



CITTA' DI GENOVA

GENOVA  
MORE THAN THIS

THE OCEAN RACE  
GENOVA  
THE GRAND FINALE  
2021-22

# DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE 2020-2022 VOLUME SECONDO SOCIETA' PARTECIPATE



Si ringrazia Matteo Ballostro per aver realizzato l'immagine di copertina dei documenti previsionali e programmatici 2020/2022

## VOLUME SECONDO

## DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE 2020/2022 – 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	Relazioni Previsionali Aziendali 2020/2022 .....	19
2.2	Obiettivi 2020/2022 assegnati alle società partecipate .....	435
2.3	Stato attuazione obiettivi al 30/06/2019 . .....	465
2.4	Stato attuazione obiettivi società partecipate al 31/12/2018 e consuntivo indicatori quali-quantitativi di servizio .....	501
2.5	Grado di raggiungimento obiettivi società partecipate anno 2018 .....	579
2.6	Grado di raggiungimento obiettivi società partecipate anno 2019 – Preconsuntivo.....	585
2.7	Consuntivazione piano di fabbisogno del personale delle società partecipate per l'anno 2018 .....	589



# **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 31/12/2019, partecipa direttamente in 19 società:

- 13 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 previsto nell'ultima Revisione annuale delle partecipazioni ex art. 20 D. Lgs. 175/2016 la concentrazione del 51% nelle mani del Comune di Genova);
- 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 dicembre 2019, 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.

SOCIETA' PARTECIPATE AL 31/12/2019

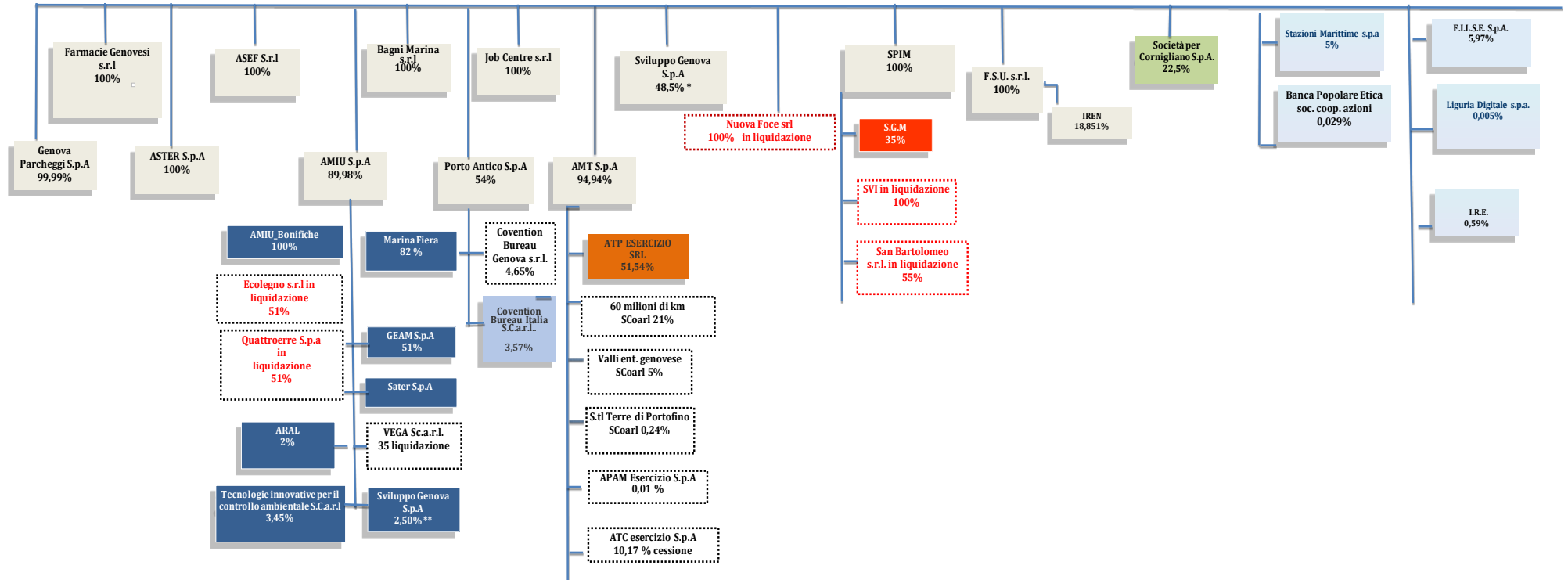


Società Controllate

Società Collegate

Società in controllo analogo

Altre partecipazioni



Legenda:   Società oggetto di piano di razionalizzazione ai sensi dell'art. 20 del D.Lgs. 175/2016



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

#### **GRUPPO AMIU**

- SVILUPPO DEL MODELLO DELL'IN HOUSE CONGIUNTO" CON UN UNICO GESTORE DEL SERVIZIO DI RACCOLTA E SMALTIMENTO DEL RIFIUTI URBANI NELL'INTERO BACINO METROPOLITANO DEL GENOVESATO AL FINE DI RENDERE AMIU UN PLAYER PUBBLICO IN LINEA CON IL PIANO METROPOLITANO, NONCHE' SOGGETTO AGGREGATORE DI UN SISTEMA REGIONALE PER LA GESTIONE DELL'IMPIANTISTICA NECESSARIA ALLA GESTIONE E CHIUSURA DEL CICLO DEI RIFIUTI;
- CESSIONE IN PERMUTA A CITTA' METROPOLITANA DI GENOVA DI UNA PARTECIPAZIONE IN AMIU S.P.A.;
- ULTIMAZIONE RIORDINO DEL GRUPPO (ALIENAZIONE ECOLEGNO S.R.L., LIQUIDAZIONE VEGA S.C.A.R.L.; CESSIONE DELLA PARTECIPAZIONE IN SVILUPPO GENOVA AL COMUNE DI GENOVA);
- ACQUISIZIONE DI UNA PARTECIPAZIONE IN ARAL S.P.A. FUNZIONALE ALL'UTILIZZO DELL'IMPIANTO DI CASTELCERIOLO PER IL TRATTAMENTO DEI RIFIUTI CONFERITI;

A tale proposito si elencano le principali operazioni effettuate:

Con DCC n. 67 del 25/09/2018 è stato avviato un percorso per la valorizzazione di AMIU S.p.A. ed i suoi asset, ponendo in essere le condizioni affinché la società possa 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. E' stato approvato il nuovo Statuto sociale ad "in house congiunto" e lo schema di patti parasociali per il controllo analogo congiunto. Le azioni proprie di AMIU verranno offerte in sottoscrizione ai Comuni del Genovesato (ed eventualmente ad altri Comuni liguri che ne facciano richiesta) nel quadro della nuova AMIU ad in house congiunto;

Città Metropolitana in data 13/11/2019 con apposito atto n. 31/2019 ha individuato il modello gestionale organizzativo dell'in-house providing per la gestione integrata dei rifiuti nel Bacino del Genovesato, richiedendo ad Amiu S.p.A. di formulare un'offerta strutturata da sottoporre ad istruttoria.

Con DCC 30/2019, a seguito di una permuta di azioni AMIU contro azioni Fiera di Genova, anche la Città Metropolitana è entrata nella compagine societaria di AMIU S.p.A. con una quota pari al 3,96%;

Con DCC n. 10/2019 è stata autorizzata l'acquisizione da parte di AMIU di una partecipazione del 2% in ARAL S.p.A., che consentirà l'utilizzo dell'impianto TMB di Castelceriolo per il trattamento di rifiuti pari a circa un quarto del fabbisogno di AMIU;

Con DCC n. 54 del 30/07/2019 si è provveduto a dare indirizzi per la modifica dello statuto di AMIU Bonifiche S.p.A. finalizzata al rafforzamento del modello c.d. "in house providing a cascata".

#### **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 (ALIENAZIONE APAM S.p.A. E SMC S.c.a.r.l.; LIQUIDAZIONE VEGA S.c.a.r.l. E S.T.L. TERRE DI PORTOFINO S.c.a.r.l.).

Principali operazioni effettuate:

Con delibera di Consiglio Comunale n. 47/2018 è stato approvato l'aumento di capitale sociale di AMT mediante conferimento in natura ai sensi dell'art. 2343 ter cod. civ. di n. 7 veicoli della linea metropolitana l'operazione è stata finalizzata a:

- consentire alla società il perseguimento delle proprie finalità istituzionali garantendo un volume degli investimenti in beni strumentali adeguato al mercato di riferimento e al servizio, tenuto conto che, anche dopo la capitalizzazione, la società raggiungerebbe un indice di copertura delle attività con patrimonio netto pari al 16,9%, valore che continua ad essere inferiore rispetto al campione di riferimento (costituito dalle principali aziende di trasporto pubblico italiane);
- aumentare l'autonomia finanziaria dell'azienda ed apportare le risorse necessarie al perseguimento degli obiettivi aziendali;
- rafforzare il ruolo di AMT quale operatore della mobilità utilizzando la società in qualità di player strategico in grado di sviluppare un nuovo sistema di mobilità al servizio dei cittadini nell'ambito del bacino metropolitano e di candidarsi per l'affidamento del nuovo contratto di servizio con una struttura patrimoniale adeguata ai livelli di servizio;
- mantenere una partecipazione significativa nella compagine societaria di AMT, in modo da rimanere un attore di importanza rilevante per lo sviluppo del territorio metropolitano.

Con D.C.C. n. 55/2018 è 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 di trasporto pubblico locale del bacino di Genova per il periodo 2018 - 2027.

In data 30/11/2018 la Città Metropolitana di Genova, con deliberazione n. 44/2018, ha disposto l'affidamento in regime di in house providing della concessione del servizio di TPL 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;

#### **GRUPPO SPIM**

- PROGETTO DEL NUOVO WATERFRONT DEL CENTRO E DEL LEVANTE:
- RIVISITAZIONE DEL PERCORSO DI VALORIZZAZIONE DEL COMPENDIO IMMOBILIARE POSSEDUTO DA NUOVA FOCE.
- CHIUSURA DELLA LIQUIDAZIONE DI NUOVA FOCE SRL CON RETROCESSIONE DELLE QUOTE SOCIALI AL COMUNE DI GENOVA.

Con DCC36/2019 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.

#### **FSU**

- STRUTTURARE UN NUOVO SISTEMA DI GOVERNANCE SOCIETARIA BASATO SECONDO IL MODELLO DELL' IN HOUSE PROVIDING
- ATTRAVERSO LA CONTROLLATA FSU: VALORIZZARE IL RUOLO DEL COMUNE NEI CONFRONTI DI IREN

Nell'ambito del disegno del Comune di Genova di procedere, attraverso la controllata FSU, ad un'operazione di acquisto di azioni IREN S.p.A., finalizzata ad acquisire un ruolo attivo nella politica industriale della quotata (anche in considerazione del nuovo Piano Industriale, fortemente orientato allo sviluppo, nel settore del servizio idrico integrato, nel settore ambientale, nelle attività a favore dei clienti, nel teleriscaldamento, e nella riconferma delle attuali concessioni in scadenza) si è provveduto a ricondurre in capo all'Ente il 100% di FSU s.r.l., ed ad approvare le modifiche statutarie atte a ricondurre la s.r.l. al modello dell'in house providing (PGC n. 420/2018 - PGC 65/2018);

## **IREN SPA**

- RIDEFINIZIONE ASSETTO DELLA GOVERNANCE - APPROVAZIONE NUOVO PATTO PARASOCIALE IREN.

Con DCC-2018-84 avente ad oggetto: "IREN S.P.A.": modifica statuto sociale di IREN S.P.A e modifica al patto parasociale IREN – approvazione" si sono approvate alcune modifiche allo Statuto nonché al "Contratto di sindacato di voto e di blocco" al fine di ridefinire gli assetti e gli equilibri tra le parti alla luce della sottoscrizione dell'aumento di capitale riservato ad opera della Parti Spezzine, della scissione parziale non proporzionale asimmetrica di FSU e delle previsioni contenute nello Statuto stesso;

## **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 Parcheggio 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 richiesta l'iscrizione della società nel registro ANAC delle società in house;

## **FIERA DI GENOVA S.P.A. IN LIQUIDAZIONE E PORTO ANTICO S.P.A.**

- A SEGUITO DELL'ACQUISTO DELLA QUOTA DI PARTECIPAZIONE DI CITTÀ METROPOLITANA, LA PARTECIPAZIONE IN FIERA E' SALITA DAL 35,17% AL 55,12%;
- IL PROGETTO DI INTEGRAZIONE 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 E' STATA QUINDI CHIUSA E CANCELLATA DAL REGISTRO IMPRESE:

Con DCC n. 30/2019 è stata autorizzata la permuta con Città Metropolitana di azioni AMIU contro azioni Fiera di Genova.

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 n. 54/2018, DGC n. 260/2018, DCC 30/2019).

Con DCC n. 98 del 03/12/2019 è stato deliberato, ed è in corso di esecuzione, 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.

## **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.



# **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***



## 1.2 SITUAZIONE ECONOMICO PATRIMONIALE

La situazione economico patrimoniale delle società controllate dal Comune al 31/12/2018 è rappresentata nei dati di sintesi riportati. I dati di bilancio sono stati riclassificati secondo i nuovi principi contabili derivanti dall'attuazione del D.Lgs. 139/2015.

Tabella 1 - Schema delle partecipazioni societarie detenute al 31.12.2018


		Direzione Pianificazione Strategica e Governance Societaria - Partecipazioni societarie detenute al 31/12/2018									
Società	Settore attività	STATO BILANCIO	quota Comune al 31.12.2018	Patrimonio netto al 31.12. 2018	Capitale Sociale al 31.12. 2018	Utile/perdita 2018	Utile/perdita portata a nuovo	Utile/perdita 2017	Utile/perdita portata a nuovo	Utile/perdita 2016	Utile/perdita portata a nuovo
AMIU S.p.A	Raccolta e smaltimento dei rifiuti solidi urbani e servizi tutela ambiente	A	93,94%	17.112.065	14.143.276	80.422	1.056.957	114.791	947.906	130.295	824.126
AMT S.p.A	Gestione servizio pubblico trasporto urbano	A	94,94%	30.211.820	29.521.464	322.516	0	151.807	0	190.169	-20.001.597
ASEF S.r.l.	Trasporto ed onoranze funebri	A	100,00%	5.113.218	1.985.820	255.500	0	193.549	0	55.375	0
ASTer S.p.A	Manutenzione strade, segnaletica, illuminazione pubblica e verde	A	100,00%	16.552.516	13.048.000	26.398	0	2.107.283	0	31.083	0
Bagni Marina Genovese S.r.l.	Gestione stabilimenti balneari	A	100,00%	12.269	10.000	1.707	0	-76.030	0	-248.319	0
Farmacie Genovesi S.r.l.	Commercio al dettaglio di prodotti farmaceutici	A	100,00%	173.074	10.000	36.905	740	58.246	740	35.895	740
FSU S.r.l. *	Gestione partecipazione in Iren s.p.a.	A	100,00%	274.587.642	175.000.000	26.858.747	19.470.725	135.121.540	28.397.900	6.066.732	26.634.505
Genova Parcheggi S.p.A.	Gestione parcheggi	A	99,9998%	1.240.949	516.000	20.193	591.422	5.784	585.638	371.649	232.571
Job Centre S.r.l.	Servizi al lavoro	A	100,00%	154.174	142.000	22.079	-39.379	33.874	-71.560	36.158	-105.910
Porto Antico S.p.A	Recupero e valorizzazione area porto antico	A	51,00%	9.329.742	5.616.000	125.019	1.696.182	16.576	1.780.433	213.272	1.577.825
SPIM S.p.A	Costruz.acquisto,vendita immobili: opere urban.	A	100,00%	119.283.091	105.471.900	51.333	0	-14.329.714	-18.049.285	-2.390.961	-15.658.323
Sviluppo Genova S.p.A	Promozione, sviluppo produttivo ed occupazionale nelle aree e negli immobili dismessi da attività produttive nella provincia di Genova	A	51,00%	4.412.399	5.164.500	87.185	-842.577	86.456	-929.033	41.294	-970.327
* Il bilancio di Fsu è al 31 luglio 2018											
(A) Approvato											

Tabella 2 - *Il personale delle società controllate al 31/12/2018*

anno 2018	numero addetti medi	costo complessivo (migliaia di euro)	costo medio (migliaia di euro)
<b>Comune di Genova</b>	5.025	201.380	40,076
<b>Società controllate</b>	4.387	213.821	48,740
<b>Totale</b>	<b>9.412</b>	<b>415.201</b>	



# **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 uniformano la loro attività alle disposizioni del Regolamento. A tal fine le società uniformano i loro statuti, regolamenti interni, le loro 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> (o comunque entro 1 mese prima della proposta di Giunta al Consiglio dei Documenti Previsionali e Programmatici)
<b>DEFINIZIONE OBIETTIVI STRATEGICI DA APPROVARE CON IL DUP</b>	<b>obiettivi strategici e gestionali da inserire nel DUP</b>	<b>Definizione negoziata degli indirizzi e obiettivi strategici da riportare nella RPA sulla base degli indirizzi politici dell'Ente</b>	<b>DUP:</b> condivisione e validazione obiettivi strategici da attribuire con la programmazione annuale e pluriennale	- Comitato Coordinamento Partecipate -Società	<b>con approvazione DUP</b>
<b>RELAZIONE INFRANNUALE SULLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI</b>	<b>report sullo stato di avanzamento degli obiettivi prefissati</b>	<b>Controllo concomitante strategico, gestionale, organizzativo, economico finanziario:</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 modificato dal D.Lgs 126/2014:</b> allegato funzionale alla delibera di verifica degli equilibri di bilancio e sullo stato di attuazione dei programmi	Società/D.P.	<b>in coerenza con i tempi di programmazione dell'Ente - entro 31/07</b>
<b>RELAZIONE FINALE SULLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DELLA RPA</b>	<b>report consuntivo sullo stato di avanzamento degli obiettivi strategici e dei risultati gestionali realizzati nell'esercizio</b>	<b>Controllo ex post strategico, gestionale, organizzativo, economico finanziario - Rendicontazione:</b> Verifica finale della gestione economico-finanziaria e patrimoniale, degli andamenti gestionali e organizzativi nonché dello stato avanzamento degli obiettivi prefissati	<b>In concomitanza con la relazione sullo stato finale degli obiettivi di DUP dell'Ente.</b>	Società/D.P.	<b>31/07</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 "% non superiore rispetto al triennio precedente".

Per quanto concerne le società "in house" è stato inserito un ulteriore indicatore relativo al contenimento dei costi di personale.



# **SEZIONE OPERATIVA**

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

***2.1 Relazioni Previsionali Aziendali 2020/2022***

*2.2 Obiettivi 2020/2022 assegnati alle società partecipate*

*2.3 Stato attuazione obiettivi al 30/06/2019*

*2.4 Stato attuazione obiettivi società partecipate al 31/12/2018 e consuntivo indicatori quali-quantitativi di servizio*

*2.5 Grado di raggiungimento obiettivi società partecipate anno 2018*

*2.6 Grado di raggiungimento obiettivi società partecipate anno 2019 - Preconsuntivo*

*2.7 Consuntivazione piano di fabbisogno del personale delle Società partecipate per l'anno 2018*





## **RELAZIONI PREVISIONALI AZIENDALI DELLE SOCIETA' PARTECIPATE**

A norma dell'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) che comprende le R.P.A. delle società controllate "in house" che si approvano con il presente provvedimento.

1. A.M.I.U S.p.A.

2. A.M.T. S.p.A.

3. A.S.T.E.R. S.p.A.

4. GENOVA PARCHEGGI S.p.A.

5. JOB CENTRE S.r.L.

6. FARMACIE GENOVESI S.r.L.. La Società non ha presentato nella RPA il Piano del fabbisogno del personale 2020/2022.

7. Per la società BAGNI MARINA GENOVESE S.r.L. non è stata redatta la R.P.A. in quanto assorbita dal piano degli Investimenti approvato con Deliberazione del Consiglio Comunale n.90 del 21/11/2019. Viene inserito, pertanto, il solo documento relativo al piano del fabbisogno del personale 2020-2022.

SEZIONE B) che comprende le R.P.A. delle società controllate

1. Società controllate direttamente

A.S.E.F. S.r.L.

F.S.U. S.r.L.

PORTO ANTICO S.p.A.

S.P.I.M. S.p.A.

SVILUPPO GENOVA S.p.A.

2. Società controllate indirettamente

A.M.I.U. BONIFICHE S.p.A. (100% A.M.I.U. S.p.A.).

3. Società in controllo analogo congiunto

LIGURIA DIGITALE S.p.A. - conto economico previsionale 2020.

F.I.L.S.E S.p.A. e I.R.E. S.p.A. - in corso di approvazione, non ancora disponibili.

SEZIONE A)  
SOCIETA'CONTROLLATE IN HOUSE

**oggetto sociale** (estratto)

attività di gestione dei servizi preordinati alla tutela, conservazione, valorizzazione della qualità ambientale e dei servizi destinati a rispondere ad esigenze pubbliche, di utilità sociale e di tutela ambientale...

**capitale sociale** € 14.143.276,00

**soci**

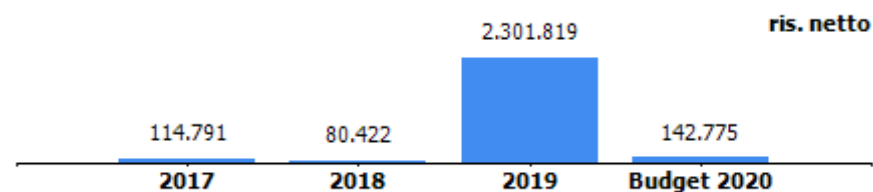
comune di genova	89,98%
azioni proprie	6,06%
città metropolitana di genova	3,96%

**servizi affidati dal Comune di Genova**

gestione del ciclo dei rifiuti urbani e governo dei servizi relativi al settore dell'igiene ambientale

**durata del contratto di servizio** 1 gennaio 1999 - 31 dicembre 2020

**risultato netto al 31 dicembre 2019 2.301.819**



	2018	assestato 2019	previsione 2020
previsione - impegno per onere a carico bilancio comunale (IVA inclusa) di cui	148.826.820	170.700.536	170.700.536
- servizio di gestione dei rifiuti urbani (iva inclusa)	132.672.000	162.545.000	162.545.000
- servizi necroscopici	1.154.820	1.155.536	1.155.536
-servizio pulizia caditoie	2.000.000	2.000.000	2.000.000
- contributi agli investimenti	13.000.000	5.000.000	5.000.000



**Business Plan 2020 – 2024**

**Verso il nuovo contratto di servizio**

# Sommario

## Overview ..... 3

Mission - Vision statement ..... 4

Vision ..... 4

Mission ..... 4

Composizione del gruppo, assetto proprietario e organigramma ..... 5

Organi Sociali ..... 5

## Highlights 2019/2020 ..... 8

Verso il nuovo contratto di servizio ..... 8

Regolamentazione tariffaria ARERA ..... 9

Impatto della regolamentazione per AMIU Genova SpA ..... 10

Benchmark di riferimento ..... 12

## Strategia industriale 2020/2024 ..... 15

Prospettive strategiche e di sostenibilità ..... 15

Piano degli investimenti ..... 40

Condizioni/vincoli ..... 43

Piano del fabbisogno del personale ..... 44

Analisi costo del lavoro ..... 46

## Conto Economico Riclassificato ..... 49

Conto Economico a valore aggiunto ..... 49

## Stato Patrimoniale Riclassificato ..... 52

Stato Patrimoniale Liquidità Esigibilità ..... 52

## Rendiconto Finanziario ..... 55

Rendiconto finanziario (OIC 10) ..... 55

## Posizione Finanziaria Netta ..... 58

## Analisi indici business plan 2020/2024 ..... 59

Indici di Solidità ..... 59

Indici di Liquidità ..... 60

## Documento unico di programmazione DUP .. 70

Nuovi obiettivi DUP per il triennio 2020 – 2022 ..... 70

## Allegati ..... Errore. Il segnalibro non è definito.

# Overview

Amiu (Azienda Multiservizi e d'Igiene Urbana) Genova SpA è oggi uno dei principali operatori italiani nel settore ambientale, in cui opera da oltre trent'anni, per gestire l'intero ciclo dei rifiuti solidi urbani. E' una società a capitale interamente pubblico, partecipata dal Comune di Genova e per una quota di minoranza dalla Città Metropolitana.

Oggi l'azienda garantisce tutti i servizi integrati alla gestione del ciclo dei rifiuti e dell'ambiente: dalla pulizia strade alla raccolta differenziata, dal trattamento dei rifiuti alle bonifiche, sino alla gestione di impianti di riciclo e smaltimento finale. AMIU Genova in qualità di gestore unico in house per il Comune di Genova è stata resa proprietaria della discarica di Scarpino, che a oggi resta l'unico impianto di smaltimento dei rifiuti sul tutto il territorio provinciale.

L'affidamento diretto della discarica di Scarpino è stato definito dal contratto di servizio stipulato con il Comune di Genova con scadenza al 31 dicembre 2020.

## Mission - Vision statement

### Mission

Rappresentare per il territorio non solo genovese, ma dell'intera Città Metropolitana, il soggetto cardine di un sistema di raccolta e gestione di materie prime seconde intelligente teso a realizzare e sostenere un'economia locale circolare per quanto riguarda l'approvvigionamento di materie prime seconde ed energia a partire da quelli che - oggi - definiamo "rifiuti". Un soggetto capace di operare con un approccio industriale improntato alle migliori pratiche di responsabilità sociale d'impresa.

Mission & Vision



### Vision

Una città pulita e ordinata, dove i rifiuti sono materiali da recuperare e trasformare e reimmettere nel ciclo produttivo in modo sicuro per i cittadini e l'ambiente, tutto a beneficio dell'economia locale.



# Composizione del gruppo, assetto proprietario e organigramma

## Organi Sociali

### *Consiglio di Amministrazione*

Presidente – Pietro Pongiglione

Consigliere di amministrazione – Simona Gagino

Consigliere di amministrazione – Pietro Moltini

### *Collegio Sindacale*

Presidente – Ilaria Gavuglio

Sindaco Effettivo – Federico Diomeda

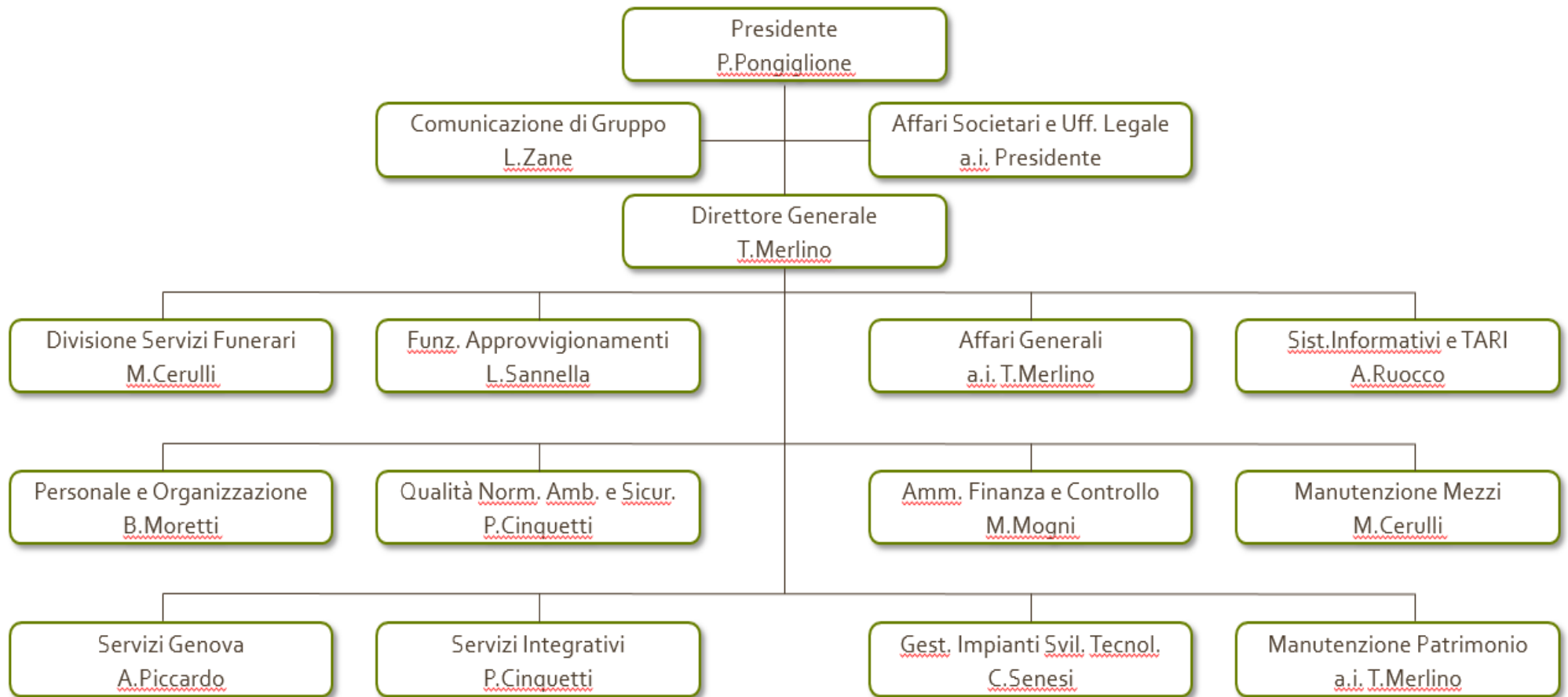
Sindaco effettivo – Enrico Vassallo

### *Società revisione*

PricewaterhouseCoopers SpA

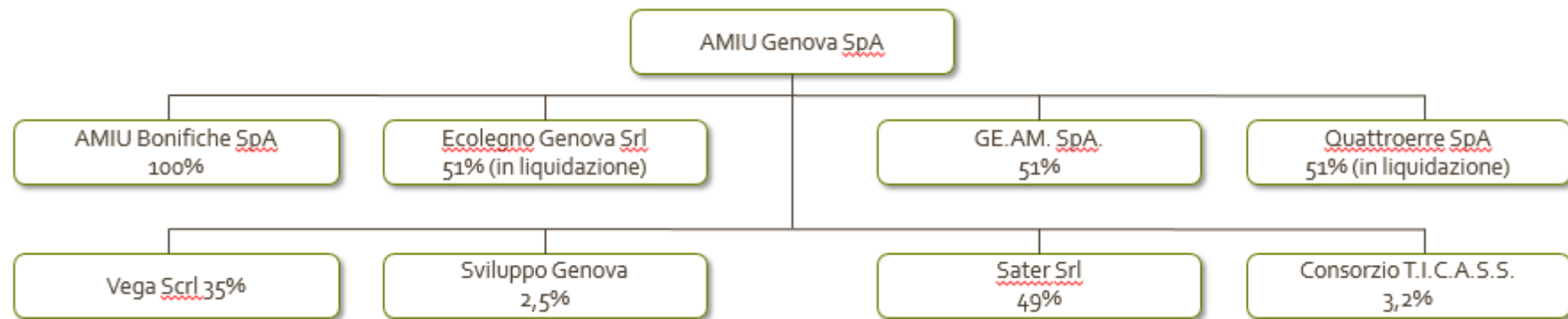


## Organigramma



## 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:



# Highlights 2019/2020

## Verso il nuovo contratto di servizio

In data 31 dicembre 2020 verrà a scadere il contratto di servizio sottoscritto tra la Società e il Comune di Genova, tale contratto sottoscritto ormai più di 30 anni fa ha regolato i rapporti tra l'ente e la sua società per un lungo periodo in cui sia il mondo dei rifiuti che la città si sono profondamente modificati ed evoluti.

Oggi più che mai questo contratto sente il peso del tempo e richiede modifiche sostanziali in termini di livelli di servizio e modalità operative, al fine di garantire un servizio che soddisfi le esigenze dei cittadini e della Città di Genova.

Come successivamente illustrato la Città Metropolitana di Genova ha avviato nel mese di Novembre 2019 l'iter per affidamento ad Amiu nella forma dell'in house providing del nuovo contratto di servizio del bacino del Genovesato (31 Comuni inclusa Genova). Un contratto della durata di 15 anni e del valore complessivo superiore a 2,2 miliardi di euro.

Il piano che verrà illustrato terrà conto di una continuità di servizio garantita dal nuovo scenario e si focalizzerà oltre il 2020 con proiezione al 2024, in una logica di innovazione ed evoluzione del servizio.

## Regolamentazione tariffaria ARERA



Incentivare il miglioramento dei servizi di raccolta, trattamento e smaltimento dei rifiuti, omogeneizzare le condizioni nel Paese, garantire trasparenza delle informazioni agli utenti. Sono questi i principi basilari del metodo tariffario servizio integrato di gestione dei rifiuti varato oggi dall’Autorità di regolazione dell’energia e dell’ambiente che ha anche fissato gli obblighi di trasparenza verso gli utenti.

Un quadro di regole comune, certo e condiviso ora a disposizione dei gestori, dei Comuni e degli altri Enti territorialmente competenti, per uno sviluppo strutturato di un settore che parte da condizioni molto diversificate nel Paese, sia a livello industriale che di governance territoriale. Eventuali variazioni tariffarie in futuro dovranno essere giustificate solo in presenza di miglioramenti di qualità del servizio o per l’attivazione di servizi aggiuntivi per i cittadini, contemplando sempre la sostenibilità sociale delle tariffe e la sostenibilità ambientale del ciclo industriale, nel rispetto degli equilibri della finanza pubblica locale.

Lo sviluppo di una visione fondata sulla Circular Economy può trovare una base solida in una rinnovata regolazione del ciclo dei rifiuti. La rilevante attenzione che si intende porre in riferimento alla consapevolezza dei consumatori (cui sono tese le azioni strategiche che l’Autorità metterà in atto nel triennio 2019-2021), unitamente all’attenzione sull’efficienza e sulle infrastrutture, induce l’Autorità a elaborare regole di riconoscimento dei costi efficienti tese a:

- ⇒ Promuovere il conseguimento degli obiettivi di carattere ambientale in coerenza con il quadro eurounitario e nazionale, quali, ad esempio, l’incremento dei livelli di riutilizzo e di riciclaggio;
- ⇒ Migliorare l’efficienza complessiva delle gestioni, anche attraverso innovazioni tecnologiche e di processo, contenendo la possibile crescita complessiva delle entrate tariffarie, attraverso l’introduzione del limite all’incremento dei corrispettivi;
- ⇒ Esplicitare alcuni elementi relativi agli obiettivi – in termini di miglioramento di qualità delle prestazioni e/o di ampliamento del perimetro gestionale – che si assegnano alla gestione del servizio in rapporto agli strumenti a disposizione per il loro conseguimento, in un rinnovato quadro di responsabilizzazione e di coerenza a livello locale;
- ⇒ Definire adeguamenti dei corrispettivi ancorati a valutazioni, da parte della comunità interessata, sulle prestazioni di servizio da fornire o sulle più idonee modalità organizzative da realizzare, valorizzando la consapevole determinazione del pertinente livello istituzionale;
- ⇒ Incentivare la possibilità per gli operatori di conseguire ricavi sfruttando le potenzialità insite nelle singole fasi della filiera, con benefici che devono essere ripartiti tra i medesimi operatori e gli utenti;
- ⇒ Rafforzare l’attenzione al profilo infrastrutturale del settore, promuovendone, per un verso, una rappresentazione esaustiva e, per un altro, una configurazione maggiormente equilibrata in termini di possibili benefici economici, prefigurando modalità di riconoscimento dei costi che incentivino lo sviluppo impiantistico e la diffusione di nuove tecnologie nell’ambito del ciclo.

## Impatto della regolamentazione per AMIU Genova SpA

Come illustrato precedentemente, in seguito alla delibera ARERA 443/2019, a partire dal bilancio 2019, i ricavi del gestore sono definiti secondo il metodo tariffario dei rifiuti (MTR). Si riporta che questo aggiornamento nel metodo non ha avuto significativi impatti nella definizione delle tariffe. L'esercizio 2018 risulta essere l'ultimo bilancio approvato senza la regolazione tariffaria, nel periodo in corso sono stati contabilizzati per competenza i conguagli 2018 e 2019, presenti nel piano economico tariffario 2020. La tabella sotto descrive l'andamento prospettico delle Entrate tariffarie, riconciliando i valori tariffari con quanto si prevede di ottenere dall'approvazione delle tariffe.

Si precisa per che per l'esercizio 2020, ad oggi il piano finanziario non è ancora stato oggetto di validazione da parte dell'ente territorialmente competenze, pertanto sarà successivamente approvato da parte del Comune. La definizione delle entrate tariffarie è stata fatta sulla base delle direttive pubblicate dall'autorità. La variazione tra quanto definito dal PEF e quanto presente nel business plan, per l'esercizio 2020 e 2021 è frutto delle ultime analisi e valutazioni svolte. Si segnala che questo potrebbe essere oggetto di ulteriori e non significative modifiche. Per gli anni successivi, in particolare a partire dal 2022, si è ritenuto in via prudenziale applicare un coefficiente di adj negativo al fine di ridurre prudenzialmente le entrate tariffarie. In quanto a partire dal 2020 confluiscono in tariffa costi che la società ad oggi non ha ancora sostenuto che potrebbero essere frutto di una variazione. Inoltre si riporta che è obiettivo della attuale gestione attuare politiche di efficientamento dei costi.

## Impatto economico

	PEF 2018	PEF 2019	PEF 2020	PEF 2021	PEF 2022	PEF 2023	PEF 2024
<b>OPEX</b>	<b>103.996</b>	<b>121.664</b>	<b>124.546</b>	<b>125.307</b>	<b>124.545</b>	<b>123.240</b>	<b>120.066</b>
Costi d'esercizio	141.653	147.976	147.976	148.879	147.974	146.424	142.652
incidenza	73%	82%	84%	84%	84%	84%	84%
<b>CAPEX</b>	<b>607</b>	<b>4.732</b>	<b>4.247</b>	<b>4.325</b>	<b>5.473</b>	<b>5.980</b>	<b>8.554</b>
ammortamenti	3.654	7.568	3.810	3.292	3.544	4.673	5.556
Ammortamenti scarpino			735	2.205	2.205	2.205	2.205
rem. Capitale	2.561	2.495	4.166	3.600	3.875	5.110	4.982
fondo ambientale S3			704	2.554	3.174	3.129	3.136
Riduzione ricavi	-5.608	-5.331	-3.012	-3.012	-3.012	-4.824	-3.012
Ricavi S3			-2.157	-4.313	-4.313	-4.313	-4.313
<b>Totale Entrate Tariffarie</b>	<b>104.603</b>	<b>126.395</b>	<b>128.793</b>	<b>129.632</b>	<b>130.018</b>	<b>129.220</b>	<b>128.620</b>
Conguagli TARI 2020 (competenza 2019)		4.762					
Fuori Regolamentazione TARI			580	580	580	580	580
<b>TARI regolatoria</b>	<b>n.d.</b>	<b>131.157</b>	<b>129.373</b>	<b>130.212</b>	<b>130.598</b>	<b>129.800</b>	<b>129.200</b>
<i>Variazione annua</i>				<b>0,6%</b>	<b>0,3%</b>	<b>-0,6%</b>	<b>-0,5%</b>
Adjustament AMIU Tariffa			14	-305	-3.582	-3.560	-3.245
% ADJ				0%	-3%	-3%	-3%
<b>Ricavi TARI da Business Plan</b>	<b>104.086</b>	<b>128.942</b>	<b>129.387</b>	<b>129.907</b>	<b>127.016</b>	<b>126.240</b>	<b>125.955</b>

## Benchmark di riferimento

Con riferimento alla produzione di rifiuti e in particolare alla raccolta differenziata, l'ente preposto all'elaborazione dei dati su scala nazionale è l'ISPRA-Istituto superiore per la protezione e la ricerca Ambientale, Ente pubblico di ricerca sottoposto alla vigilanza del Ministero Ambiente e Tutela del Territorio e del Mare.

L'ente, ad oggi aggiornato all'anno 2018, presenta i dati relativi alla produzione pro capite di rifiuti RU a livello nazionale, per macroarea e per dettaglio territoriale.

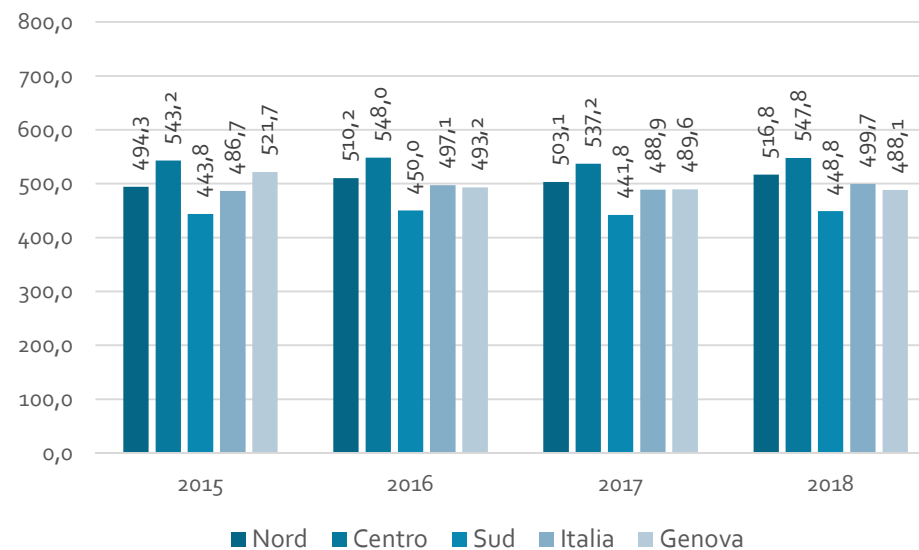
Nel 2018, in Italia, la produzione media si è attestata a 499,7 Kg/Ab\*anno, in aumento rispetto al 2017, il quale aveva registrato un dato medio di 488,9 Kg/Ab\*anno.

Nelle singole macro aree si è registrata una produzione media di:

- ⇒ Nord a 516,8 Kg/Ab\*anno
- ⇒ Centro a 547,8 Kg/Ab\*anno
- ⇒ Sud a 448,8 Kg/Ab\*anno

*Genova si attesta, per l'anno 2018, a 488,1 Kg/Ab\*anno di rifiuti RU prodotti, mostrando un dato inferiore al livello nazionale. Analizzando il trend dell'indicatore negli ultimi anni, Genova riporta un valore in netta controtendenza rispetto ai livelli nazionali, facendo registrare una costante decrescita della produzione rilevata.*

Produzione rifiuti RU (Kg/Ab\*anno)





L'ente propone inoltre alcuni studi statistici circa la produzione pro capite di raccolta differenziata e analisi dettagliate relative alle quantità di singole merceologiche raccolte.

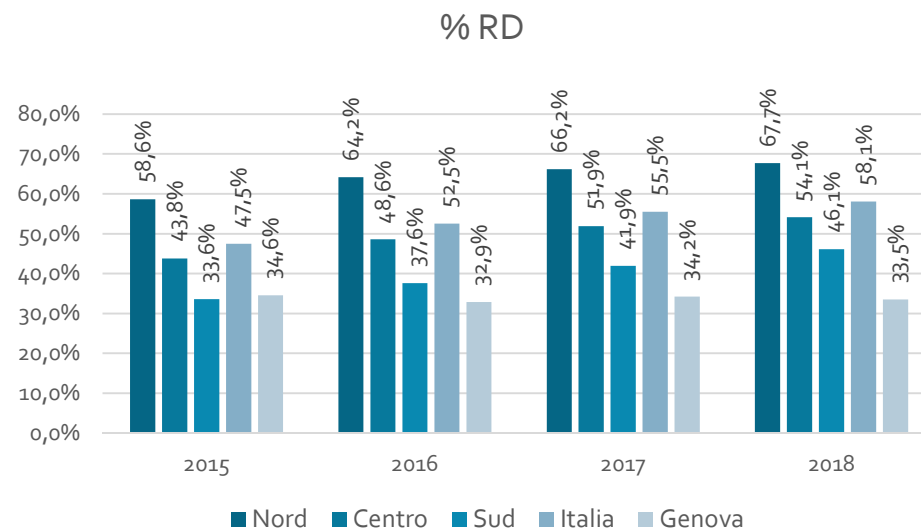
ISPRA rende disponibili, fino al 2018, le percentuali RD raggiunte a livello nazionale, per singole macroaree e per dettaglio territoriale comunale.

Nel 2018, in Italia, la percentuale RD media si è attestata a 58,1%, in aumento rispetto al 2017 in cui si è registrato 55,5%.

Nelle singole macroaree si è raggiunto:

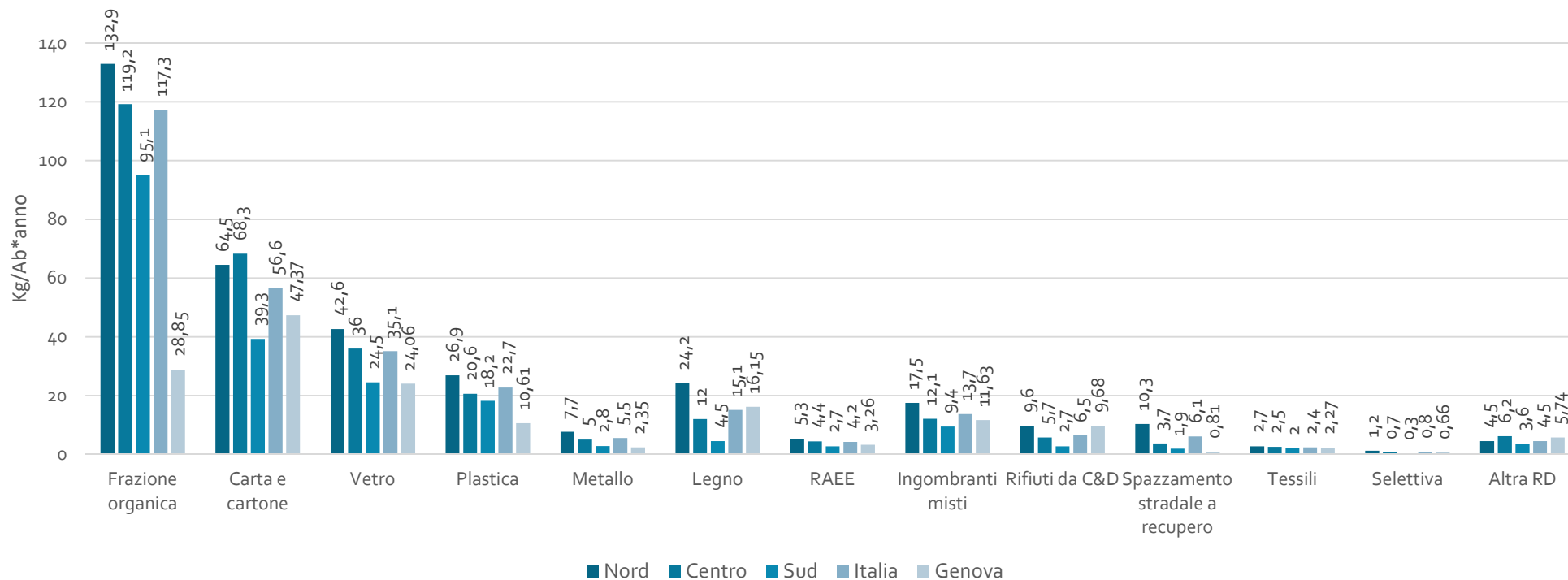
- ⇒ Nord al 67,7%
- ⇒ Centro al 54,1%
- ⇒ Sud al 46,1%

*La città di Genova ha raggiunto nel 2018, il 33,5%.*



L'ente propone inoltre alcuni studi statistici circa la produzione pro capite di raccolta differenziata e analisi dettagliate relative alle quantità di singole merceologiche raccolte. I dati rilevati per l'anno 2018 sono i seguenti:

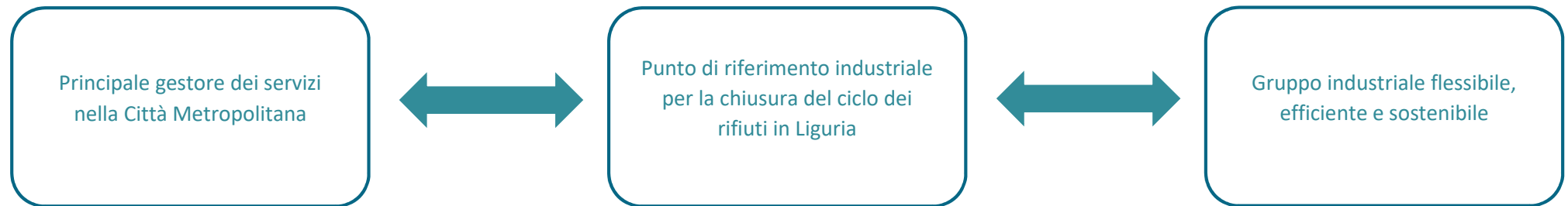
## Analisi RD per Merceologica



# Strategia industriale 2020/2024

## Prospettive strategiche e di sostenibilità

La strategia industriale 2020-2024 si basa sui pilastri strategici delineati nel piano industriale 2018-2020 e li sviluppa sulla base dei risultati consolidati nel 2019.



In particolare:

- ⇒ Il **consolidamento dell'operatività della discarica di Scarpino** quale polo impiantistico di riferimento per Genova e il Genovesato;
- ⇒ Il **completamento della procedura** per la realizzazione dell'impianto di **Trattamento Meccanico Biologico** dei rifiuti, da realizzare presso il polo impiantistico di Scarpino;
- ⇒ L'avvio della procedura di qualificazione di **AMIU quale gestore in house del servizio integrato dei rifiuti per il bacino del Genovesato**;
- ⇒ La riorganizzazione interna, la **ripresa del processo assunzionale** dopo anni di blocco.
- ⇒ L'**equilibrio economico finanziario** con prospettive di continuità aziendale e di crescita.

## Principale gestore dei servizi nella Città Metropolitana

Le prospettive strategiche 2020-2024, già delineate nel Piano Industriale dell'anno 2018, proiettano l'azienda in maniera ancora più solida verso il **consolidamento della presenza nell'ambito del territorio della Città Metropolitana di Genova**, ponendosi come **soggetto di riferimento per la gestione dell'intero ciclo dei rifiuti**: raccolta, trasporto e smaltimento.

Il 13 novembre 2019 la Città Metropolitana, con Deliberazione del Consiglio Metropolitano n. 31 del 13/11/2019, ha individuato, sulla base dei vigenti strumenti di pianificazione regionali e metropolitani, come **linea di indirizzo per il servizio di gestione integrata dei rifiuti nel bacino del Genovesato, il modello gestionale organizzativo dell'in-house providing**, subordinandone la scelta definitiva alla conclusione del processo istruttorio che dovrà verificare la sussistenza di tutti i requisiti giuridici, tecnici, economici e finanziari.

Città Metropolitana di Genova ha stabilito di definire prioritariamente il modello gestionale organizzativo ottimale per il bacino del Genovesato, caratterizzato dalle seguenti peculiarità:

- ⇒ Tra i gestori attivi nel bacino sono presenti tre soggetti che operano secondo il modello dell'in-house providing;
- ⇒ Uno dei gestori in house - **Amiu Genova S.p.A.** - è anche **proprietario del polo impiantistico integrato di trattamento e smaltimento di riferimento per il territorio (Sito impiantistico di Scarpino)**;
- ⇒ Il gestore in house **Amiu Genova S.p.A.** partecipa attualmente alla **gestione del servizio in 14 comuni, per un numero di abitanti residenti complessivo pari a 634.522 sui 665.216 dell'intero bacino (95,39%)**.
- ⇒ L'obiettivo strategico già delineato nel piano industriale 2018-2020, rafforza di fatto i propri presupposti giuridico amministrativi, che costituiscono elemento determinante e indispensabile per la realizzazione.
- ⇒ L'anno 2020 rappresenterà di fatto l'anno di **preparazione all'avvio di un nuovo consolidamento e di una nuova crescita aziendale** che si svilupperà lungo un **percorso contrattuale di 15 anni** e su un **territorio in crescita** sia in termini di perimetro **territoriale**, che in termini di **popolazione servita**.

AMIU sarà il gestore del servizio di tutto il genovesato, composto da n. 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         |               |

I 31 Comuni del Genovesato nell'anno 2018 hanno complessivamente prodotto **325.396 t di rifiuti urbani**, di cui **112.305 t** sono classificabili come **Raccolte Differenziate**, corrispondenti ad una **percentuale del 34,51%**.

La popolazione totale residente registrata nel bacino del Genovesato nell'anno 2018 è stata di 665.216 abitanti su un totale di 841.180 della Città Metropolitana, corrispondente a oltre il 79%. Questo di fatto porrebbe senza alcun dubbio AMIU quale principale gestore del ciclo integrato dei rifiuti della Città Metropolitana, ma anche della regione Liguria.

Nella tabella seguente si riporta il quadro complessivo della popolazione residente in ciascun comune e della produzione di rifiuti:

Comune	Popolazione residente	Rifiuti Urbani (t)	Rifiuti Urbani Indifferenziati (t)	Raccolta Differenziata (t)	% RD
Arenzano	11.416	7.595	3.260	4.335	57,1%
Busalla	5.482	2.771	1.382	1.389	50,1%
Campomorone	6.728	2.635	2.091	544	20,6%
Casella	3.164	1.775	1.236	539	30,4%
Ceranesi	3.756	1.698	1.265	433	25,5%
Cogoleto	9.030	4.242	1.119	3.123	73,6%
Crocefieschi	529	315	209	106	33,7%
Davagna	1.875	899	597	302	33,5%
Fascia	65	83	34	49	59,0%
Fontanigorda	261	244	138	106	43,6%
Genova	578.111	282.095	187.628	94.467	33,5%
Gorreto	88	72	50	22	31,3%
Isola del Cantone	1.477	719	528	191	26,6%
Mignanego	3.580	1.712	1.339	373	21,8%
Montebruno	225	197	136	61	31,1%
Montoggio	2.005	1.116	842	274	24,6%
Propata	141	95	68	27	27,7%
Ronco Scrivia	4.295	2.344	1.501	843	36,0%
Rondanina	63	50	35	15	29,7%
Rovegno	508	429	284	145	33,8%
Sant'Olcese	5.838	2.243	2.001	242	30,1%
Savignone	3.067	2.143	1.588	555	25,9%
Serra Riccò	7.777	3.148	2.344	804	25,6%
Torriglia	2.228	1.355	995	360	26,5%
Unione Comuni SOL	782	4.703	1.929	2.774	59,0%
Valbrenna	380	491	325	166	33,8%
Vobbia	12.345	227	167	60	26,4%
<b>Totale</b>	<b>665.216</b>	<b>325.396</b>	<b>213.091</b>	<b>112.305</b>	<b>34,5%</b>

Nel corso dell'anno 2020 gli obiettivi operativi saranno tutti finalizzati alla sottoscrizione del nuovo contratto di servizio e alla preparazione del piano di sviluppo industriale necessario alla gestione del bacino.

Obiettivo	Tempi
Definizione dei termini e condizioni, livelli di servizio e modalità operative del nuovo contratto di servizio quadro del Genovesato, da articolare in specifici contratti di servizio derivati: Definizione dei termini e condizioni, livelli di servizio e modalità operative del contratto derivato relativo alla gestione della raccolta e smaltimento dei rifiuti e igiene del suolo per la città di Genova; Condivisione con ciascuno dei restanti 30 comuni del Genovesato e definizione dei termini e condizioni, livelli di servizio e modalità operative del contratto derivato relativo alla gestione della raccolta e smaltimento dei rifiuti e (ove previsto) igiene del suolo per ciascun Comune.	entro aprile 2020
Perfezionamento delle modalità di aggregazione societaria per le realtà con società pubbliche di gestione del servizio (ARAL Arenzano; ATER Cogoleto; Scrivia Ambiente) Nuovo assetto societario e firma patti parasociali	Entro maggio 2020
Sottoscrizione nuovo contratto di servizio con avvio attività entro il 1 gennaio 2021	entro giugno 2020

Il raggiungimento degli obiettivi sopra descritti è subordinato alla condivisione e consenso di tutti i comuni del percorso verso l'in house.

AMIU già dal 2019 ha avviato un percorso di **engagement dei Comuni**, attraverso la spiegazione e illustrazione dei termini contrattuali che prevederanno sempre una autonomia decisionale dei singoli comuni circa il modello di erogazione del servizio (raccolta e trasporto rifiuti, igiene del suolo) da attuare.

La nuova Regolazione del ciclo integrato dei rifiuti, imposta da **ARERA** (Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente), favorisce il percorso intrapreso dalla Città Metropolitana, mettendo in evidenza i vantaggi per i Comuni (specialmente quelli più piccoli), che derivano da una **gestione unica e integrata dei servizi**, con un partner forte e ben strutturato come AMIU.

I **vantaggi dell'in house** stanno proprio nella **trasparenza dei dati e delle prestazioni**; nella possibilità di esercitare un **controllo sull'azienda**; nella possibilità di usufruire con assegnazione diretta, di una serie di **servizi collaterali e integrativi**, che spesso richiedono tempi lunghi per l'assegnazione di una gara o che sono di difficile acquisizione all'esterno (es. interventi di comunicazione e formazione mirati; servizi di autospurgo; pulizia straordinaria di strade anche di grande viabilità, ecc).

**Dall'anno 2021** il lavoro sarà mirato a **eseguire gli investimenti** e implementare le **azioni operative** necessarie al **raggiungimento dei livelli di servizio previsti** nel nuovo contratto di servizio del Genovesato:

- ⇒ Attuazione dei primi stralci del nuovo modello di raccolta progettato per la città di Genova;
- ⇒ Attuazione del nuovo modello di raccolta progettato con i Comuni che non hanno ancora raggiunto gli obiettivi di legge;

- ⇒ Implementazione degli strumenti necessari all'acquisizione dei dati finalizzati all'applicazione della TARIP nei comuni che hanno già raggiunto almeno il 65% di RD.

Dal 2021 le prospettive strategiche sono di crescita dell'azienda sia in termini di organici, che in termini di valore della produzione.

Il personale che per l'anno 2020 sarà mantenuto costante, con la copertura totale di tutte le uscite, vedrà una progressiva crescita in funzione del maggiore impegno operativo previsto sul genovesato.

### Il Sistema Integrato Evoluto per la raccolta differenziata quale modello di gestione del sistema di raccolta rifiuti per il raggiungimento dell'obiettivo 65% e l'applicazione della TARIP

La definizione del nuovo sistema di raccolta differenziata parte dai seguenti capisaldi:

- ⇒ Un'attenta analisi del territorio e della situazione urbanistica della città dove si evidenziano notevoli difficoltà nel reperimento degli spazi urbani. Sono presenti nel tessuto urbano molte **strade strette** ed altresì **strade a senso unico**. Sono presenti **strade con pendenze** che rendono necessario poter operare con automezzo sia in salita che in discesa, e quindi con un disassamento fra il piano stradale e l'area prossima alla strada.
- ⇒ La **limitata disponibilità e dimensione degli spazi urbani utilizzabili per il posizionamento dei cassonetti/contenitori** e la necessità di essere compatibili con le esigenze di manovre e di parcheggio degli automezzi dei cittadini, indicano l'importanza dell'impiego di **soluzioni tecnologiche che minimizzano lo spazio occupato in pianta** e che consentano di operare in condizioni di sicurezza nelle fasi di svuotamento e riposizionamento dei cassonetti/contenitori anche nei casi in cui si rende necessario posizionare gli stessi in prossimità di parcheggi, pareti e ringhiere.
- ⇒ La **popolazione è estremamente eterogenea** per tipologia e dimensioni del nucleo familiare, cultura, razza, fasce di età, orari di conferimento rifiuti e relativi comportamenti.
- ⇒ L'**analisi della produzione di rifiuti urbani evidenzia profonde disomogeneità** nella produzione sia in termini di luogo di produzione che in termini di densità abitativa.
- ⇒ Il **territorio prevede molte e variegata tipologie di utenti** con esigenza di poter **effettuare il conferimento** dei propri rifiuti **durante il giorno e la notte** e di poter effettuare conferimenti di rifiuti solidi urbani ed assimilati aventi eterogenea dimensione.
- ⇒ Le attitudini rilevabili nel comportamento sociale indicano la necessità di impiegare **contenitori e soluzioni operative ad elevata robustezza strutturale e resistenti a vandalismo ed incendi**. I contenitori devono garantire la stabilità geometrica e dimensionale in tutte le condizioni variabili di temperatura e umidità anche al fine di essere adatti per l'applicazione di dispositivi elettro-meccanici di controllo accessi.
- ⇒ La necessità di poter suddividere il territorio in quartieri, zone, aree omogenee per tendere ad ottimizzare l'uso dei contenitori al fine di tendere ad un riempimento degli stessi in modo progressivo e comunque controllato. Si prevede infatti l'obiettivo di garantire sempre agli utenti uno spazio



disponibile in contenitori dedicati alla raccolta delle varie frazioni differenziate e della frazione residuale indifferenziata di rifiuto solido urbano, a seguito della corretta identificazione dell'utente, del monitoraggio del livello di riempimento del cassonetto/contenitore, per poter effettuare con tranquillità il proprio conferimento.

- ⇒ È necessario tenere in adeguata considerazione la presenza di **strumenti/soluzioni tecnologiche a favore dell'igiene e della salubrità** dei luoghi di conferimento.
- ⇒ È necessario il miglioramento anche dal punto di vista dell'**igiene dei contenitori stradali oltre che del loro aspetto estetico**. La ergonomia della fase di conferimento rappresenta un elemento importante per l'interfaccia con l'utente e quindi tutti i contenitori devono essere dotati sia di maniglia che di pedale per l'apertura delle bocche di conferimento del rifiuto. I colori e le icone rappresentano una modalità importante di comunicare ed informare per consentire un approccio facile ed omogeneo per tutti gli utenti.

La sfida del futuro di AMIU e della città di Genova è quella di ridurre al massimo il volume di rifiuti da avviare a smaltimento (discarica) e massimizzare il recupero di materiali da avviare a riciclo o da trasformare in energia green o altro materiale, in sostituzione di derivati chimici o da sfruttamento di materie prime (es. compost).

Per raggiungere questo obiettivo serve un drastico miglioramento e potenziamento dei sistemi di raccolta dei "rifiuti", introducendo modelli che siano in grado di:

- ⇒ Controllare la qualità del conferimento;
- ⇒ Controllare fino a contingentare il volume di rifiuti indifferenziati da avviare a smaltimento;
- ⇒ Far crescere la responsabilizzazione e la consapevolezza del cittadino che decide la destinazione del rifiuto

L'esperienza conferma quanto si trova in letteratura sui modelli di raccolta di rifiuti, ovvero che il modello del c.d. "porta a porta" è il metodo di raccolta più efficace per ottenere tutto quanto sopra riportato e raggiungere l'obiettivo di una buona raccolta differenziata e una drastica riduzione dei rifiuti (intesi in senso lato).

Purtroppo poco si parla delle difficoltà oggettive di applicazione del metodo "porta a porta" e soprattutto dei costi diretti ed indiretti che esso comporta, rendendolo di fatto applicabile solo in contesti caratterizzati da una alta propensione.

Brevemente di seguito si riporta una descrizione del metodo di raccolta rifiuti porta a porta:

- ⇒ La raccolta avviene puntualmente presso ogni abitazione.
  - Per i condomini con più di 6-8 unità familiari viene solitamente fornito un bidone condominiale (volumetria variabile dai 240 l ai 1100 l di capienza) per ogni frazione raccolta: di fatto almeno 5 bidoni da ricoverare in uno spazio di pertinenza del condominio;

- Per le utenze singole o plurifamiliari fino a 5-6 unità, ad ogni nucleo abitativo (corrispondente all'utenza TARI), viene consegnato un mastello (piccolo bidoncino variabile tra i 22l e i 30 l) per ogni frazione raccolta (mediamente 4-5 mastelli a utenza).
- ⇒ La raccolta avviene in giorni stabiliti dal gestore in accordo con l'Amministrazione comunale, sulla base di un calendario che l'utente deve rispettare senza possibilità di scelta o alternativa. Ad esempio la raccolta dell'umido il lunedì e venerdì, del secco residuo (indifferenziato) il martedì, della carta il mercoledì, plastica il giovedì. Se l'utente non può o si dimentica di esporre il proprio mastellino per il giorno di raccolta, non avrà più possibilità di conferire i rifiuti fino alla settimana successiva.
- ⇒ Gli operatori della raccolta devono recarsi presso ogni singola utenza e fermarsi a svuotare ogni singolo contenitore. Se un percorso prevede lo svuotamento di 80 mastelli, l'operatore dovrà fermare il mezzo, scendere, prelevare il mastello, svuotarlo, riposizionarlo, salire sul mezzo e ripartire per ben 80 volte.

I vantaggi di questo tipo di raccolta:

- ⇒ **Qualità dei materiali raccolti:** il controllo puntuale permette di verificare il contenuto del conferito e sanzionare la singola utenza (mastello) o gruppi di utenze fisse (condominio)
- ⇒ **Controllo puntuale del volume del rifiuto secco indifferenziato:** mastelli o sacchi volumetrici consegnati ad ogni singola utenza con possibilità di conferimento esclusivamente tramite le dotazioni fornite;
- ⇒ **Possibilità di applicazione di tariffa puntuale** tramite il controllo del volume del rifiuto secco indifferenziato in conformità con il decreto Ministero Ambiente e Tutela Territorio e del Mare del 20 aprile 2017;
- ⇒ **Miglioramento del decoro urbano** grazie all'eliminazione dei cassonetti stradali.

Gli svantaggi per contro sono:

- ⇒ **Incremento del costo di raccolta:** incremento del numero di mezzi dedicati alla raccolta a causa del limitato volume raccolto per singolo mezzo e del tempo di fermata e svuotamento di ogni singolo contenitore;
- ⇒ **Incremento del rischio di malattie professionali e degli infortuni sul lavoro**, a causa dei numerosi e ripetuti sollevamenti di piccoli carichi;
- ⇒ **Incremento degli abbandoni indiscriminati di rifiuti e del fenomeno della "migrazione" dei rifiuti** tra territori;
- ⇒ **Incremento dei costi di "educazione"** dei cittadini alle regole di conferimento e riduzione del consenso dei cittadini verso un servizio "coatto" che non permette scelte in merito a giorni e anche orari di conferimento (le persone devono adattarsi al sistema di raccolta, non il sistema alle persone).

E' necessario inoltre esplicitare i principali "fattori critici di successo" per l'introduzione di un sistema tipo "porta a porta", che di fatto ne costituiscono anche i vincoli all'introduzione:

- ⇒ **Il contesto urbanistico deve prevedere o essere dotato di spazi condominiali di pertinenza o spazi antistanti alle abitazioni** singole o plurifamiliari, da utilizzare come luogo di ricovero o esposizione dei bidoni per la RD dedicati al condominio/palazzo o al posizionamento dei mastelli della singola utenza;
- ⇒ **Le singole utenze (condomini o unità locali) devono essere facilmente raggiungibili/avvicinabili** dai mezzi della raccolta;
- ⇒ **Il contesto socio economico deve essere caratterizzato da una variabilità contenuta**, con questo intendendo flussi turistico contenuti o controllabili (stagionalità); ricambio dei soggetti che occupano le unità immobiliari non troppo frequente.

I sopracitati fattori sono tipici di località piccole o al massimo di medie dimensioni (massimo 30-40.000 abitanti) e soprattutto di zone caratterizzate da spazi interni o esterni a ciascuna unità urbanistica, che permettano la gestione di un proprio punto di raccolta dedicato.

Lo stesso **CONAI**, il Consorzio Nazionale Imballaggi, che ha realizzato uno **studio sul territorio della città di Genova**, ha confermato la bassa propensione della città all'applicazione di un sistema "porta a porta" per il miglioramento della raccolta differenziata dei materiali e il raggiungimento degli obiettivi di riciclo previsti dalla normativa.

Alla luce di tutto quanto sopra esposto è necessario guardare oltre il sistema "porta a porta" e analizzare invece le possibili, ormai testate con successo, **evoluzioni della raccolta "stradale" che permettono di raggiungere risultati prossimi a quelli del Porta a porta, attraverso l'utilizzo di prodotti innovativi e soprattutto della tecnologia.**

L'**IOT – Internet of Things** è da tempo entrata anche nei **prodotti per la raccolta dei rifiuti** e può rappresentare il futuro se utilizzata per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e della città.

L'**IOT associata a sistemi informatici per la gestione dei processi di lavoro rappresenta la soluzione alle esigenze informative** che diversamente sarebbero soddisfatte solo attraverso controlli puntuali e manuali messi in atto dagli operatori.

Di seguito si riportano gli aspetti di rilievo del progetto per l'incremento della RD differenziata e l'avvio del percorso verso la tariffazione puntuale per la città di Genova. Il progetto di seguito illustrato rappresenta l'aggiornamento del **progetto presentato alla Regione Liguria nell'ambito della DGR 1090/2017 "Istanza di finanziamento per lo sviluppo della raccolta differenziata e del riciclaggio"**.

In particolare il progetto è coerente con le priorità di finanziamento previste dalla Regione Liguria:

- ⇒ **Progettazione e/o acquisto attrezzature** previste da sistemi organizzati di raccolte differenziate domiciliari, porta a porta o di prossimità, **inclusi supporti per l'applicazione della tariffazione puntuale.**
- ⇒ **Opere connesse alla realizzazione o ampliamento di isole ecologiche** comunali comprese in sistemi organizzati di raccolta differenzia
- ⇒ **Acquisto attrezzature finalizzate al riciclaggio in loco della frazione organica prodotta tramite sistemi di compostaggio domestico o di comunità.**

Il progetto e il conseguente piano di investimento associato prevede in sostanza:

- ⇒ Il mantenimento di un sistema di raccolta dei rifiuti di tipo stradale, con interventi in termini di razionalizzazione ed efficientamento dei punti di raccolta;
- ⇒ L'applicazione di sistemi elettronici per il controllo dei conferimenti e del materiale conferito;
- ⇒ La dotazione di sistemi di controllo del volume di rifiuto secco indifferenziato conferito ai fini dell'avvio della tariffazione puntuale.

Quanto sopra comporta investimenti in termini di:

- ⇒ **Acquisto di sistemi integrati per la raccolta** che **superi** il concetto di **cassonetto** e **mezzo** di svuotamento come entità separate e messe in connessione da **processi logistici** definiti manualmente o sulla base dell'esperienza, per andare verso **stazioni informatizzate di conferimento rifiuti** direttamente connesse con una centrale operativa di gestione dei percorsi e con i mezzi stessi dedicati allo svuotamento e lavaggio dei cassonetti.

In questo senso la **stazione di conferimento** è in grado di:

- **Dialogare con chi sta conferendo il rifiuto**: riconoscimento dell'utente, consenso al conferimento;
  - **Dialogare con il gestore (AMIU)**: tracciatura e memoria del conferitore e del conferito (almeno in termini di volume/peso; segnalazione del grado di riempimento del contenitore; segnalazione degli svuotamenti effettuati; eventuali anomalie dello strumento);
  - **Dialogare con il mezzo di svuotamento**: rilevamento del peso netto del rifiuto prelevato da ogni singolo contenitore; segnalazione di avvenuto svuotamento.
- ⇒ Acquisto di un sistema informatico di gestione dati in grado di tracciare i flussi dei materiali in tutte le fasi:
- Conferimento da parte del cittadino utente
    - chi: riconoscimento utente;
    - dove: in quale cassonetto della città ha conferito;
    - cosa: quale materiale;
    - quando: in che momento;
    - quanto: controllo volumetrico del rifiuto secco indifferenziato (finalizzato alla tariffazione puntuale);
  - Prelievo da parte del mezzo di raccolta
    - chi: quale operatore;
    - dove: quali cassonetti sono stati svuotati (in quale via, zona, etc);
    - cosa: quale materiale;
    - quando: in che momento è avvenuto lo svuotamento di ciascun cassonetto;
    - quanto: pesatura di ogni cassonetto al momento dello svuotamento;

- **Conferimento nei centri di trasfenza o lavorazione:** stesse informazioni del prelievo si hanno in modo aggregato al momento dello svuotamento ai centri di trasfenza o lavorazione.

In particolare l'**introduzione di un sistema di raccolta "intelligente" che sfrutta le potenzialità delle nuove tecnologie e dell'IOT**, presenta numerosi vantaggi che permettono di superare l'esigenza di applicare metodi "porta a porta" per raggiungere risultati eccellenti di RD e attivare sistemi di **tariffazione puntuale**.

Quanto sopra esposto comporta una **ripensamento del sistema di raccolta**, con sostituzione non solo dei cassonetti per la raccolta dei rifiuti ma soprattutto dei mezzi di raccolta.

L'attuale situazione di AMIU, che vede un parco mezzi per la raccolta stradale, ormai quasi totalmente a fine vita utile, può costituire un'opportunità per orientare gli investimenti verso questi **nuovi sistemi che**, lo ripetiamo, **permettono** di:

- ⇒ **Mantenere la modalità di raccolta stradale** adatta alla conformazione logistica e urbanistica della città di Genova;
- ⇒ **Controllare i singoli conferimenti** attraverso l'identificazione di ogni singola utenza;
- ⇒ **Controllare e contingentare il volume di rifiuto secco indifferenziato** introdotto da ciascuna utenza e quindi sviluppare sistemi di **Tariffazione puntuale**;
- ⇒ **Controllare la qualità del rifiuto** andando ad agire con monitoraggi, controlli ed eventuali sanzioni su numeri contenuti e conosciuti di cittadini che hanno conferito (il numero di utenti che conferiscono nel periodo di tempo tra due svuotamenti è limitato e soprattutto conosciuto);
- ⇒ **Responsabilizzare l'utente sul suo conferimento**, essendo riconosciuto dal "cassonetto" al momento del conferimento e ricevendo direttamente dal "cassonetto" il permesso a conferire";
- ⇒ **Lasciare libertà all'utente di conferire qualunque rifiuto nel momento che decide.**

Risulta necessario evolvere migliorando sia la quantità di raccolta differenziata che la qualità delle differenti frazioni differenziate di rifiuti raccolto; risulta necessario infatti ridurre di molto la presenza di materiali estranei e quindi di impurità. Le piattaforme e gli impianti impongono una purezza nettamente superiore a quella attuale per poter accettare quanto viene ricevuto all'atto dello scarico effettuato da ogni autocompattatore. Non da meno la normativa attuale prevede che venga quantificato RD solo il materiale ottenuto detraendo le quantità di materiale rappresentato dalle impurezze.

Uno dei fattori che influenza il comportamento degli utenti è l'accesso informatizzato gestito mediante un'identificazione univoca dell'unità immobiliare e di tipologia di utenza a cui è associato il rifiuto in fase di conferimento e di conseguenza la predisposizione della area di transito della bocca di conferimento del rifiuto dei vari contenitori.

Al fine di mantenere un controllo generale sul sistema si prevede che tutti gli eventi siano gestiti e monitorati mediante moderni sistemi di rilievo degli eventi, trasmissione e messa a disposizione dei dati integrati fra loro, il tutto partendo dalla tecnologia installata sui cassonetti/contenitori

Ne deriva la necessità di individuare ed utilizzare un Sistema Integrato Evoluto che comprenda macchine ed attrezzature adatte per la raccolta dei rifiuti solidi urbani, che sfrutti la totale integrazione fra tecnologie note e referenziate che assicurino il successo tecnico ed applicativo, per garantire l'utilizzo con efficacia ed efficienza in una città complessa con le peculiarità sopra sintetizzate.

Obiettivo di AMIU è di implementare un sistema raccolta integrato che garantisca:

- ⇒ L'utilizzo **razionale degli spazi sul territorio** al fine di minimizzarne l'uso, senza rinunciare ai volumi dei cassonetti/contenitori;
- ⇒ Il **controllo dei conferimenti ai cassonetti/contenitori attraverso l'applicazione delle migliori tecnologie evolute di mercato**;
- ⇒ Il **miglioramento del decoro urbano** grazie all'uniformazione delle piazzole per la raccolta differenziata (tipologia, modello, colore) e la regolarità nel posizionamento (in linea unica o doppia linea);
- ⇒ La **facilità di utilizzo da parte dell'utenza**, anche anziana e con disabilità, attraverso sistemi di apertura semplificati dotati di riconoscimento elettronico della tipologia di utenza (domestica o commerciale; abilitata o non abilitata; etc.);
- ⇒ La **variabilità del sistema di introduzione del rifiuto funzionale all'applicazione della tariffazione puntuale** (limitazione volume del rifiuto indifferenziato, differenziazione nel sistema di introduzione del rifiuto differenziato per utenza domestica e non domestica; calcolo progressivo volumi introdotti per utenza con il monitoraggio e controllo dei conferimenti; reportistica, etc.);
- ⇒ Il **monitoraggio e la programmazione dei percorsi di raccolta** grazie all'applicazione di sistemi informatici per la rilevazione dei volumi conferiti e i livelli di riempimento dei cassonetti/contenitori;
- ⇒ Il monitoraggio e il controllo della funzionalità dei contenitori e dei volumi disponibili per il conferimento da parte degli utenti attraverso le **tecnologie di controllo dei conferimenti e di rilevazione dei livelli di riempimento dei cassonetti /contenitori**;
- ⇒ La **riduzione dei costi operativi attraverso una standardizzazione dei sistemi di raccolta che preveda l'utilizzo di una unica tipologia di sistema di sollevamento** per tutta la tipologia di cassonetti/contenitori (sistemi di superficie, sistemi interrati, sistemi seminterrati, etc.).

Il Sistema Integrato Evoluto prevede l'impiego sul territorio di isole ecologiche di base per la raccolta differenziata dei rifiuti urbani comprendenti contenitori dotati di sistema di controllo accessi informatizzato e dispositivi per la gestione e la ottimizzazione del servizio.

Il Sistema Integrato Evoluto per la raccolta differenziata deve prevedere:

- ⇒ Gli **automezzi di varia larghezza** dedicate per la raccolta dei rifiuti solidi urbani;
- ⇒ I **contenitori delle varie dimensioni adeguate agli spazi urbani** per i conferimenti da parte degli utenti con dispositivi di controllo ed autorizzazione degli accessi e la rilevazione del livello di riempimento;
- ⇒ I **contenitori inter-operazionali accessibili e disponibili ai soli operatori del servizio** di raccolta con i piccoli mezzi a carico posteriore usati per le limitate zone di raccolta con spazi estremamente ristretti;
- ⇒ I dispositivi, dotati di soluzioni hardware e di piattaforma software di controllo degli accessi e dei conferimenti da parte delle diverse tipologie di utenza (utenza domestica e utenza non domestica), anche per la gestione dei centri di raccolta e/o isole ecologiche fisse e mobili , funzionali alla **raccolta di ulteriori frazioni di RD** rispetto alle cinque presenti nelle piazzole stradali composte dai cassonetti/contenitori (che vengono definite isole ecologiche stradali e che rappresentano il pilastro base del sistema di raccolta stradale);
- ⇒ I **dispositivi per la gestione del controllo delle autorizzazioni agli utenti per effettuare il conferimento**, ed altresì un sistema centrale informatico per il controllo e la gestione dell'intero Sistema Integrato Evoluto.

Sulla base delle **analisi a suo tempo effettuare dal CONAI**, nel progetto di segmentazione della città in base alla propensione all'attuazione del metodo porta a porta e alla luce dell'**evoluzione delle tecnologie di conferimento tramite accesso controllato e controllo volumetrico dei conferimenti** (altrettanto efficaci sia per l'applicazione della tariffazione puntuale, sia per la garanzia della qualità dei rifiuti introdotti).

Il nuovo modello prevede di associare

- ⇒ la **raccolta stradale con accesso controllato e controllo volumetrico del rifiuto secco indifferenziato**
- ⇒ con la **raccolta condominiale con cassonetti dedicati a ciascun condominio o gruppo di condomini** sulla base della principale discriminante della **viabilità**.

Ciascuna zona cittadina verrà analizzata nel dettaglio della viabilità e delle utenze che vi sussistono e definita la dotazione di contenitori e mezzi necessaria per garantire una agevole raccolta dei rifiuti differenziati.

Il Sistema Integrato di raccolta differenziata prevede l'utilizzo sia di automezzi a caricamento posteriore ove gli spazi estremamente ristretti lo rendono indispensabile e quindi necessario ed altresì automezzi a caricamento bilaterale ovunque sia possibile posizionare contenitori di media ed elevata capacità

al fine di gestire in modo ottimale le punte di concentrazione degli utenti con la flessibilità di poter modificare le dimensioni di un contenitore mantenendo inalterato le funzionalità dell'autocompattatore che effettua lo svuotamento.

In tutti i casi in cui è possibile adottare contenitori di media o grande cubatura sia di superficie che interrati, la morfologia del territorio e la dimensione delle strade suggeriscono l'impiego di autocompattatori a caricamento bilaterale al fine di poter posizionare i contenitori sia sul lato destro che sul lato sinistro di ogni strada risolvendo in tal modo sia la problematica delle strade strette che quella delle strade a senso unico.

Il Sistema Integrato prevede la possibilità che il medesimo autocompattatore possa svuotare indifferentemente e nella sequenza che il servizio renderà necessaria, contenitori di superficie ed altresì contenitori totalmente sotterranei – con il solo punto di inserimento a vista – e contenitori parzialmente sommersi con lo scopo di ridurre, ove possibile, la parte visibile e garantire comunque una grande capacità di accoglimento del rifiuto.

Il sistema evoluto è un Sistema Integrato ad elevata flessibilità; le varie macchine, attrezzature e dispositivi operativi sul territorio ed altresì utili per la gestione centrale dei dati dovranno garantire una totale integrazione fra loro al fine di poter adattare costantemente il modello di raccolta alle esigenze dinamiche del territorio e garantire un monitoraggio della capacità e della funzionalità del sistema per assicurare un elevato livello di servizio agli utenti.

Il Sistema Integrato garantirà altresì la gestione degli utenti di varia tipologia, il controllo e la supervisione di tutto il sistema in campo per avere un costante monitoraggio dello stesso al fine di assicurare nel tempo un buon servizio agli utenti e un costante efficientamento e miglioramento del sistema di raccolta dei rifiuti adeguandolo in tempi brevi alla variabilità anche stagionale dei comportamenti degli utenti.

	2021	2022	2023	2024	TOTALE
Automezzi N.	33	26	28	29	<b>116</b>
Contenitori N.	3.580	2.816	3.005	3.140	<b>12.541</b>
<i>Di cui RD</i>	<i>2.631</i>	<i>2.068</i>	<i>2.207</i>	<i>2.306</i>	<b>9.212</b>
<i>Di cui RSU</i>	<i>949</i>	<i>748</i>	<i>798</i>	<i>834</i>	<b>3.329</b>
<i>Blocchi</i>	<i>3.580</i>	<i>2.816</i>	<i>3.005</i>	<i>3.140</i>	<b>12.541</b>



## Punto di riferimento industriale per la chiusura del ciclo dei rifiuti

### Gli investimenti per il consolidamento della crescita di Scarpino: discarica e impianto TMB

AMIU2030 rappresenta il punto di riferimento per il Genovesato e non solo, per lo smaltimento del rifiuto secco indifferenziato e per la trasferimento 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:

- ⇒ Lo smaltimento
- ⇒ L'avvio a riciclo o recupero

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.

AMIU nell'anno 2018 ha ottenuto l'autorizzazione per l'apertura della **nuova discarica di Scarpino (Scarpino 3)**, garantendosi autonomia nella definitiva chiusura del ciclo.



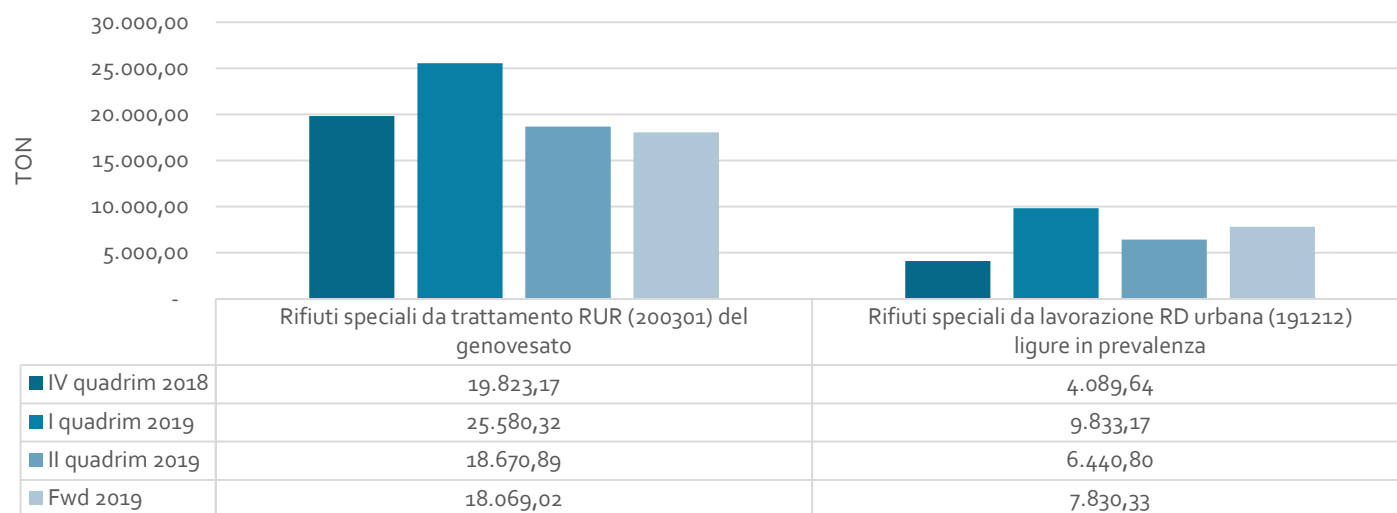
I lavori di realizzazione sono stati suddivisi in lotti, di cui il primo lotto collaudato il 22/08/2018 con conseguente inizio dei conferimenti successivamente a tale data. Gli stralci di realizzazione della discarica sono 3:

- ⇒ Primo stralcio : 468.000 m<sup>3</sup>
- ⇒ Secondo stralcio: 381.000 m<sup>3</sup>
- ⇒ Terzo stralcio: 470.000 m<sup>3</sup>

Nell'anno 2019 la discarica è stata pienamente operativa ricevendo i **rifiuti urbani cod 20.03.01 prodotti da Genova** e da molti dei Comuni del Genovesato e trattati in impianti liguri e piemontesi, permettendo un primo avvio di chiusura del ciclo dei rifiuti.

Oltre a questo la discarica di Scarpino ha ricevuto **rifiuti da scarto di lavorazione di Raccolta differenziata cod 19.12.12**, prodotti da **impianti liguri** o non liguri che trattano prevalentemente **RD di Comuni liguri**.

## Andamento conferimenti a Scarpino



L'anno 2019 ha confermato il valore strategico della discarica di AMIU sita in monte Scarpino, quale impianto di riferimento per lo smaltimento di rifiuti del Genovesato e non solo, anche dell'intera regione.

Facendo riferimento alle linee strategiche già tracciate nell'anno 2018, nel corso del 2019 è stato raggiunto anche l'obiettivo strategico relativo alla **realizzazione di un impianto per il Trattamento Meccanico Biologico direttamente connesso alla discarica**, da realizzare nel polo impiantistico di Scarpino.

**L'impianto verrà realizzato in Project financing, così come da proposta** ricevuta il 14 maggio 2019 da parte del proponente IREN Ambiente SpA.

In data 9 ottobre 2019 AMIU ha pubblicato il bando di gara con procedura aperta per "l'affidamento della concessione in regime di Project Financing di un impianto di Trattamento Meccanico Biologico del rifiuto residuo urbano, con produzione di CSS da realizzarsi in località Scarpino".

IREN Ambiente SpA è l'aggiudicatario del project.

L'impianto rappresenta il tassello ad oggi mancante per garantire la chiusura del ciclo dei rifiuti nella città di Genova.

## Il Biodigestore

Tra le linee strategiche tracciate nel 2018, in coerenza con il piano regionale dei rifiuti, è stata inserita la realizzazione di un biodigestore della potenzialità di circa 60.000 t/anno di trattamento di materiale organico da raccolta differenziata.

Al fine di garantire una **coerenza complessiva al sistema regionale dei rifiuti**, il presente piano industriale non prevede investimenti immediati e puntuali su un impianto di trattamento della FORSU, ma resta comunque la volontà di prevederlo nel primo aggiornamento, sulla base degli scenari regionali in evoluzione e degli spazi disponibili per la realizzazione di tale impianto a Scarpino.

## Il potenziamento dei centri di trasfenza cittadini in funzione della crescita della RD

Gli obiettivi di crescita della RD previsti con l'implementazione del nuovo modello di raccolta per la città di Genova, 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 in dotazione dell'area di **ponente e levante** della città, incluso ovviamente il centro.

Ad oggi AMIU, in seguito al crollo del ponte Morandi, che di fatto ha privato l'azienda le principale polo di trasfenza e supporto logistico del ponente (zona Campi e Rialzo), si trova ad avere la seguente dotazione logistica di trasferimento:

- ⇒ Capannone Dufour in Corso Perrone a servizio del Ponente e Centro-ponente
- ⇒ Centro di raccolta e trasfenza Volpara in Lungomare Bisagno Dalmazia a servizio del Levante e Centro-levante.



Limitando l'analisi alla sola raccolta stradale e prendendo a riferimento le quantità raccolte per frazione di rifiuto differenziato in città simili, nel caso di Genova il raggiungimento dell'obiettivo RD 65% implica per ciascuna delle frazioni raccolte le seguenti variazioni:

⇒ Carta/Cartone	⇒ +16%	⇒ (+4.100 ton /anno, ≈ +300 bilici)
⇒ Vetro	⇒ +30%	⇒ (+4.600 ton /anno, ≈ +370 bilici)
⇒ Umido	⇒ +121%	⇒ (+16.600 ton /anno, ≈ +960 bilici)
⇒ Multimateriale	⇒ +52%	⇒ (+5.700 ton /anno, ≈ +970 bilici)
⇒ RUR (indifferenziato)	⇒ -48%	⇒ (-87.600 ton /anno, ≈ -3300 bilici)

I numeri sopra indicati dimostrano come sia indispensabile procedere ad un intervento mirato a trasformare gli attuali siti di trasfenza, focalizzati soprattutto sulla gestione del rifiuto urbano **indifferenziato** (in particolare il sito di Volpara), in **siti di trasfenza 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 trasfenza a servizio della città



Il progetto per l'ammodernamento e l'adeguamento alla raccolta differenziata in crescita dei siti di trasferimento di Volpara e di Dufour

Le caratteristiche dimensionali dei siti sia di Volpara che del capannone di Dufour sono adeguate per sviluppare due moderni centri per il trasferimento dei rifiuti 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 le funzioni legate alla gestione rifiuti con le attività di:

- ⇒ Trasferimento del rifiuto indifferenziato o RUR agli impianti di trattamento (ora fuori regione, domani all'impianto previsto a Scarpino) e comunque previsto in **decrescita**
- ⇒ Trasferimento del rifiuto organico agli impianti di trattamento
- ⇒ Trasferimento delle ulteriori frazioni (carta, plastica, vetro, terre di spazzamento, ecc.) agli impianti di trattamento; questa funzione dovrà essere attentamente coordinata con le scelte che AMIU farà o ha già fatto sul tema della Raccolta Differenziata.

Gli investimenti previsti sono finalizzati anche ad un riordino architettonico delle aree per migliorarne 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 la maggior parte delle operazioni di movimentazione/trasbordo dei rifiuti avverrà 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 a terra (capannone 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.

## Gruppo industriale flessibile, efficiente e sostenibile

**L'efficienza ed economicità dei processi di lavoro** è un presupposto fondamentale per un'azienda pubblica, che ha la responsabilità di utilizzare le risorse economiche dei cittadini. **La trasparenza nelle attività, la rendicontazione dei risultati** sono elementi che completano un sistema virtuoso che ha l'ambizione di dimostrare il proprio potenziale. In questo contesto **il tema della sostenibilità diventa un punto di riferimento** sul quale far convergere tutti gli obiettivi aziendali.

La prospettiva di crescita dimensionale dell'azienda che gestirà **31 comuni con la formula dell'in house e altri comuni in appalto**, richiede sicuramente un intervento di profonda riorganizzazione interna a garanzia del rispetto dei livelli di servizio e di qualità attesi dal nuovo contratto.

La nuova organizzazione sarà improntata:

- ⇒ Sulla valorizzazione delle professionalità delle persone a qualunque livello
- ⇒ Sulla centralità del cittadino
- ⇒ Sulla trasparenza dei processi di lavoro e delle procedure
- ⇒ Sull'uso dei sistemi informatici per garantire risposte veloci ed efficaci alle esigenze del territorio.

La sostenibilità poi, essendo strettamente legata al core business di AMIU, deve essere un **pilastro dello sviluppo strategico dell'azienda e del gruppo**.

Basta pensare all'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, il programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU, che definisce i 17 *Sustainable Development Goals*, per capire come le attività core di AMIU siano chiaramente citate tra i pilastri portanti.

Nello specifico, l'obiettivo globale 12, "Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo" contiene i target di riferimento che coinvolgono totalmente il nostro settore, motore dell'economia circolare.

Alcuni dei Target fondamentali per la transizione verso l'economia circolare:

- ⇒ Entro il 2030, raggiungere la gestione sostenibile e l'utilizzo efficiente delle risorse naturali;
- ⇒ Entro il 2030, ridurre in modo sostanziale la produzione di rifiuti attraverso la prevenzione, la riduzione, il riciclo e il riutilizzo;
- ⇒ Entro il 2030, accertarsi che tutte le persone, in ogni parte del mondo, abbiano le informazioni rilevanti e la giusta consapevolezza dello sviluppo sostenibile e di uno stile di vita in armonia con la natura.



## Bilancio di sostenibilità

Il **D.Lgs. 30 dicembre 2016 n. 254** (attuazione della Direttiva 2014/95/U) introduce nel nostro ordinamento l'obbligo, per determinati enti, di redigere per ogni esercizio finanziario una dichiarazione di carattere non finanziario (DNF) volta ad "assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta", avente ad oggetto temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani ed alla lotta contro la corruzione attiva e passiva.

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 nel 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.

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.

Ecco i risultati in estrema sintesi:

### 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.

### FARE LA DIFFERENZA

AMIU 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.

## Piano degli investimenti

Amiu Genova ha programmato un articolato e ambizioso piano degli investimenti volto a migliorare il servizio offerto ai cittadini. Il progetto complessivo prevede di investire oltre 60 milioni di euro con l'impegno di concretizzare:

- ⇒ Un piano evoluto nel sistema di trasporto e raccolta dei rifiuti urbani su strada;
- ⇒ Una pianificazione delle manutenzioni straordinarie sugli impianti;
- ⇒ Una riorganizzazione degli spazi sul territorio, che prevede sia la dismissione che l'acquisto di aree per efficientare e migliorare la logistica dei servizi.

L'esigenza di definire ed implementare un nuovo sistema industriale è coerente con le logiche e l'orizzonte temporale del nuovo contratto di servizio.

Di seguito riepilogato nella tabella delle fonti e degli impieghi i progetti inseriti nel piano industriale della società:

Previsione 2020				Previsione 2021				Previsione 2022				Previsione 2023				Previsione 2024			
INVESTIMENTI		FONTI DI COPERTURA		INVESTIMENTI		FONTI DI COPERTURA		INVESTIMENTI		FONTI DI COPERTURA		INVESTIMENTI		FONTI DI COPERTURA		INVESTIMENTI		FONTI DI COPERTURA	
Descrizione	Importo	Descrizione	Importo	Descrizione	Importo	Descrizione	Importo	Descrizione	Importo	Descrizione	Importo	Descrizione	Importo	Descrizione	Importo	Descrizione	Importo	Descrizione	Importo
Progetto RD				Acquisto Automezzi	5.906.820	Finanziamenti a copertura	22.479.011	Acquisto Automezzi	4.630.757			Acquisto Automezzi	4.940.623			Acquisto Automezzi	5.162.754		
				Acquisto Contenitori	9.211.191			Acquisto Contenitori	7.221.278			Acquisto Contenitori	7.704.489			Acquisto Contenitori	8.050.882		
				HW/SW	156.000			HW/SW	90.000			HW/SW	108.000			HW/SW	90.000		
Eco Van		Finanziamenti a copertura	2.000.000	Acquisto Automezzi	750.000			Acquisto Automezzi	1.000.000	Finanziamenti a copertura	14.000.000	Acquisto Automezzi	1.000.000	Finanziamenti a copertura	7.000.000	Acquisto Automezzi	1.000.000	Finanziamenti a copertura	5.000.000
Mezzi		Mezzi propri	1.740.000	Acquisto Automezzi	1.500.000			Acquisto Automezzi	1.000.000	Mezzi propri	5.387.035	Acquisto Automezzi	1.000.000	Mezzi propri	8.953.112	Acquisto Automezzi	1.000.000	Mezzi propri	10.503.636
Discar. Scarpino	1.000.000			Discar. Scarpino	1.000.000			Discar. Scarpino	1.000.000			Discar. Scarpino	1.000.000			Discar. Scarpino	1.000.000		
Sist. Inf HW/SW	700.000			Sist. Inf HW/SW	200.000			Sist. Inf HW/SW	200.000			Sist. Inf HW/SW	200.000			Sist. Inf HW/SW	200.000		
Patrim. Immob. Acquisto terreni/fabbricati	850.000			Patrim. Immob. Manutenzioni straordinarie	3.755.000			Patrim. Immob. Manutenzioni straordinarie	5.245.000			Patrim. Immob. Manutenzioni straordinarie	1.000.000			Patrim. Immob. Manutenzioni straordinarie			
Patrim. Immob. Manutenzioni straordinarie	1.190.000																		
<b>3.740.000</b>		<b>3.740.000</b>		<b>22.479.011</b>		<b>22.479.011</b>		<b>19.387.035</b>		<b>19.387.035</b>		<b>15.953.112</b>		<b>15.953.112</b>		<b>15.503.636</b>		<b>15.503.636</b>	

### Progetto per il piano di miglioramento della Raccolta Differenziata (progetto RD)

E' in fase di studio un progetto che si propone di rivoluzionare l'intero servizio di raccolta rifiuti su tutto il territorio genovese, introducendo un nuovo sistema di conferimento e svuotamento del cassonetto, che, da un alto, intende responsabilizzare maggiormente il cittadino sull'importanza di una corretta raccolta differenziata, e, nel contempo, fornire all'azienda migliori strumenti operativi-gestionali volti all'ottenimento di una percentuale %RD in linea con quanto richiesto degli enti preposti garantendo una città più ordinata e pulita.

Il piano degli investimenti prevede una spesa di oltre 60 milioni di euro, suddiviso nei primi 4 anni del nuovo contratto di servizio. La prospettiva è quella di implementare il sistema su tutto il territorio genovese, iniziando il posizionamento dei cassonetti per lotti di quartieri limitrofi. Gli obiettivi e i benefici sono:

- ⇒ Creare le condizioni per attivare nel prossimo futuro un sistema di tariffazione puntuale che responsabilizzi maggiormente gli utenti attraverso l'affermazione del principio "chi produce più rifiuto indifferenziato più paga", innescando in tal modo un incentivo ulteriore ed importante verso la raccolta differenziata;
- ⇒ Incrementare la quantità e la qualità di RD, riducendo in maniera significativa la quantità di rifiuto solido urbano indifferenziato avviato in discarica o a termovalorizzazione.

Il progetto prevede, a partire dal 2021, l'acquisto di una nuova tipologia di mezzo di raccolta e di batterie di contenitori "smart" ad accesso controllato, dotati di strumentazione elettronica e sensori. L'intero sistema sarà gestito da hardware e software dedicati, i quali, attraverso le rilevazioni dei sensori permetteranno maggiore efficienza nei percorsi di raccolta.

Il nuovo sistema di raccolta:

- ⇒ Permette di ridurre significativamente l'utilizzo di suolo pubblico per le postazioni dei cassonetti, grazie a tolleranze di presa/sollevario/riposizionamento dei contenitori estremamente ridotte;
- ⇒ Permette di estendere notevolmente l'impiego di mezzi automatici di raccolta mono-operatore grazie a soluzioni di mezzi aventi "taglia" estremamente compatta;
- ⇒ Garantisce la massima flessibilità di utilizzo grazie alla funzionalità "bilaterale" ed alla possibilità di presa contenitore da "2° schiera";
- ⇒ Consente di implementare significative sinergie tra i percorsi di raccolta effettuali con mezzi manuali (micro/piccola viabilità) ed automatici (media/grande viabilità) attraverso l'utilizzo di contenitori inter-operazionali ("cube hat") nei quali i mezzi piccoli scaricano il rifiuto raccolto ed il contenitore viene quindi svuotato dal mezzo grande nel corso del proprio percorso di raccolta.

### Progetto Ecovan

Al fine di avvicinare maggiormente l'azienda alle necessità del cittadino, AMIU prevede dal 2021 l'acquisto e la messa in servizio di 15 nuovi EcoVan/EcoRae. L'iniziativa tende ad incrementare il servizio, già attivo oggi con 6 unità (che saliranno quindi a 21), con il risultato di una maggiore

presenza sul territorio, nell'obiettivo di servire l'utenza con un punto di raccolta ogni giorno in ogni municipio della città, e raddoppiare il servizio nelle aree cittadine oggi già servite ma considerate più critiche.

#### Piano di sostituzione mezzi operativi

L'azienda prevede, dal 2021 un piano di investimenti per procedere al rinnovamento parziale del parco automezzi operativi. L'operazione va ad aggiungersi ed integrarsi al più ampio progetto di ristrutturazione del sistema di raccolta descritto in precedenza, il quale già prevede, al suo interno, importanti investimenti sull'autoparco aziendale.

#### Revamping area Volpara

In un contesto di profonda ristrutturazione della logistica aziendale, AMIU sta predisponendo un piano di revamping dell'intero complesso Volpara, volto a trasformare l'attuale impianto in un nuovo sito maggiormente rispondente alle necessità operative dell'azienda e della città. Tale iniziativa, ancora in fase progettuale, prevede la ristrutturazione di alcune aree e fabbricati del sito, nonché l'acquisizione di alcuni spazi limitrofi al fine di ampliare i servizi offerti al cittadino (isola ecologica più ampia ed efficiente) e, al contempo, meglio gestire le attività logistiche interne.

#### Revamping area Dufour

L'azienda prevede inoltre, dal 2021, la ristrutturazione dell'area Dufour, al fine di trasformare il sito in un vero e proprio centro di trasferimento rifiuti, nonché polo cittadino per il trattamento ed invio a recupero di alcune delle principali merceologiche gestite dall'azienda all'interno del ciclo della raccolta differenziata.

#### Altri interventi sul patrimonio immobiliare

Sono previsti diversi interventi sul patrimonio immobiliare necessari al miglioramento della logistica aziendale sul territorio cittadino, pesantemente colpita dalla perdita di aree strategiche a seguito del crollo di ponte Morandi. Nel dettaglio si prevedono già dall'inizio del 2020 azioni concrete in diverse aree del ponente cittadino, tra cui l'affitto di un'area destinata a rimessaggio automezzi, nonché l'acquisto di un'altra area (nel quartiere di Pegli) da attrezzare come rimessa per i mezzi operativi e unità territoriale principale per il ponente cittadino. Si prevedono inoltre importanti interventi di manutenzione straordinaria a molte delle sedi aziendali territoriali.

## Condizioni/vincoli

Il piano operativo delineato è **condizionato dagli indirizzi e dalle strategie della politica locale e nazionale**.

Il contesto normativo di riferimento può modificare non solo le azioni, ma anche gli obiettivi in corso d'anno.

Gli indirizzi strategici e le normative ad oggi vigenti sono da considerarsi stabili e difficilmente oggetto di modifica nel breve termine, pertanto i vincoli ad oggi conosciuti sono già stati presi in considerazione e costituiscono presupposto di base per la redazione del piano.

## Piano del fabbisogno del personale

	Media triennio 2011 - 2013	Precons 2019	Prev. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022
<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	51.036.173	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					
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	18.801.032	19.204.025	19.922.450	20.464.348
6 Accantonamenti (TFR, rinnovo CCNL...)	4.009.799	3.528.190	3.729.097	3.787.570	3.823.214
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	504.465	428.795	428.795	428.795	428.795
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	171.638	36.250			
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	27.407	48.598	48.598	48.598	48.598
10 Altri oneri					
<b>TOTALE A)</b>	<b>75.995.231</b>	<b>73.879.038</b>	<b>75.492.774</b>	<b>76.899.543</b>	<b>77.958.287</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;	27.407	48.598	48.598	48.598	48.598
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;	253.493	277.652	141.789		
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);		868.500	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	2.884.629	2.884.629	2.884.629	2.884.629
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>4.079.379</b>	<b>4.443.465</b>	<b>5.708.445</b>	<b>6.767.189</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>72.174.753</b>	<b>69.799.659</b>	<b>71.049.309</b>	<b>71.191.098</b>	<b>71.191.098</b>



Dipendenti a tempo indeterminato	Precons 2019	Prev. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022
Numero totale dipendenti inizio anno (01.01)	1.450	1.443	1.512	1.515
Assunzioni	70	129	63	60
Cessazioni	77	60	60	60
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>1.443</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)	50	62	15	12
Assunzioni	186	122	119	119
Cessazioni	174	169	122	119
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>62</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>1.505</b>	<b>1.527</b>	<b>1.527</b>	<b>1.527</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	15.221.456	13.317.628	15.646.596	15.703.665
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,21</b>	<b>0,18</b>	<b>0,20</b>	<b>0,20</b>

Per l'anno 2019, il preconsuntivo 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 connesse all'emergenza determinatasi a seguito del crollo del Ponte Morandi).

Per l'anno 2020, il dato previsionale è comprensivo dei costi relativi alla commessa Golfo Paradiso (consistenza media: n. 21,63 unità corrispondenti a € 983.434).

Si precisa che gli oneri derivanti dai rinnovi contrattuali sono incrementali un anno sull'altro.

## Analisi costo del lavoro

<b>COSTO DEL LAVORO</b>		Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	Previsione 2020
	T. indeterminato	70.629.555,44	69.698.799,64	72.768.488,58
A	T. determinato	1.545.131,56	3.666.595,13	2.246.892,41
	Interinale			
	<b>Totale A</b>	<b>72.174.687,00</b>	<b>73.365.394,77</b>	<b>75.015.380,99</b>
B	Collaborazioni			
	<b>Totale A+B</b>	<b>72.174.687,00</b>	<b>73.365.394,77</b>	<b>75.015.380,99</b>

<b>VARIAZIONE COSTO DEL LAVORO</b>		2019	2020
	<b>COSTO ANNO PRECEDENTE</b>	72.174.687,00	73.365.394,77
	<b>Descrizione causale</b>		
+	CCNL	868.499,93	499.949,59
+/-	contrattazione aziendale - premio di risultato	52.423,58	41.994,35
+/-	contrattazione aziendale -altre voci e indennità	-24.867,36	0,00
+/-	Straordinario	-205.486,89	-36.744,91
+/-	ferie non fruito		
+	assunzioni personale	3.489.346,67	4.908.005,01
-	cessazioni personale	-3.203.520,12	-3.785.999,79
+	oneri incentivazioni all'esodo		
+	estensione orario	207.196,03	
+/-	effetti misure organizzative		
+/-	variazioni categoria contrattuale		
+/-	altro (specificare)	7.115,93	22.781,98
+/-	<b>TOTALE VARIAZIONE</b>	1.190.707,77	1.649.986,22
	<b>COSTO FINALE</b>	<b>73.365.394,77</b>	<b>75.015.380,99</b>

**CCNL E CONTRATTAZIONE AZIENDALE**

CCNL Dipendenti	periodo di validità CCNL	incremento CCNL su esercizio 2018	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020	Note
Servizi Ambientali - Utilitalia	01/07/2016 - 30/06/2019	1.068.697,89	852.116,64	485.736,58	<p><b>Anno 2018:</b> scatti di anzianità da 1/1/2018, aumento paga base da 1/12/2018, aumento contribuzione a istituendo Fondo bilaterale di settore da 1/7/2018.</p> <p><b>Anno 2019:</b> stimato ECE (elemento copertura economica) da 1/7 a 31/12 (periodo non coperto da rinnovo contrattuale).</p> <p><b>Anno 2020:</b> sulla base delle dinamiche dell'ultimo rinnovo di luglio 2016 stimati prolungamento ECE fino al 30/6, aumento paga base da 1/7/2020 e aumento del welfare (assistenza sanitaria o previdenza complementare) da 1/10/2020</p>
Servizi Funerari - Utilitalia	01/01/2018-31/12/2020	10.409,05	16.383,29	14.213,01	<p><b>Anno 2018:</b> 1^ tranche aumenti da 1/8/2018; UT per copertura periodi scoperti da rinnovo nel 2018, introduzione assistenza sanitaria integrativa da 1/9/2018.</p> <p><b>Anno 2019:</b> 2^ tranche di aumento da 1/8/2019.</p> <p><b>Anno 2020:</b> 3^ tranche di aumenti da 1/8/2020</p>
(valori al lordo oneri)		<b>consuntivo 2018</b>	<b>preconsuntivo 2019</b>	<b>previsione 2020</b>	
<b>risorse contrattazione aziendale</b>	di cui				
risorse per premio di risultato		874.577,93	878.229,61	920.223,96	
altro		2.200.067,34	2.176.631,39	2.176.631,39	
<b>premio di risultato medio individuale straordinario</b>		608,61	608,61	608,61	
<b>costo parte normativa contrattazione aziendale</b>		2.496.464,39	2.290.977,50	2.254.232,59	
		3.074.645,27	3.054.861,00	3.096.855,35	

CCNL Dirigenti	periodo di validità CCNL	incremento CCNL su esercizio 2018	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020	Note
Dirigenti Imprese Servizi Pubblica Utilità Confservizi	01/01/2019 - 31/12/2023				
(valori al lordo oneri)		<b>consuntivo 2018</b>	<b>preconsuntivo 2019</b>	<b>previsione 2020</b>	
<b>risorse contrattazione aziendale</b>	di cui				<b>Anno 2018 premio di risultato medio individuale: € 16.621,8 DG, € 7.549,67 altri dirigenti</b>
risorse per premio di risultato		69.469,50	118.241,40	118.241,40	
	altro	8.128,64	6.697,23	6.697,23	<b>Anno 2019 premio di risultato medio individuale: € 25.572 DG, € 15.380 dirigente SERG, €12.881,5 altri dirigenti.</b>
<b>premio di risultato medio individuale</b>		8.683,69	14.780,18	14.780,18	
<b>costo parte normativa contrattazione aziendale</b>		77.598,14	124.938,63	124.938,63	

# Conto Economico Riclassificato

## Conto Economico a valore aggiunto

	2020		2021		2022		2023		2024	
	€	% ricavi	€	% ricavi	€	% ricavi	€	% ricavi	€	% ricavi
(+) Ricavi dalle vendite e prestazioni	158.238.484	100,0%	159.038.127	100,0%	155.312.874	100,0%	154.613.634	100,0%	154.545.277	100,0%
(+/-) Variazione rimanenze prodotti finiti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Altri ricavi	3.052.819	1,9%	3.032.443	1,9%	3.043.213	2,0%	2.952.355	1,9%	2.798.340	1,8%
(+) Costi capitalizzati	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Valore della produzione operativa</b>	<b>161.291.303</b>	<b>101,9%</b>	<b>162.070.570</b>	<b>101,9%</b>	<b>158.356.087</b>	<b>102,0%</b>	<b>157.565.989</b>	<b>101,9%</b>	<b>157.343.617</b>	<b>101,8%</b>
(-) Acquisti di merci	(6.610.839)	4,2%	(6.696.780)	4,2%	(6.783.838)	4,4%	(6.872.028)	4,4%	(6.961.364)	4,5%
(-) Acquisti di servizi	(59.598.765)	37,7%	(57.231.259)	36,0%	(53.643.143)	34,5%	(51.477.220)	33,3%	(49.018.010)	31,7%
(-) Godimento beni di terzi	(4.939.879)	3,1%	(5.003.128)	3,1%	(5.067.200)	3,3%	(5.097.105)	3,3%	(5.162.854)	3,3%
(-) Oneri diversi di gestione	(3.721.938)	2,4%	(3.669.529)	2,3%	(3.606.731)	2,3%	(3.339.488)	2,2%	(3.285.414)	2,1%
(+/-) Variazione rimanenze materie prime	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Costi della produzione</b>	<b>(74.871.421)</b>	<b>47,3%</b>	<b>(72.600.696)</b>	<b>45,6%</b>	<b>(69.100.912)</b>	<b>44,5%</b>	<b>(66.785.841)</b>	<b>43,2%</b>	<b>(64.427.642)</b>	<b>41,7%</b>
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>86.419.882</b>	<b>54,6%</b>	<b>89.469.874</b>	<b>56,3%</b>	<b>89.255.175</b>	<b>57,5%</b>	<b>90.780.148</b>	<b>58,7%</b>	<b>92.915.975</b>	<b>60,1%</b>
(-) Costi del personale	(73.102.255)	46,2%	(73.823.279)	46,4%	(73.551.511)	47,4%	(74.287.025)	48,0%	(75.029.896)	48,5%
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)</b>	<b>13.317.627</b>	<b>8,4%</b>	<b>15.646.595</b>	<b>9,8%</b>	<b>15.703.664</b>	<b>10,1%</b>	<b>16.493.123</b>	<b>10,7%</b>	<b>17.886.079</b>	<b>11,6%</b>
(-) Ammortamenti	(8.548.130)	5,4%	(10.570.962)	6,6%	(10.361.769)	6,7%	(11.105.920)	7,2%	(12.425.415)	8,0%
(-) Accantonamenti e svalutazione attivo corrente	(3.342.479)	2,1%	(3.297.335)	2,1%	(3.304.277)	2,1%	(3.159.461)	2,0%	(3.036.892)	2,0%
<b>RISULTATO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>1.427.018</b>	<b>0,9%</b>	<b>1.778.298</b>	<b>1,1%</b>	<b>2.037.618</b>	<b>1,3%</b>	<b>2.227.742</b>	<b>1,4%</b>	<b>2.423.772</b>	<b>1,6%</b>
(-) Oneri finanziari	(1.277.155)	0,8%	(1.551.783)	1,0%	(1.709.709)	1,1%	(1.740.969)	1,1%	(1.722.746)	1,1%
(+) 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>(1.241.825)</b>	<b>-0,8%</b>	<b>(1.516.453)</b>	<b>-1,0%</b>	<b>(1.674.379)</b>	<b>-1,1%</b>	<b>(1.705.639)</b>	<b>-1,1%</b>	<b>(1.687.416)</b>	<b>-1,1%</b>
(-) Altri costi non operativi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Altri ricavi e proventi non operativi	80.000	0,1%	80.000	0,1%	80.000	0,1%	80.000	0,1%	80.000	0,1%
<b>Saldo altri ricavi e costi non operativi</b>	<b>80.000</b>	<b>0,1%</b>	<b>80.000</b>	<b>0,1%</b>	<b>80.000</b>	<b>0,1%</b>	<b>80.000</b>	<b>0,1%</b>	<b>80.000</b>	<b>0,1%</b>
<b>RISULTATO PRIMA IMPOSTE</b>	<b>265.193</b>	<b>0,2%</b>	<b>341.845</b>	<b>0,2%</b>	<b>443.239</b>	<b>0,3%</b>	<b>602.103</b>	<b>0,4%</b>	<b>816.356</b>	<b>0,5%</b>
(-) Imposte sul reddito	(122.418)	0,1%	(154.516)	0,1%	(188.964)	0,1%	(234.507)	0,2%	(293.572)	0,2%
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>142.775</b>	<b>0,1%</b>	<b>187.329</b>	<b>0,1%</b>	<b>254.275</b>	<b>0,2%</b>	<b>367.596</b>	<b>0,2%</b>	<b>522.784</b>	<b>0,3%</b>

## Analisi Conto Economico

Di seguito riportato il dettaglio dei ricavi:

	2020 Fwd	2021 Fwd	2022 Fwd	2023 Fwd	2024 Fwd
<b>RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI</b>					
<i>Contratto di Servizio Comune di Genova</i>	129.387.000	129.907.404	127.016.293	126.240.488	125.955.374
<i>Altri Ricavi Comune di Genova</i>	2.397.000	2.404.631	2.412.361	2.420.192	2.428.124
<b>Totale Comune di Genova</b>	<b>131.784.000</b>	<b>132.312.035</b>	<b>129.428.654</b>	<b>128.660.680</b>	<b>128.383.499</b>
Controtti di servizio e oneri smaltimenti da Comuni fuori Genova	8.555.514	8.656.423	6.934.705	6.934.705	6.934.705
Servizi funerari	1.407.000	1.407.000	1.407.000	1.407.000	1.407.000
Ricavi da conferimenti in discarica Scarpino 3	11.238.841	11.100.789	11.122.018	10.679.156	10.304.325
Recupero energetico e raccolta differenziata	3.786.991	4.083.755	4.930.228	5.429.521	6.000.715
Altre Prestazioni	1.367.935	1.378.647	1.389.498	1.400.490	1.411.624
Contratti di servizio partecipate e servizi extra	98.202	99.479	100.772	102.082	103.409
<b>TOTALE RICAVI VENDITE E PRESTAZIONI</b>	<b>158.238.484</b>	<b>159.038.127</b>	<b>155.312.874</b>	<b>154.613.634</b>	<b>154.545.277</b>
Altri ricavi e proventi	106.374	107.757	109.158	110.577	112.014
Totale rimborsi e recuperi	2.327.223	2.305.463	2.315.636	2.233.068	2.164.184
Totale contributi	699.223	699.223	698.419	688.710	602.142
<b>TOTALE ALTRI RICAVI E PROVENTI</b>	<b>3.132.819</b>	<b>3.112.443</b>	<b>3.123.213</b>	<b>3.032.355</b>	<b>2.878.340</b>
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>161.371.303</b>	<b>162.150.570</b>	<b>158.436.087</b>	<b>157.645.989</b>	<b>157.423.617</b>

In seguito alla delibera ARERA 443/2019, a partire dall'esercizio 2019, i ricavi del gestore sono definiti secondo il metodo tariffario dei rifiuti (MTR). L'andamento dei ricavi come illustrato nel dettaglio nel paragrafo "Regolamentazione tariffaria ARERA" è allineato con l'andamento dei costi operativi dei due anni precedenti e sulla base degli investimenti. I ricavi nel quinquennio si decrementano in base alla previsione della riduzione dei costi, parzialmente compensata dagli investimenti programmati.

La fine del 2021 è la scadenza contrattuale del contratto di servizio con il comune di Recco, prudenzialmente è stato previsto che non vi sia ne rinnovo ne proroghe, **analogamente non è stata prevista la variazione dei ricavi e dei costi dovuti all'incremento del perimetro di affidamento gestionale del genovesato, essendo in fase di predisposizione il nuovo piano economico sulla base del nuovo contratto di servizio 2021 - 2036.**

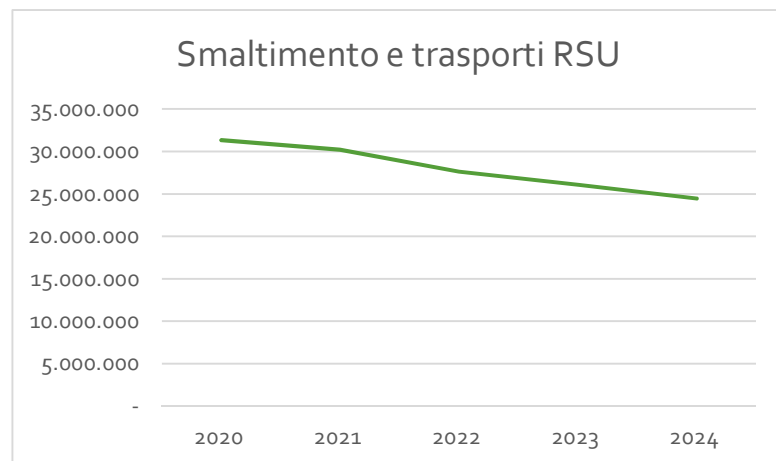
I conferimenti a Scarpino 3 sono stati stimanti in diminuzione in linea con gli obiettivi di sostenibilità che puntano alla riduzione della produzione da parte della cittadinanza genovese dei rifiuti urbani pro capite. Tali decrementi risultano compensati da un aumento dei ricavi da raccolta differenziata, nelle valutazioni si è tenuto in considerazione una riduzione del prezzo di vendita della carta rispetto ai valori di mercato del 2019.

I rimborsi della componente Ecotassa presenti nel prezzo di conferimento è stata calcolata sulla base della stima delle quantità portare in Discarica.

Nella voce ricavi della produzione non sono state comprese poste straordinarie o recuperi una tantum per attività di rimborsi per pratiche già avviate ma non definitive alla data di predisposizione del documento.

Di seguito si riporta l'analisi dei costi di gestione

	2020			2021			2022			2023			2024		
	€	% ricavi	% var. incid.	€	% ricavi	% var. incid.	€	% ricavi	% var. incid.	€	% ricavi	% var. incid.	€	% ricavi	% var. incid.
Acquisti di merci	6.610.839	4,2%	-	6.696.780	4,2%	+0,0%	6.783.838	4,4%	+0,2%	6.872.028	4,4%	+0,1%	6.961.364	4,5%	+0,1%
Acquisti di servizi	59.598.765	37,7%	-	57.231.259	36,0%	-1,7%	53.643.143	34,5%	-1,4%	51.477.220	33,3%	-1,2%	49.018.010	31,7%	-1,6%
Godimento beni di terzi	4.939.879	3,1%	-	5.003.128	3,1%	+0,0%	5.067.200	3,3%	+0,1%	5.097.105	3,3%	+0,0%	5.162.854	3,3%	+0,0%
Oneri diversi di gestione	3.721.938	2,4%	-	3.669.529	2,3%	0,0%	3.606.731	2,3%	+0,0%	3.339.488	2,2%	-0,2%	3.285.414	2,1%	0,0%
Costi del personale	73.102.255	46,2%	-	73.823.279	46,4%	+0,2%	73.551.511	47,4%	+0,9%	74.287.025	48,0%	+0,7%	75.029.896	48,5%	+0,5%
<b>Totale Costi Operativi</b>	<b>147.973.676</b>	<b>93,5%</b>	<b>-</b>	<b>146.423.975</b>	<b>92,1%</b>	<b>-1,4%</b>	<b>142.652.423</b>	<b>91,8%</b>	<b>-0,2%</b>	<b>141.072.866</b>	<b>91,2%</b>	<b>-0,6%</b>	<b>139.457.538</b>	<b>90,2%</b>	<b>-1,0%</b>
Ammortamenti e accantonamenti	11.890.609	7,5%	-	13.868.297	8,7%	+1,2%	13.666.046	8,8%	+0,1%	14.265.381	9,2%	+0,4%	15.462.307	10,0%	+0,8%
Oneri finanziari	1.277.155	0,8%	-	1.551.783	1,0%	+0,2%	1.709.709	1,1%	+0,1%	1.740.969	1,1%	+0,0%	1.722.746	1,1%	0,0%
Altri costi non operativi	0	0,0%	-	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
<b>Totale Altri Costi</b>	<b>13.167.764</b>	<b>8,3%</b>	<b>-</b>	<b>15.420.080</b>	<b>9,7%</b>	<b>+1,4%</b>	<b>15.375.755</b>	<b>9,9%</b>	<b>+0,2%</b>	<b>16.006.350</b>	<b>10,4%</b>	<b>+0,5%</b>	<b>17.185.053</b>	<b>11,1%</b>	<b>+0,8%</b>



La riduzione dei costi del quinquennio è principalmente effetto della previsione di riduzione dei costi sostenuti per il trattamento e lo smaltimento di RSU, come illustrato nel grafico a lato riportato. Tale variazione si è basata sull'ipotesi di riduzione delle quantità di indifferenziata raccolta e sulla scelta ottimale degli 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, questo se pur mitigato da maggior ricavi per vendita di materiali si riflette anche in un incremento dei costi diretti dell'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, ad oggi esternalizzati con un risparmio di costi per 3 mln di euro.

Tutti i costi operativi sono stati adeguati agli indici ISTAT di riferimento.

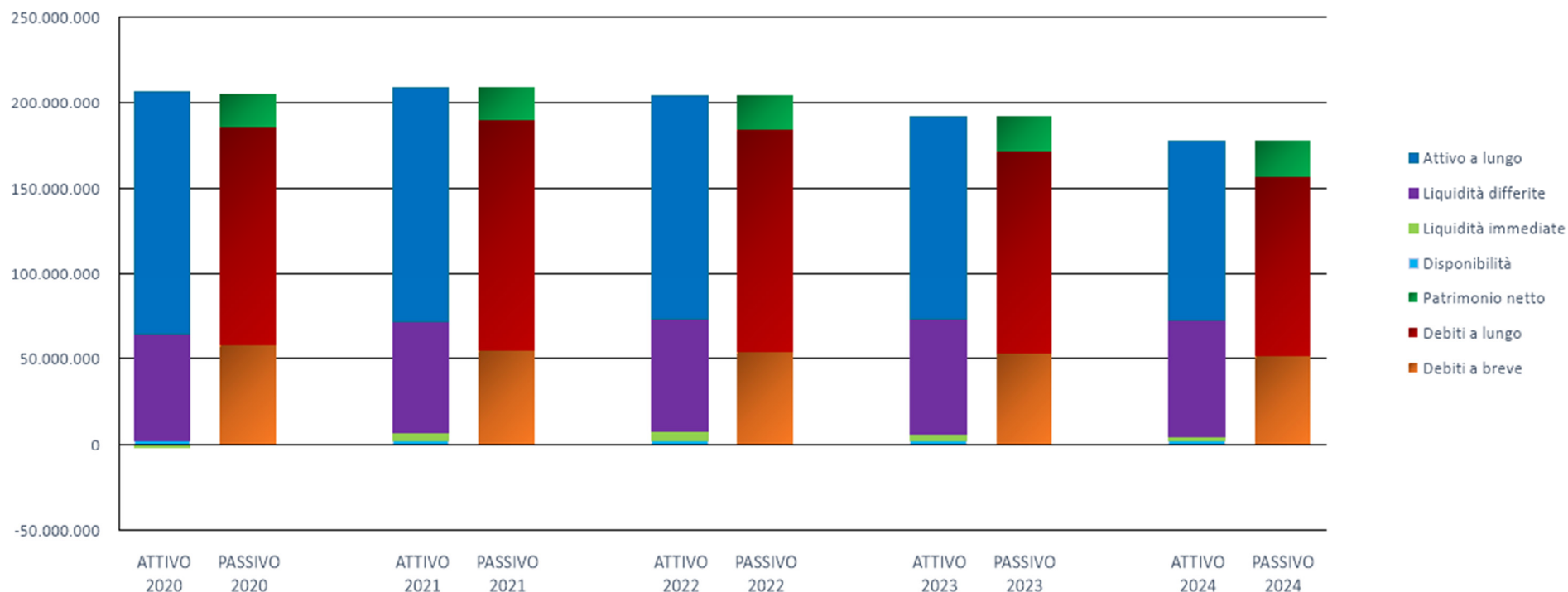
# Stato Patrimoniale Riclassificato

## Stato Patrimoniale Liquidità Esigibilità

	2020		2021		2022		2023		2024	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
<b>Immobilizzi materiali netti</b>	55.205.353	26,9%	67.603.368	32,3%	77.183.448	37,8%	82.531.746	43,0%	86.114.768	48,6%
<b>Immobilizzi immateriali netti</b>	1.310.686	0,6%	1.250.720	0,6%	1.695.907	0,8%	1.194.800	0,6%	690.000	0,4%
<b>Immobilizzi finanziari</b>	1.008.003	0,5%	1.008.003	0,5%	1.008.003	0,5%	1.008.003	0,5%	1.008.003	0,6%
<b>Crediti oltre 12 mesi</b>	84.620.592	41,3%	67.994.329	32,5%	50.807.893	24,9%	33.820.189	17,6%	16.884.830	9,5%
<b>TOTALE ATTIVO A LUNGO</b>	<b>142.144.634</b>	<b>69,3%</b>	<b>137.856.420</b>	<b>65,9%</b>	<b>130.695.251</b>	<b>64,1%</b>	<b>118.554.738</b>	<b>61,8%</b>	<b>104.697.601</b>	<b>59,1%</b>
<b>Rimanenze</b>	<b>1.854.470</b>	<b>0,9%</b>	<b>1.863.842</b>	<b>0,9%</b>	<b>1.820.184</b>	<b>0,9%</b>	<b>1.811.989</b>	<b>0,9%</b>	<b>1.811.188</b>	<b>1,0%</b>
Crediti commerciali a breve	13.129.486	6,4%	12.886.740	6,2%	12.828.722	6,3%	12.823.051	6,7%	12.817.379	7,2%
Crediti comm. a breve verso imp. del gruppo	35.274.722	17,2%	36.885.080	17,6%	38.495.439	18,9%	40.105.797	20,9%	41.716.156	23,6%
Altri crediti a breve	5.407.876	2,6%	6.407.876	3,1%	6.407.876	3,1%	6.407.876	3,3%	6.407.876	3,6%
Ratei e risconti	8.856.878	4,3%	8.431.878	4,0%	8.006.878	3,9%	7.581.878	4,0%	7.156.878	4,0%
<b>Liquidità differite</b>	<b>62.668.962</b>	<b>30,6%</b>	<b>64.611.574</b>	<b>30,9%</b>	<b>65.738.915</b>	<b>32,2%</b>	<b>66.918.602</b>	<b>34,9%</b>	<b>68.098.289</b>	<b>38,5%</b>
Cassa, Banche e c/c postali	-1.658.508	-0,8%	4.734.716	2,3%	5.812.288	2,9%	4.472.289	2,3%	2.519.218	1,4%
<b>Liquidità immediate</b>	<b>-1.658.508</b>	<b>-0,8%</b>	<b>4.734.716</b>	<b>2,3%</b>	<b>5.812.288</b>	<b>2,9%</b>	<b>4.472.289</b>	<b>2,3%</b>	<b>2.519.218</b>	<b>1,4%</b>
<b>TOTALE ATTIVO A BREVE</b>	<b>62.864.924</b>	<b>30,7%</b>	<b>71.210.132</b>	<b>34,1%</b>	<b>73.371.387</b>	<b>36,0%</b>	<b>73.202.880</b>	<b>38,2%</b>	<b>72.428.695</b>	<b>40,9%</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>205.009.558</b>	<b>100,0%</b>	<b>209.066.552</b>	<b>100,0%</b>	<b>204.066.638</b>	<b>100,0%</b>	<b>191.757.618</b>	<b>100,0%</b>	<b>177.126.296</b>	<b>100,0%</b>
<b>Patrimonio netto</b>	<b>19.556.657</b>	<b>9,5%</b>	<b>19.743.986</b>	<b>9,4%</b>	<b>19.998.261</b>	<b>9,8%</b>	<b>20.365.857</b>	<b>10,6%</b>	<b>20.888.641</b>	<b>11,8%</b>
<b>Fondi per rischi e oneri</b>	<b>96.691.828</b>	<b>47,2%</b>	<b>85.891.904</b>	<b>41,1%</b>	<b>75.098.922</b>	<b>36,8%</b>	<b>64.161.125</b>	<b>33,5%</b>	<b>53.100.758</b>	<b>30,0%</b>
<b>Trattamento di fine rapporto</b>	<b>19.294.111</b>	<b>9,4%</b>	<b>17.794.448</b>	<b>8,5%</b>	<b>16.294.898</b>	<b>8,0%</b>	<b>14.795.461</b>	<b>7,7%</b>	<b>13.296.136</b>	<b>7,5%</b>
Debiti verso banche oltre i 12 mesi	8.146.816	4,0%	30.065.719	14,4%	38.174.381	18,7%	38.944.522	20,3%	37.537.614	21,2%
Debiti commerciali a lungo termine	3.783.828	1,9%	1.074.292	0,5%	637.548	0,3%	727.190	0,4%	727.190	0,4%
Debiti commerciali a lungo vs imp. del gruppo	123.951	0,1%	190.202	0,1%	112.877	0,1%	128.748	0,1%	128.748	0,1%
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO</b>	<b>128.040.534</b>	<b>62,5%</b>	<b>135.016.565</b>	<b>64,6%</b>	<b>130.318.626</b>	<b>63,9%</b>	<b>118.757.046</b>	<b>61,9%</b>	<b>104.790.446</b>	<b>59,2%</b>
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO + PN</b>	<b>147.597.191</b>	<b>72,0%</b>	<b>154.760.551</b>	<b>74,0%</b>	<b>150.316.887</b>	<b>73,7%</b>	<b>139.122.903</b>	<b>72,6%</b>	<b>125.679.087</b>	<b>71,0%</b>
Debiti verso banche entro i 12 mesi	5.335.845	2,6%	5.081.097	2,4%	5.891.338	2,9%	6.229.858	3,3%	6.406.909	3,6%
Debiti commerciali a breve termine	19.616.177	9,6%	18.541.885	8,9%	17.904.337	8,8%	17.177.147	9,0%	16.449.957	9,3%
Debiti commerciali a breve vs imprese del gruppo	10.155.970	5,0%	9.965.768	4,8%	9.852.891	4,8%	9.724.143	5,1%	9.595.394	5,4%
Altri debiti a breve termine	22.304.375	10,9%	20.717.251	9,9%	20.101.185	9,9%	19.503.567	10,2%	18.994.949	10,7%
<b>TOTALE DEBITI A BREVE</b>	<b>57.412.367</b>	<b>28,0%</b>	<b>54.306.001</b>	<b>26,0%</b>	<b>53.749.751</b>	<b>26,3%</b>	<b>52.634.715</b>	<b>27,5%</b>	<b>51.447.209</b>	<b>29,1%</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>205.009.558</b>	<b>100,0%</b>	<b>209.066.552</b>	<b>100,0%</b>	<b>204.066.638</b>	<b>100,0%</b>	<b>191.757.618</b>	<b>100,0%</b>	<b>177.126.296</b>	<b>100,0%</b>



## 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. Si evidenzia che l'azienda si trova in una soddisfacente situazione di tranquillità finanziaria dato che le liquidità immediate e quelle differite riescono a coprire le passività correnti.

### Margine di Tesoreria

Analizzando il Margine di Tesoreria relativo all'esercizio 2024 si rileva che l'azienda si trova in una situazione di equilibrio finanziario, ovvero ha le capacità di far fronte alle passività correnti con l'utilizzo delle disponibilità liquide e dei crediti a breve.

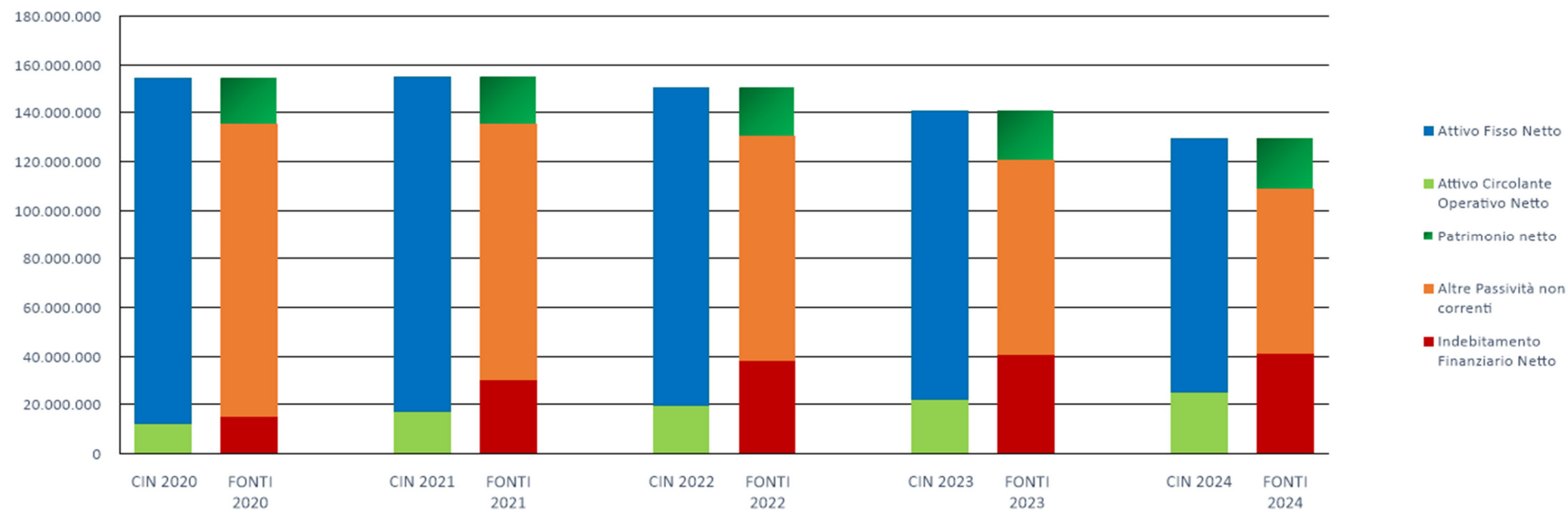
Nell'esercizio 2020 la società ha rimborsato l'ultima rata del finanziamento di BNL, la società prevede di ricorrere a fonti di finanziamento per far fronte agli investimenti sul servizio a partire dall'esercizio 2021.

Nel 2020 si prevede di accendere un mutuo passivo per l'acquisizione e messa in servizio di un'area strategica al servizio nella zone del ponente genovese.

### Margine di Struttura

Analizzando il Margine di Struttura relativo all'esercizio 2024 il Capitale Fisso finanzia solo in parte le attività immobilizzate per cui la differenza è coperta anche da passività correnti.

**Composizione Stato Patrimoniale Gestionale**



# Rendiconto Finanziario

## Rendiconto finanziario (OIC 10)

	2020	2021	2022	2023	2024
	€	€	€	€	€
<b>A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale (Metodo indiretto)</b>					
<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>142.775</b>	<b>187.329</b>	<b>254.275</b>	<b>367.596</b>	<b>522.784</b>
Imposte sul reddito	122.418	154.516	188.964	234.507	293.572
Interessi passivi/(interessi attivi)	1.241.825	1.516.453	1.674.379	1.705.639	1.687.416
<b>1. Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione</b>	<b>1.507.018</b>	<b>1.858.298</b>	<b>2.117.618</b>	<b>2.307.742</b>	<b>2.503.772</b>
<i>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</i>					
Accantonamenti ai fondi	8.896.004	8.905.636	8.891.932	8.802.992	8.736.858
Ammortamenti delle immobilizzazioni	8.548.130	10.570.962	10.361.769	11.105.920	12.425.415
<b>2. Flusso finanziario prima delle variazioni del CCN</b>	<b>17.444.134</b>	<b>19.476.598</b>	<b>19.253.701</b>	<b>19.908.912</b>	<b>21.162.273</b>
<i>Variazioni del capitale circolante netto</i>					
Decremento/(incremento) delle rimanenze	(39.211)	(9.372)	43.658	8.195	801
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	20.611.385	15.258.651	15.634.095	15.383.017	15.330.672
Decremento/(incremento) dei debiti vs fornitori	342.887	(3.907.779)	(1.264.494)	(750.425)	(855.939)
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi	425.000	425.000	425.000	425.000	425.000
Decremento/(incremento) ratei e risconti passivi	(619.225)	(619.220)	(618.418)	(608.711)	(522.143)
Altre variazioni del capitale circolante netto	(4.133.882)	(5.265.239)	(3.301.925)	(3.148.368)	(3.023.367)
<b>3. Flusso finanziario dopo le variazioni del CCN</b>	<b>16.586.954</b>	<b>5.882.041</b>	<b>10.917.916</b>	<b>11.308.708</b>	<b>11.355.024</b>
<i>Altre rettifiche</i>					
Interessi incassati/(pagati)	(1.241.825)	(1.516.453)	(1.674.379)	(1.705.639)	(1.687.416)
(Imposte sul reddito pagate)	(122.418)	(154.516)	(188.964)	(234.507)	(293.572)
(Utilizzo fondi)	(17.808.080)	(17.907.888)	(17.880.187)	(18.080.765)	(18.259.658)
<b>4. Flusso finanziario dopo le altre rettifiche</b>	<b>(19.172.323)</b>	<b>(19.578.857)</b>	<b>(19.743.530)</b>	<b>(20.020.911)</b>	<b>(20.240.646)</b>
<b>Flusso finanziario della gestione reddituale (A)</b>	<b>16.365.783</b>	<b>7.638.080</b>	<b>12.545.705</b>	<b>13.504.451</b>	<b>14.780.423</b>
<b>B. Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento</b>					
Immobilizzazioni materiali (Investimenti)	(3.740.000)	(22.323.010)	(19.297.036)	(15.845.111)	(15.413.637)
Immobilizzazioni immateriali (Investimenti)	(100.000)	(586.001)	(1.090.000)	(108.000)	(90.000)
<b>Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)</b>	<b>(3.840.000)</b>	<b>(22.909.011)</b>	<b>(20.387.036)</b>	<b>(15.953.111)</b>	<b>(15.503.637)</b>

### C. Flussi finanziari derivanti all'attività di finanziamento

*Mezzi di terzi*

Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	(10.784.003)	(254.748)	810.241	338.520	177.051
Accensione finanziamenti	0	21.918.903	8.108.662	770.141	0
Rimborso finanziamenti	(3.726.312)	0	0	0	(1.406.908)
<b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b>	<b>(14.510.315)</b>	<b>21.664.155</b>	<b>8.918.903</b>	<b>1.108.661</b>	<b>(1.229.857)</b>
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A+B+C)	(1.984.532)	6.393.224	1.077.572	(1.339.999)	(1.953.071)
Disponibilità liquide al 1 gennaio	326.024	(1.658.508)	4.734.716	5.812.288	4.472.289
<b>Disponibilità liquide al 31 dicembre</b>	<b>(1.658.508)</b>	<b>4.734.716</b>	<b>5.812.288</b>	<b>4.472.289</b>	<b>2.519.218</b>

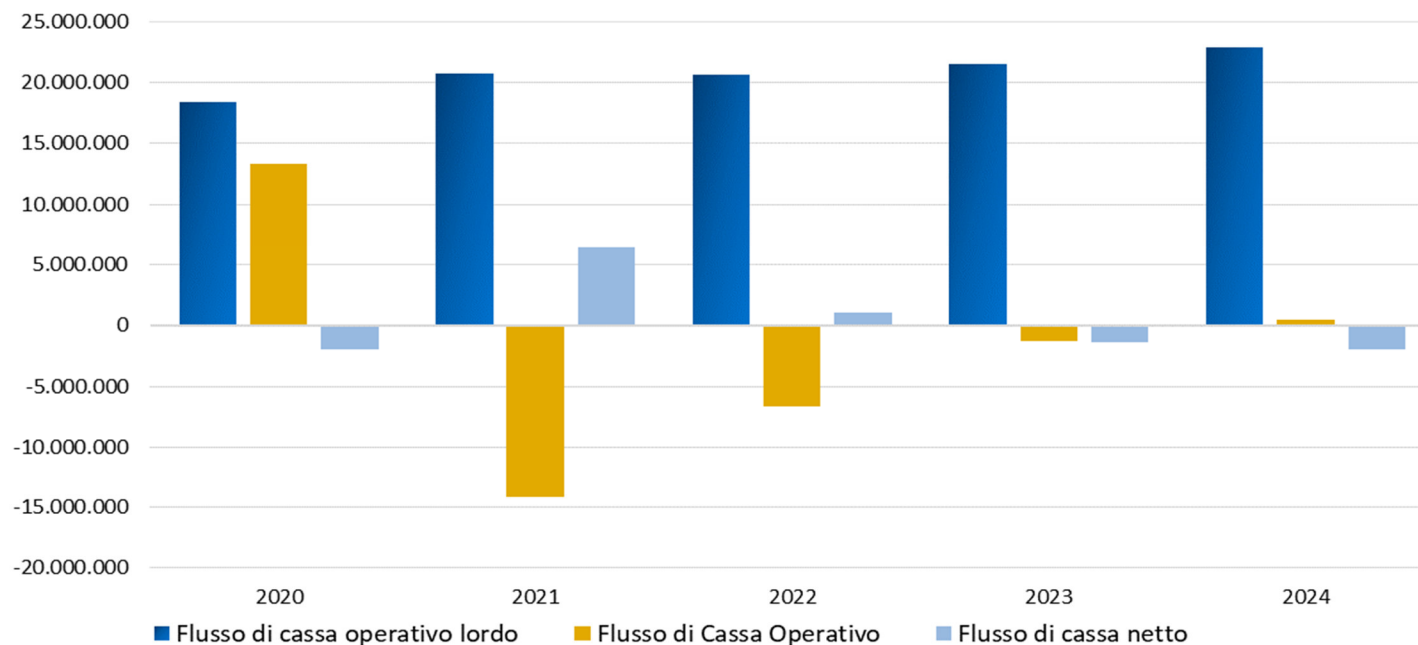
### Analisi Cash-flow

	2020	2021	2022	2023	2024
	€	€	€	€	€
<b>Flusso di cassa operativo lordo</b>	18.442.217	20.727.952	20.692.025	21.484.314	22.879.014
<b>Variazione CCN</b>	<b>(1.221.126)</b>	<b>(12.025.847)</b>	<b>(6.962.271)</b>	<b>(6.772.057)</b>	<b>(6.904.634)</b>
<b>Flusso di cassa della gestione corrente</b>	17.221.091	8.702.105	13.729.754	14.712.257	15.974.380
<b>Flusso di Cassa Operativo</b>	<b>13.381.091</b>	<b>(14.206.906)</b>	<b>(6.657.282)</b>	<b>(1.240.854)</b>	<b>470.743</b>
<b>Flusso di Cassa al servizio del debito</b>	12.525.783	(15.270.931)	(7.841.331)	(2.448.660)	(723.214)
<b>Flusso di cassa per azionisti</b>	<b>(1.984.532)</b>	6.393.224	1.077.572	(1.339.999)	(1.953.071)
<b>Flusso di cassa netto</b>	<b>(1.984.532)</b>	<b>6.393.224</b>	<b>1.077.572</b>	<b>(1.339.999)</b>	<b>(1.953.071)</b>

Nel 2020 la società chiude con disponibilità liquide negative per 1,6 milioni di euro. Nell'esercizio la società non è in grado di produrre liquidità in seguito al pagamento dell'ultima rata del finanziamento BNL. Si sottolinea che per far fronte al fabbisogno finanziario corrente, la società dispone di fidi bancari per un importo superiore allo scoperto di conto, pertanto non sussistono problematiche finanziarie da portare all'attenzione.

La gestione operativa corrente è sempre in grado di generare flussi di cassa positivi.

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'acquisizione di finanziamenti mirati a lungo termine strutturalmente sostenibili.



Il flusso di cassa operativo lordo è crescente nel quinquennio a fronte di una gestione che ha come obiettivo l'efficientamento 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.

Il flusso di cassa operativo negativo è effetto della variazione del circolante negativa dell'anno corrente 2021 in seguito alla riduzione dei debiti verso fornitori, si è scelto di ridurre i giorni medi di pagamento in un'ottica di riduzione della posizione debitoria corrente. Tale effetto va a ridursi negli anni successivi sino a raggiungere la soglia positiva nell'anno 2024.

Il flusso di cassa generato negli anni è un intorno dello zero. Questo è dato da una scelta aziendale di investire i flussi finanziari interni al fine di spingere gli investimenti. Si riporta che negli anni in cui risulta negativi non sono stati considerate le disponibilità liquide e gli scoperti di cassa.

# Posizione Finanziaria Netta

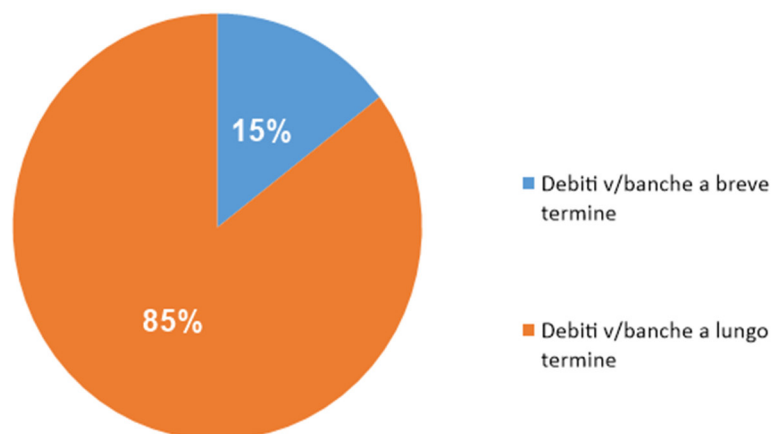
La Posizione finanziaria netta dell'azienda è calcolata come somma dei debiti verso banche e dei finanziamenti a breve e medio lungo termine, al netto della cassa attiva e delle attività finanziarie prontamente liquidabili. Non risultano iscritti a bilancio debiti verso soci per finanziamenti, altri 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 crescita, negativo solo per l'anno 2020 per effetto della gestione finanziaria. La gestione reddituale della società negli esercizi risulta stabile. Significativamente positiva nel 2020 per la quota di rimborso più alta rispetto agli anni successivi del credito verso il Comune di Genova, e lievemente in calo nel 2021 per la stabilizzazione dei pagamenti dei debiti commerciali correnti.

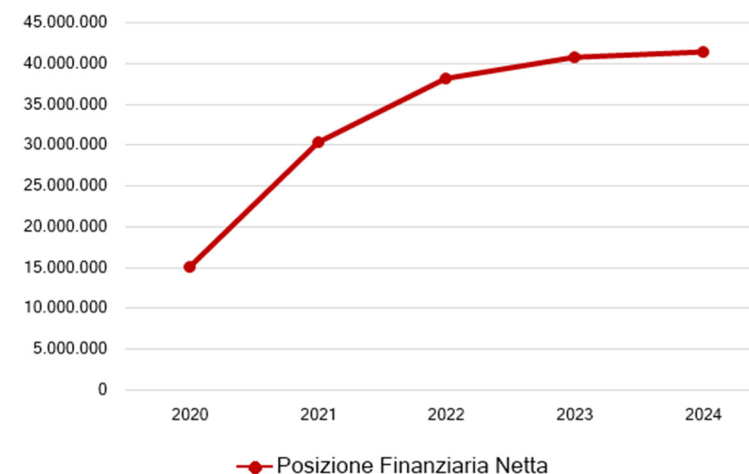
Il valore dell'indebitamento peggiora negli esercizi per garantire gli investimenti pianificati per il servizio, si tratta comunque di finanziamenti di lungo periodo per i quali la società è in grado di far fronte ai rimborsi della quota corrente. La gestione degli investimenti a partire dall'esercizio 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. Sotto riportato il grafico riporta la situazione all'ultimo anno del piano industriale, dove si evince un forte preponderanza di finanziamenti a lungo termine.

**Struttura del debito al 31/12/2024**



**Posizione Finanziaria Netta**



# Analisi indici business plan 2020/2024

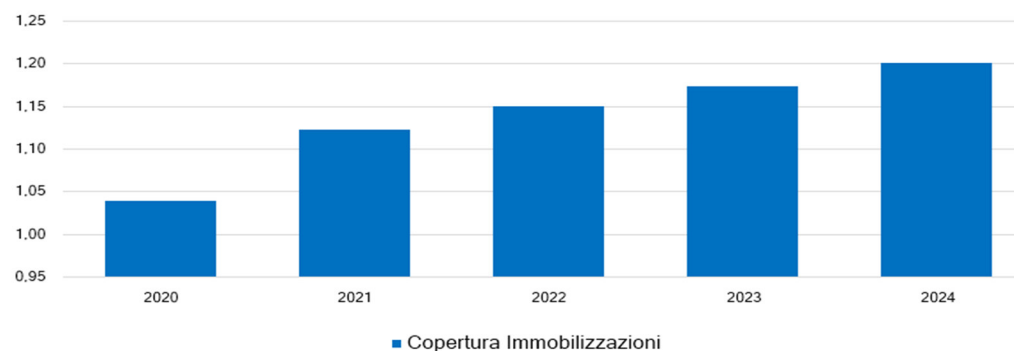
## Indici di Solidità

### Copertura Immobilizzazioni

	2020	2021	2022	2023	2024
Patrimonio Netto + Passività a lungo / Attivo Immobilizzato	1,04 ●	↔ 1,12 ●	↔ 1,15 ●	↔ 1,17 ●	↔ 1,20 ●

L'indice esprime la capacità dei capitali apportati dai soci o dai terzi creditori di coprire le necessità di investimenti in immobilizzazioni

*Nell'esercizio 2024 si riscontra una situazione soddisfacente dal punto di vista della solidità patrimoniale in quanto l'indice evidenzia una struttura efficiente dato che le attività fisse risultano finanziate interamente da fonti durevoli. L'indice si è mantenuto sostanzialmente in linea con l'anno precedente, attestandosi ad un valore pari a 1,20.*



## Indici di Liquidità

### Margine di Tesoreria

2020

2021

2022

2023

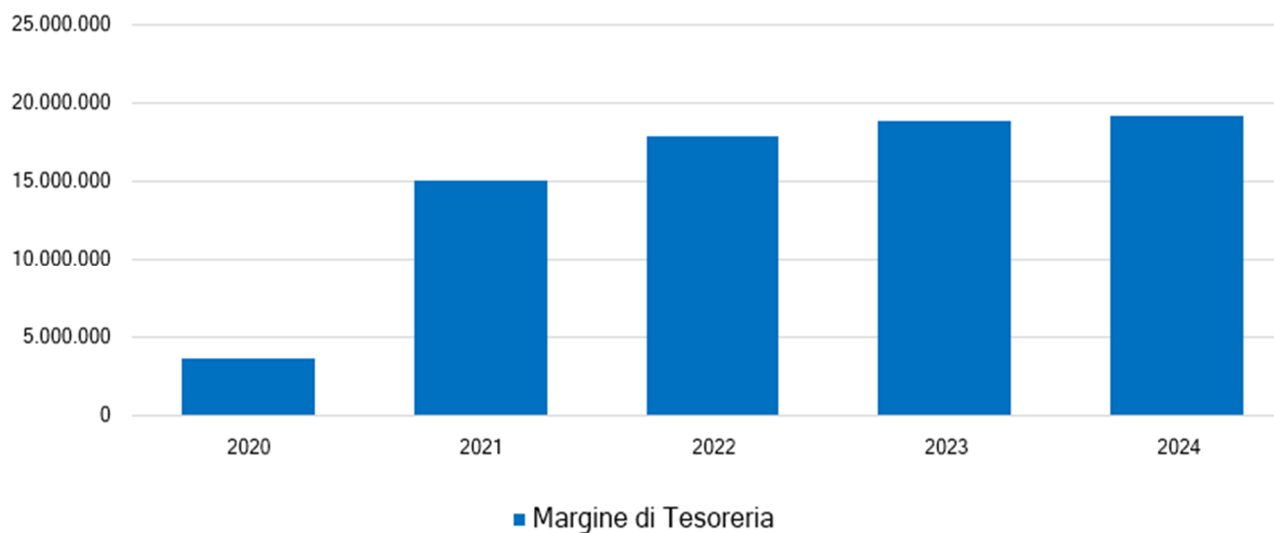
2024

(Attività a breve - Rimanenze) - Passività a breve

**3.598.087** ● ↑ **15.040.289** ● ↑ **17.801.452** ● ↑ **18.756.176** ● ↑ **19.170.298** ●

Il margine di tesoreria esprime la capacità dell'azienda a far fronte alle passività correnti con l'utilizzo delle disponibilità liquide e dei crediti a breve e rappresenta un indicatore della liquidità netta

*Analizzando il Margine di Tesoreria relativo all'esercizio 2024 si rileva che l'azienda si trova in una situazione di equilibrio finanziario, ovvero ha le capacità di far fronte alle passività correnti con l'utilizzo delle disponibilità liquide e dei crediti a breve. Rispetto all'anno precedente il margine è migliorato di € 414.122.*





## Margine di Struttura

2020

2021

2022

2023

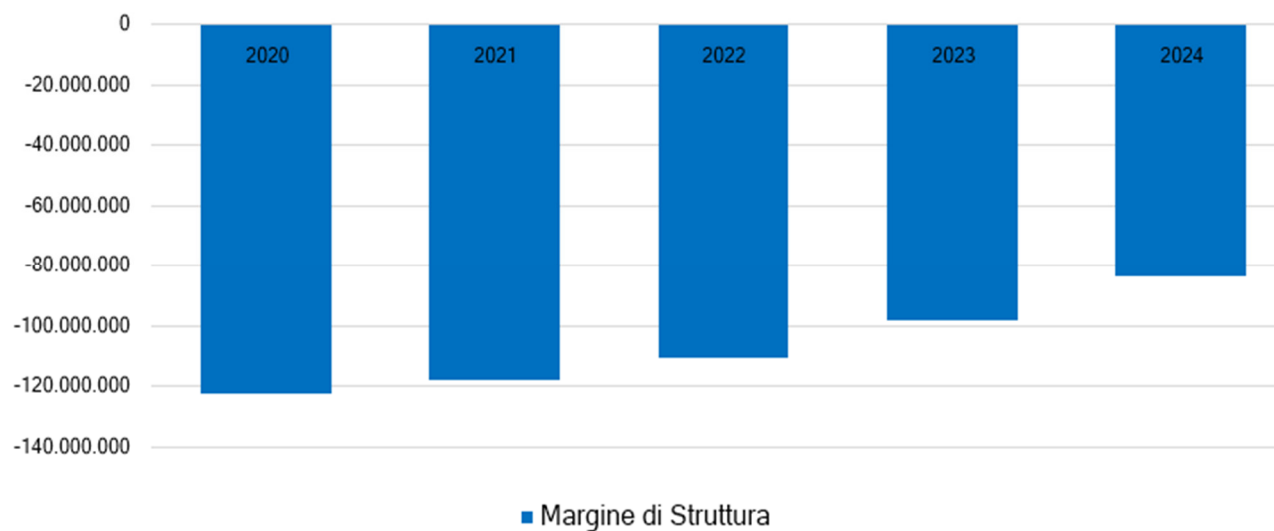
2024

Patrimonio Netto - Immobilizzazioni Nette

**-122.587.977** ● ↑ **-118.112.434** ● ↑ **-110.696.990** ● ↑ **-98.188.881** ● ↑ **-83.808.960** ●

Il Margine di Struttura permette di verificare le modalità di finanziamento delle immobilizzazioni e valutare il grado di capitalizzazione rispetto alla dimensione aziendale}

*Analizzando il Margine di Struttura relativo all'esercizio 2024 il Capitale Fisso finanzia solo in parte le attività immobilizzate per cui la differenza è coperta anche da passività correnti. Rispetto all'anno precedente il margine è migliorato di € 14.379.921.*



## Quick Ratio

2020

2021

2022

2023

2024

(Attività a breve - Rimanenze) / Passività a breve

106,3% ●

↑ 127,7% ●

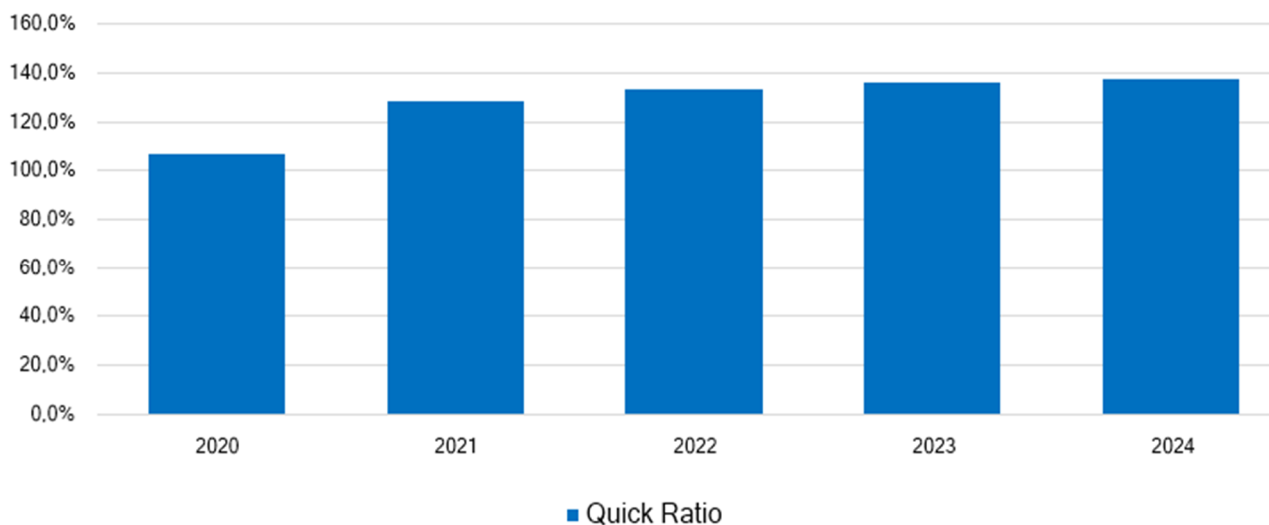
↔ 133,1% ●

↔ 135,6% ●

↔ 137,3% ●

Evidenzia la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni scadenti nel breve periodo utilizzando le risorse disponibili in forma liquida nello stesso periodo di tempo

*Analizzando il Quick ratio relativo all'esercizio 2024 notiamo che l'azienda si trova in una soddisfacente situazione di tranquillità finanziaria dato che le liquidità immediate e quelle differite riescono a coprire le passività correnti. Rispetto all'anno precedente, l'indice è rimasto sostanzialmente invariato.*



## Indice di liquidità (Current Ratio)

2020

2021

2022

2023

2024

Attività a breve / Passività a breve

1,1 ●

↑ 1,3 ●

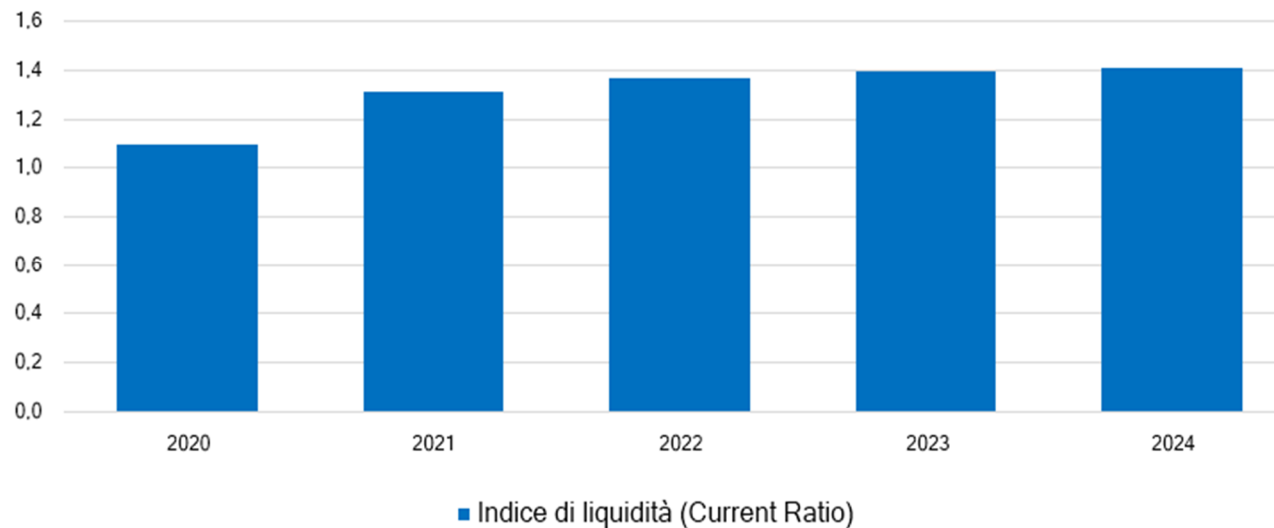
↔ 1,4 ●

↔ 1,4 ●

↔ 1,4 ●

Verifica se l'ammontare delle attività che ritorneranno in forma liquida entro un anno è superiore ai debiti che diventeranno esigibili nello stesso periodo di tempo

*Analizzando l'Indice di Liquidità (Current ratio) relativo all'esercizio 2024 si rileva che l'azienda si trova in una situazione di tranquillità finanziaria dato che le attività correnti riescono a coprire le passività correnti. Rispetto all'anno precedente, l'indice è rimasto sostanzialmente invariato.*



# Capitale Circolante Netto

2020

2021

2022

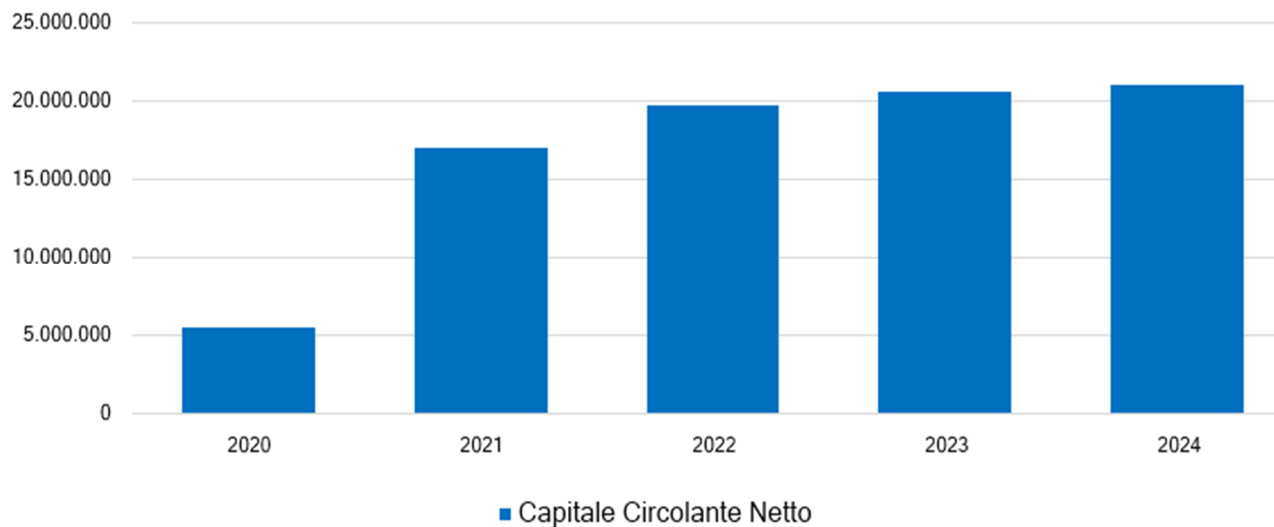
2023

2024

Attività a breve - Passività a breve

**5.452.557** ● ↑ **16.904.131** ● ↑ **19.621.636** ● ↑ **20.568.165** ● ↑ **20.981.486** ●

Il Capitale Circolante Netto indica il saldo tra le attività correnti e le passività correnti e quindi espressione della liquidità aziendale



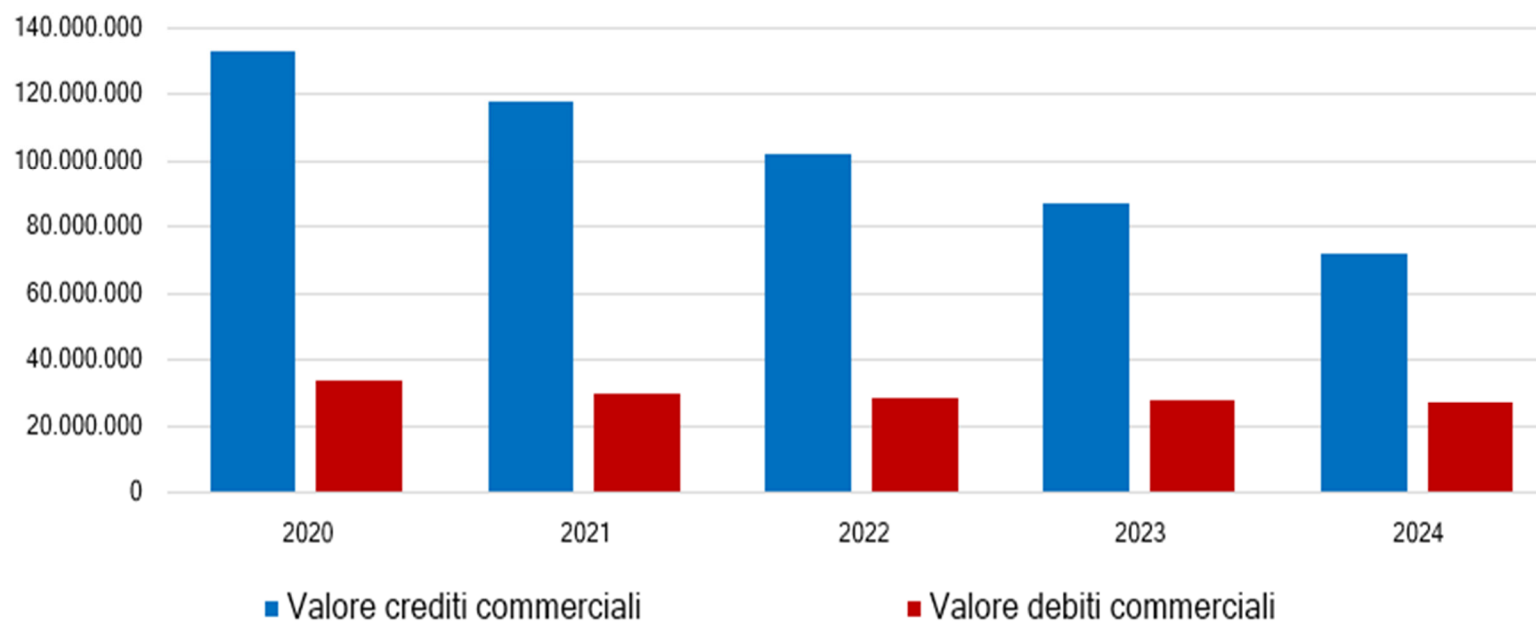
## Altri Indici di liquidità

	2020	2021	2022	2023	2024
Giorni di credito ai clienti	30	30	30	30	30
Giorni di credito dai fornitori	118	▼ 102	102	102	▼ 101
Giorni di scorta	4	4	4	4	4
Durata scorte	101	100	97	95	94

## Indici di Produttività

	2020	2021	2022	2023	2024
Costo del lavoro su Fatturato	46,2%	▲ 46,4%	▲ 47,4%	▲ 48,0%	▲ 48,5%
Valore Aggiunto su Fatturato	54,6%	▲ 56,3%	▲ 57,5%	▲ 58,7%	▲ 60,1%
Valore Aggiunto/Valore della Produzione	53,6%	▲ 55,2%	▲ 56,4%	▲ 57,6%	▲ 59,1%

## Crediti/Debiti commerciali



## Pfn/Mol

2020

2021

2022

2023

2024

Posizione Finanziaria Netta / Margine Operativo Lordo

1,1 ●

↑ 1,9 ●

↔ 2,4 ●

↔ 2,5 ●

↔ 2,3 ●

L'indice è molto utilizzato per valutare il grado di rischio finanziario dell'azienda

### Chiave di lettura

Pfn/Mol > 5

3 < Pfn/Mol < 5

Pfn/Mol < 3

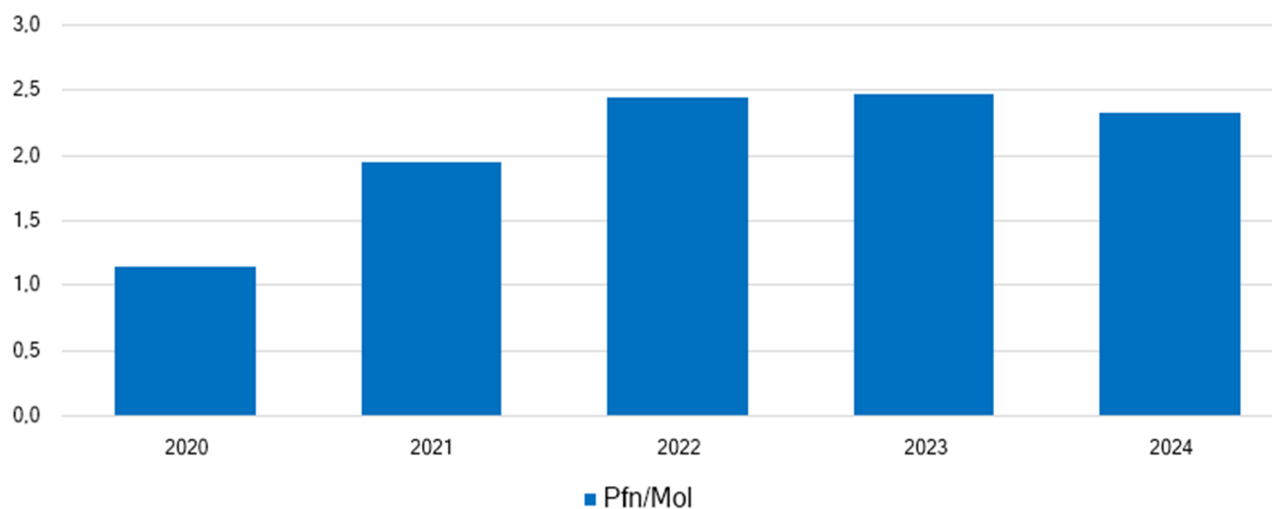
### Significato

Situazione molto rischiosa

Situazione rischiosa e da migliorare

Situazione ottima

Il rapporto Mol/Pfn nell'esercizio 2024 è pari a 2,3, in virtù di un Margine Operativo Lordo di € 17.886.079 e di un valore del debito, in termini di Posizione Finanziaria Netta, di € 41.425.305. Il valore dell'indice mostra che l'attività operativa dell'azienda è in grado di generare sufficienti risorse per far fronte ai debiti pregressi. Il rapporto Mol/Pfn si mantiene in definitiva sostanzialmente stabile rispetto all'anno 2023 in cui si attestava su un valore di 2,5. La stabilità dell'indice è riconducibile al fatto che la Posizione Finanziaria Netta non fa registrare significative variazioni se confrontata con il dato dell'anno precedente e si verifica nonostante il Margine Operativo Lordo mostri invece un sensibile incremento. Nello specifico, il Mol passa da un valore di € 16.493.123 nel 2023 ad € 17.886.079 nell'anno in corso, con un incremento di 8,4 punti percentuali mentre la Pfn si attesta su un valore di € 41.425.305 nel 2024 a fronte di € 40.702.091 dell'anno precedente evidenziando invece una variazione percentuale piuttosto contenuta di 1,8 punti. Nel 2022 l'indice risultava pari a 2,4.



## Rating Patrimoniale

Pfn/Pn				M Propri + Deb m/I / Immobilizzazioni				Pn/Attivo Indipendenza finanziaria				Copertura Immobilizzazioni			
Anno	Valore	Trend	Ind.	Anno	Valore	Trend	Ind.	Anno	Valore	Trend	Ind.	Anno	Valore	Trend	Ind.
2020	0,77	—	positivo	2020	256,6%	—	positivo	2020	0,10	—	negativo	2020	1,04	—	positivo
2021	1,54	↓	positivo	2021	221,5%	↑	positivo	2021	0,09	↔	negativo	2021	1,12	↔	positivo
2022	1,91	↓	positivo	2022	188,2%	↑	positivo	2022	0,10	↔	negativo	2022	1,15	↔	positivo
2023	2,00	↔	positivo	2023	164,2%	↑	positivo	2023	0,11	↔	negativo	2023	1,17	↔	positivo
2024	1,98	↔	positivo	2024	143,1%	↑	positivo	2024	0,12	↔	negativo	2024	1,20	↔	positivo

### Valutazione patrimoniale

La solidità dell'azienda è buona

La solidità dell'azienda è positiva, la società dispone dei mezzi finanziari per far fronte ai propri impegni. L'obiettivo di realizzare un piano degli investimenti coperto da finanziamenti bancari, aumenta significativamente la struttura delle passività aziendali. Questo risulta essere ancora più sbilanciato in proporzione al valore del patrimonio netto.

Si riporta che gli investimenti programmati rientrano nella remunerazione tariffaria prevista dalla regolamentazione ARERA, non si ravvisano problematiche di rischi patrimoniali nel quinquennio rappresentato.

## Rating Finanziario

Pfn/Mol				Ebit/Of				Pfn/Ricavi				Fcg/Of			
Anno	Valore	Trend	Ind.	Anno	Valore	Trend	Ind.	Anno	Valore	Trend	Ind.	Anno	Valore	Trend	Ind.
2020	1,1	—	positivo	2020	1,1	—	neutro	2020	9,6%	—	positivo	2020	n.d.	—	-
2021	1,9	↓	positivo	2021	1,1	↔	neutro	2021	19,1%	↓	positivo	2021	5,6	—	positivo
2022	2,4	↔	positivo	2022	1,2	↔	neutro	2022	24,6%	↓	positivo	2022	8,0	↑	positivo
2023	2,5	↔	positivo	2023	1,3	↔	neutro	2023	26,3%	↓	positivo	2023	8,5	↔	positivo
2024	2,3	↔	positivo	2024	1,4	↔	neutro	2024	26,8%	↔	positivo	2024	9,3	↑	positivo

### Valutazione finanziaria

La solvibilità dell'azienda è  
soddisfacente

Dai dati sopra riportati si evince un trend positivo della posizione finanziaria. La società pur ricorrendo a finanziamenti è in grado di sopportare con la gestione caratteristica il valore degli oneri finanziari. Si sottolinea che la normativa ambientale, come confermato dalla regolazione ARERA, non prevede il riconoscimento in Tariffa della componente finanziaria (interessi attivi e passivi).



## Analisi di liquidità

### Quick Ratio Liquidità immediata

Anno	Valore	Trend	Ind.
2020	106,3%	—	positivo
2021	127,7%	↑	positivo
2022	133,1%	↔	positivo
2023	135,6%	↔	positivo
2024	137,3%	↔	positivo

### Current Ratio Liquidità Corrente

Anno	Valore	Trend	Ind.
2020	1,09	—	neutro
2021	1,31	↑	neutro
2022	1,37	↔	neutro
2023	1,39	↔	neutro
2024	1,41	↔	neutro

### Margine di Tesoreria

Anno	Valore	Trend	Ind.
2020	3.598.087	—	positivo
2021	15.040.289	↑	positivo
2022	17.801.452	↑	positivo
2023	18.756.176	↑	positivo
2024	19.170.298	↑	positivo

### Margine di Struttura

Anno	Valore	Trend	Ind.
2020	-122.587.977	—	negativo
2021	-118.112.434	↑	negativo
2022	-110.696.990	↑	negativo
2023	-98.188.881	↑	negativo
2024	-83.808.960	↑	negativo

## Valutazione liquidità

La condizione della liquidità aziendale dell'azienda è da migliorare

La società nel quinquennio migliora la sua posizione finanziaria di liquidità. Gli indici sono positivi al netto del Margine di struttura, il quale segnala che gli investimenti in immobilizzazioni non sono totalmente finanziati dal capitale netto. Questa è conseguenza di un piano di investimenti molto ambizioso da realizzarsi nel breve periodo che impone alla società di ricorrere al finanziamento bancario, appesantendo la propria struttura patrimoniale. Alla luce dei dati precedentemente illustrati non si ravvisa comunque una situazione problematica in quanto gli altri margini di liquidità hanno trend stabile o positivo.

# Documento unico di programmazione DUP

## Stato d'avanzamento obiettivi DUP al 31/12/19

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

Responsabile PONGIGLIONE PIETRO (Presidente)  
Assessori di riferimento Campora Matteo, Piciocchi 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	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio <i>Dato momentaneamente non disponibile</i>	EUR	1.761.000,00 <i>Risultato netto di bilancio consolidato A-B</i>	+ 0,00 <i>Risultato preconsuntivo positivo</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>
Rispetto del budget previsto nella Relazione Previsionale Aziendale <i>Dato preconsuntivo in fase di elaborazione</i>	EUR	80.422,00 <i>Utile d'esercizio 2018</i>	2.301.819,00 <i>Risultato d'esercizio preconsuntivo 2019</i>	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

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

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

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente <i>Dato preconsuntivo in fase di elaborazione</i>	EUR	68.706.320,43	69.799.659,00 <i>Dato preconsuntivo 2019</i>	0,00 <i>Valore di A-B non superiore rispetto a quello calcolato come media del triennio 2011-2013</i>	0,00 <i>Valore di A-B non superiore rispetto a quello calcolato come media del triennio 2011-2013</i>
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale	%.	15,73 <i>Media dell'ultimo triennio (20,00)</i>	20,60 <i>Dato preconsuntivo 2019.</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>

Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico) e Valore della produzione	%.	40,40 <i>media dell'ultimo triennio (34,73)</i>	36,80 <i>Dato preconsuntivo 2019</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</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	Consuntivo 2018	Previsione 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%	100%	100,00	100,00

Stato avanzamento al 31/12/2019

#### 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	Previsione 2020	Previsione 2021
Quota percentuale raccolta differenziata (calcolo % come da L.R. n. 20 del 1/12/2015 e Decreto Min.le del 26/05/2016)		33,49%	35,41% <i>Dato preconsuntivo 2019</i>	55,00	65,00

Stato avanzamento al 31/12/2019

**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	Previsione 2020	Previsione 2021
Costi operativi da piano finanziario ai fini della TARI		78.001.000,00 EUR	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>

Stato avanzamento al 31/12/2019

<b>Key Financial</b>	<b>consuntivo anno 2018</b>	<b>preconsuntivo 2019</b>	<b>previsione anno 2020</b>	<b>previsione anno 2021</b>	<b>previsione anno 2022</b>
valore produzione	159.531.831	164.180.504	161.371.303	162.150.570	158.436.087
MOL	11.273.991	15.221.456	13.317.628	15.646.596	15.703.665
risultato netto	80.420	2.301.819	142.775	187.329	254.275
PN	17.112.063	19.413.882	19.556.657	19.743.986	19.998.261
PFN	-69.144.299	-27.276.486	-15.141.169	-30.412.100	-38.253.432
ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, contributi, ecc.)	122.529.276	128.942.032	129.387.000	129.907.404	127.016.293

CONTO ECONOMICO		consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	budget 2020	budget 2021	budget 2022
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>						
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di cui	148.602.111	154.892.629	158.238.484	159.038.127	155.312.874	
.....						
.....						
.....						
.....						
Var. delle rimanenze di prodotti						
Var. dei lavori su ordinazione						
Incr. di imm. per lavori interni						
Altri ricavi e proventi	10.929.719	9.287.875	3.132.819	3.112.443	3.123.213	
<i>di cui Contributi in conto esercizio</i>	282.109	80.000	80.000	80.000	80.000	
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>159.531.831</b>	<b>164.180.504</b>	<b>161.371.303</b>	<b>162.150.570</b>	<b>158.436.087</b>	
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>						
Materie prime, sussidiarie e di consumo	6.362.025	6.610.839	6.610.839	6.696.780	6.783.838	
Servizi di cui :	64.456.886	61.030.287	59.598.765	57.231.259	53.643.143	
.....						
.....						
.....						
Godimento beni di terzi	4.416.525	5.033.041	4.939.879	5.003.128	5.067.200	
Personale	69.517.977	72.102.255	73.102.255	73.823.278	73.551.510	
Ammortamenti e svalutazioni	9.025.458	8.096.980	8.548.130	10.570.962	10.361.768	
Variazione rimanenze	97.911					
Accantonamenti per rischi						
Altri accantonamenti	1.002.582	2.722.003	3.342.479	3.297.335	3.304.277	
Oneri diversi di gestione	3.222.318	4.102.627	3.721.938	3.669.529	3.606.731	
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>158.101.681</b>	<b>159.698.032</b>	<b>159.864.283</b>	<b>160.292.272</b>	<b>156.318.468</b>	
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>1.430.150</b>	<b>4.482.473</b>	<b>1.507.020</b>	<b>1.858.298</b>	<b>2.117.619</b>	
<b>EBITDA</b>	<b>11.273.991</b>	<b>15.221.456</b>	<b>13.317.628</b>	<b>15.646.596</b>	<b>15.703.665</b>	
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>						
Proventi da partecipazioni						
Altri proventi finanziari	87.180	35.330	35.330	35.330	35.330	
Interessi ed oneri finanziari diversi	-1.415.350	-1.259.072	-1.277.155	-1.551.783	-1.709.709	
utili e perdite su cambi						
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>-1.328.170</b>	<b>-1.223.742</b>	<b>-1.241.825</b>	<b>-1.516.453</b>	<b>-1.674.379</b>	
<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</b>						
rivalutazioni			0	0	0	0
svalutazioni			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>101.980</b>	<b>3.258.731</b>	<b>265.195</b>	<b>341.846</b>	<b>443.240</b>	
Imposte sul reddito	21.560	956.912	122.421	154.517	188.965	
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	<b>80.420</b>	<b>2.301.819</b>	<b>142.775</b>	<b>187.329</b>	<b>254.275</b>	

<b>STATO PATRIMONIALE</b>	<b>consuntivo 2018</b>	<b>preconsuntivo 2019</b>	<b>previsione 2020</b>
<b>ATTIVO</b>			
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti			
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>67.024.156</b>	<b>62.232.172</b>	<b>57.524.042</b>
Immobilizzazioni immateriali	588.306	1.831.996	1.310.686
Immobilizzazioni materiali	65.427.847	59.392.173	55.205.353
Immobilizzazioni finanziarie	1.008.003	1.008.003	1.008.003
<b>Attivo circolante</b>	<b>242.760.340</b>	<b>161.185.344</b>	<b>138.628.639</b>
Rimanenze	1.676.972	1.815.259	1.854.470
Crediti	236.825.988	159.044.061	138.432.676
verso clienti	11.913.450	12.851.871	13.129.486
verso imprese controllate	2.932.522	2.127.759	2.127.759
verso imprese collegate	1.237.063	1.237.063	1.237.063
verso controllanti	197.622.140	137.290.140	116.401.140
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	29.352	129.352	129.352
altro	23.091.461	5.407.876	5.407.876
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni			
Disponibilità liquide	4.257.380	326.024	-1.658.508
<b>Ratei e risconti</b>	<b>8.135.572</b>	<b>9.281.878</b>	<b>8.856.878</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>317.920.068</b>	<b>232.699.394</b>	<b>205.009.559</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>			
<b>Patrimonio netto</b>	<b>17.112.063</b>	<b>19.413.882</b>	<b>19.556.657</b>
Capitale sociale	14.143.276	14.143.276	14.143.276
Riserva legale	332.437	336.458	451.549
Altre Riserve	1.498.973	1.498.973	1.498.973
Utili (perdite) portati a nuovo	1.056.957	1.133.356	3.320.084
Utile (perdita) dell'esercizio	80.420	2.301.819	142.775
<b>Fondi rischi e oneri</b>	<b>118.821.864</b>	<b>107.446.608</b>	<b>96.691.828</b>
<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>22.293.773</b>	<b>20.793.886</b>	<b>19.294.111</b>
<b>Debiti</b>	<b>148.015.186</b>	<b>74.655.875</b>	<b>59.697.044</b>
verso banche/finanziatori	73.389.649	27.992.976	13.482.661
verso fornitori	24.936.199	22.979.348	23.400.005
verso imprese controllate	5.854.490	3.674.744	3.596.974
verso imprese collegate	12.600	12.600	12.600
verso controllanti	31.690.087	5.830.969	5.830.969
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	187.277	839.378	839.378
altro	11.944.884	13.325.860	12.534.457
<b>Ratei e risconti</b>	<b>11.677.182</b>	<b>10.389.143</b>	<b>9.769.920</b>
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>	<b>317.920.068</b>	<b>232.699.394</b>	<b>205.009.559</b>

organico tempo indeterminato	2019	proiezione anno 2020		
	precons 31/12/2019	assunzioni/ cessazioni	organico 31/12/2020	
	tot	Δ+	Δ-	tot
PERSONALE INDIRETTO	0	0	0	0
dirigenti				
quadri				
impiegati				
operai				
PERSONALE DIRETTO	0	0	0	0
dirigenti	4			4
quadri	5			5
impiegati	266	36	15	287
operai	1168	93	45	1.216
<b>totale</b>	<b>1.443</b>	<b>129</b>	<b>60</b>	<b>1.512</b>

organico lavoro flessibile ( tempo determinato, collaborazioni, interinali )	2019	proiezione anno 2020		
	precons 31/12/2019	assunzioni/ cessazioni	organico 31/12/2020	
	tot	Δ+	Δ-	tot
PERSONALE INDIRETTO	0	0	0	0
dirigenti				
quadri				
impiegati				
operai				
PERSONALE DIRETTO	0	0	0	0
dirigenti	4			4
quadri				
impiegati	15	3	15	3
operai	43	119	154	8
<b>totale</b>	<b>62</b>	<b>122</b>	<b>169</b>	<b>15</b>

tasso assenza 2019 12,54%

comprende le causali di assenza diverse da ferie/permessi in c/ex festività/permessi individuali/permessi compensativi orari

tasso assenza 2019 11,76%

riferito a assenze per ferie/permessi in c/ex festività/permessi individuali/permessi compensativi orari

**oggetto sociale** (estratto)

gestione servizi di trasporto di persone o cose su strada, rotaia, impianti a fune; gestione servizi di noleggio, trasporto turistico, disabili; acquisto e alienazione autobus, materiale ferroviario; gestione di raccordi ferroviari; gestione servizi di infomobilità,; progettazione impianti tecnologici traffico; gestione attività accessorie al trasporto turistico; studi e ricerche di mobilità; mantenimento patrimonio di mobilità pubblica...

**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%

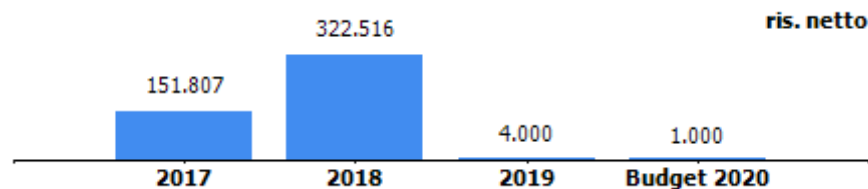
**servizi affidati dal Comune di Genova**

organizzazione e gestione della mobilità pubblica nel territorio ricompreso nell'ex "bacino G urbano" e 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** affidamento in regime di *in house providing* da parte di Città Metropolitana a decorrere dal 4 dicembre 2019 a tutto il 3 dicembre 2029 ( Deliberazione del Consiglio Metropolitanano n. 44 del 30/11/2018 – Atto Dirigenziale n. 2588 del 14/12/2018 ).

**risultato netto al 31 dicembre 2019 4.000 (preconsuntivo)**

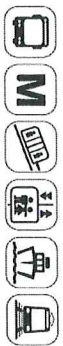
Dal 2018 l'importo inerente al contratto di servizio è relativo al trasferimento del Comune a Città Metropolitana a favore del TPL, in quanto dall' 1 gennaio 2018 il contratto di servizio è tra Città Metropolitana e AMT.



	2018	assestato 2019	previsione 2020
previsione-accertamento canone beni in uso Amt	1.220.000	1.220.000	1.220.000
previsione - impegno bilancio comunale (IVA inclusa) di cui:	32.242.441	32.579.494	34.060.794
<i>trasferimento a Città Metropolitana per TPL</i>	<i>27.942.441</i>	<i>28.079.494</i>	<i>27.910.794</i>
<i>convenzione ausiliari del traffico</i>	<i>4.300.000</i>	<i>4.500.000</i>	<i>4.500.000</i>
<i>contributo D.L. n. 109 del 28/09/2018 "Decreto Genova" e D.L. n. 162 del 30/12/2019 (Decreto Milleproroghe)*</i>	-	-	1.650.000

\*La società ha inserito nel budget l'importo di € 3.300 mila sulla base di una previsione di prolungamento delle risorse fino a giugno 2020.





# RELAZIONE PREVISIONALE AZIENDALE 2020-2022

## 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 la futura 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.

## 1.2. 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)

## 1.3. Key Financial (Tabella 1)

Key Financial	consuntivo anno 2018	preconsuntivo 2019	previsione anno 2020	previsione anno 2021	previsione anno 2022
valore produzione	181.105	185.803	182.558	178.795	179.419
MOL	17.500	21.444	20.286	18.571	19.037
risultato netto	322	4	1	74	36
PN	30.212	30.216	30.221		
PFN	-15.900	-29.231	-10.700		

## 2. OBIETTIVI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

### 2.1. Grado raggiungimento obiettivi ultimo esercizio chiuso

Gli obiettivi DUP di cui all'esercizio 2018 sono interamente raggiunti.

### 2.2. Stato di attuazione obiettivi DUP anno 2019

(dati non definitivi)

Risultato netto (differenza tra valore e costi produzione ai sensi art.2425 c.c.) di bilancio consolidato - (A-B)	50 non negativo	RAGGIUNTO	780.763 €
Rispetto del budget previsto nella RPA	50 non negativo	RAGGIUNTO	4.322 €
Rispetto del piano del fabbisogno	33 A-B del piano del fabbisogno	RAGGIUNTO	108.958 €
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale	33 non inferiore rispetto al triennio precedente	RAGGIUNTO	19,5%
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto trasporti a terzi) e Valore della produzione	34 non superiore rispetto al triennio precedente	RAGGIUNTO	12,4%
Adeguatezza rispetto a quanto previsto dalla normativa in merito alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito web della società	100 adeguatezza e ottenimento certificazione anticorruzione	RAGGIUNTO	100%
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 attuazione delle misure di prevenzione	RAGGIUNTO	100%
Costo a km del servizio TPL offerto (al netto degli accantonamenti fondi fischi)	100 riduzione vs 2018	RAGGIUNTO	6,70 €
Corse offerte nell'anno	25 valore uguale o superiore a 2018	RAGGIUNTO	6.667.994
Età media del parco bus a fine anno	25 valore uguale o inferiore a 2018	RAGGIUNTO	10,8
Km percorsi con mezzi ecologici	25 valore uguale o superiore a 2018	RAGGIUNTO	620.911
Passeggeri T.P.L.	25 valore uguale o superiore a 2018	RAGGIUNTO	238.770.000

### 2.3. Proposta nuovi obiettivi DUP per il 2020

Costo della produzione	Inferiore al 2019
Costo del personale	Inferiore al 2019
N° mezzi elettrici	+100% entro dicembre
Indagine di Customer Satisfaction	Valore medio del giudizio dei clienti positivo
Ulteriori Km con mezzi ecologici su gomma (elettrici, ibridi, filobus)	+80% rispetto al 2019
Mantenimento delle certificazioni di qualità	Riferimento 2019
Quota ricavi da traffico dematerializzati	Superiore al 2019

Nota: gli obiettivi costo/km e km/addetti non sono utilizzabili in quanto non confrontabili con il 2019 a causa della riduzione chilometrica conseguente alla riduzione delle risorse del Decreto Genova

### 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

#### 3.1. Prospettive strategiche / Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo/ Condizioni Vincoli.

La strategia di mercato di AMT persegue i seguenti obiettivi di fondo:

##### 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 34%, 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 in primis ATP);
  - 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*.

### 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 5 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.

### La Mobilità elettrica

- Gli autobus elettrici sono fino ad oggi poco diffusi in Italia in considerazione del maggior onere gestionale che ne deriva rispetto agli autobus termici e di una tecnologia che solo ora sta passando dalla dimensione sperimentale a quella industriale. Gli utilizzi sono per ora limitati a particolari situazioni congiunturali che necessitano o rendono preferenziale la trazione elettrica (es. zone pedonali, centri storici): il trend è però chiaro e AMT ne è assolutamente consapevole.
- AMT ha da molti anni impiegato autobus a trazione elettrica seppur per erogare servizi specifici (es. servizi interni all'ospedale San Martino), oltre a disporre di una importante linea di filobus. Ha quindi l'esperienza per sviluppare la propria strategia verso l'elettrico.
- Alla data del presente documento è stata assegnata una prima gara per dieci moderni mezzi elettrici e il relativo sistema di ricarica. Progetto sviluppato internamente dai tecnici di AMT. Questo progetto consentirà di incrementare ulteriormente il know-how aziendale sul tema.
- Il piano aziendale vuole sviluppare l'elettrico ponendo nel contempo l'attenzione alla necessità di svecchiare 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, per arrivare entro il 2024 ad acquistare il 100% di elettrico.
- 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.

### 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.
- 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), nel promuovere l'innovazione dei processi gestionali (es. digitalizzazione processi amministrativi).

- Il progetto *AMT Innova* 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 che progressive all'aumentare dei consumi).
- AMT aderisce inoltre al polo tecnologico regionale ("*Polo transit*") 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.

### 3.2. Indicatori di performance (Tabella 2)

<b>INDICATORI DI PERFORMANCE</b>	<b>cons 2017</b>	<b>cons 2018</b>	<b>precons 2019</b>	<b>prev 2020</b>
km offerti*	25.526.181	26.012.843	26.504.589	25.904.589
costo a km**	7,03	6,82	6,70	6,86
km medi per addetto alla guida	17.863	18.975	17.958	17.694
km percorsi con mezzi ecologici (filobus, metro, bus elettrici, ascensori, funicolari, bus ibridi, ecc.)*	1.662.087	1.713.489	1.879.198	2.300.000
età media parco autobus a fine anno	12,2	13,3	10,9	9,0
grado di soddisfazione complessivo del servizio (in scala da... a...)	6,00	6,92	6,92	ND
costo del personale a km	4,28	4,20	4,16	4,18
ricavi da traffico a km	2,24	2,57	2,47	2,58
indice di copertura costi operativi con ricavi delle vendite	0,32	0,33	0,33	0,34

\*valori omogenei in funzione del cifer del Cds vigente (del 29.11.2019 - periodo 04.12.2019-03.12.2029)

\*\*costi totali al netto accantonamenti

#### 4. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITÀ ATTUALI E PREVISIONALI

##### 4.1. Livelli di produzione/ attività

Come da contratto di servizio con Città Metropolitana più, per tutta la durata dell'emergenza, i servizi aggiuntivi straordinari attivati a seguito del crollo del Ponte Morandi.

##### 4.2. Mezzi tecnici, reti e impianti e stabilimenti produttivi

- **Il servizio multimodale di AMT**
  - 143** linee bus
  - 2.647** fermate
  - 228** capilinea
  - 1** linea di metropolitana
  - 2** funicolari
  - 15** ascensori
  - 1** ferrovia a cremagliera
  - 1** linea veloce via mare (Navebus)
  - 1** ferrovia Genova - Casella (da aprile 2010)
  - 2** linee a servizio dell'aeroporto Volabus (Aeroporto-Stazioni) e Flybus (Sestri-Aeroporto)
  - 28** servizi integrativi (di cui 9 linee Taxibus)
  - 4** zone servite da servizio a chiamata (Drin Bus)
  - 5** Uffici commerciali
  - 5** Depositi/rimesse
  - 1** sede Direzionale
  - 1** Deposito per metropolitana
  - **Il parco veicoli**
    - 670** autobus-filobus
    - 25** veicoli di metropolitana
    - 2** veicoli per ferrovia a cremagliera
    - 4** veicoli per funicolari
  - **La rete**
    - 1118,6** km di rete, di cui:
      - 25,3** km su rotaia
      - 14,3** km rete filoviaria
      - 7,2** km di rete metropolitana



### 4.3. Carta dei servizi (ultimo aggiornamento), certificazioni di sistemi qualità aziendali e di prodotto

[Carta dei Servizi 2019-2020](#)

109

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.

## 5. BUDGET 2020 E PREVISIONE 2021-2022

### 5.1. Conto Economico (Tabella 3) k€

CONTO ECONOMICO	cons 2018	precons 2019	prev 2020	prev 2021	prev 2022
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>					
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni lordo</i>	66.889	65.362	66.862	67.865	68.203
<i>Quota Trentitalia</i>	-7.570	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000
Ricavi delle vendite e delle prestazioni netto	59.319	60.362	61.862	62.865	63.203
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:	121.787	125.441	117.969	115.930	116.215
<i>contributi città metropolitana</i>	80.367	80.368	80.007	80.007	80.007
<i>contributi regione Liguria geocasella</i>	1.860	1.860	1.860	1.860	1.860
<i>contributi conl</i>	14.761	14.761	14.367	14.367	14.367
<i>contributi ex LR 33/2013</i>	2.498	0	0	0	0
<i>contributi per quote c/impianti</i>	6.836	6.547	8.500	9.405	9.690
<i>contributi una tantum per emergenza</i>	3.146	8.545	3.344	0	0
<i>altri ricavi</i>	12.318	13.360	9.891	10.291	10.291
CONTRIBUTO PUBBLICI STRAORDINARI	0	0	2.727	0	0
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>181.105</b>	<b>185.803</b>	<b>182.558</b>	<b>178.795</b>	<b>179.419</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>					
Materie prime, sussidiarie e di consumo	21.741	21.800	21.673	21.074	20.479
Servizi	27.520	28.000	28.000	27.376	27.805
<i>esternalizzazioni</i>	4.944	4.938	4.938	4.938	4.938
Godimento beni di terzi	1.937	1.986	1.900	2.015	2.031
Personale	109.368	110.250	108.399	107.459	107.767
Ammortamenti e svalutazioni	13.376	12.493	15.000	16.597	17.101
Variazione rimanenze	461	0	0	0	0
Accantonamenti per rischi	0	0	0	0	0
Altri accantonamenti	3.389	8.170	4.800	1.500	1.500
Oneri diversi di gestione	2.578	2.323	2.300	2.300	2.300
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>180.370</b>	<b>185.022</b>	<b>182.072</b>	<b>178.321</b>	<b>178.982</b>
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>735</b>	<b>781</b>	<b>486</b>	<b>474</b>	<b>436</b>
<b>EBITDA</b>	<b>17.500</b>	<b>21.444</b>	<b>20.286</b>	<b>18.571</b>	<b>19.037</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>					
Proventi da partecipazioni	0	0	0	0	0
Altri proventi finanziari	85	0	0	0	0
Interessi ed oneri finanziari diversi	-472	-429	-430	-400	-400
utili e perdite su cambi □	0	0	0	0	0
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>-387</b>	<b>-429</b>	<b>-430</b>	<b>-400</b>	<b>-400</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>348</b>	<b>352</b>	<b>56</b>	<b>74</b>	<b>36</b>
Imposte sul reddito	26	348	55	0	0
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	<b>322</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>74</b>	<b>36</b>

### Contribuzione pubblica ordinaria 2020

Riduzione di risorse pubbliche per 1M€, per effetto di:

- - 0,7M€ come da Delibera Regionale e lettera della Direzione Mobilità della Regione
- - 0,1M€ nel 2020 per l'eliminazione del rimborso delle accise per i mezzi euro 3 e 4
- - 0,17M€ Navebus per riduzione dello stanziamento regionale da 270K€ a 100K€

E'ancora da valutare l'effetto della riduzione del contributo malattia derivante da leggi dello Stato (1,3M€ nel 2019). A breve l'Associazione di categoria (ASSTRA) emanerà apposita circolare per le aziende.

#### Contribuzione straordinaria (Decreto Genova)

Contributo come da Decreto Milleproroghe (scadenza 29.02.2020) con ipotesi di proroga fino al 30.06.2020 coperto dal contributo lordo iva di 3,0M€ a bimestre cioè per AMT:

- o 1,1M€ già previsto dal Decreto fino al 29.02.2020
- o 3,3M€ probabile proroga fino al 30.06.2020.

I servizi straordinari *Morandi* nonché i servizi aggiuntivi al Cds richiesti nel 2019 dall'Amministrazione si mantengono costanti per tutto il 2020; ciò presuppone che intervenga un ulteriore Contributo Straordinario da parte dello Stato o degli Enti Locali, pena la mancanza di copertura e sostenibilità economica di tali servizi.

#### Ricavi da traffico

In assenza di eventuali gratuità e di manovre tariffarie, si stimano i ricavi da traffico sostanzialmente stabili rispetto al 2019, al netto delle gratuità concesse nel 2019.

Il budget 2020 non contempla operazioni tariffarie né gratuità.

#### Altre voci di ricavo

Si evidenzia come questa ipotesi di budget "sconti" il risparmio di 1,0M€ dal nuovo Accordo con Trentitalia e 1,0M€ da altri ricavi propri.

#### Produzione

Si prevede una produzione di servizi in continuità rispetto agli ultimi mesi del 2019 comprendente sia km remunerati dal Contratto di Servizio, sia km aggiuntivi da finanziare con risorse ulteriori o straordinarie.

- a. Il rafforzamento del servizio sta riguardando non singole tratte ma le intere direttrici a massimo carico della Val Polcevera e del Ponente.
- b. In particolare sono stati avviati da gennaio il potenziamento delle linee 3, 7, 8, mantenendo quello già in atto per la metropolitana, con soppressione di MB e SP.
- c. I Km dei servizi aggiuntivi non legati strettamente all'emergenza Morandi istituiti nel 2019 (7-14-Flybus) per un totale di 186.000km annui non sono, ad oggi, finanziati dal Contratto di Servizio con la Città Metropolitana.

Pertanto, il budget può essere predisposto, solo provvisoriamente, considerando l'ipotesi di produzione in continuità fino a fine anno e relative coperture solo fino a giugno.

Dovranno essere esaminate tutte le iniziative necessarie per mantenere un adeguato livello di servizio e l'equilibrio di bilancio della Società.

#### in-house Extraurbano

Il budget 2020 non contempla i costi derivanti dall'affidamento in-house del servizio ATP ad AMT e dei relativi accordi sindacali, né si suppone alcun tipo di supporto economico ad ATP e/o Suo risanamento di bilancio.

#### Costi di produzione

Si prevede una riduzione, tenendo conto di:

- a) inflazione pari a zero (gasolio stabile)
- b) riduzione del costo ricambi per presenza dei mezzi nuovi
- c) riduzione degli accantonamenti rischi (già effettuati nel 2019)
- d) maggiori ammortamenti per investimenti completati nel 2019.

#### Gestione finanziaria

Si stima invariata rispetto al 2019.

## 5.2. Stato Patrimoniale (Tabella 4) k€

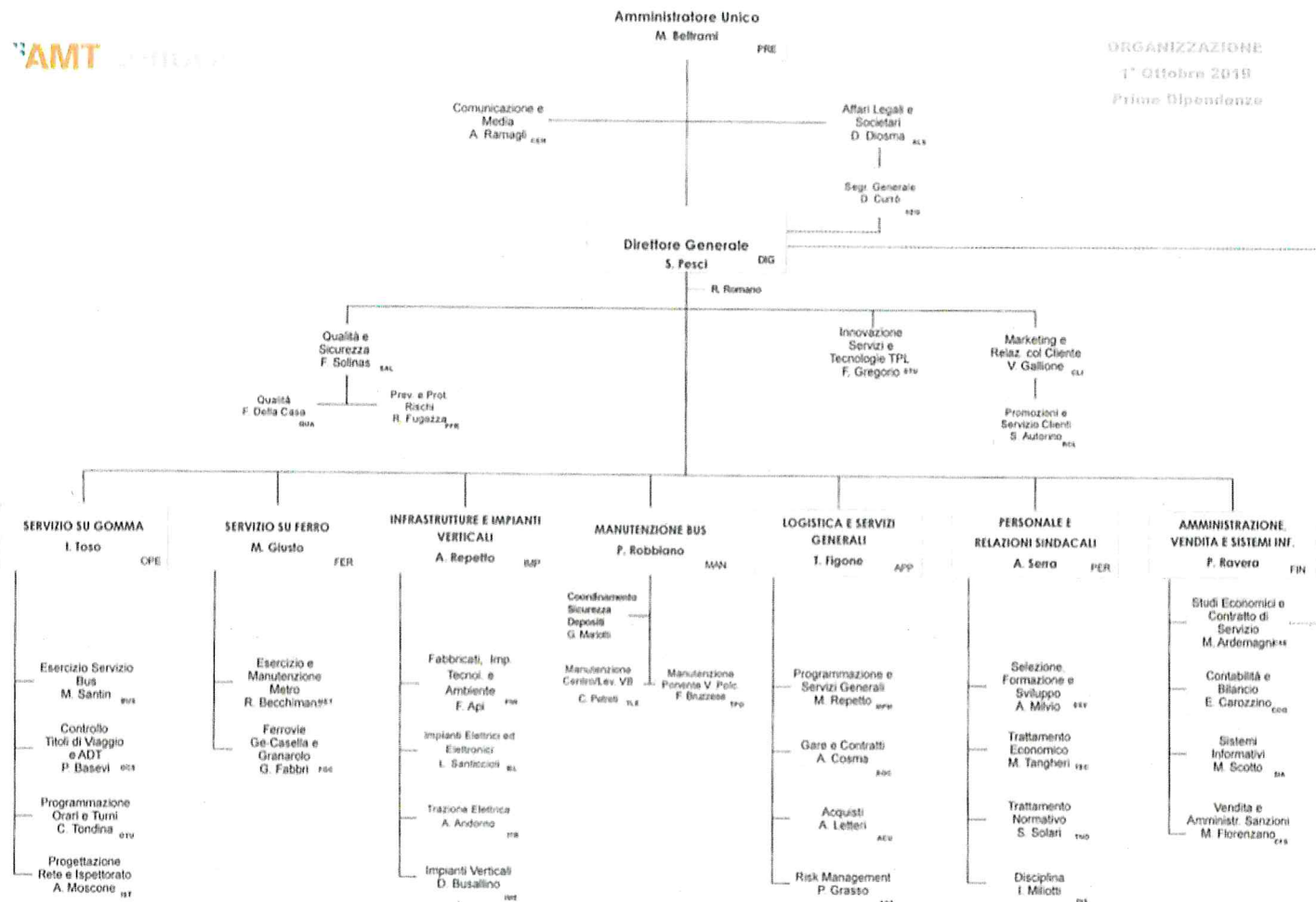
STATO PATRIMONIALE	cons 2018	precons 2019	prev 2020
<b>ATTIVO</b>			
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti			
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>122.614</b>	<b>159.883</b>	<b>160.119</b>
Immobilizzazioni immateriali	25.719	23.147	20.833
Immobilizzazioni materiali	95.860	135.701	138.251
Immobilizzazioni finanziarie	1.035	1.035	1.035
<b>Attivo circolante</b>	<b>61.662</b>	<b>74.569</b>	<b>65.500</b>
Rimanenze	3.755	4.000	4.500
Crediti	46.945	62.000	51.000
verso clienti	26.338	36.000	33.000
verso imprese controllate	353	1.000	1.000
verso controllanti	5.373	5.000	5.000
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
altro	14.881	20.000	12.000
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni			
Disponibilità liquide	10.963	8.569	10.000
Ratei e risconti	584	1.000	1.000
<b>Totale attivo</b>	<b>184.860</b>	<b>235.452</b>	<b>226.619</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>			
<b>Patrimonio netto</b>	<b>30.212</b>	<b>30.216</b>	<b>30.221</b>
Capitale sociale	29.521	29.521	29.521
Riserva legale	255	255	259
Altre Riserve	113	113	113
Utili (perdite) portati a nuovo		323	327
Utile (perdita) dell'esercizio	323	4	1
<b>Fondi rischi e oneri</b>	<b>14.781</b>	<b>19.581</b>	<b>21.081</b>
<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>31.468</b>	<b>30.800</b>	<b>29.300</b>
<b>Debiti</b>	<b>64.813</b>	<b>68.800</b>	<b>52.421</b>
verso banche/finanziatori	26.863	37.800	20.700
verso fornitori	12.836	11.000	10.000
verso imprese controllate	95		
verso controllanti	1.013		
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
altro	24.007	20.000	21.721
<b>Ratei e risconti</b>	<b>43.585</b>	<b>86.056</b>	<b>93.596</b>
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>	<b>184.860</b>	<b>235.453</b>	<b>226.619</b>

### 5.3. Cash Flow: forecast (Tabella 5) K€

	FORECAST 2020				TOTALE ANNO
	1° trim.	2° trim	3°trim	4°trim	
<b>SALDO INIZIALE</b>	<b>8.569</b>	<b>9.394</b>	<b>8.519</b>	<b>9.344</b>	<b>8.569</b>
<b>ATTIVITA' OPERATIVA</b>					
<b>INCASSI</b>					
da Comune di Genova					0
da altri clienti per vendite e prestazioni	38.000	38.000	38.000	38.000	152.000
Altri	3.950	3.950	3.950	3.882	15.732
<b>Totale incassi</b>	<b>41.950</b>	<b>41.950</b>	<b>41.950</b>	<b>41.882</b>	<b>167.732</b>
<b>PAGAMENTI</b>					
Comune di Genova					0
Fornitori	12.100	12.100	12.100	12.100	48.400
Personale	12.500	12.500	12.500	12.500	50.000
Imposte/Tasse	11.500	11.500	11.500	11.500	46.000
Altri	1.600	1.600	1.600	1.701	6.501
<b>Totale pagamenti</b>	<b>37.700</b>	<b>37.700</b>	<b>37.700</b>	<b>37.801</b>	<b>150.901</b>
<b>SALDO ATTIVITA' OPERATIVA</b>	<b>4.250</b>	<b>4.250</b>	<b>4.250</b>	<b>4.081</b>	<b>16.831</b>
<b>ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>					
<b>INCASSI</b>	6.825	6.825	6.825	6.825	27.300
<b>PAGAMENTI</b>	9.750	9.750	9.750	9.750	39.000
<b>SALDO ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>	<b>-2.925</b>	<b>-2.925</b>	<b>-2.925</b>	<b>-2.925</b>	<b>-11.700</b>
<b>ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>					
Incassi da finanziamenti					0
Pagamenti per rimborso finanziamenti	500	2.200	500	500	3.700
Altri incassi					0
Altri pagamenti					0
<b>SALDO ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>	<b>-500</b>	<b>-2.200</b>	<b>-500</b>	<b>-500</b>	<b>-3.700</b>
<b>SALDO MOVIMENTI DEL PERIODO</b>	<b>825</b>	<b>-875</b>	<b>825</b>	<b>656</b>	<b>1.431</b>
<b>SALDO FINE PERIODO</b>	<b>9.394</b>	<b>8.519</b>	<b>9.344</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>

### 6. FATTORI DI RISCHIO

- mancata proroga del Decreto Genova oltre febbraio 2020 (-2,2M€ fino a giugno) e mancata contribuzione straordinaria da parte dello Stato o degli Enti Locali da luglio a dicembre 2020 (-2,7M€)
- assenza dell'introito del contributo statale 2020 per gli *oneri malattia* (1,3M€)
- vertenza valore ferie dipendenti: potenzialmente valore molto alto
- effetti fusione AMT / ATP
- reale entità del taglio Regionale per fiscalizzazione nazionale degli abbonamenti TPL
- riduzione ricavi da traffico
- sottoscrizione nuovo accordo con Trenitalia inferiore alle aspettative
- mancata finalizzazione dell'accordo transattivo con Autostrade.



**7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI**  
**7.1. Struttura organizzativa (organigramma con indicazione del numero addetti per unità organizzativa)**  
Non sono previste modifiche alla struttura organizzativa nel corso del 2020.

## 7.2. Organico (Tabella 6)

organico tempo indeterminato	2019		proiezione anno 2020	
	precons 31/12/2019	assunzioni/cessazioni 31/12/2020	organico 31/12/2020	
	tot	A+	A-	tot
PERSONALE INDIRECTO	227	15	18	224
dirigenti	6	0	0	6
quadri	33	0	0	33
impiegati	188	15	18	185
operai	0	0	0	0
PERSONALE DIRETTO	2.080	56	39	2097
dirigenti	0	0	0	0
quadri	0	0	0	0
impiegati	0	0	0	0
operai	2080	56	39	2.097
<b>totale</b>	<b>2.307</b>	<b>71</b>	<b>57</b>	<b>2.321</b>

## 7.3. Costo del personale (Tabelle 7.1 - 7.2 - 7.3)

COSTO DEL LAVORO	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020
T. indeterminato	109.368	110.250	108.399
T. determinato			
interinale			
<b>totale A</b>	<b>109.368</b>	<b>110.250</b>	<b>108.399</b>
Collaborazioni			
<b>totale A+B</b>	<b>109.368</b>	<b>110.250</b>	<b>108.399</b>

VARIAZIONE COSTO DEL LAVORO		2019	2020
<b>COSTO ANNO PRECEDENTE</b>		<b>109.368</b>	<b>110.250</b>
<b>descrizione causale</b>			
+	CCNL		
+/-	contrattazione aziendale - premio di risultato		
+/-	contrattazione aziendale - altre voci e indennità straordinario	340	-994
+/-	ferie non fruite		
+	assunzioni personale	2.422	994
-	cessazioni personale	-1.880	-1.340
+	oneri incentivazioni all'esodo		
+	estensione orario		
+/-	effetti misure organizzative		
+/-	variazioni categoria contrattuale		
+/-	altro (specificare)		-512
+/-	<b>TOTALE VARIAZIONE</b>	<b>882</b>	<b>-1.852</b>
<b>COSTO FINALE</b>		<b>110.250</b>	<b>108.399</b>

CCNL E CONTRATTAZIONE AZIENDALE

ccnl dipendenti	periodo di validità CCNL	incremento CCNL su esercizio 2018	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020
autotferrotranvieri	01.01.2015-31.12.2017	1.015	0	0

risorse contrattazione aziendale di cui risorse per premio di risultato altro premio di risultato medio individuale straordinario costo parte normativa contrattazione aziendale	(valori al lordo oneri)		
	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020
	25.372	27.011	26.558
	5.150	5.292	5.203
	20.222	21.719	21.355
	2,3	2,3	2,3
	5.963	6.405	5.113
	4.375	4.520	4.444

ccnl dirigenti	periodo di validità CCNL	incremento CCNL su esercizio 2018			incremento CCNL su esercizio 2020
		incremento CCNL su esercizio 2018	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020	incremento CCNL su esercizio 2020
Dirigenti imprese dei servizi di pubblica utilità	01.01.2015-31.12.2018	0	0	0	0

	(valori al lordo oneri)			
	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020	
risorse contrattazione aziendale di cui	128	128	128	128
risorse per premio di risultato	128	128	128	128
altro	0	0	0	0
premio di risultato medio individuale	21,4	21,4	21,4	21,4
costo parte normativa contrattazione aziendale	0	0	0	0



### 7.3. Piano del fabbisogno di personale (format in uso editabile su piattaforma gepartecipate)

	Media triennio 2011 - 2013	Precons 2019	Prev 2020	Prev 2021	Prev 2022
<b>PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE</b>					
<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	81.288	81.291	79.927	79.233	79.461
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	43	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	21.389	21.622	21.259	21.075	21.135
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL... )	8.462	9.336	9.213	7.151	7.171
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	556	708	708	712	715
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	242	244	245	245
10 Altri oneri	358	0	0	0	0
<b>TOTALE A )</b>	<b>112.364</b>	<b>113.200</b>	<b>111.351</b>	<b>108.416</b>	<b>108.727</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	242	244	245	245
3 Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;	6	0	0	0	0
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);	1.913	8.300	10.300	10.300	10.300
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</b>	<b>8.542</b>	<b>10.544</b>	<b>10.545</b>	<b>10.545</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>110.177</b>	<b>104.658</b>	<b>100.807</b>	<b>97.871</b>	<b>98.182</b>
<b>Dipendenti a tempo indeterminato</b>					
Numero totale dipendenti inizio anno (01/01)	2.436	2.214	2.307	2.321	2.291
Assunzioni	21	173	71	62	53
Cessazioni	77	80	57	92	105
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>2.380</b>	<b>2.307</b>	<b>2.321</b>	<b>2.291</b>	<b>2.239</b>
<b>Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili</b>					
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>Margine Operativo Lordo aziendale</b>					
	18.067	21.444	20.286	18.571	19.037
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,16</b>	<b>0,19</b>	<b>0,18</b>	<b>0,17</b>	<b>0,18</b>

## 8. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI (Tabella 8)

previsione 2020		FONTI DI COPERTURA	
IMPIEGHI	importo	descrizione	importo
descrizione			
CLIENTI	279.000	CLIENTI	0
IMPIANTI SPECIALI E TECNOLOGICI	6.961.885	IMPIANTI SPECIALI E TECNOLOGICI	0
BUS/MANUTENZ BUS	20.820.353	BUS/MANUTENZ BUS	17.604.917
INFORMATICA	1.533.300	INFORMATICA	0
METRO/GRANAROLO/GECASSELLA	10.166.075	METRO/GRANAROLO/GECASSELLA	8.522.909
ALTRI AZIENDALI	200.000	ALTRI AZIENDALI	0
<b>TOTALE</b>	<b>39.960.612</b>		<b>26.127.826</b>

previsione 2021		FONTI DI COPERTURA	
IMPIEGHI	importo	descrizione	importo
descrizione			
CLIENTI	280.685	CLIENTI	0
IMPIANTI SPECIALI E TECNOLOGICI	2.100.000	IMPIANTI SPECIALI E TECNOLOGICI	0
BUS/MANUTENZ BUS	1.665.000	BUS/MANUTENZ BUS	0
INFORMATICA	381.700	INFORMATICA	0
METRO/GRANAROLO/GECASSELLA	9.491.089	METRO/GRANAROLO/GECASSELLA	7.643.450
ALTRI AZIENDALI	200.000	ALTRI AZIENDALI	0
	<b>14.118.474</b>		<b>7.643.450</b>

previsione 2022		FONTI DI COPERTURA	
IMPIEGHI	importo	descrizione	importo
descrizione			
CLIENTI	0	CLIENTI	0
IMPIANTI SPECIALI E TECNOLOGICI	1.090.000	IMPIANTI SPECIALI E TECNOLOGICI	0
BUS/MANUTENZ BUS	1.080.000	BUS/MANUTENZ BUS	0
INFORMATICA	72.500	INFORMATICA	0
METRO/GRANAROLO/GECASSELLA	8.882.000	METRO/GRANAROLO/GECASSELLA	8.132.000
ALTRI AZIENDALI	200.000	ALTRI AZIENDALI	0
	<b>11.324.500</b>		<b>8.132.000</b>

Nota: quando le FONTI DI COPERTURA sono assenti si tratta di investimenti autofinanziati dall'Azienda

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.

## 9. PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI (Tabella 9)

in preparazione

**Azienda Mobilità e Trasporti S.p.A.**  
 Amministratore Unico  
 (Ing. Marco Betamini)



**oggetto sociale** (estratto)

realizzazione e manutenzione opere stradali, cimiteriali, impianti di illuminazione pubblica e semaforica, aree verdi; manutenzione rivi e scogliere, ripascimenti arenili; elaborazione progetti e direzione lavori di opere pubbliche; produzione di materiali d'impiego per realizzazione opere

**capitale sociale** € 13.048.000,00

**soci** Comune di Genova 100,00%

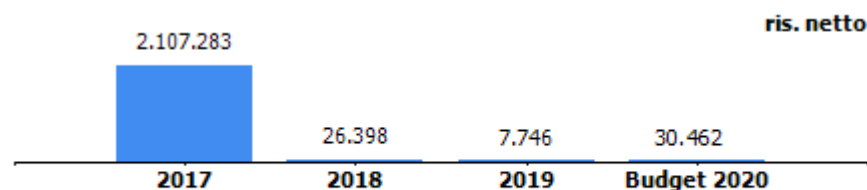
**servizi affidati dal Comune di Genova**

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 2019** 7.746  
**(preconsuntivo)**

contratto di servizio	2018	assestato 2019	previsione 2020
previsione - impegno per contratto di servizio bilancio comunale (IVA inclusa)	33.147.899	29.724.000	29.790.000



\* oltre ad affidamenti relativi ad addendum al contratto di servizio

**A.S.TER. S.p.A.**

**RELAZIONE PREVISIONALE AZIENDALE  
2020 / 2022**

Genova, 28 gennaio 2020

## Sommario

1. OVERVIEW .....	3
1.1. MISSION E VISION STATEMENT .....	3
1.2. KEY FINANCIAL .....	3
2. OBIETTIVI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE .....	4
2.1. Stato di attuazione previsionale al 31/12/19 degli obiettivi DUP anno in corso .....	4
2.2. Proposta nuovi obiettivi DUP per il triennio successivo all'anno in corso .....	6
3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE .....	8
3.1. Prospettive strategiche .....	8
3.2. Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo .....	8
3.3. Condizioni / vincoli .....	10
3.4. Indicatori di performance e benchmark di riferimento .....	11
4. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITA' ATTUALI E PREVISIONALI .....	12
4.1. Livelli di produzione / attività .....	12
4.2. Mezzi tecnici, reti e impianti e stabilimenti produttivi .....	15
4.3. Carta dei servizi (ultimo aggiornamento), certificazioni di sistemi qualità aziendali e di prodotto	16
5. BUDGET .....	18
5.1. Conto Economico .....	20
5.1.1. Assumption: azioni sui ricavi, azioni sui costi .....	21
5.1.2. Andamento e proiezioni tariffarie relative ai servizi erogati .....	22
5.1.3. Corrispettivi e contribuzioni da parte dell'Ente .....	22
5.2. Stato Patrimoniale .....	23
5.3. Cash Flow: forecast .....	24
6. FATTORI DI RISCHIO .....	25
7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI .....	26
7.1. Struttura organizzativa .....	26
7.2. Organico .....	28
7.3. Costo del personale .....	29
7.4. Piano del fabbisogno di personale .....	31
7.5. Note di commento relativamente alle dinamiche del personale .....	32
8. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI .....	33
9. PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI .....	34

## 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 Piano Operativo A.S.Ter. 2020-2022, trasmesso all'Amministrazione Comunale in data 16/01/2020.

### 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:

<b>Key Financial</b>	<b>consuntivo anno 2018</b>	<b>preconsuntivo 2019</b>	<b>previsione anno 2020</b>	<b>previsione anno 2021</b>	<b>previsione anno 2022</b>
valore produzione	32.917.242	31.570.246	30.196.246	30.196.246	30.196.246
MOL	2.303.072	1.423.246	1.447.462	1.559.329	1.562.366
risultato netto	26.398	7.746	30.462	35.329	37.366
PN	16.552.516	16.560.262	16.590.724	16.626.053	16.663.419
PFN	-6.101.828	-2.360.563	-1.288.111	10.000	10.000
ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, contributi, ecc.)	30.742.148	30.166.246	29.385.246	29.385.246	29.385.246

## 2. OBIETTIVI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

### 2.1. Stato di attuazione previsionale al 31/12/19 degli obiettivi DUP anno in corso

I dati economici sono stati rilevati dal monitoraggio del 4° trim. 2019

#### OBIETTIVI TRASVERSALI

##### 01 – Equilibrio della gestione economico/patrimoniale

L'ipotesi di chiusura del bilancio di esercizio chiuso al 31.12.2019 rileva un utile di € 7.746.

- *Obiettivo: Risultato non negativo*

➤ Al momento attuale 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 - dati monitoraggio 4° trim. 2019** - (calcolato come previsto dalle Linee di Indirizzo 2015-2016, per il Piano del Fabbisogno)

- *Obiettivo: Valore inferiore alla media del triennio 2011-2013*

Costo del personale media triennio 2011-2013	€/mgl.	18.075
" " 2019	€/mgl.	14.183

➤ L'obiettivo è stato raggiunto.

##### **Rapporto tra il margine operativo lordo e il costo del personale per l'esercizio 2019** (calcolati come previsto dalle Linee di Indirizzo 2015-2016, per il Piano del Fabbisogno)

- *Obiettivo: Valore non inferiore alla media del triennio 2016-2018*

"	"	"	2016	05,99
"	"	"	2017	07,87
"	"	"	2018	13,73
"	"	"	2019	08,65

➤ Al momento attuale l'obiettivo non è stato raggiunto.

##### **Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico) e Valore della produzione**

- *Obiettivo: Valore non superiore alla media del triennio 2016-2018*

Anno 2016	6,04%
Anno 2017	5,86%
Anno 2018	6,50%

Anno 2019 6,84%

124

➤ Al momento attuale l'obiettivo non è stato raggiunto.

**03 – 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)**

- *Obiettivo: Adeguatezza rispetto a quanto previsto dalla normativa in merito alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito web della società*

La Società pubblica periodicamente i dati richiesti dalla trasparenza.

È stato pubblicato il nuovo Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2018/2020.

➤ L'obiettivo è stato raggiunto.

#### OBIETTIVI SPECIFICI

**04 – 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 2018	24,06%
Anno 2019	23,89%

➤ Al momento attuale l'obiettivo è stato raggiunto.

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

- *Obiettivo: Valore superiore rispetto anno precedente*

Aumento dei ricavi delle vendite di conglomerato bituminoso

Anno 2018	€/mgl. 352
Anno 2019	€/mgl. 334

➤ Al momento attuale l'obiettivo non è stato raggiunto.

**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.**



Rilascio del software per l'imputazione automatica del full cost di commessa

- **Obiettivo: Rilascio del software entro il 31.12.2019**

È in fase di sviluppo l'integrazione del software di gestione delle commesse per l'inserimento della percentuale dei costi di struttura per le diverse tipologie di attività svolte dalla Società.

➤ Al momento attuale l'obiettivo è stato raggiunto.

## 2.2. Proposta nuovi obiettivi DUP per il triennio successivo all'anno in corso

OBIETTIVI TRASVERSALI			
<b>OBIETTIVO</b>	<b>01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</b>		
<b>Indicatore</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>
Risultato d'esercizio	Risultato non negativo	Risultato non negativo	Risultato non negativo
<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>Indicatore</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>
Costo del personale nei limiti del Piano del Fabbisogno presentato all'Ente	Valore non superiore rispetto a quello di piano	Valore non superiore rispetto a quello di piano	Valore non superiore rispetto a quello di piano
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale	Non inferiore rispetto al triennio precedente	Non inferiore rispetto al triennio precedente	Non inferiore rispetto al triennio precedente
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico) e Valore della produzione	Non superiore rispetto al triennio precedente	Non superiore rispetto al triennio precedente	Non superiore rispetto al triennio precedente
<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>Indicatore</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>
Publicazione sul sito web della Società del documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	100%	100%	100%
Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	100%	100%	100%
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%	100%	100%
OBIETTIVI SPECIFICI			
<b>OBIETTIVO</b>	<b>04 – Incremento dei servizi eseguiti in regia diretta</b>		
<b>Indicatore</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>
Riduzione dei servizi appaltati a terzi	Valore inferiore rispetto precedente	Valore inferiore all'anno precedente	Valore inferiore all'anno precedente

<p><b>OBIETTIVO</b></p>	<p><b>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</b></p>			
<p><b>Indicatore</b></p> <p>Rilascio del software per l'imputazione automatica del full cost di commessa</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1164 687 1751 954"> <p><i>Previsione 2020</i></p> <p>- Certificazione del sistema di gestione della contabilità industriale da parte del Sistema di Qualità e da parte dell'OIV</p> <p>- 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)</p> </td> <td data-bbox="1164 954 1751 1198"> <p><i>Previsione 2021</i></p> <p>Costruzione di report analitici per il controllo di gestione e monitoraggio da parte del socio Comune di Genova</p> </td> <td data-bbox="1164 1198 1751 1452"> <p><i>Previsione 2022</i></p> </td> </tr> </table>	<p><i>Previsione 2020</i></p> <p>- Certificazione del sistema di gestione della contabilità industriale da parte del Sistema di Qualità e da parte dell'OIV</p> <p>- 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)</p>	<p><i>Previsione 2021</i></p> <p>Costruzione di report analitici per il controllo di gestione e monitoraggio da parte del socio Comune di Genova</p>	<p><i>Previsione 2022</i></p>
<p><i>Previsione 2020</i></p> <p>- Certificazione del sistema di gestione della contabilità industriale da parte del Sistema di Qualità e da parte dell'OIV</p> <p>- 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)</p>	<p><i>Previsione 2021</i></p> <p>Costruzione di report analitici per il controllo di gestione e monitoraggio da parte del socio Comune di Genova</p>	<p><i>Previsione 2022</i></p>		

### 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

#### 3.1. 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:

- Verde
- Illuminazione e impianti
- Rivi
- Segnaletica
- Edifici pubblici
- Pronto intervento su strade

con particolare attenzione al verde, che deve diventare parte integrante del “Biglietto da Visita” della Città.

#### 3.2. 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.

##### ❖ STRADE

- Progressiva diminuzione del ricorso agli appalti verso terzi: il Comune appalta direttamente gli interventi di manutenzione straordinaria sui marciapiedi e caditoie, che ad oggi A.S.Ter. esegue quasi completamente tramite ditte.
- Per le asfaltature, ad oggi eseguite da A.S.Ter. in regia diretta, valutazione dell'opportunità (in base a criteri economici e qualitativi) di ridurre gradualmente la quantità da affidare ad A.S.Ter., con conseguente appalto diretto del resto da parte del Comune.
- Revisione delle modalità di gestione dell'impianto di Borzoli, eventualmente anche attraverso l'affitto del medesimo a soggetti privati.
- Valutazione conseguente delle risorse economiche liberate da reinvestire in altre attività di A.S.Ter. (vedi nel seguito).
- Esecuzione in regia diretta di tutta l'attività di Segnaletica, che ad oggi viene affidata, per la parte relativa alle ritracciate estensive, a ditte esterne.
- Potenziamiento dell'attività di manutenzione ordinaria interventiva (buche, ringhiere), anche mediante la creazione di squadre dedicate, suddivise per area.

- **Valutazione ed individuazione, in coordinamento con il Comune, l'Area Metropolitana ed AMIU, di un sito atto alla selezione e qualificazione dei rifiuti e del materiale di risulta nel caso di calamità, quali alluvioni ed eventi franosi, che interessino la città.**

#### ❖ 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. Per Parchi e Ville ciò è ottenibile istituendo un presidio fisso.**
- **Realizzazione delle aiuole di Viale Brigate Partigiane e 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 Balletti di Nervi.**
- **Passaggio ad A.S.Ter. della manutenzione di tutto il verde oggi affidato ai Municipi (e relativo budget): ciò comporta un raddoppio delle superfici da mantenere, con conseguente aumento di organico.**
- **Valutazione di eventuale presa in carico del verde cimiteriale (ad oggi A.S.Ter. nei cimiteri si occupa solo delle alberature) e se opportuna sinergia con Servizi Civici per appalto sfalci cimiteri.**
- **Affidamento ad A.S.Ter. di interventi di manutenzione straordinaria, che possa svolgere in regia diretta (es. intervento nei Parchi di Nervi).**
- **Valutazione del passaggio ad A.S.Ter. delle risorse con cui oggi la Direzione Facility Management gestisce, tramite Accordi Quadro, i numerosi interventi di tipo edile (es. muri) necessari all'interno dei Parchi, in modo da avere un'unica regia manutentiva nei Parchi.**
- **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.**
- **Rilevazione statistica delle presenze nei Parchi e valutazione di eventuali iniziative promozionali.**
- **Conseguentemente all'appalto dello sfalcio stradale da parte del Comune, A.S.Ter. si renderà disponibile per interventi di emergenza, o interventi che richiedano l'utilizzo di mezzi particolari.**

#### ❖ ILLUMINAZIONE E IMPIANTI

- **Progettazione e sostituzione di 7.850 punti luce a LED da finanziare con PON Metro, su percorsi già identificati.**
- **Previsione ed implementazione nell'ambito del progetto suddetto di elementi di Smart City (telecamere interattive, gestione sicurezza stradale.**
- **Implementazione attività manutentiva su sistemi di videosorveglianza.**

**❖ RIVI**

- Realizzazione di tutti gli interventi sui rivi in regia diretta, con conseguente incremento di organico.
- Anticipo inizio lavori manutentivi sui rivi al mese di aprile.
- Introduzione di nuove tecnologie e macchinari.

**❖ EDIFICI PUBBLICI**

- Attività completamente nuova per A.S.Ter.: valutazione del portafoglio ordini e delle risorse necessarie, sia come numerosità, sia come professionalità.
- Coordinamento della gestione e manutenzione degli edifici pubblici con la gestione del verde per la realizzazione di progetti coordinati Villa/Parco, in cui inserire progetti per bagni pubblici ed infrastrutture per aree di ristoro, da assegnarsi mediante gara da parte del Comune.

**3.3. 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).

### 3.4. Indicatori di performance e benchmark di riferimento

Si evidenziano alcuni dei maggiori indicatori relativi all'attività di produzione aziendale:

INDICATORI DI PERFORMANCE	benchmark					note
	consuntivo 2017	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020	valore riferimento	
1) mq di superficie stradale - pavimentata in conglomerato bituminoso - complessiva oggetto di manutenzione	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	
2) mq di asfalto stesi	179.618	198.451	180.000	200.000	200.000	
3) mq rifacimento marciapiedi	15.096	14.800	19.200	7.500	7.500	
4) n. attività di Pronto Intervento su strade richiesto dalla PM	4.314	4.168	4.300	4.300	4.300	
5) n. punti luci totali oggetto di manutenzione	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	
6) n. interventi punti luce	10.845	11.700	11.000	12.000	12.000	
7) mq aree verdi totali oggetto di manutenzione	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	
8) n. interventi di potatura	2.421	1.991	2.320	2.600	2.600	
9) mq alvei totali oggetto di manutenzione	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	
10) mq di alvei puliti da vegetazione infestante	14.977	15.100	16.000	16.000	16.000	

## 4. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITA' ATTUALI E PREVISIONALI

131

### 4.1. 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, 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;
- 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. cambio lampade, ripristino bordi marciapiede, sfalcio erba), 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 dei Municipi e delle Direzioni di competenza.

132

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 e 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 sue 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 effettuati dagli utenti del suolo.

L'insieme dei beni sotto elencati, rappresenta la totalità degli spazi cittadini d'uso pubblico 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.
Marciaiedi	650 Km
Illuminazione pubblica	ca. 58.000 lampade
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	1.300.000 mq			
Parchi extraurbani	2.400.000 mq			
Verde territoriale	1.200.000 mq			
Alberi	50.000			
Filari su viali alberati	30 Km			

Nella tabella sottostante vengono indicate le quantità prodotte solo delle lavorazioni più importanti effettuate e di prossima realizzazione da parte di A.S.Ter.:

	Consumtivo Anno 2017	Consumtivo Anno 2018	Preconsuntivo Anno 2019	Previsione Anno 2020
Astfaltature	mq 179.618	mq 198.451	mq 180.000	mq 200.000
Marciapiedi	mq 15.096	mq 14.800	mq 19.200	mq 7.500
Ritracciatura strisce longitudinali	m 76.479	m 235.289	m 266.000	m 270.000
Ritracciatura attraversamento pedonali	mq 8.453	mq 18.376	mq 36.600	mq 36.000
Ripristino punti luce	n. 10.845	n. 11.700	n. 11.000	n. 12.000
Ripristino lanterne semaforiche	n. 179	n. 211	n. 190	n. 200
Sgombero e pulizia alvei e vasche	n. 66	n. 91	n. 98	n. 100
Potature	n. 2.421	n. 1.991	n. 2.320	n. 2.600
Reimpianti	n. 73	n. 74	n. 220	n. 250
Decespugliamenti	mq 15.520	mq 18.641	mq 18.700	n. 19.000

#### 4.2. 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	59
porter furgonati	50
porter vasca raccolta rifiuti	4
porter piattaforma aerea	8
ven tipo porter furgonato	1
ven tipo porter cassonato	1
giotti vittoria tipo porter cassonato	2
autocarri furgonati tipo ducato/fiorino/doblo', ecc.	9
autocarri con gru'	8
autocarri con pianale	3
autocarro targa gialla con gru'	11
autocarro scarrabile	1
autocarri cassonati 35 ql. e superiori	19
autocarri van fiat 600 e panda	15
autocarri piattaforma aerea 35ql.	14

**Autovetture:** fiat 600 - panda - punto 48

**Motocicli** 9

**Motocarri:** apeacar 12

##### Mezzi speciali

vibrofinitrici	5
rulli grandi e piccoli	10
pala caricatrice	15
miniescavatore	10
escavatori > 50ql	4
sollevatori gasolio ed elettrici	9
spazzatrice	1
trattore	7
rimorchio agricolo	2
carroponte	1
ponte sviluppabile tipo trabattello elettrico	1

### 4.3. Carta dei servizi (ultimo aggiornamento), certificazioni di sistemi qualità aziendali e di prodotto

135

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°122 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.

#### Attestazione SOA

A.S.Ter. S.p.A. possiede Attestazione SOA rilasciata da COOP SOA SPA – Sede di Genova. Ha effettuato con successo la verifica di mantenimento in data 03/09/2018 che avrà validità fino al 22/07/2020 per le categorie e classifiche riportate di seguito. L'inizio delle attività per il rinnovo è previsto a partire da fine gennaio 2020.

- **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 III pari a 1.033.000,00**  
impianti per la segnaletica luminosa e la sicurezza del traffico
- **OS10 classifica III pari a 1.033.000,00**  
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

## 5. BUDGET

Il bilancio di previsione 2020 - 2022 è stato redatto sulla base del Piano Industriale, di cui al punto 3 del presente documento, e più specificatamente sulla base delle seguenti assunzioni:

- **ricavi costanti nel triennio:** a fronte della diminuzione progressiva dei ricavi sulle strade per appalto diretto del Comune degli interventi su marciapiedi e caditoie, è stato ipotizzato un aumento progressivo dei ricavi sul verde (attività municipi, ville,...);
- **progressiva esecuzione diretta delle attività di ritracciatura in ambito segnalatica;**
- **mantenimento in capo ad A.S.Ter. dell'esecuzione di tutte le asfaltature,** ad oggi realizzate completamente in regia diretta;
- **progressiva esecuzione diretta di tutte attività sui rivi;**
- **progressivo incremento di organico nel triennio** a fronte delle attività internalizzate e delle maggiori attività sul verde;
- **rimpiazzo del turn over** (a cui si aggiunge il **turn over di 5 tecnici del 2019**, già autorizzati ma non ancora assunti), con spostamento di risorse verso il verde.

Il valore del corrispettivo in parte corrente del Contratto di Servizio, è considerato di importo pari a quello stanziato nel precedente esercizio. Il corrispettivo dello stanziamento della parte in conto capitale è stato stimato come media tra i valori del 2018 e del 2019; vengono compresi i residui del conto capitale degli anni precedenti.

Per quanto riguarda gli addendum al Contratto di Servizio si è considerato l'importo relativo al completamento dei lavori iniziati nell'ultimo trimestre dell'anno in corso; è stato previsto per il 2020 il proseguimento di attività di mantenimento quali ad esempio quelle sui rivi.

Rispetto al preconsuntivo 2019, a fronte dei suddetti ricavi, i costi per l'acquisto di materiali subiscono un leggero aumento, conseguente all'incremento progressivo delle attività svolte in regia diretta. Si prevede altresì una sensibile riduzione delle lavorazioni da imprese terze, pari al 18,5%, a fronte dell'indicazione della C.A. di ridurre l'affidamento ad A.S.Ter. di opere per le quali l'Azienda ne avrebbe interamente appaltato l'esecuzione.

Il costo del personale per il 2020 è previsto sostanzialmente in linea con il preconsuntivo 2019; per i successivi 2 esercizi si prevede un trend in crescita, come conseguenza della diminuzione progressiva del ricorso a ditte terze e del crescente sviluppo delle attività svolte in regia diretta.

Nel presente documento non si è tenuto conto, per assenza al momento di dati certi di riferimento, della possibile variazione dei ricavi per progetti speciali (quali ad esempio: riqualificazione Parchi di Nervi, Euroflora 2021, punti luce a LED, manutenzione edifici pubblici, affitto Borzoli).

Si riporta di seguito un quadro di sintesi.

QUADRO DI SINTESI

	DIVISIONE STRADE	DIVISIONE IMPIANTI	DIVISIONE AREE VERDI	DIVISIONE LOGISTICA	RVI	PROGETTAZIONE	STAFF	TOTALE
<b>2020 RPA (6 DICEMBRE 2019)</b>								
Ricavi	€ 12.100.000	€ 6.250.000	€ 5.850.000	€ 2.240.246	€ 2.700.000	€ 1.000.000	-	€ 30.140.246
Ditte	€ 2.595.729	€ 431.917	€ 971.813	€ 215.958	€ 1.877.667	€ 431.917	-	€ 6.525.000
N.dipendenti al 31.12	105	83	76	42	2	6	37	351
<b>2020 RPA (GENNAIO 2020)</b>								
Ricavi	€ 11.640.000	€ 6.250.000	€ 6.310.000	€ 2.240.246	€ 2.700.000	€ 1.000.000	-	€ 30.140.246
Ditte	€ 2.228.609	€ 431.917	€ 971.813	€ 215.958	€ 1.593.667	€ 431.917	-	€ 5.873.880
N.dipendenti al 31.12	105	84	90	42	8	6	35	370
<b>2021</b>								
Ricavi	€ 11.180.000	€ 6.250.000	€ 6.770.000	€ 2.240.246	€ 2.700.000	€ 1.000.000	-	€ 30.140.246
Ditte	€ 1.861.489	€ 431.917	€ 971.813	€ 215.958	€ 1.309.667	€ 431.917	-	€ 5.222.760
N.dipendenti al 31.12	105	84	99	43	12	6	35	384
<b>2022</b>								
Ricavi	€ 10.950.000	€ 6.250.000	€ 7.000.000	€ 2.240.246	€ 2.700.000	€ 1.000.000	-	€ 30.140.246
Ditte	€ 1.677.929	€ 431.917	€ 971.813	€ 215.958	€ 1.167.667	€ 431.917	-	€ 4.897.200
N.dipendenti al 31.12	105	84	103	43	14	6	35	391

Con le suddette premesse, il budget 2020-2022 chiude con un **utile netto pari ad €mln. 30 nel 2020, €mln. 35 nel 2021, €mln. 37 nel 2022.**

La previsione del risultato di esercizio per il triennio è, dunque, in costante crescita e superiore al consuntivo 2018 ed al preconsuntivo 2019.

Anche il **Risultato Operativo (A-B)** presenta un trend in crescita nel triennio e migliorativo rispetto al consuntivo 2018 ed al preconsuntivo 2019.

Il **Margine Operativo Lordo (EBITDA)** per il triennio è previsto in crescita rispetto al preconsuntivo 2019. Risulta, tuttavia, inferiore rispetto al consuntivo 2018, ma occorre ricordare che nel 2018 l'indicatore risentiva della posta straordinaria relativa al rilascio di una quota del fondo svalutazione crediti per partite precedentemente accantonate e poi riscosse. Se calcolato al netto di tale partita straordinaria, anche il valore del 2018 risulterebbe inferiore rispetto al quello previsto per gli esercizi 2020-2022.

## 5.1. Conto Economico

CONTO ECONOMICO	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	budget 2020	budget 2021	budget 2022
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>					
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di cui	31.903.616	31.515.246	30.140.246	30.140.246	30.140.246
<i>vendita materiali</i>	355.332	339.000	305.000	305.000	305.000
<i>cds parte corrente</i>	11.885.246	11.885.246	11.885.246	11.885.246	11.885.246
<i>Comune di Ge - cds conto capitale</i>	14.048.865	12.006.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000
<i>Comune di Ge - addendum</i>	4.808.037	6.275.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
<i>prestazioni a terzi</i>	806.136	1.010.000	450.000	450.000	450.000
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	1.013.626	55.000	56.000	56.000	56.000
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>32.917.242</b>	<b>31.570.246</b>	<b>30.196.246</b>	<b>30.196.246</b>	<b>30.196.246</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>					
Materie prime, sussidiarie e di consumo	4.270.952	4.260.000	4.310.769	4.450.757	4.562.340
Servizi di cui :	9.533.943	9.395.000	8.049.780	7.420.160	7.110.800
<i>prestazioni rese da ditte terze</i>	7.031.481	6.942.000	5.573.880	4.922.760	4.597.200
<i>trasporti e altre movim. materiali</i>	364.246	294.000	300.000	300.000	300.000
<i>altri servizi</i>	2.138.216	2.159.000	2.175.900	2.197.400	2.213.600
Godimento beni di terzi	285.740	294.000	270.000	270.000	270.000
Personale	16.342.554	16.028.000	15.883.235	16.261.000	16.455.740
Ammortamenti e svalutazioni	1.977.540	1.091.000	1.012.000	1.112.000	1.102.000
Variazione rimanenze	-54.289	-100.000	0	0	0
Accantonamenti per rischi	250.000	240.000	325.000	330.000	340.000
Altri accantonamenti	0	0	0	0	0
Oneri diversi di gestione	235.270	270.000	235.000	235.000	235.000
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>32.841.710</b>	<b>31.478.000</b>	<b>30.085.784</b>	<b>30.078.917</b>	<b>30.075.880</b>
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>75.532</b>	<b>92.246</b>	<b>110.462</b>	<b>117.329</b>	<b>120.366</b>
<b>EBITDA</b>	<b>2.303.072</b>	<b>1.423.246</b>	<b>1.447.462</b>	<b>1.559.329</b>	<b>1.562.366</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>					
Proventi da partecipazioni	0	0	0	0	0
Altri proventi finanziari	221	500	500	500	500
Interessi ed oneri finanziari diversi	-29.009	-70.000	-65.500	-65.500	-65.500
utili e perdite su cambi	0	0	0	0	0
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>-28.788</b>	<b>-69.500</b>	<b>-65.000</b>	<b>-65.000</b>	<b>-65.000</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>46.744</b>	<b>22.746</b>	<b>45.462</b>	<b>52.329</b>	<b>55.366</b>
Imposte sul reddito	-20.346	-15.000	-15.000	-17.000	-18.000
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	<b>26.398</b>	<b>7.746</b>	<b>30.462</b>	<b>35.329</b>	<b>37.366</b>

### 5.1.1. Assumption: azioni sui ricavi, azioni sui costi

#### RICAVI

I ricavi per **vendita materiali** riguardano quasi esclusivamente la vendita del conglomerato bituminoso prodotto dall'impianto di Borzoli, che nella previsione del triennio 2020-2022 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 2019, 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 si prevede un lieve ma costante incremento rispetto agli esercizi precedenti, conseguente all'incremento progressivo delle attività svolte in regia diretta.

##### **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.

Per la voce prestazioni a carattere tecnico si prevede per il triennio 2020-2022 un progressivo calo, privilegiando le attività da svolgersi in regia diretta.

##### **Per godimento beni di terzi**

Questa voce comprende i costi per affitto di sedi operative e depositi, canoni di noleggio di attrezzature tecniche; è stata stimata sostanzialmente in linea con l'esercizio 2019.



## Per il personale

In relazione al costo del personale, la previsione per il 2020 è sostanzialmente in linea con il preconsuntivo 2019 ed inferiore di circa il 3% rispetto al consuntivo 2018; per il biennio successivo 2021-2022 si prevede la ripresa della crescita, conseguentemente a:

1. ripristino totale del turn-over nel triennio 2020-2022; nel 2020 è altresì prevista l'assunzione di n. 5 tecnici per completamento del turn over 2019.
2. progressiva assunzione nel triennio di risorse per sviluppo delle attività eseguite in regia diretta.

Per il 2020, si prevede l'erogazione del Premio di Risultato ridotto del 25% rispetto al valore massimo erogato negli ultimi anni, e viene considerata una piccola quota di costo per le progressioni verticali.

In data 7 novembre 2019 è stato rinnovato il CCNL di riferimento per il triennio 2019/2021: è stata, quindi, prevista la quota aggiuntiva di costo.

Si rimanda alle successive tabelle sulla movimentazione dell'Organico.

### 5.1.2. 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.

### 5.1.3. Corrispettivi e contribuzioni da parte dell'Ente

<b>RICAVI PER PRESTAZIONI AL COMUNE DI GENOVA</b>	<b>consuntivo 2018</b>	<b>preconsuntivo 2019</b>	<b>budget 2020</b>	<b>budget 2021</b>	<b>budget 2022</b>
Cds parte corrente	11.885.246	11.885.246	11.885.246	11.885.246	11.885.246
Cds parte conto capitale	14.048.865	12.006.000	13.000.000	13.000.000	13.000.000
Cds addendum	4.652.722	6.119.685	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Canoni gestione integrata risparmio energetico sui semafori cittadini	155.315	155.315	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>30.742.148</b>	<b>30.166.246</b>	<b>29.385.246</b>	<b>29.385.246</b>	<b>29.385.246</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 2018 e 2019, quindi è pari ad €/mgl. 11.885.

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 2020/2022 un valore intermedio tra 2018 e preconsuntivo 2019.

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. È stato ipotizzato per il triennio 2020-2022 un valore costante, cautelativamente inferiore al preconsuntivo 2019...

## 5.2. Stato Patrimoniale

STATO PATRIMONIALE	consuntivo	preconsuntivo	previsione
	2018	2019	2020
<b>ATTIVO</b>			
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti			
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>10.895.572</b>	<b>10.106.555</b>	<b>10.264.555</b>
Immobilizzazioni immateriali	380.470	146.705	250.705
Immobilizzazioni materiali	10.515.102	9.959.850	10.013.850
Immobilizzazioni finanziarie			
<b>Attivo circolante</b>	<b>24.989.155</b>	<b>20.521.155</b>	<b>17.102.655</b>
Rimanenze	1.195.650	1.188.313	1.188.313
Crediti	23.745.769	19.331.842	15.913.342
verso clienti	1.015.850	869.909	619.909
verso imprese controllate			
verso imprese controllate			
verso controllanti	22.601.819	18.141.433	15.141.433
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	83.646	250.000	50.000
altro	44.454	70.500	102.000
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni			
Disponibilità liquide	47.736	1.000	1.000
<b>Ratei e risconti</b>	<b>130.376</b>	<b>113.385</b>	<b>103.885</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>36.015.103</b>	<b>30.741.095</b>	<b>27.471.095</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>			
<b>Patrimonio netto</b>	<b>16.552.516</b>	<b>16.560.262</b>	<b>16.590.724</b>
Capitale sociale	13.048.000	13.048.000	13.048.000
Riserva legale	146.147	147.467	147.854
Altre Riserve	3.331.971	3.357.049	3.364.408
Utili (perdite) portati a nuovo			
Utili (perdite) dell'esercizio	26.398	7.746	30.462
<b>Fondi rischi e oneri</b>	<b>2.291.156</b>	<b>1.991.180</b>	<b>2.149.180</b>
<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>2.191.079</b>	<b>1.741.673</b>	<b>1.361.673</b>
<b>Debiti</b>	<b>14.980.352</b>	<b>10.447.980</b>	<b>7.369.518</b>
verso banche/finanziatori	6.149.564	2.361.563	1.289.111
verso fornitori	5.215.904	4.665.033	3.615.407
verso imprese controllate			
verso imprese controllate			
verso controllanti	816.227	831.837	50.000
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	103.284	40.000	35.000
altro	2.695.373	2.549.547	2.380.000
<b>Ratei e risconti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>	<b>36.015.103</b>	<b>30.741.095</b>	<b>27.471.095</b>

### 5.3. Cash Flow: forecast

Si si stima un miglioramento del cash flow nel corso del 2020.

	FORECAST 2020					TOTALE ANNO
	1° trim.	2° trim	3°trim	4°trim		
<b>SALDO INIZIALE</b>	<b>-2.361.563</b>	<b>-1.316.771</b>	<b>1.972.484</b>	<b>-462.678</b>	<b>-2.361.563</b>	
<b>ATTIVITA' OPERATIVA</b>						
<b>INCASSI</b>						
da Comune di Genova	10.304.645	10.372.268	5.875.000	5.833.333	32.385.246	
da altri clienti per vendite e prestazioni	280.275	196.850	373.700	270.275	1.121.100	
Altri	7.000	7.000	7.000	7.000	28.000	
<b>Totale incassi</b>	<b>10.591.920</b>	<b>10.576.118</b>	<b>6.255.700</b>	<b>6.110.608</b>	<b>33.534.346</b>	
<b>PAGAMENTI</b>						
Comune di Genova			30.000	50.000	80.000	
Fornitori	4.663.996	3.092.500	2.899.167	2.862.500	13.518.163	
Personale	3.822.484	3.872.750	5.359.425	3.708.659	16.763.318	
Imposte/Tasse	42.879	32.348	49.672	46.617	171.516	
Altri	59.265	59.265	59.265	59.265	237.060	
<b>Totale pagamenti</b>	<b>8.588.624</b>	<b>7.056.863</b>	<b>8.397.529</b>	<b>6.727.041</b>	<b>30.770.057</b>	
<b>SALDO ATTIVITA' OPERATIVA</b>	<b>2.003.296</b>	<b>3.519.255</b>	<b>-2.141.829</b>	<b>-616.433</b>	<b>2.764.289</b>	
<b>ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>						
INCASSI					0	
PAGAMENTI	146.667	230.000	293.333	210.000	880.000	
<b>SALDO ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>	<b>-146.667</b>	<b>-230.000</b>	<b>-293.333</b>	<b>-210.000</b>	<b>-880.000</b>	
<b>ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>						
Incassi da finanziamenti					0	
Pagamenti per rimborso finanziamenti					0	
Altri incassi					0	
Altri pagamenti (dividendi al Comune)	811.837				811.837	
<b>SALDO ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>	<b>-811.837</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-811.837</b>	
<b>SALDO MOVIMENTI DEL PERIODO</b>	<b>1.044.792</b>	<b>3.289.255</b>	<b>-2.435.162</b>	<b>-826.433</b>	<b>1.072.452</b>	
<b>SALDO FINE PERIODO</b>	<b>-1.316.771</b>	<b>1.972.484</b>	<b>-462.678</b>	<b>-1.289.111</b>	<b>-1.289.111</b>	

## 6. FATTORI DI RISCHIO

144

### Rischi finanziari

La Società si avvale, per far fronte agli attuali deficit di liquidità, di un'apertura di credito, in corso di perfezionamento, di €mg. 8.500, concessa da IFITALIA e da utilizzarsi con le modalità di un factoring. Si avvale inoltre di finanziamenti a breve mediante un'apertura di credito, per €mg. 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.

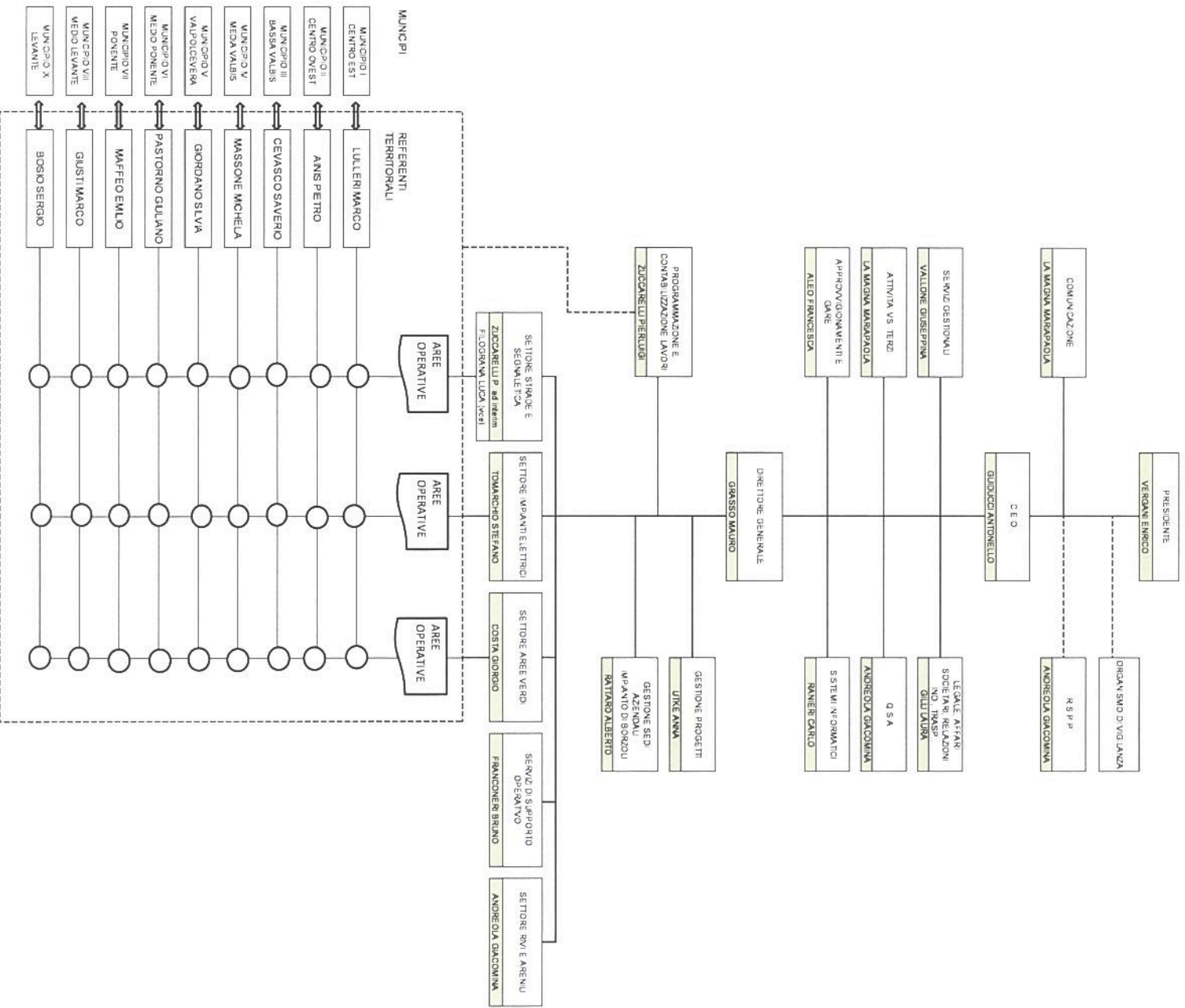
Anche per i crediti verso terzi i potenziali rischi sono coperti dall'apposito fondo.

## 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

### 7.1. Struttura organizzativa Attuale

ORGANIGRAMMA AZIENDALE

MACRO STRUTTURA



————— DIPENDENZA GERARCHICA  
 - - - - - DIPENDENZA FUNZIONALE

## Sviluppi previsti

La movimentazione del personale nel triennio 2020-2022 è conseguente alle ipotesi di:

- turn over costante;
- assunzione nel 2020 di n. 5 tecnici a completamento del turn over 2019;
- incremento del personale a seguito dell'aumento delle attività svolte in regia diretta, con particolare attenzione ai settori del verde e dei rivi.

Si riporta di seguito una tabella di dettaglio.

### MOVIMENTAZIONE DEL PERSONALE

	DIVISIONE STRADE	DIVISIONE IMPIANTI	DIVISIONE AREE VERDI	DIVISIONE LOGISTICA	RIVI	PROGETTAZIONE	STAFF	TOTALE
N. dipendenti al 31.12.19	105	83	76	42	2	6	37	351
<b>2020</b>								
Uscite	-10	-6	-9	-3			-2	-30
Assunzioni per turn-over	11	7	12	3	1		1	35 (1)
Assunzioni per sviluppo			13				1	14
Movimenti fra linee	-1		-2		5		-2	0
N. dipendenti al 31.12	105	84	90	42	8	6	35	370
<b>2021</b>								
Uscite	-5	-5	-4	-6				-20
Assunzioni per turn-over	5	5	4	6				20
Assunzioni per sviluppo			9	1	4			14
N. dipendenti al 31.12	105	84	99	43	12	6	35	384
<b>2022</b>								
Uscite	-5	-4	-5	-5			-1	-20
Assunzioni per turn-over	5	4	5	5			1	20
Assunzioni per sviluppo	1		4		2			7
N. dipendenti al 31.12	106	84	103	43	14	6	35	391

**NOTA:** nel settore di produzione è stato riproporzionato il personale della Direzione Generale / Programmazione e Contabilizzazione Lavori

(1) comprende n. 5 tecnici già autorizzati per il turn over 2019

Dai dati riportati in tabella, si evince come il personale di staff nel 2020 rappresenti il 9,5% del totale dipendenti e scenda progressivamente al 9% nella previsione 2022.

## 7.2. Organico

organico tempo indeterminato	2019	proiezione anno 2020						organico 31/12/2020
	precons 31/12/2019	assunzioni/cessazioni		passaggio di qualifica		passaggio diretto/indiretto		
	tot	Δ+	Δ-	Δ+	Δ-	Δ+	Δ-	tot
<b>PERSONALE INDIRETTO</b>	<b>36,40</b>	<b>1,00</b>	<b>-3,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-1,00</b>	<b>33,40</b>
dirigenti	1,50						-0,50	<b>1,00</b>
quadri	2,40		-1,00					<b>1,40</b>
impiegati	31,50	1,00	-1,00				-0,50	<b>31,00</b>
operai	1,00		-1,00					<b>0,00</b>
<b>PERSONALE DIRETTO</b>	<b>314,60</b>	<b>47,00</b>	<b>-27,00</b>	<b>5,00</b>	<b>-5,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>335,60</b>
dirigenti	0,50					0,50		<b>1,00</b>
quadri	4,60							<b>4,60</b>
impiegati	57,50	12,00	-7,00	5,00		0,50		<b>68,00</b>
operai (*)	252,00	35,00	-20,00		-5,00			<b>262,00</b>
<b>totale</b>	<b>351,00</b>	<b>48,00</b>	<b>-30,00</b>	<b>5,00</b>	<b>-5,00</b>	<b>1,00</b>	<b>-1,00</b>	<b>369,00</b>

organico lavoro flessibile (tempo determinato, collaborazioni, interinali)	2019	proiezione anno 2020		
	precons 31/12/2019	assunzioni/cessazioni	organico 31/12/2020	
	tot	Δ+	Δ-	tot
<b>PERSONALE INDIRETTO</b>	<b>0</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1</b>
dirigenti		1,00		<b>1,00</b>
quadri				<b>0,00</b>
impiegati				<b>0,00</b>
operai				<b>0,00</b>
<b>PERSONALE DIRETTO</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
dirigenti				<b>0,00</b>
quadri				<b>0,00</b>
impiegati				<b>0,00</b>
operai				<b>0,00</b>
<b>totale</b>	<b>0</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>

tasso assenza 2019 9,44%

(\*) di cui apprendisti 76

### 7.3. Costo del personale

7.1	COSTO DEL LAVORO	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020
	T. indeterminato	16.304.663	16.028.000	15.711.445
A	T. determinato	37.891		171.790
	interinale	-	-	-
	<b>totale A</b>	<b>16.342.554</b>	<b>16.028.000</b>	<b>15.883.235</b>
B	Collaborazioni	-	-	-
	<b>totale A+B</b>	<b>16.342.554</b>	<b>16.028.000</b>	<b>15.883.235</b>

### 7.2. VARIAZIONE COSTO DEL LAVORO

		2019	2020
	<b>COSTO ANNO PRECEDENTE</b>	<b>16.342.554</b>	<b>16.028.000</b>
	<b>descrizione causale</b>		
+	CCNL	74.609	152.125
+/-	contrattazione aziendale - premio di risultato	- 120.617	104.101
+/-	contrattazione aziendale -altre voci e indennità straordinario	- 40.724	16.329
+/-	ferie non fruita	- 80.739	23.325
+	assunzioni personale	44.846	
+	cessazioni personale	917.442	1.908.936
-	oneri incentivazioni all'esodo	- 1.298.008	- 2.421.158
+	estensione orario	-	-
+/-	effetti misure organizzative	-	-
+/-	variazioni categoria contrattuale	-	-
+/-	altro (specificare) progressioni verticali 2020	188.637	150.885
+/-	<b>TOTALE VARIAZIONE</b>	<b>314.554</b>	<b>144.765</b>
	<b>COSTO FINALE</b>	<b>16.028.000</b>	<b>15.883.235</b>



7.3

**CCNL E CONTRATTAZIONE AZIENDALE**

ccnl dipendenti	periodo di validità CCNL	incremento CCNL su esercizio 2018	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020
<b>GAS ACQUA</b>	<b>2019-2021</b>	223.176	74.609	152.125

**note**

In data 7 novembre 2019 è stato siglato l'accordo sul rinnovo del CCNL

(valori al lordo oneri)	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020
<b>risorse contrattazione aziendale</b> di cui	936.372	784.040	862.798
risorse per premio di risultato	536.318	424.710	519.797
altro	400.054	359.330	343.001
<b>premio di risultato medio individuale</b>	1.618	1.242	1.450
<b>straordinario</b>	581.843	501.104	477.779
<b>costo parte normativa contrattazione aziendale</b>	-	-	-

**note**

ccnl dirigenti	periodo di validità CCNL	incremento CCNL su esercizio 2018	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020
<b>CONFSEVIZI</b>	<b>2019-2023</b>	-	-	-

**note**

In data 16 ottobre 2019 è stato siglato l'accordo sul rinnovo del CCNL. Non si rilevano incrementi.

(valori al lordo oneri)	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020
<b>risorse contrattazione aziendale</b> di cui	20.288	11.279	20.293
risorse per premio di risultato	20.288	11.279	20.293
altro	-	-	-
<b>premio di risultato medio individuale</b>	6.763	5.640	6.764
<b>costo parte normativa contrattazione aziendale</b>	-	-	-

**note**

Nella voce "risorse per premio di risultato" è stato indicato il valore della retribuzione variabile incentivante prevista nel CCNL

## 7.4. Piano del fabbisogno di personale

PIANO DEL FABBISSOGNO DEL PERSONALE	Media triennio 2011 - 2013	Precons. 2019	Prev. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022
<b>Spesa del personale</b>					
<b>A</b>					
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	11.403.899	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				
5 Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro, Benefitts etc	5.604.000	3.825.262	3.570.936	3.705.880	3.725.416
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNI...)	103.000	798.839	800.238	844.291	855.854
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	535.000	424.081	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	9.532	9.921	10.075	10.221
10 Altri oneri	0	0	0		
<b>TOTALE A )</b>	<b>19.056.000</b>	<b>16.461.613</b>	<b>16.334.552</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	9.532	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				
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0				
<b>Totale B )</b>	<b>981.000</b>	<b>2.279.216</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>14.182.397</b>	<b>13.935.933</b>	<b>14.109.400</b>	<b>14.170.565</b>
Dipendenti a tempo indeterminato	412	324	351	369	383
Numero totale dipendenti inizio anno (01/01)	0	60	48	34	27
Assunzioni	13	33	30	20	20
Cessazioni	<b>399</b>	<b>351</b>	<b>369</b>	<b>383</b>	<b>390</b>
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>					
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili	0	2	0	1	1
Numero totale dipendenti inizio anno (01.01)	0	0	1	0	0
Assunzioni	0	2	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>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)	<b>399</b>	<b>351</b>	<b>370</b>	<b>384</b>	<b>391</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	2.606.584	1.423.246	1.447.462	1.559.329	1.562.366
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,1368</b>	<b>0,0865</b>	<b>0,0886</b>	<b>0,0933</b>	<b>0,0923</b>

### **7.5. 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.

Negli oneri da rinnovi contrattuali sono stati considerati anche quelli relativi al personale assunto dopo le date di decorrenza degli incrementi stessi (a partire dalla proiezz. fine 2018).

L'età media del personale attualmente in A.S. Ter. è di 46,5 anni.

## 8. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI

previsione 2020		previsione 2021		previsione 2022	
IMPIEGHI	FONDI DI COPERTURA	IMPIEGHI	FONDI DI COPERTURA	IMPIEGHI	FONDI DI COPERTURA
descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo
Immateriali	200.000	Immateriali	200.000	Immateriali	200.000
Terreni e fabbricati	40.000	Terreni e fabbricati	40.000	Terreni e fabbricati	40.000
Impianti e macchinari	80.000	Impianti e macchinari	80.000	Impianti e macchinari	80.000
Attrezzature	100.000	Attrezzature	100.000	Attrezzature	100.000
Altri beni	650.000	Altri beni	650.000	Altri beni	650.000
	<b>1.070.000</b>		<b>1.070.000</b>		<b>1.070.000</b>

Gli investimenti immateriali sono riferiti prevalentemente all'aggiornamento del sistema IT aziendale per la parte relativa ai software.

Gli investimenti su impianti e macchinari sono principalmente relativi a migliorie dell'impianto di produzione di conglomerati bituminosi di Borzoli.

Gli investimenti relativi ad altri beni riguardano principalmente l'acquisto di mezzi operativi (quali autocarri, motocarri, autovetture,...) e l'acquisto di hardware per il sistema IT.

## 9. PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI

Si riporta di seguito la previsione degli acquisti 2020 dettagliato per tipologia, distinguendo gli acquisti per materiali da quelli di servizi.

<b>Piano annuale acquisti 2020</b>	
descrizione	importo
<b>MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, CONSUMO, MERCI</b>	
Materie prime	1.355.769
Utenze	450.000
Materiali di consumo	2.320.000
Materiali di ricambio	160.000
Materiali di consumo per ufficio	25.000
	<b>4.310.769</b>
<b>SERVIZI</b>	
Prestazioni di servizio a carattere tecnico	5.573.880
Trasporti e altre prestazioni movimentazione materiale	300.000
Assicurazioni	380.000
Costi di manutenzione	385.000
Postelegrafoniche e servizi similari	150.000
Prestazioni per personale dipendente	515.900
Consulenze, prestazioni e studi	420.000
Altre prestazioni di servizi	248.000
Emolumenti ad Organi Sociali	77.000
	<b>8.049.780</b>
<b>totale</b>	<b>12.360.549</b>

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

(Capo Azienda)  
  
 Ing. Antonello Guiducci



**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, al monitoraggio,; progettazione tecnico economica, assistenza, studio, progettazione e servizi a terzi nel campo della mobilità urbana, della viabilità, dei parcheggi, della sosta, della gestione semaforica, dei sistemi, infrastrutture e reti di trasporto, di infrastrutture ed impianti tecnologici funzionali al tpl; 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

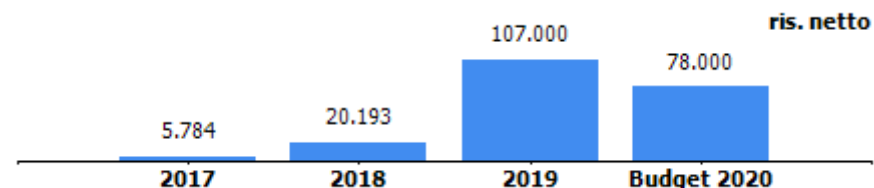
<b>soci</b>		
Comune di Genova	99,9996%	
Istituto Giannina Gaslini di Genova	0,0002%	
Ospedale San Martino di Genova	0,0002%	

**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 G.C 53 /30.3.2017.

**risultato netto al 31 dicembre 2019 107.000 (preconsuntivo)**



<b>contratto di servizio</b>	<b>2018</b>	<b>asestato 2019</b>	<b>previsione 2020</b>
previsione - accertamento canone gestione servizio sosta corrisposto al comune da genova parcheggi (IVA inclusa)	3.669.983	4.221.853	4.209.000
previsione-impegno per gestione contravvenzioni polizia municipale (IVA inclusa)	1.850.000	4.842.220	4.800.000
previsione-impegno per gestione servizio service strumentazioni di controllo e servizi ausiliari (IVA inclusa)	-	-	588.000
previsione - impegno per contratto di servizio bilancio comunale (IVA inclusa) di cui	2.369.984	2.367.400	2.162.400
acquisizione di servizi diversi- varchi	569.984	567.400	562.400
convenzione ausiliari del traffico	1.800.000	1.800.000	1.600.000



**GENOVA PARCHEGGI S.P.A.**

# **RELAZIONE PREVISIONALE AZIENDALE 2020/2022**

Genova, 15 gennaio 2020



## Indice

### 1. OVERVIEW

- Mission and 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
- Proposta nuovi obiettivi DUP per il triennio successivo all'anno in corso

### 3. 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)

### 4. 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

## 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 del personale (format in uso editabile su piattaforma gepartecipate)

8. PIANO DEGLI INVESTIMENTI (Tabella 8)

9. PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI (Tabella 9)

# OVERVIEW

## MISSION

- Genova Parcheggio 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 Parcheggio 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.

<b>Key Financial</b>	<b>consuntivo anno 2018</b>	<b>preconsuntivo 2019</b>	<b>previsione anno 2020</b>	<b>previsione anno 2021</b>	<b>previsione anno 2022</b>
valore produzione	13.861.537	16.348.000	17.040.000	17.530.000	17.780.000
MOL	772.721	943.000	1.222.000	1.277.000	1.325.000
risultato netto	20.193	107.000	78.000	103.000	86.000
PN	1.240.949	1.347.949	1.425.949	1.528.950	1.614.950
PFN	1.922.486	2.896.169	2.436.699	3.071.665	3.350.964
ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, contributi, ecc.) <b>(1)</b>	3.255.051	5.444.575	5.546.000	5.795.000	5.865.000

**Nota**

**(1) Sono compresi: corrispettivi per contratto di servizio Bike Sharing, Telecontrollo Z.T.L.. Sono altresì inclusi la quota di competenza Genova Parcheggi relativa agli incassi da sanzioni emesse dagli Ausiliari della Sosta. Inoltre a partire dal consuntivo 2018 si tiene conto dei ricavi relativi al contratto per la gestione delle contravvenzioni della P.M. (per il 2018 a partire dal mese di luglio)**

# OBIETTIVI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE



**Grado di raggiungimento obiettivi ultimo esercizio chiuso: 100%**

**Stato di attuazione obiettivi DUP anno in corso previsionale al 31/12**

**DUP 2019: Stato avanzamento al 31/12/2019**

<b>Obiettivi</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Descrizione Indicatore</b>	<b>Note</b>
Obiettivo 1			
	<i>Indicatore 1</i>	Risultato d'esercizio non negativo	Sulla base delle stime si può affermare che il risultato d'esercizio sarà positivo.
	<i>Indicatore 2</i>	Rispetto del budget previsto nella Relazione Previsionale Aziendale	Si conferma che il risultato di Conto Economico ante imposte sarà positivo.
Obiettivo 2			
	<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 conferma il rispetto di questo indicatore. Si precisa che la nota, sul consuntivo 2018, mantiene la sua validità tenendo presente le ulteriori variazioni intervenute nel corso del 2019.
	<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	Si presume di rispettare il valore obiettivo di questo indicatore, Resta inteso che il M.O.L., analogamente agli anni precedenti, sarà rettificato (in aumento) dall'importo del canone di concessione.
	<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	Si ritiene che il valore obiettivo del presente indicatore sarà rispettato. Si ricorda che la media del triennio 2015 + 2017 è pari al 4,41%.
Obiettivo 3			
	<i>Indicatore 1</i>	Adeguatezza rispetto a quanto previsto dalla normativa in merito alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito web della società	Allo stato attuale nulla osta che la società rispetti pienamente quanto previsto dalla normativa in merito alla pubblicazione dei dati e dei documenti sulla sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale della società.
Obiettivo 4			
	<i>Indicatore 1</i>	Mantenimento del canone di concessione	In canone di concessione deve essere ancora determinato in modo definitivo ma si può affermare che l'importo sarà in linea, se non superiore, a quello dello scorso anno.

**PIANO INDUSTRIALE  
ACTION PLAN ED  
INDICATORI DI PERFORMANCE**

### 3. PIANO INDUSTRIALE – ACTION PLAN

INTENZIONI STRATEGICHE	ACTION PLAN	TEMPI	INVESTIMENTI	IMPATTO ORGANIZZATIVO	CONDIZIONI	DATI ECONOMICI PROSPETTICI
	AVVIO GESTIONE DELLE AREE DI SOSTA DELL'OSPEDALE SAN MARTINO DI GENOVA	ENTRO GENNAIO 2020	IMPIANTI E ATTREZZATURE 250/300.000 EURO	10/12 NUOVE ASSUNZIONI		VALORE AGGIUNTO 100.000 EURO
ACQUISIZIONE NUOVE COMMESSE IN AMBITO PUBBLICO DA ENTI LOCALI E NON	ACQUISIZIONE PROGETTAZIONE INSTALLAZIONE, MANUTENZIONE IMPIANTI DI TELERILEVAMENTO DI INFRAZIONI AL CODICE DELLA STRADA	AVVIO ENTRO MARZO 2020	IMPIANTI E ATTREZZATURE 400.000 EURO	RICONFIGURAZIONE RISORSE UMANE		VALORE AGGIUNTO 50.000EURO
RINNOVO DEI CONTRATTI DI SERVIZIO IN ESSERE		GIUGNO 2020				DA DEFINIRE

INDICATORI DI PERFORMANCE	consuntivo 2017	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020	benchmark		note
					valore	riferimento	
Ricavo per stallo in concessione [Totale] = Ricavi da sosta / N° stalli in concessione	366,53	337,51	337,71	331,06			Nel confronto del dato 2019 con gli anni precedenti da considerare la riduzione degli stalli (circa 150 in Blu Area) e l'impatto della variazione tariffaria (periodo ottobre + dicembre). Nel confronto del valore 2020 con quello dell'anno precedente si deve tenere conto dell'impatto della variazione tariffaria su tutto l'anno.
Ricavo per stallo Blu Area = Ricavi da sosta Blu Area / N° stalli Blu Area	151,26	130,09	129,59	125,42			Nel confronto del dato 2019 con gli anni precedenti da considerare la riduzione degli stalli (circa 150 in Blu Area) e l'impatto della variazione tariffaria (periodo ottobre + dicembre). Nel confronto del valore 2020 con quello dell'anno precedente si deve tenere conto dell'impatto della variazione tariffaria su tutto l'anno.
Ricavo per stallo Isole Azzurre = Ricavi da sosta Isole Azzurre / N° stalli Isole Azzurre	2.524,58	2.451,24	2.436,79	2.404,34			Nel confronto del dato 2019 con gli anni precedenti da considerare l'impatto della variazione tariffaria (periodo ottobre + dicembre). Nel confronto del valore 2020 con quello dell'anno precedente si deve tenere conto dell'impatto della variazione tariffaria su tutto l'anno.
Costo diretto di produzione dei contrassegni per contrassegno emesso = Costi diretti di produzione dei contrassegni / (Totale contrassegni)	9,92	7,85	7,07	7,42			
N° sanzioni rilevate a stallo Blu Area = N° sanzioni rilevate / N° stalli Blu Area	3,24	3,09	3,12	3,21			
N° contratti parcheggi residenti sul totale dei posti in concessione = N° contratti attivi per parcheggi residenti / N° stalli in concessione	0,88	0,93	0,95	0,96			

**NOTE**

Sono stati inseriti indicatori già utilizzati, negli anni scorsi, per l'elaborazione 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

Nel confronto tra i valori 2020 e 2019, dei primi tre indicatori, deve essere considerato, l'impatto, sull'intero 2020, della manovra tariffaria avviata nel mese di ottobre 2019.

**ASSETTO PRODUTTIVO E  
CONDIZIONI DI OPERATIVITA'  
ATTUALI E PREVISIONALI**

#### 4.1 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 18.100 in diminuzione di quasi 125 stalli rispetto alla 31/12/2018 (tuttavia per determinare gli stalli Blu Area destinati alla sosta a rotazione si è storicamente utilizzato un fattore 1/10 corrispondente a 1.830 stalli liberi per la rotazione poiché gli altri stalli sono occupati dai residenti e dagli abbonati di altre categorie). Stalli Isole Azzurre circa 1.860. Stalli park interscambio circa 660. I valori indicati si riferiscono a valore medi annui.	La stima dei ricavi da sosta a rotazione per l'anno 2020 è pari a 6.370.000 €. L'importo non è confrontabile a quello degli anni precedenti per via della nuova manovra tariffaria (frazione oraria) attivata dal mese di ottobre 2019.
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.	1.510 stalli medi annui.	Poco più di 810.000 € annui.



Denominazione attività	Descrizione	Dati numerici attività	Valore attività
Emissione Contrassegni	<p>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. Nel corso del 2020 è previsto di installare due casse automatiche presso il front office al fine di migliorare il servizio ai clienti.</p>	<p>Nel 2019 oltre 92.000 contrassegni ed autorizzazioni emesse.</p>	<p>Stima 2020 pari a circa 1.860.000 €.</p>

Denominazione attività	Descrizione	Dati numerici attività	Valore attività
Bike Sharing	Gestione del servizio Bike Sahring secondo le modalità previste dal contratto di servizio	16 velostazioni 52 biciclette	40.000 € da Civica Amministrazione per gestione servizio. 400 € da clienti del servizio. Valori annui.
Telecontrollo varchi Z.T.L.	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. Sono incluse attività accessorie quali personalizzazioni orari di accesso e caricamento delle deroghe autorizzative all’accesso.	Esame e validazione di circa 135.000 immagini annue;  Caricamento di oltre 10.000 deroghe autorizzative di accesso alle Z.T.L.	380.000 € da Civica Amministrazione per gestione servizio. Valore annuo.
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.	Circa 57.000 numero di sanzione emesse annue	Circa 1.290.000 euro annui. Stima effettuata considerando anche gli incassi medi sui lotti di sanzioni inviate a ruolo.

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 poco meno di 430.000 € annui. Anche sulle tariffe di questi parcheggi è stata applicata la manovra tariffaria adottata dalla Civica Amministrazione.
Parcheggio Gaslini	Si tratta della gestione del parcheggio dell'Ospedale Gaslini. A partire dal mese di aprile 2019 la società esegue anche il servizio di portineria ed informazioni.	750 stalli	Previsti circa 680.000 € annui per il 2020. .
Gestione procedura contravvenzionale	E' il servizio per la gestione delle fasi amministrative della procedura contravvenzionale della Polizia Municipale con le modalità previste dal relativo contratto.	Stima sanzioni elaborate 640.000 sulla base dei dati 2019.	Stima 2020 pari a 3.500.000 €. L'importo evidenziato può variare sulla base del mix del numero di sanzioni (cartacee/elettroniche), del numero di sanzioni notificate e delle percentuali di notifiche entro/fuori il territorio del Comune di Genova e di quelle notificate via PEC.

#### 4.2 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	4	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	4	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 Casse Automatiche controlla il funzionamento e provvede ad attivare il personale di manutenzione.
Palmari e relative stampanti	Utilizzati sul territorio dagli Ausiliari della Sosta e dagli Addetti alla Sosta	100	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

Tipologia mezzi tecnici	Descrizione	Quantità	Note
			della sosta e l'eventuale emissione delle panali sulle Isole Azzurre
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 integralmente integrato con la contabilità generale. Consente, altresì, il pagamento on-line da remoto
Telpass Pyng/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. Con l'applicazione EasyPark è possibile pagare anche gli abbonamenti sulle Isole Azzurre dove è possibile tale modalità.
Sistemi di contamoneta	Genova Parcheggi è dotata di sistemi per il conteggio e l'impacchettamento della moneta	2	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. Mediamente sono trattati 7.000.000 di pezzi annui
Linee Dati	Linee di trasmissione dati	28	Le linee dati di cui è dotata Genova Parcheggi, sono tutte supervisionate dai sistemi informativi, e sono utilizzate per i collegamenti alle varie realtà territoriali (compresi i varchi Z.T.L.) e la sede operativa e tra questa e la Polizia Municipale

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

CONTO ECONOMICO		consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	budget 2020	budget 2021	budget 2022
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>						
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di cui	13.244.323	15.774.000	16.440.000	16.900.000	17.130.000	
- Sosta a rotazione	6.473.933	6.472.000	6.370.000	6.510.000	6.600.000	
- Contrassegni (escluso CUDE e corse gialle)	1.787.192	1.815.000	1.814.000	1.835.000	1.845.000	
Gestione contrattazioni della Polizia Municipale	1.611.988	3.728.000	3.500.000	3.500.000	3.550.000	
- Gasfini	356.694	688.000	680.000	690.000	690.000	
- Contratto di Servizio	461.829	466.575	466.000	465.000	465.000	
- Ausiliari della Sosta	1.167.365	1.250.000	1.290.000	1.330.000	1.350.000	
Gestione Impianti Tecnologici Polizia Municipale			290.000	500.000	500.000	
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	617.214	574.000	600.000	630.000	650.000	
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>13.861.537</b>	<b>16.348.000</b>	<b>17.040.000</b>	<b>17.530.000</b>	<b>17.780.000</b>	
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>						
Materie prime, sussidiarie e di consumo	103.032	170.000	210.000	210.000	220.000	
Servizi di cui :	2.044.222	3.280.000	3.013.000	3.030.000	3.070.000	
Servizi per la gestione delle contrattazioni della Polizia Municipale	867.689	2.030.000	1.782.000	1.750.000	1.750.000	
- Servizio sostitutivo mensa	144.623	157.000	170.000	180.000	180.000	
Tassa rifiuti e servizi di smaltimento rifiuti speciali	136.309	136.000	136.000	136.000	136.000	
Godimento beni di terzi di cui:	3.808.727	4.415.000	4.220.000	4.350.000	4.370.000	
- Canone concessione comunale (1)	3.010.535	3.100.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	
Persona e	7.055.680	7.470.000	8.300.000	8.583.000	8.705.000	
Ammortamenti e svalutazioni	654.829	684.000	750.000	770.000	840.000	
Variaz one rimanenze	12.677	0	0	0	0	
Accantonamenti per rischi ed imprevisti	0	0	250.000	250.000	250.000	
Altri accantonamenti	0	0	0	0	0	
Oneri diversi di gestione	64.479	70.000	75.000	80.000	90.000	
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>13.743.646</b>	<b>16.089.000</b>	<b>16.818.000</b>	<b>17.273.000</b>	<b>17.545.000</b>	
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>117.891</b>	<b>259.000</b>	<b>222.000</b>	<b>257.000</b>	<b>235.000</b>	
<b>EBITDA</b>	<b>772.720</b>	<b>943.000</b>	<b>1.222.000</b>	<b>1.277.000</b>	<b>1.325.000</b>	
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>						
Proventi da partecipazioni	0	0	0	0	0	
Altri proventi finanziari	457	1.000	1.000	1.000	1.000	
Interessi ed oneri finanziari diversi	46.672	53.000	55.000	55.000	55.000	
utili e perdite su cambi	0	0	0	0	0	
Saldo gestione finanziaria	<b>-46.215</b>	<b>-52.000</b>	<b>-54.000</b>	<b>-54.000</b>	<b>-54.000</b>	
<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</b>						
rivalutazioni	0	0	0	0	0	
svalutazioni	0	0	0	0	0	
Totale rettifiche di attività finanziarie	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>71.676</b>	<b>207.000</b>	<b>168.000</b>	<b>203.000</b>	<b>181.000</b>	
Imposte sul reddito	51.483	100.000	90.000	100.000	95.000	
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	<b>20.193</b>	<b>107.000</b>	<b>78.000</b>	<b>103.000</b>	<b>86.000</b>	

## NOTA

(1) All'importo indicato sul 2019 vanno sommati circa 350.000 € conseguenti alla definizione di competenze arretrate il che porta ad un canone complessivo di 3.450.000. In ogni caso l'esercizio 2019 chiuderà in utile.



STATO PATRIMONIALE		consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020
<b>ATTIVO</b>				
Credito verso soci per versamenti ancora dovuti				
<b>Immobilizzazioni</b>		<b>2.130.380</b>	<b>2.320.792</b>	<b>2.981.117</b>
	Immobilizzazioni immateriali	401.566	303.293	241.204
	Immobilizzazioni materiali	1.718.577	2.006.499	2.728.913
	Immobilizzazioni finanziarie	10.237	11.000	11.000
<b>Attivo circolante</b>		<b>5.479.529</b>	<b>6.037.157</b>	<b>5.651.332</b>
Rimanenze		176.195	177.000	177.000
Crediti	verso clienti	3.014.618	2.627.056	2.730.000
	verso imprese controllate	529.409	695.000	625.000
	verso controllanti	0	0	0
	verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	2.296.026	1.742.056	1.905.000
	altro	22.937	23.000	25.000
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni		166.246	167.000	175.000
Disponibilità liquide		0	0	0
Rateli e risconti		2.288.716	3.233.101	2.744.332
<b>Totale attivo</b>		<b>116.859</b>	<b>120.000</b>	<b>120.000</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>		<b>7.726.768</b>	<b>8.477.949</b>	<b>8.752.449</b>
<b>Patrimonio netto</b>		<b>1.240.949</b>	<b>1.347.949</b>	<b>1.425.949</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
	Utili (perdite) portati a nuovo	591.422	611.615	718.615
	Utile (perdita) dell'esercizio	20.193	107.000	78.000
<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>440.197</b>	<b>440.000</b>	<b>438.000</b>
<b>Debiti</b>		<b>5.202.730</b>	<b>5.845.000</b>	<b>6.043.500</b>
verso banche/finanziatori		366.230	336.000	307.000
verso fornitori		1.542.529	1.545.000	1.600.000
verso imprese controllate		0	0	0
verso controllanti		2.033.902	2.691.000	2.601.500
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti		22.551	23.000	25.000
altro		1.237.518	1.250.000	1.510.000
Rateli e risconti		842.892	845.000	845.000
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>		<b>7.726.768</b>	<b>8.477.949</b>	<b>8.752.449</b>

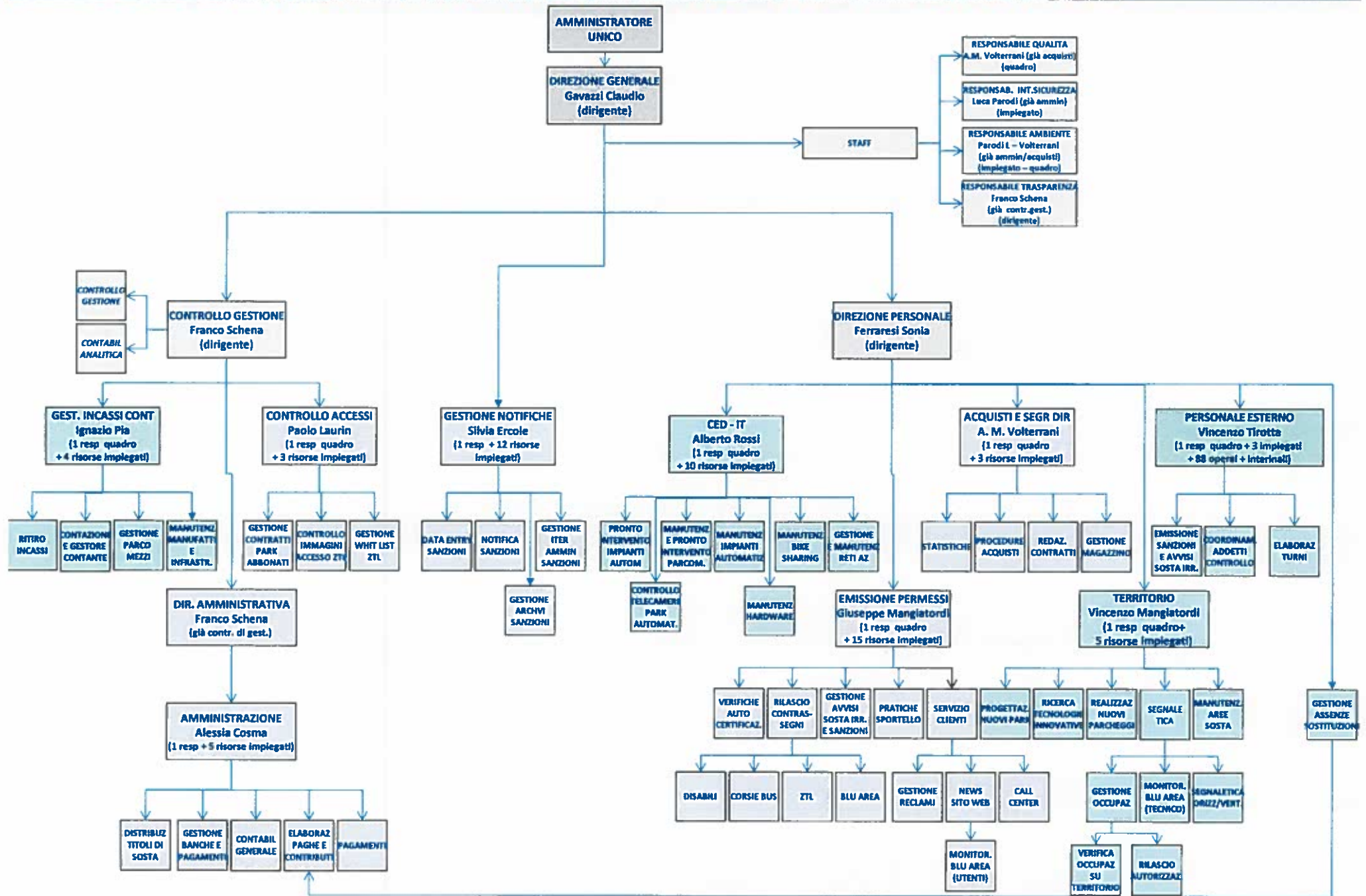
	FORECAST 2020				
	1° trim.	2° trim	3°trim	4°trim	TOTALE ANNO
<b>SALDO INIZIALE</b>	<b>2.889.000</b>	<b>3.281.000</b>	<b>2.633.000</b>	<b>3.012.000</b>	<b>2.889.000</b>
<b>ATTIVITA' OPERATIVA</b>					
<b>INCASSI</b>					
da Comune di Genova	907.000	1.036.000	872.000	839.000	3.654.000
da altri clienti per vendite e prestazioni	3.480.000	3.647.000	3.195.000	3.234.000	13.556.000
Altri	11.000	11.000	11.000	12.000	45.000
<b>Totale incassi</b>	<b>4.398.000</b>	<b>4.694.000</b>	<b>4.078.000</b>	<b>4.085.000</b>	<b>17.255.000</b>
<b>PAGAMENTI</b>					
Comune di Genova	75.000	1.103.000	0	790.000	1.968.000
Fornitori	1.405.000	1.365.000	1.112.000	1.168.000	5.050.000
Personale	1.982.000	2.121.000	1.976.000	1.986.000	8.065.000
Imposte/Tasse	524.000	740.000	594.000	790.000	2.648.000
Altri	20.000	13.000	17.000	13.000	63.000
<b>Totale pagamenti</b>	<b>4.006.000</b>	<b>5.342.000</b>	<b>3.699.000</b>	<b>4.747.000</b>	<b>17.794.000</b>
<b>SALDO ATTIVITA' OPERATIVA</b>	<b>392.000</b>	<b>-648.000</b>	<b>379.000</b>	<b>-662.000</b>	<b>-539.000</b>
<b>ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>					
INCASSI	0	0	0	0	0
PAGAMENTI	0	0	0	0	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	0	0	0	0
Pagamenti per rimborso finanziamenti	0	0	0	29.000	29.000
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>-29.000</b>	<b>-29.000</b>
<b>SALDO MOVIMENTI DEL PERIODO</b>	<b>392.000</b>	<b>-648.000</b>	<b>379.000</b>	<b>-691.000</b>	<b>-568.000</b>
<b>SALDO FINE PERIODO</b>	<b>3.281.000</b>	<b>2.633.000</b>	<b>3.012.000</b>	<b>2.321.000</b>	<b>2.321.000</b>

# FATTORI DI RISCHIO

Attualmente non si ravvisano fattori di rischio

**ASSETTO ORGANIZZATIVO  
ATTUALE  
E SVILUPPI PREVISTI**

# GENOVA PARCHEGGI S.P.A. - WORKFLOW - ELABORAZIONE PER FUNZIONE



Tecnici e personale esterno (114 dipendenti)  
 Direzione, staff, amministrazione e sportelli (46 dipendenti)  
 Aggiornato al 01/11/2019

Tabella 6

organico tempo indeterminato	2019	proiezione anno 2020		
	precons 31/12	assunzioni/ cessazioni	organico 31/12	
	tot	Δ+	Δ-	tot
<b>PERSONALE INDIRETTO</b>	<b>35</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>38</b>
dirigenti	3			
quadri	4			
impiegati	26	3		
operai	2			
<b>PERSONALE DIRETTO</b>	<b>128</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>134</b>
dirigenti	3			
quadri	33	1		
impiegati	92	6	1	
operai				
<b>totale</b>	<b>163</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>172</b>

organico lavoro flessibile ( tempo determinato, collaborazioni,	2019	proiezione anno 2020		
	precons 31/12	assunzioni/ cessazioni	organico 31/12	
	tot	Δ+	Δ-	tot
<b>PERSONALE INDIRETTO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
dirigenti				
quadri				
impiegati				
operai				
<b>PERSONALE DIRETTO</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
dirigenti				
quadri				
impiegati				
operai	2	1	2	
<b>totale</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

tasso assenteismo 2019           13,50%

Note:

1) 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.

2) 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/informatico C2, N. 1 amministrativo A1; N. 1 informatico A1; N. 1 videoterminalista C2 (Contenzioso); N. 1 cessazione op. sosta.

7.1	COSTO DEL LAVORO	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020
A	T. indeterminato	6.998.050,35	7.342.000,00	8.215.000,00
	T. determinato	-	-	-
	interinale	57.629,49	128.000,00	85.000,00
	<b>totale A</b>	<b>7.055.679,84</b>	<b>7.470.000,00</b>	<b>8.300.000,00</b>
B	Collaborazioni	-	-	-
	<b>totale A+B</b>	<b>7.055.679,84</b>	<b>7.470.000,00</b>	<b>8.300.000,00</b>

### 7.3 CCNL E CONTRATTAZIONE AZIENDALE

ccnl dipendenti	periodo di validità contrattuale	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020
Autoferrotranvieri	Rinnovato a Nov 2015 scaduto il 31/12/2017	-	-
Autonoleggio	ipotesi di accordo del 23/10/2019 con scadenza 31/12/2021	75.100,00	58.800,00

(valori al lordo)		consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020
risorse contrattazione aziendale di cui		173.543,39	352.300,00	355.300,00
risorse per premio di risultato		173.543,39	352.300,00	355.300,00
altro		-	-	-
premio di risultato medio individuale		1.166,05	2.313,96	2.065,70
straordinario		72.000,27	96.000,00	141.400,00
<b>costo parte normativa contrattazione aziendale</b>		-	-	-

ccnl dipendenti	periodo di validità contrattuale	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020
Terziario	Rinnovato il 21/07/2016 scadenza 31/12/2018	-	-

(valori al lordo)		consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020
risorse contrattazione aziendale di cui		47.213,89	60.000,00	60.000,00
risorse per premio di risultato		47.213,89	60.000,00	60.000,00
altro		-	-	-
premio di risultato medio individuale		15.737,96	20.000,00	20.000,00
<b>costo parte normativa contrattazione aziendale</b>		-	-	-

7.2	VARIAZIONE COSTO DEL LAVORO	2019	2020
	<b>COSTO ANNO PRECEDENTE</b>	<b>7.055.680</b>	<b>7.470.000</b>
	descrizione causale	7.055.680	7.470.000
+	CCNL	149.442	56.458
+/-	contrattazione aziendale - premio di risultato	33.727	39.051
+/-	contrattazione aziendale - altre voci e indennità	-	-
+/-	straordinario	24.000	45.400
+/-	ferie non fruita	-	31.962
+	assunzioni personale	240.864	770.500
-	cessazioni personale	69.426	58.000
+	oneri incentivazioni all'esodo	-	-
+	estensione orario	-	-
+/-	effetti misure organizzative: utilizzo lavoro somministrato	70.371	43.000
+/-	variazioni categoria contrattuale	-	-
+/-	altro (specificare): FONDI - ASSENZE CHE DIM. LA RETR.	34.658	12.371
+/-	<b>TOTALE VARIAZIONE</b>	<b>414.320</b>	<b>830.000</b>
	<b>COSTO FINALE</b>	<b>7.470.000</b>	<b>8.300.000</b>
		7.470.000	8.300.000

note

note

note

Gli importi indicati nel rigo "RISORSE CONTRATTAZIONE AZIENDALE" preconsuntivo 2019 e previsione 2020 corrispondono all'ammontare massimo conseguibile, mentre a budget viene considerato l'importo storicamente erogato.

note

note

Gli importi indicati nel rigo "RISORSE CONTRATTAZIONE AZIENDALE" preconsuntivo 2019 e previsione 2020 corrispondono all'ammontare massimo conseguibile, mentre a budget viene considerato l'importo storicamente erogato.



# Genova Parcheggi S.p.A. 99,99%



	Media triennio 2011 - 2013	precons 2019	Prev. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022
<b>PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE</b>					
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	5.196.000	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					
3 Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile	8.502	128.000	85.000		
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	1.499.503	1.751.000	1.983.000	2.067.000	2.095.000
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	336.003	395.000	392.000	408.000	411.000
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	174.695	155.000	170.000	180.000	180.000
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco					
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	14.356	25.000	25.000	25.000	25.000
10 Altri oneri					
<b>TOTALE A)</b>	<b>6.634.619</b>	<b>7.650.000</b>	<b>8.495.000</b>	<b>8.788.000</b>	<b>8.910.000</b>
<b>TOTALE A) rettificato</b>	<b>6.634.619</b>	<b>7.257.000</b>	<b>7.497.015</b>	<b>7.738.341</b>	<b>7.833.150</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;	14.356	25.000	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				
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);		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	374.000	390.000	390.000	390.000
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	280.879	412.300	415.300	429.300	429.300
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.					
<b>Totale B)</b>	<b>612.544</b>	<b>1.657.400</b>	<b>1.735.200</b>	<b>1.955.200</b>	<b>2.048.300</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>6.022.075</b>	<b>5.992.600</b>	<b>6.759.800</b>	<b>6.832.800</b>	<b>6.861.700</b>
<b>TOTALE A rettificato - B</b>	<b>6.022.075</b>	<b>5.599.600</b>	<b>5.761.815</b>	<b>5.783.141</b>	<b>5.784.850</b>
<b>Dipendenti a tempo Indeterminato</b>					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	154	149	163	172	174
Assunzioni	3	17	10	2	
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>
<b>Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili</b>					
Numero totale dipendenti inizio anno (01.01)		5	2	1	1
Assunzioni		2	1	0	0
Cessazioni		5	2	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</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	4.043.000	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>0,53</b>	<b>0,55</b>	<b>0,54</b>	<b>0,54</b>

Note:

1) 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.

2) 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/informatico C2, N. 1 amministrativo A1; N. 1 informatico A1; N. 1 videoterminalista C2 (Contenzioso); N. 1 cessazione op. sosta.

3) Turn over personale 2021: si ipotizza l'inserimento di N. 2 Appr. Operatori sosta C2 per la nuova commessa Ospedale San Martino.

4) CCNL Autonoleggio 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.

5) Spese per la formazione: sono (e saranno) in parte finanziate dai fondi interprofessionali Fondimpresa e Fondir.

6) Mol: nettificato canone come anni precedenti.

# PIANO DEGLI INVESTIMENTI

previsione 2020				previsione 2021				previsione 2022			
IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA		IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA		IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA	
descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo
Parcometri (I° lotto)	162.500	autofinanziamento	162.500	Sostituzione Parcometri (II° Lotto)	650.000	autofinanziamento	650.000	Sostituzione Parcometri (III° Lotto)	650.000	autofinanziamento	650.000
Cassa Automatica San Martino	60.000	autofinanziamento	60.000	Cassa Automatica Tommaseo	60.000	autofinanziamento	60.000	Casse Automatiche Silos Carignano	120.000	autofinanziamento	120.000
Recinzioni ed altro San Martino	2.200	autofinanziamento	2.200	Interventi vari su park residenti ed in struttura	30.000	autofinanziamento	30.000	Interventi vari su park residenti ed in struttura	50.000	autofinanziamento	50.000
Interventi su parcheggi	60.000	autofinanziamento	60.000	Hardware per uffici (rinnovo parziale p.c., stampanti, ecc)	40.000	autofinanziamento	40.000	Attrezzature varie (uso interno)	20.000	autofinanziamento	20.000
Scafalature e rinnovo parziale sedute	11.000	autofinanziamento	11.000	SW gestionali (adeguamenti e nuove implementazioni)	30.000	autofinanziamento	30.000	Hardware per uffici (rinnovo parziale p.c., stampanti, ecc)	40.000	autofinanziamento	40.000
Segnaletica verticale	50.000	autofinanziamento	50.000	Ampliamento semafori intelligenti	250.000	autofinanziamento	250.000	SW gestionali (adeguamenti e nuove implementazioni)	30.000	autofinanziamento	30.000
Cassa automatica front-office (Tolem)	40.000	autofinanziamento	40.000					Motoveicoli (parziale)	25.000	autofinanziamento	25.000
Semafori intelligenti	530.000	autofinanziamento	530.000								
Attrezzature varie (uso interno)	20.000	autofinanziamento	20.000								
Hardware per uffici (rinnovo parziale p.c., stampanti, ecc)	40.000	autofinanziamento	40.000								
Palinuri e stampanti per operatori della sosta	50.000	autofinanziamento	50.000								
Adeguamenti software gestionali	40.000	autofinanziamento	40.000								
REBRANDING società	80.000	autofinanziamento	80.000								
Carro Attrezzi San Martino	30.000	autofinanziamento	30.000								
Furgoni da trasporto e motoveicoli (parziale)	40.000	autofinanziamento	40.000								
	<b>1.215.700</b>		<b>1.215.700</b>		<b>1.060.000</b>		<b>1.060.000</b>		<b>935.000</b>		<b>935.000</b>

# PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI

<b>Piano annuale acquisti 2020</b>	
descrizione	importo
Servizi Postali (compreso servizio di notifica per gestione contravvenzioni P.M.)	1.676.000
Semafori intelligenti (P.M.)	530.000
Parcometri	162.000
Servizio sostitutivo mensa (buoni pasto)	170.000
Mantenzione e acquisto ricambi parcometri ed attrezzature tecniche	132.000
Assicurazioni	118.000
Materiali vari di consumo (compreso materiali per gestione contravvenzioni P.M.)	96.000
Noleggj vari (incluse licenze software)	65.000
Interventi vari su parcheggi	62.000
Cassa automatica (San Martino)	60.000
Vestiaro	57.000
Telefonia (fissa, dati, mobile)	50.000
Palmasi e stampanti per operatori sosta	50.000
Segnaletica verticale	50.000
Energia elettrica	46.000
Servizi di manutenzione software	40.000
Casse automatiche pagamento front office	40.000
Adeguamenti software gestionali	40.000
Furgoni da trasporto e motoveicoli	40.000
Hardware (P.C., stampanti, ecc..)	40.000
Sevizi di pulizia	39.000
Servizi cloud	35.000
Mantenzione parcheggi	32.000
Carro attrezzi (San Martino)	30.000
Altre manutenzioni	28.000
Servizio utilizzo software Chips-Web (software gestione contravvenzioni P.M.)	23.000
Mantenzione automezzi	22.000
Carburante	20.000
Attrezzature varie	20.000
Mantenzione varchi Z.T.L.	20.000
Telecontrollo parcheggi	18.000
Servizio ritiro moneta	17.000
Provvigioni su titoli sosta	13.000
Attreddi (scafalature e rinnovi parziali)	11.000
<b>totale</b>	<b>3.852.000</b>





**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%

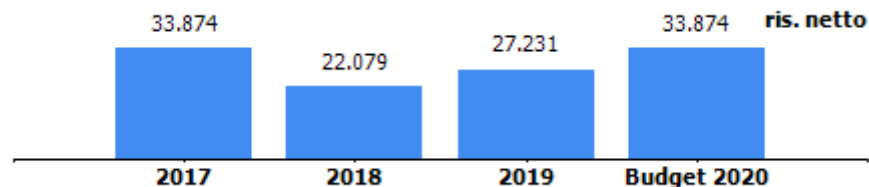
**servizi affidati dal Comune di Genova**

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 31/12/2019

**risultato netto al 31 dicembre 2019 27.230 (preconsuntivo)**

contratto di servizio	2018	assestato 2019	previsione 2020
previsione - impegno bilancio comunale (IVA inclusa)	600.000	600.000	600.000





**Job Centre Srl**

**RELAZIONE PREVISIONALE AZIENDALE 2020-2022**

**Genova 15/10/2019**

# SOMMARIO

1. overview .....	3
mission e vision statement .....	3
Evoluzione delle attività e della mission .....	3
Vision statement .....	6
Key Financial ( Tabella 1).....	6
2. Obiettivi Documento unico di programmazione .....	7
stato di attuazione obiettivi dup anno in corso previsionale al 31/12 .....	7
proposta nuovi obiettivi dup per il triennio successivo all'anno in corso.....	7
3. piano industriale, action plan .....	8
Prospettive strategiche .....	8
Funzioni e servizi .....	8
La spinta della nuova normativa .....	10
Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo .....	11
Condizioni/vincoli.....	12
4. Assetto produttivo e condizioni di operatività attuali e previsionali.....	13
livelli di produzione/attività .....	13
Mezzi tecnici, reti e impianti e stabilimenti produttivi .....	13
Carta dei servizi (ultimo aggiornamento), certificazioni di sistemi di qualità aziendali e di prodotto.....	14
5. BUDGET.....	15
Tab. 3 conto economico.....	15
Assumption: azioni sui ricavi, azioni sui costi.....	16

Andamento e proiezioni tariffarie relative ai servizi erogati.....	16
Corrispettivi e contribuzioni da parte dell'Ente .....	16
Stato Patrimoniale (Tabella 4).....	17
Cash Flow : forecast (TabELLA 5).....	18
6 Fattori di Rischio .....	19
Premessa .....	19
7. Assetto organizzativo attuale e sviluppi previsti .....	20
struttura organizzativa ( organigramma con indicazione del numero addetti per unità organizzativa) .....	20
Organico ( Tabella 6) .....	22
Costo del Personale (Tabella 7).....	23
Note di commento relativamente alle dinamiche del personale.....	23
Piano del fabbisogno del personale .....	25
8.Piano triennale degli investimenti (Tabella 8) .....	28
9.Piano annuale degli Acquisti (Tabella 9).....	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 Strategica e Statistica.

## *Il Contratto di servizio*

Lo strumento di regolazione delle attività strumentali sviluppate per il socio, è il contratto di servizio. Il contratto attualmente in vigore scade al 31 dicembre 2019. 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 2019 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, lo sviluppo del microcredito e la partecipazione ad Orientamenti.

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 2020, vedrà un aumento della dimensione economica ed organizzativa, in relazione alla nuova sfida legata all'avvio, nei Magazzini dell'Abbondanza, del *Genova blue district* che rappresenta un progetto modulare che dovrà essere costruito tenendo in considerazione, da un lato, le esigenze dell'amministrazione nell'ambito di implementazione di soluzioni progettuali di innovazione urbana legate all'asset

blue, dall'altro, il rafforzamento, nonché l'ampliamento delle attività di job centre e di hub2work nell'ambito di un più ampio scenario legato all'open innovation.

### *Progetti 2020*

I principali progetti già acquisiti ed operativi nel 2020 riguardano:

- la collaborazione allo sviluppo delle attività finanziate dal PON Inclusione 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, per il quale nel 2019 ha sviluppato un'analisi di contesto e sta realizzando un'azione formativa, di mappatura dei servizi e co-costruzione di un sistema informativo sulle politiche del lavoro articolata sui territori di Genova, La Spezia, Savona, Imperia e Chiavari
- 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
- 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 volta a creare un catalogo permanente di offerta di laboratori o visite didattiche coinvolgendo imprese e realtà innovative del territorio

## 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 2018</b>	<b>preconsuntivo 2019</b>	<b>previsione anno 2020</b>	<b>previsione anno 2021</b>	<b>previsione anno 2022</b>
valore produzione	743.341	800.349	1.333.618	1.341.672	1.341.672
MOL	37.797	49.975	99.030	97.353	97.353
risultato netto	22.079	27.231	33.874	32.425	32.425
PN	154.174	181.405	215.278	247.703	280.127
PFN	513.685	489.542	427.899	300.000	300.000
ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, funzione di centrale acquisti,contributi, ecc.)	743.341	799.149	1.233.618	1.191.672	1.191.672



## 2. 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 DELLE POLITICHE E DELLA SPESA DI PERSONALE IN APPLICAZIONE DELL'ART.1 COMME 557 LEGGE STABILITA' 2014 A SS.MM. E II	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)	PREVISTO RAGGIUNGIMENTO AL 100%
04 INCREMENTO DIMENSIONE FINANZIARIA PER GLI EFFETTI DELL'ART 20 DEL D.LGS 175/2016	PREVISTO IL NON RAGGIUNGIMENTO DEL TARGET RIFERITO AL TRIENNIO 2017- 2019.

### proposta nuovi obiettivi dup per il triennio successivo all'anno in corso

La proposta, relativa al 2020 e che si consoliderà negli anni successivi consente di raggiungere una dimensione di scala ideale della società sia per un suo funzionamento non residuale ed efficace. In rapporto al triennio 2020-2022 le dinamiche e le scelte innestate nell'anno in corso portano *naturalmente* al raggiungimento del target di almeno tre milioni di fatturato.

I progetti acquisiti, le conseguenze dell'accreditamento regionale e l'evoluzione dello stesso contratto di servizio con Il Comune di Genova, portano ad una previsione di sviluppo e consolidamento della società.

OBIETTIVO 4 : INCREMENTO FATTURATO		
Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
<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 contributi in conto esercizio)

### 3. 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 (il 23/09/2019) di un accordo tra ENM , Comune e Città Metropolitana di Genova, per la diffusione dello strumento. Nel 2020, si prevede il trasferimento della sede societaria e di Hub2work, ai Magazzini dell'Abbondanza, nell'ambito della creazione di 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 e soggetti

strategici come la Fondazione S. Paolo e le sue strumentali e partecipate, Fondazione Carige, Deloitte, ecc. Inoltre, la società ha avviato la procedura di accreditamento per accedere ai finanziamenti regionali legati all'impresa.

*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 a tempo determinato dedicate alla progettazione europea che si intende confermare. In questa prospettiva è in corso di definizione un incarico dell'Associazione Smart City per la definizione di temi di interesse ed il montaggio e cura di progetti con gli associati.

*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 Strategica e Statistica, si è presentata istanza di accreditamento e la società ha già aderito ad un primo bando di Regione Liguria, che genererà i suoi effetti a partire dal 2020. 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 nel 2019, nel corso del quale sono state prese iniziative e decisioni i cui effetti porteranno, nel 2020 e 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 servizio, ha ricominciato a collaborare con altri interlocutori, principalmente utilizzando il veicolo della scrittura e della partecipazione a progetti. Come abbiamo visto il 2020 sarà caratterizzato dalla realizzazione di tre grossi progetti, per questo saranno attivati contratti a tempo, collaborazioni e consulenze.

La prospettiva caratterizzante i prossimi anni è certamente quella aperta dal trasferimento della sede aziendale, delle attività accreditate e di Hub2work ai Magazzini dell'Abbondanza e di supporto alla creazione di un polo di Open Innovation Territoriale e sulla Blue Economy.

Si prevedono infatti investimenti per rendere lo spazio funzionale e la dislocazione di risorse umane adeguate alla fase di avvio e prima implementazione dello spazio, coperte in parte con l'aumento di valore del contratto di servizio ed in parte con il contributo di Compagnia di San Paolo per le nuove attività di Hub2work.

L'avvio operativo dell'accreditamento genererà un gettito che si stima progressivamente in crescita nei primi due anni. 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 2020 sarà un anno di cambiamento, nel quale le soluzioni prenderanno forma e saranno avviate, trovando poi un assetto meglio pensato nel 2021.

## Condizioni/vincoli

Visto il maggiore impegno richiesto nel contratto di servizio relativo al 2020, l'aumento numerico e di valore dei progetti, le prospettive aperte dall'accreditamento, si stanno già realizzando molte condizioni necessarie a migliorare l'utilizzazione e le performances della società.

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.

## 4. 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, mettendo a disposizione personale specializzato per le attività dell'Ufficio Innovazione d'Impresa e dell'Ufficio Progetti Europei, 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 2019, 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 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. In questi mesi la società è impegnata a supportare la progettazione delle principali funzioni della nuova sede ai Magazzini dell'Abbondanza. La formula giuridica (concessione, comodato, affitto, ecc) con la quale l'immobile sarà messo a disposizione non è ancora stata deliberata. Tuttavia siamo di fronte ad un cambiamento che comporterà conseguenze organizzative e nel modello produttivo, che si definiranno compiutamente nei primi mesi del 2020.

## 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, né nella governance e 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, ed entro il 2021, di mettere in qualità i servizi accreditati con Regione Liguria.



# 5. BUDGET

## TAB. 3 CONTO ECONOMICO

CONTO ECONOMICO					
VALORE DELLA PRODUZIONE (A)	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	budget2020	budget 2021	budget 2022
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di cui					
CONTRATTO DI SERVIZIO	573.861	635.350	1.183.618	1.191.672	1.191.672
PROGETTI di cui:	504.967	495.409	819.672	819.672	819.672
SIA REI	68.894	139.941	263.946	222.000	222.000
GENOVA PEOPLE FRIENDLY			52.459		
SINTESI FAMI			55.000		
LA SCUOLA			134.424		
ACCREDITAMENTO			22.063		
Var. delle rimanenze di prodotti			100.000	150.000	150.000
Var. dei lavori su ordinazione					
Incr. di imm. per lavori interni					
Altri ricavi e proventi					
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>169.480</b>	<b>164.999</b>	<b>150.000</b>	<b>150.000</b>	<b>150.000</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>	<b>743.341</b>	<b>800.349</b>	<b>1.333.618</b>	<b>1.341.672</b>	<b>1.341.672</b>
Materie prime, sussidiarie e di consumo					
Servizi di cui :	3.225	6.383	37.562	4.562	4.562
PER PROGETTI	239.237	196.611	479.201	501.331	501.331
SIA REI	55.075	139.181	232.895	298.025	298.025
PEOPLE FRENLY			33.000		
SINTESI FAMI			50.000		
LA SCUOLA			131.992		
ACCREDITAMENTO			17.903		
ALTRO			63.306	93.306	93.306
Godimento beni di terzi	184.162	57.430	183.000	110.000	110.000
Personale	14.400	14.850	14.400	14.400	14.400
Ammortamenti e svalutazioni	443.178	527.304	697.926	718.526	718.526
Variazione rimanenze	2.628	3.000	40.000	40.000	40.000
Accantonamenti per rischi					
Altri accantonamenti					
Oneri diversi di gestione					
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>5.504</b>	<b>5.227</b>	<b>5.500</b>	<b>5.500</b>	<b>5.500</b>
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>708.172</b>	<b>753.374</b>	<b>1.274.589</b>	<b>1.284.319</b>	<b>1.284.319</b>
<b>EBITDA</b>	<b>35.169</b>	<b>46.975</b>	<b>59.030</b>	<b>57.353</b>	<b>57.353</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>	<b>37.797</b>	<b>49.975</b>	<b>99.030</b>	<b>97.353</b>	<b>97.353</b>
Proventi da partecipazioni					
Altri proventi finanziari					
Interessi ed oneri finanziari diversi	134	159			
utili e perdite su cambi					
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>134</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
rivalutazioni					
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>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Imposte sul reddito	35.303	47.134	59.030	57.353	57.353
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	<b>13.224</b>	<b>19.903</b>	<b>25.155</b>	<b>24.929</b>	<b>24.929</b>
	<b>22.079</b>	<b>27.231</b>	<b>33.874</b>	<b>32.425</b>	<b>32.425</b>

## ASSUMPTION: AZIONI SUI RICAVI, AZIONI SUI COSTI

L'incremento della dimensione economica è dovuto a tre fattori: incremento del valore del contratto di servizio, in ragione di nuovi compiti; 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.

## CORRISPETTIVI E CONTRIBUTIONI DA PARTE DELL'ENTE

Si prevede un aumento del valore del contratto di servizio.

## STATO PATRIMONIALE (TABELLA 4)

STATO PATRIMONIALE	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020
<b>ATTIVO</b>			
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti			
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>3.771</b>	<b>1.143</b>	<b>170.000</b>
Immobilizzazioni immateriali	1.182	514	10.000
Immobilizzazioni materiali	2.589	629	160.000
Immobilizzazioni finanziarie			
<b>Attivo circolante</b>	<b>671.514</b>	<b>588.256</b>	<b>521.294</b>
Rimanenze			
Crediti	157.829	98.714	93.395
verso clienti	142.501	83.714	73.395
verso imprese controllate			
verso controllanti			
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
altro	15.328	15.000	20.000
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni		300.000	300.000
Disponibilità liquide	513.685	189.542	127.899
<b>Ratei e risconti</b>	<b>1.139</b>	<b>823</b>	<b>1.000</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>676.424</b>	<b>590.222</b>	<b>692.294</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>			
<b>Patrimonio netto</b>	<b>154.174</b>	<b>181.405</b>	<b>215.278</b>
Capitale sociale	142.000	142.000	142.000
Riserva legale	6.301	7.405	8.767
Altre Riserve	23.173	23.173	30.637
Utili (perdite) portati a nuovo	-39.379	-18.404	
Utile (perdita) dell'esercizio	22.079	27.231	33.874
<b>Fondi rischi e oneri</b>			
<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>296.095</b>	<b>330.567</b>	<b>377.016</b>
<b>Debiti</b>	<b>171.357</b>	<b>78.250</b>	<b>100.000</b>
verso banche/finanziatori	195		
verso fornitori	62.197	52.403	70.000
verso imprese controllate			
verso controllanti			
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
altro	108.965	25.847	30.000
<b>Ratei e risconti</b>	<b>54.798</b>		
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>	<b>676.424</b>	<b>590.222</b>	<b>692.294</b>

CASH FLOW : FORECAST  
(TABELLA 5)

	FORECAST 2020				
	1° trim.	2° trim	3°trim	4°trim	TOTALE ANNO
<b>SALDO INIZIALE</b>	<b>189.542</b>	<b>189.542</b>	<b>189.542</b>	<b>189.542</b>	<b>189.542</b>
<b>ATTIVITA' OPERATIVA</b>					
<b>INCASSI</b>					
da Comune di Genova	249.900	204.000	204.000	424.000	1.081.900
da altri clienti per vendite e prestazioni					
Altri					
<b>Totale incassi</b>	<b>249.900</b>	<b>204.000</b>	<b>204.000</b>	<b>424.000</b>	<b>1.081.900</b>
<b>PAGAMENTI</b>					
Comune di Genova	3.600	3.600	3.600	3.600	14.400
Fornitori	22.232	232.445	45.956	80.084	380.717
Personale	86.986	128.963	106.986	132.963	455.898
Imposte/Tasse	61.028	66.100	82.900	78.500	288.528
Altri	1.000	1.200	1.000	800	4.000
<b>Totale pagamenti</b>	<b>174.846</b>	<b>432.308</b>	<b>240.442</b>	<b>295.947</b>	<b>1.143.543</b>
<b>SALDO ATTIVITA' OPERATIVA</b>	<b>75.054</b>	<b>-228.308</b>	<b>-36.442</b>	<b>128.053</b>	<b>-61.643</b>
<b>ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>					
INCASSI		100.000	100.000	100.000	300.000
PAGAMENTI				300.000	300.000
<b>SALDO ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>	<b>0</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>-200.000</b>	<b>0</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>75.054</b>	<b>-128.308</b>	<b>63.558</b>	<b>-71.947</b>	<b>-61.643</b>
<b>SALDO FINE PERIODO</b>	<b>264.596</b>	<b>61.234</b>	<b>253.100</b>	<b>117.595</b>	<b>127.899</b>

## 6 FATTORI DI RISCHIO

### PREMESSA

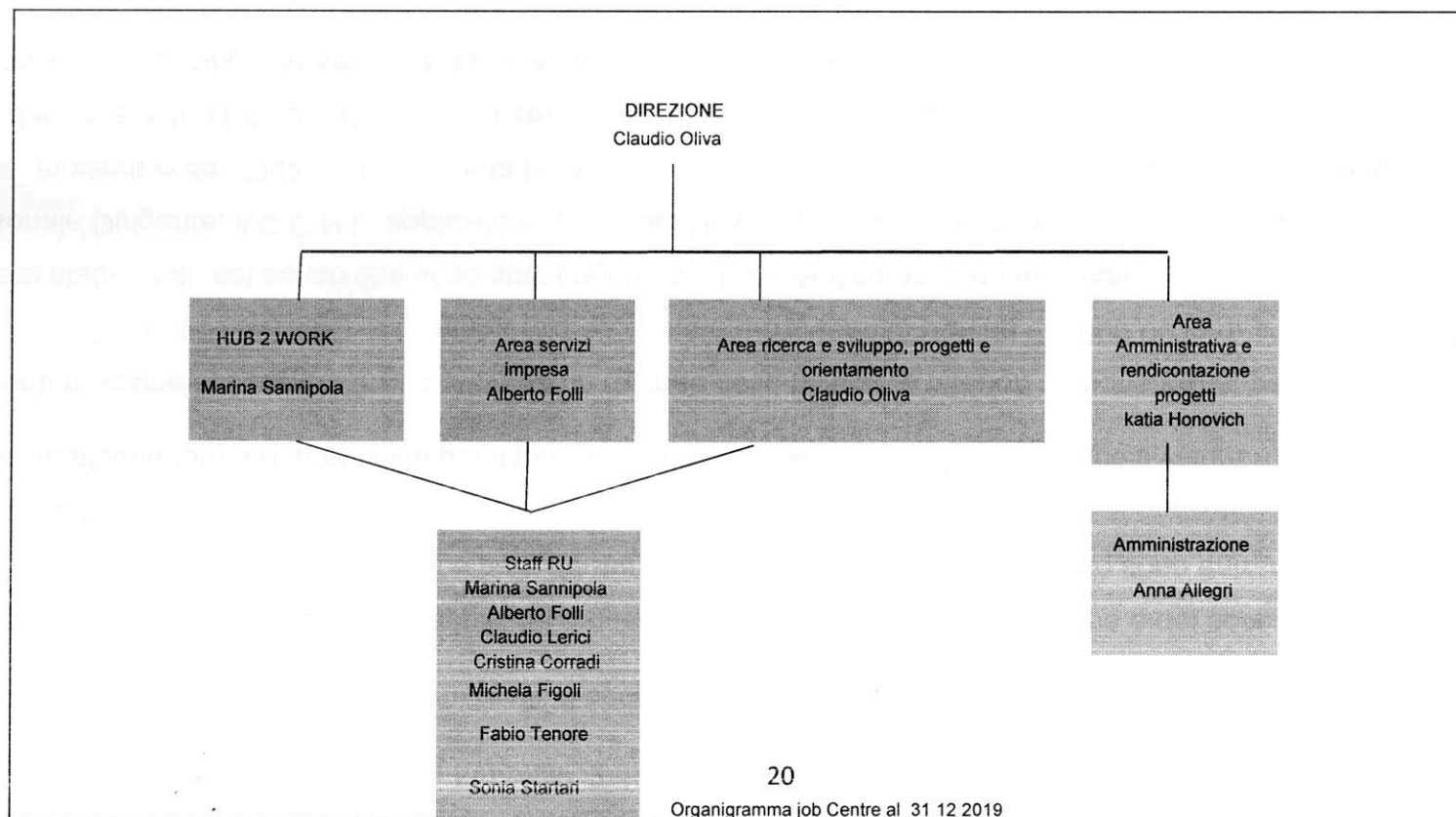
L'art. 14, 1° del Decreto Legislativo 19 Agosto 2016, n° 175 – Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica – statuisce che le società a partecipazione pubblica sono soggette alle disposizioni sul fallimento e sul concordato preventivo. Questa fallibilità e le ricadute che potrebbe avere sui bilanci del socio pubblico, pone in rilievo la predisposizione di programmi per la prevenzione del rischio di crisi aziendale.

Infatti l'articolo 6 del medesimo Testo Unico prevede che le "società a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale, informandone l'assemblea in sede di relazione sul governo societario, da pubblicarsi contestualmente al bilancio". Come già evidenziato, il mancato raggiungimento dell'obiettivo dei 3 milioni di euro di fatturato nel triennio 2019-'21 potrebbe aprire scenari di incertezza e di rischio. Le scelte evidenziate in questa Relazione mettono la società in sicurezza. 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 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 con gli strumenti suesposti, 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.

## 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

struttura organizzativa ( organigramma con indicazione del numero addetti per unità organizzativa)



Degli 11 dipendenti attuali 6 sono donne e 5 uomini, 2 diplomati e 9 laureati. L'età media è 51 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 2020, si ipotizza di consolidare due risorse umane 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)

organico tempo indeterminato	2019	proiezione anno 2020		
	precons 31/12	assunzioni/cessazioni	organico 31/12	
	tot	Δ+	Δ-	tot
<b>PERSONALE INDIRETTO</b>	1	0	0	1
<b>dirigenti</b>				
<b>quadri</b>				
<b>impiegati</b>	1			1
<b>operai</b>				
<b>PERSONALE DIRETTO</b>	7	2	0	9
<b>dirigenti</b>	1			1
<b>quadri</b>				
<b>impiegati</b>	6	2		8
<b>operai</b>				
<b>totale</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>10</b>

organico lavoro flessibile ( tempo determinato, collaborazioni, interinali )	2019	proiezione anno 2020		
	precons 31/12	assunzioni/cessazioni	organico 31/12	
	tot	Δ+	Δ-	tot
<b>PERSONALE INDIRETTO</b>	0	0	0	0
<b>dirigenti</b>				
<b>quadri</b>				
<b>impiegati</b>				
<b>operai</b>				
<b>PERSONALE DIRETTO</b>	2	5	-2	5
<b>dirigenti</b>				
<b>quadri</b>				
<b>impiegati</b>	2	5	-2	5
<b>operai</b>				
<b>totale</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>-2</b>	<b>5</b>

tasso assenteismo 2019

13%



## Costo del Personale (Tabella 7)

7.1	COSTO DEL LAVORO	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020
A	T. indeterminato	415.288	424.088	483.734
	T. determinato interinale	27.890	103.216	214.192
	<b>totale A</b>	<b>443.178</b>	<b>527.304</b>	<b>697.926</b>
B	Collaborazioni	42.622	15.736	186.992
<b>totale A+B</b>		<b>485.800</b>	<b>543.039</b>	<b>884.918</b>

7.2	VARIAZIONE COSTO DEL LAVORO	2019	2020
	<b>COSTO ANNO PRECEDENTE</b>	<b>443.178</b>	<b>527.304</b>
	<b>descrizione causale</b>		
	+	7.500	
	+/-		
	+/-		
	+/-		
	+/-		
	+	75.326	170.622
	-		
	+		
	+	1.300	
	+/-		
	+/-		
	+/-		
	<b>TOTALE</b>		
	<b>VARIAZIONE</b>	<b>84.126</b>	<b>170.622</b>
	<b>COSTO FINALE</b>	<b>527.304</b>	<b>697.926</b>

### NOTE DI COMMENTO RELATIVAMENTE ALLE DINAMICHE DEL PERSONALE

Nel corso dell'esercizio 2020 i contratti delle 2 persone assunte a tempo determinato nel 2019 saranno trasformati in contratti a tempo indeterminato e saranno assunte 5 nuove persone a tempo determinato. Nella scheda Costo del lavoro la previsione dei Costi a tempo indeterminato e a tempo determinato tiene conto della ripartizione dei costi delle 2 persone per il periodo a tempo determinato e indeterminato. Nella scheda Variazione Costo del Lavoro la voce assunzione personale si riferisce solo ai nuovi assunti a tempo determinato. Nel 2019 per supplire alle ore necessarie per lo sviluppo di un progetto è stato ampliato temporaneamente l'orario di lavoro di due dipendenti a tempo parziale.

ccnl dipendenti	periodo di validità contrattuale	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020	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 2018</b>	<b>preconsuntivo 2019</b>	<b>previsione 2020</b>
<b>risorse contrattazione aziendale</b>	di cui			
risorse per premio di risultato	altro			
<b>premio di risultato medio individuale straordinario</b>				
<b>costo parte normativa contrattazione aziendale</b>				
ccnl dirigenti	periodo di validità contrattuale	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020	note
<b>Contratto Dirigenti del commercio</b>	<b>Da luglio 2016 al 31 12 2018</b>	7.500,00		Non sono previsti rinnovi
	(valori al lordo oneri)	<b>consuntivo 2018</b>	<b>preconsuntivo 2019</b>	<b>previsione 2020</b>
<b>risorse contrattazione aziendale</b>	di cui			
risorse per premio di risultato	altro			
<b>premio di risultato medio individuale</b>				
<b>costo parte normativa contrattazione aziendale</b>				
risorse per premio di risultato	altro			
<b>premio di risultato medio individuale</b>				
<b>costo parte normativa contrattazione aziendale</b>				

## Piano del fabbisogno del personale

	Media triennio 2011 - 2013	Pre cons 2019	Prev. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022
PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE					
<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	289.000	363.888,62	491.608,36	506.788,36	506.788,36
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	15.735,72	186.992,00	110.000,00	110.000,00
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	128.942,89	159.868,76	164.518,76	164.518,76
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	25.000	34.472,21	46.449,16	47.219,16	47.219,16
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	8.000	13.169,83	17.500,00	18.000,00	18.000,00

	Media triennio 2011 - 2013	Pre cons 2019	Prev. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022
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>556.209,27</b>	<b>902.418,28</b>	<b>846.526,28</b>	<b>846.526,28</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	112.136,36	458.192,76	401.988,00	401.988,00
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	22.316,00	22.316,00	22.316,00	22.316,00
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>134.452,36</b>	<b>480.508,76</b>	<b>424.304,00</b>	<b>424.304,00</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>423.000</b>	<b>421.756,91</b>	<b>421.909,52</b>	<b>422.222,28</b>	<b>422.222,28</b>
Dipendenti a tempo indeterminato					

	Media triennio 2011 - 2013	Pre cons 2019	Prev. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022
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	5	2	5	5
Assunzioni	0	1	5	0	0
Cessazioni	0	4	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	49.975,00	99.030,00	97.353,00	97.353,00
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,08</b>	<b>0,09</b>	<b>0,11</b>	<b>0,12</b>	<b>0,12</b>

## 8.PIANO TRIENNALE DEGLI INVESTIMENTI (TABELLA 8)

previsione 2020		previsione 2021				previsione 2022					
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 e arredi nuovi spazi	170.000	fonti proprie	170.000	acquisto attrezzature e arredi	4.000	fonti proprie	4.000	acquisto attrezzature e arredi	4.000	fonti proprie	4.000
	170.000		170.000		4.000		4.000		4.000		4.000

## 9.PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI (TABELLA 9)

Piano annuale acquisti 2020	
descrizione	importo
attrezzatura	33.562
cancelleria	4.000
<b>totale</b>	<b>37.562</b>

**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 specialità mediche, prodotti galenici, officinali, cosmetici, dietetici, di erboristeria ed omeopatia, articoli sanitari per ortopedia articoli sanitari per l'infanzia nonché di presidi e articoli parafarmaceutici in genere.

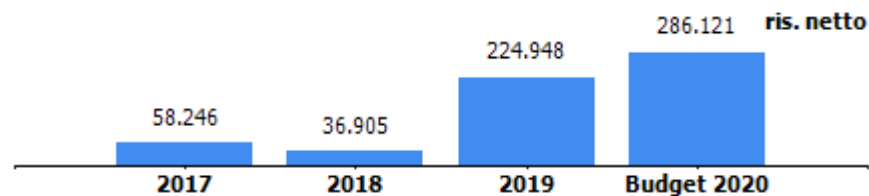
**capitale sociale** € 10.000,00

**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 2019 224.948 (preconsuntivo)**



# Farmacie Genovesi s.r.l.



## **RELAZIONE PREVISIONALE AZIENDALE 2020-2022**

Genova, 19 febbraio 2020



## 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
- 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)

## 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	forecast 2019	previsione 2020	previsione 2021	previsione 2022
<b>valore produzione</b>	7.804.329	8.176.359	8.295.967	9.000.087	9.881.814	10.219.572
<b>EBITDA</b>	307.077	328.207	601.247	725.724	865.157	974.460
<b>risultato netto</b>	58.246	36.905	224.948	286.122	356.819	456.859
<b>PN</b>	136.166	173.074	398.020	684.142	1.040.960	1.497.820
<b>ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, contributi, ecc.)</b>	123.889	73.453	28.000*	28.000*	28.000*	28.000*

\* Dato stimato

## 2. OBIETTIVI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

Stato di attuazione obiettivi DUP anno in corso previsionale al 31/12/2019

**Obiettivo 1** – Equilibrio della gestione economico / patrimoniale - ***obiettivo raggiunto***

**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 raggiunto***

**Obiettivo 3** – Rispetto degli obblighi della trasparenza e anticorruzione – ***obiettivo parzialmente raggiunto***

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.

**Obiettivo 4** – Miglioramento / Mantenimento M.O.L.

**Indicatore 1 - Margine Operativo Lordo - *obiettivo raggiunto***

## 2. OBIETTIVI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

Proposta nuovi obiettivi DUP per il triennio successivo all' anno in corso

### Riferito ad attuale perimetro della società

**Obiettivo 1** – Equilibrio della gestione economico / patrimoniale

**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 3** – Rispetto degli obblighi della trasparenza e anticorruzione

**Obiettivo 4** – Miglioramento / Mantenimento M.O.L.

**Indicatore 1 - Margine Operativo Lordo**

**Indicatore 2 - M.O.L. su costo del personale**

# 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

## Prospettive strategiche

- grandi gruppi internazionali e nazionali presenti nella catena distributiva, fondi di investimento ed altre forme di aggregazione si affacciano alla gestione diretta delle farmacie apportando tra gli altri un fattore di successo dato dalle maggiori dimensioni delle quote di mercato ed impostazioni gestionali manageriali, in particolare a Genova
- a Genova nel corso del 2019 sono passate di proprietà diverse farmacie ( Farmacia Monticelli, Farmacia della Madonnina, Farmacia ex Fiumara, Farmacia Ribaldone, Farmacia Broccoleri, Farmacia San Giorgio) nonostante i diversi fattori di incertezza tra i quali una ipotetica revisione della legge Monti per la maggioranza delle società di capitale
- Il canale farmacia a livello nazionale e cittadino evidenzia una stagnazione dei volumi in € ed in pezzi (rilevazione New Line al 31 dicembre 2019)
- Il canale dell' @ commerce riduce gli spazi disponibili di mercato facendo leva solo sul fattore prezzo anche se i casi di successo sono limitati.
- le parafarmacie private e le catene di parafarmacie hanno difficoltà a trovare l'equilibrio economico ma comunque restano un canale di accesso al mercato nei segmenti automedicazione e benessere
- La G.D.O. dopo avere tentato senza esito di allargare la fascia di farmaci servibili all'interno dei loro punti vendita hanno iniziato la cessione della gestione a gruppi specialistici.



# 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

## Prospettive strategiche (segue)

Farmacie Genovesi non potrà esimersi dal confrontarsi con questi scenari, proseguendo gli sforzi per mantenere l'equilibrio economico raggiunto senza discostarsi dalla sua Mission ( Mantenere il D.N.A. di farmacie comunali).

Quindi Focus elevato sui punti di forza della società nel contesto in cui opera :

- forza vendita preparata & sintonizzata sugli obiettivi della società
- potere d' acquisto
- costo dei «progetti» distribuibile su 9 unità di vendita comprendendo nuova farmacia del terminal traghetti
- organizzazione
- mission etica

# 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 particolarmente oneroso rispetto alla concorrenza.

- 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 e 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

Procedura di ricerca di mercato ( in corso ) per individuare 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 2020.

# 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

## **Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo (segue)**

### ***Incrementi produttività generale (segue)***

- Istituire nuovo magazzino centralizzato presso il grossista per il parafarmaco e per i farmaci commerciali per razionalizzare le giacenze, ridurre gli spazi nei punti vendita dedicati al magazzino e migliorare la produttività dei farmacisti e della amministrazione. Emissione di bando di gara europea entro primo trimestre 2020 con la fornitura del nuovo servizio. 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.
- Nuova Direzione idonea ad accogliere le risorse previste nel presente piano e in vista della possibile indisponibilità dei locali presso l' AMIU. (trasferimento 2021)

# 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

## Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo

Incrementi redditività (marginalità) generale:

- Revisione continua e aggiornamento del Piano Marketing – (2020 -2022) per maggior selezione dei partner e sviluppo del potenziale con incremento dei margini di vendita su prodotto : obiettivo al 40 % (attuale 38 % costituito da 36,5 % + 1,5 % sponsorizzazioni, contributi marketing, 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 2020 (2° sem) per effetto dell' apertura del nuovo punto vendita del Terminal Traghetti ( nuovi consumatori di passaggio e di "quartiere").
- Incremento delle vendite di prodotti dal 2020 ( 2° sem) 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 2020 per effetto dell' incremento degli spazi a libero servizio con l' inserimento di monitor per la vendita di prodotti su consiglio ( a banco ed esterni in vetrina ) 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 2021 effetto sulle vendite di prodotti e servizi prevedibile progressivo sino al 20%
- Locazione ex farmacia Quinto ad uso studio medico - 2020 – 3.000 €

### 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

**Tab.2 – Indicatori di performance e benchmark di riferimento**

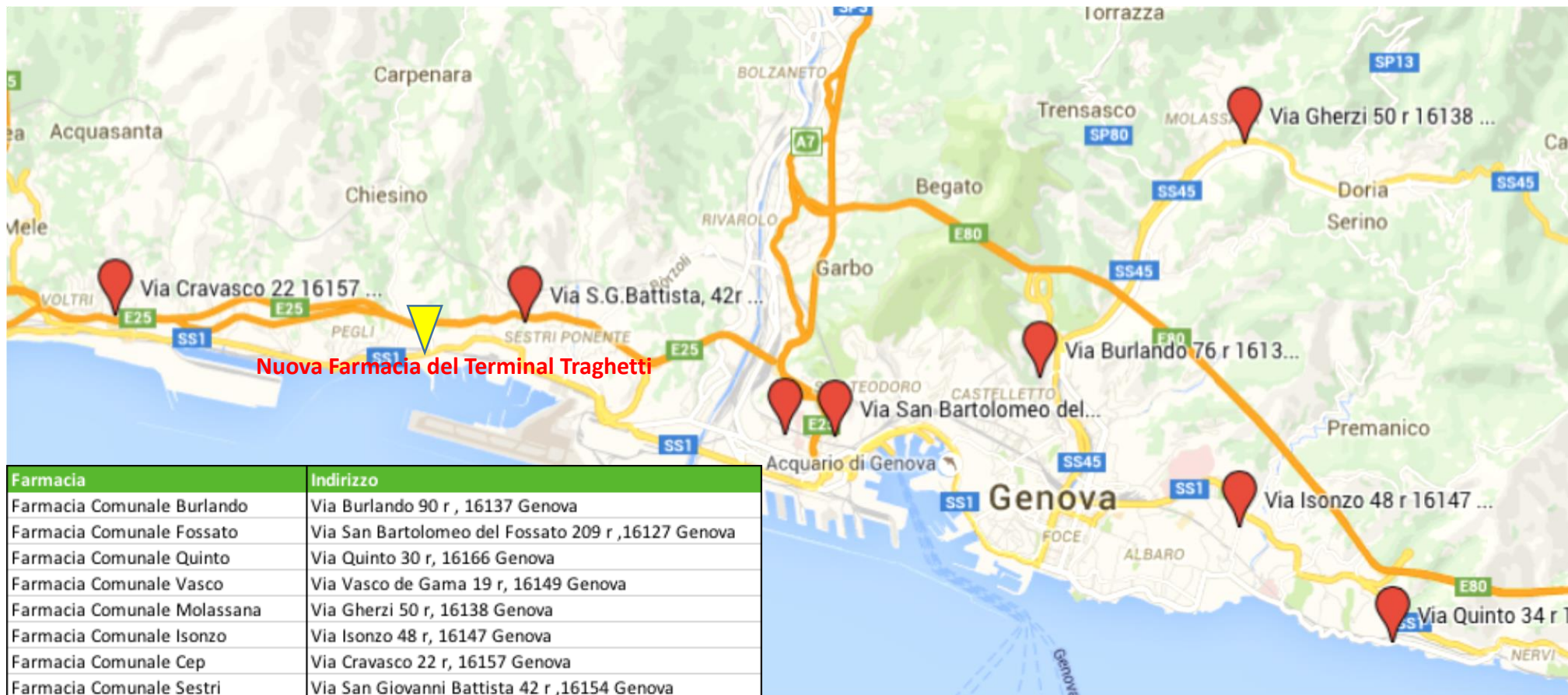
	consuntivo 2016	consuntivo 2017	consuntivo 2018	forecast 2019	preconsuntivo 2019	previsione 2020	note
ore di apertura delle farmacie	18.850	20.072	22.186	22.381	22.381	23.251	
Ricavi FCG vendite prodotti su anno precedente	+ 5,5%	+ 3,4%	+ 5,0%	-1,0%	+3,7%	1,2%	2016,2017, 2018 e 2019 <i>dati new line</i>
<i>Ricavi vendite mercato Genova e Provincia su anno precedente</i>	+ 0,1%	+ 1,1%	-1,5%	//	+0,9%	//	<i>dati new line</i>
<i>Produttività - € (netti) per ora lavorata diretta</i>	177	172	180	184	180	187	
<i>M.O.L. su costo del personale</i>	0,12	0,15	0,19	0,28	0,30	0,38	

# 4. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITA' ATTUALI E PREVISIONALI

<b>Livelli di produzione / attività</b>							
<b>Ricavi netti € Corrispettivi - DPC - CUP</b>	<b>consuntivo 2016</b>	<b>consuntivo 2017</b>	<b>consuntivo 2018</b>	<b>forecast 2019</b>	<b>preconsuntivo 2019</b>	<b>previsione 2020</b>	<b>note</b>
<b>Farmacia Via Burlando</b>	656.362	706.336	771.852	840.829	789.529	820.453	
<b>Farmacia Via Isonzo</b>	1.767.163	1.977.925	2.113.373	2.121.222	2.191.519	2.246.980	
<b>Farmacia Via S.B. del Fossato</b>	481.671	508.224	520.776	514.527	536.830	563.481	
<b>Farmacia Via Gherzi</b>	1.198.426	1.395.842	1.492.480	1.466.541	1.504.526	1.474.355	
<b>Farmacia Via Cravasco</b>	542.304	581.995	534.831	528.370	592.608	576.869	
<b>Farmacia Via Quinto</b>	1.106.160	1.130.575	1.288.141	1.330.147	1.366.490	1.370.690	
<b>Farmacia Via Vasco da Gama</b>	703.734	787.834	787.686	799.649	831.859	838.480	
<b>Farmacia Via S.G. Battista</b>	452.171	438.288	423.054	421.226	396.636	416.827	
<b>Farmacia del Terminal</b>						486.800	
<b>TOTALE</b>	<b>6.907.991</b>	<b>7.527.020</b>	<b>7.932.193</b>	<b>8.022.511</b>	<b>8.209.997</b>	<b>8.794.937</b>	

# 4. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITA' ATTUALI E PREVISIONALI

## Mezzi tecnici, reti e impianti e stabilimenti produttivi





# 5. BUDGET

Tab 3

## Conto Economico

	2018 Actual	2019 PrecCons	2020 Fwd	2021 Fwd	2022 Fwd
<b>A) Valore della produzione</b>					
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	7.934.722	8.028.708	8.704.688	9.575.581	9.906.575
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	241.637	267.259	295.399	306.232	312.997
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>8.176.359</b>	<b>8.295.967</b>	<b>9.000.087</b>	<b>9.881.814</b>	<b>10.219.572</b>
<b>B) Costi della produzione</b>					
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	5.086.323	5.172.000	5.781.164	6.097.268	6.283.736
7) per servizi	382.124	460.000	528.125	556.489	573.039
8) per godimento di beni di terzi	167.459	150.000	174.453	203.441	208.712
9) per il personale					
a) salari e stipendi	1.427.470	1.342.330	1.346.302	1.501.941	1.515.261
b) oneri sociali	469.231	441.244	431.845	480.817	485.079
c) trattamento di fine rapporto	119.412	112.290	115.324	128.135	129.263
e) altri costi	15.032	14.136	-	-	-
<b>Totale costi per il personale</b>	<b>2.031.145</b>	<b>1.910.000</b>	<b>1.893.471</b>	<b>2.110.893</b>	<b>2.129.602</b>
10) ammortamenti e svalutazioni					
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	108.282	106.573	125.294	119.362	119.362
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	145.727	143.427	182.508	214.008	184.558
<b>Totale ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>254.009</b>	<b>250.000</b>	<b>307.802</b>	<b>333.370</b>	<b>303.920</b>
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	121.831	(47.280)	(150.000)	-	-
12) accantonamenti per rischi	-	-	-	-	-
13) altri accantonamenti	-	33.000	-	-	-
14) oneri diversi di gestione	59.270	50.000	47.151	48.565	50.022
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>8.102.161</b>	<b>7.977.720</b>	<b>8.582.166</b>	<b>9.350.026</b>	<b>9.549.032</b>
<b>Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)</b>	<b>74.198</b>	<b>318.247</b>	<b>417.922</b>	<b>531.787</b>	<b>670.540</b>
<i>Proventi Finanziari</i>	-	-	-	-	-
Totale altri proventi finanziari	-	-	-	-	-
<i>Interessi e altri oneri finanziari</i>	(16.981)	(18.299)	(20.000)	(35.000)	(35.000)
Totale interessi e altri oneri finanziari	(16.981)	(18.299)	(20.000)	(35.000)	(35.000)
<b>Risultato della Gestione Finanziaria</b>	<b>(16.981)</b>	<b>(18.299)</b>	<b>(20.000)</b>	<b>(35.000)</b>	<b>(35.000)</b>
<b>Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D)</b>	<b>57.217</b>	<b>299.948</b>	<b>397.922</b>	<b>496.787</b>	<b>635.540</b>
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate					
imposte correnti	20.312	75.000	111.800	139.969	178.681
<b>Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate</b>	<b>20.312</b>	<b>75.000</b>	<b>111.800</b>	<b>139.969</b>	<b>178.681</b>
<b>21) Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>36.905</b>	<b>224.948</b>	<b>286.122</b>	<b>356.819</b>	<b>456.859</b>

# 5. BUDGET

Tab 4

## Stato Patrimoniale - Attivo



	2019 Bdg	2020 Fwd	2021 Fwd	2022 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				
1) costi di impianto e di ampliamento	77.467	77.467	77.467	77.467
2) costi di sviluppo	6.960	6.960	6.960	6.960
3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	5.933	68.850	56.700	44.550
4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili				
5) avviamento				
6) immobilizzazioni in corso e acconti	88.630	88.630	88.630	88.630
7) altre	427.465	320.253	213.041	105.829
<b>Totale immobilizzazioni immateriali</b>	<b>606.455</b>	<b>562.160</b>	<b>442.798</b>	<b>323.437</b>
II - Immobilizzazioni materiali				
1) terreni e fabbricati	1.123.773	1.103.800	1.083.826	1.063.852
2) impianti e macchinario	85.518	73.712	61.906	50.100
3) attrezzature industriali e commerciali	427.390	770.262	1.218.034	1.075.256
4) altri beni	-	-	-	90.000
5) immobilizzazioni in corso e acconti				
<b>Totale immobilizzazioni materiali</b>	<b>1.636.682</b>	<b>1.947.774</b>	<b>2.363.766</b>	<b>2.279.208</b>
<b>Totale immobilizzazioni (B)</b>	<b>2.243.136</b>	<b>2.509.934</b>	<b>2.806.565</b>	<b>2.602.645</b>
<b>C) Attivo circolante</b>				
I - Rimanenze				
1) materie prime, sussidiarie e di consumo	1.173.801	1.323.801	1.323.801	1.323.801
<b>Totale rimanenze</b>	<b>1.173.801</b>	<b>1.323.801</b>	<b>1.323.801</b>	<b>1.323.801</b>
II - Crediti				
1) verso clienti				
esigibili entro l'esercizio successivo	115.006	124.689	137.164	141.905
esigibili oltre l'esercizio successivo	-	-	-	-
<b>Totale crediti verso clienti</b>	<b>115.006</b>	<b>124.689</b>	<b>137.164</b>	<b>141.905</b>
4) verso controllanti				
esigibili entro l'esercizio successivo	41.306	41.306	41.306	41.306
esigibili oltre l'esercizio successivo				
<b>Totale crediti verso controllanti</b>	<b>41.306</b>	<b>41.306</b>	<b>41.306</b>	<b>41.306</b>
5-bis) crediti tributari				
esigibili entro l'esercizio successivo	5.015	5.015	5.015	5.015
esigibili oltre l'esercizio successivo	-	-	-	-
<b>Totale crediti tributari</b>	<b>5.015</b>	<b>5.015</b>	<b>5.015</b>	<b>5.015</b>
5-ter) imposte anticipate				
5-quater) verso altri				
esigibili entro l'esercizio successivo	118.631	118.631	118.631	118.631
esigibili oltre l'esercizio successivo	3.739	3.739	3.739	3.739
<b>Totale crediti verso altri</b>	<b>122.369</b>	<b>122.369</b>	<b>122.369</b>	<b>122.369</b>
<b>Totale crediti</b>	<b>283.696</b>	<b>293.379</b>	<b>305.853</b>	<b>310.595</b>
IV - Disponibilità liquide				
1) depositi bancari e postali	56.564	186.168	264.544	1.001.376
2) assegni				
3) danaro e valori in cassa				
<b>Totale disponibilità liquide</b>	<b>56.564</b>	<b>186.168</b>	<b>264.544</b>	<b>1.001.376</b>
<b>Totale attivo circolante (C)</b>	<b>1.514.060</b>	<b>1.803.347</b>	<b>1.894.199</b>	<b>2.635.771</b>
<b>D) Ratei e risconti</b>	42.541	42.541	42.541	42.541
<b>Totale attivo</b>	<b>3.799.737</b>	<b>4.355.822</b>	<b>4.743.304</b>	<b>5.280.956</b>

# 5. BUDGET

## Tab 4 segue

## Stato Patrimoniale - Passivo



Passivo	2019 Bdg	2020 Fwd	2021 Fwd	2022 Fwd
<b>A) Patrimonio netto</b>				
I - Capitale	10.000	10.000	10.000	10.000
II - Riserva da soprapprezzo delle azioni	-	-	-	-
IV - Riserva legale	4.086	5.269	6.215	6.972
VI - Altre riserve, distintamente indicate				
Riserva straordinaria	122.819	122.819	122.819	122.819
VII - Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi				
VIII - Utili (perdite) portati a nuovo	36.166	259.931	545.107	901.169
IX - Utile (perdita) dell'esercizio	224.948	286.122	356.819	456.859
Perdita ripianata nell'esercizio				
X - Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio				
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>398.020</b>	<b>684.142</b>	<b>1.040.960</b>	<b>1.497.820</b>
<b>B) Fondi per rischi e oneri</b>				
1) per trattamento di quiescenza e obblighi simili				
2) per imposte, anche differite				
3) strumenti finanziari derivati passivi				
4) altri	33.000	33.000	33.000	33.000
Totale fondi per rischi ed oneri	33.000	33.000	33.000	33.000
<b>C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	1.080.373	1.138.035	1.202.103	1.266.734
<b>D) Debiti</b>				
4) debiti verso banche				
esigibili entro l'esercizio successivo	58.407	58.407	58.407	4.942
esigibili oltre l'esercizio successivo	121.757	63.349	4.942	-
Totale debiti verso banche	180.164	121.757	63.349	4.942
7) debiti verso fornitori				
esigibili entro l'esercizio successivo	1.776.160	1.989.756	2.098.391	2.162.417
esigibili oltre l'esercizio successivo	-	-	-	-
Totale debiti verso fornitori	1.776.160	1.989.756	2.098.391	2.162.417
11) debiti verso controllanti				
esigibili entro l'esercizio successivo	35.475	35.475	35.475	35.475
esigibili oltre l'esercizio successivo				
Totale debiti verso controllanti	35.475	35.475	35.475	35.475
12) debiti tributari				
esigibili entro l'esercizio successivo	76.466	133.578	49.946	60.490
esigibili oltre l'esercizio successivo	-	-	-	-
Totale debiti tributari	76.466	133.578	49.946	60.490
13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale				
esigibili entro l'esercizio successivo	107.225	107.225	107.225	107.225
esigibili oltre l'esercizio successivo	-	-	-	-
Totale debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	107.225	107.225	107.225	107.225
14) altri debiti				
esigibili entro l'esercizio successivo	97.014	97.014	97.014	97.014
esigibili oltre l'esercizio successivo	3.500	3.500	3.500	3.500
Totale altri debiti	100.514	100.514	100.514	100.514
<b>Totale debiti</b>	<b>2.276.003</b>	<b>2.488.304</b>	<b>2.454.900</b>	<b>2.471.062</b>
<b>E) Ratei e risconti</b>	12.339	12.339	12.339	12.339
<b>Totale passivo</b>	<b>3.799.736</b>	<b>4.355.820</b>	<b>4.743.303</b>	<b>5.280.955</b>

# 5. BUDGET

## Tab 5

## Cash Flow



Rendiconto finanziario, metodo indiretto

	2019 Bdg	2020 Fwd	2021 Fwd	2022 Fwd
<b>A) Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa (metodo indiretto)</b>				
Utile (perdita) dell'esercizio	224.948	286.122	356.819	456.859
Imposte sul reddito	75.000	111.800	139.969	178.681
Interessi passivi/(attivi) (Dividendi)	18.299	20.000	35.000	35.000
(Plusvalenze)/Minusvalenze derivanti dalla cessione di attività				
<b>1) Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze</b>	<b>318.247</b>	<b>417.922</b>	<b>531.787</b>	<b>670.540</b>
Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto				
Accantonamenti ai fondi	33.000	-	-	-
Accantonamenti TFR	112.290	115.324	128.135	129.263
Ammortamenti delle immobilizzazioni	250.000	307.802	333.370	303.920
Svalutazioni per perdite durevoli di valore				
Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie di strumenti finanziari derivati che non comportano movimentazione monetarie				
Altre rettifiche in aumento/(in diminuzione) per elementi non monetari				
<b>Totale rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</b>	<b>395.290</b>	<b>423.126</b>	<b>461.505</b>	<b>433.183</b>
<b>2) Flusso finanziario prima delle variazioni del capitale circolante netto</b>	<b>713.537</b>	<b>841.048</b>	<b>993.292</b>	<b>1.103.723</b>
Variazioni del capitale circolante netto				
Decremento/(Incremento) delle rimanenze	(47.280)	(150.000)	-	-
Decremento/(Incremento) dei crediti verso clienti	(51.491)	(9.683)	(12.475)	(4.741)
Decremento/(Incremento) dei crediti verso collegate	-	-	-	-
Decremento/(Incremento) dei crediti verso controllanti	-	-	-	-
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)	-	-	-	-
Incremento/(Decremento) dei debiti verso fornitori	51.580	213.596	108.635	64.026
Incremento/(Decremento) dei debiti verso controllanti	-	-	-	-
Incremento/(Decremento) dei debiti verso Altri (tributari, personale, ecc)	34.376	57.112	(83.632)	10.543
Decremento/(Incremento) dei ratei e risconti attivi	-	-	-	-
Incremento/(Decremento) dei ratei e risconti passivi	-	-	-	-
Altri decrementi/(Altri Incrementi) del capitale circolante netto				
<b>Totale variazioni del capitale circolante netto</b>	<b>(12.816)</b>	<b>111.025</b>	<b>12.528</b>	<b>69.828</b>
<b>3) Flusso finanziario dopo le variazioni del capitale circolante netto</b>	<b>700.721</b>	<b>952.073</b>	<b>1.005.820</b>	<b>1.173.551</b>
Altre rettifiche				
Interessi incassati/(pagati)	(18.299)	(20.000)	(35.000)	(35.000)
(Imposte sul reddito) pagate	(75.000)	(111.800)	(139.969)	(178.681)
Dividendi incassati (Utilizzo dei fondi)	(56.145)	(57.662)	(64.068)	(64.631)
Altri incassi/(pagamenti)				
<b>Totale altre rettifiche</b>	<b>(149.444)</b>	<b>(189.462)</b>	<b>(239.036)</b>	<b>(278.312)</b>
<b>Flusso finanziario dell'attività operativa (A)</b>	<b>551.277</b>	<b>762.611</b>	<b>766.784</b>	<b>895.239</b>
<b>B) Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento</b>				
Immobilizzazioni materiali (Investimenti)	(72.917)	(493.600)	(630.000)	(100.000)
Immobilizzazioni immateriali (Investimenti)/Disinvestimenti	(61.964)	(81.000)	-	-
<b>Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)</b>	<b>(134.881)</b>	<b>(574.600)</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	(58.410)	(58.407)	(58.407)	(58.407)
Incremento/(Decremento) debiti verso altri finanziatori	-	-	-	-
Accensione finanziamenti (Rimborso finanziamenti)	-	-	-	-
<b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b>	<b>(58.410)</b>	<b>(58.407)</b>	<b>(58.407)</b>	<b>(58.407)</b>
<b>Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)</b>	<b>357.986</b>	<b>129.604</b>	<b>78.377</b>	<b>736.831</b>
Effetto cambi sulle disponibilità liquide				
<b>Disponibilità liquide a inizio esercizio</b>				
Depositi bancari e postali	(301.422)	56.564	186.168	264.544
Assegni	-	-	-	-
Danaro e valori in cassa	-	-	-	-
<b>Totale disponibilità liquide a inizio esercizio</b>	<b>(301.422)</b>	<b>56.564</b>	<b>186.168</b>	<b>264.544</b>
<b>Disponibilità liquide a fine esercizio</b>				
Depositi bancari e postali	56.564	186.168	264.544	1.001.376
Assegni	-	-	-	-
Danaro e valori in cassa	-	-	-	-
<b>Totale disponibilità liquide a fine esercizio</b>	<b>56.564</b>	<b>186.168</b>	<b>264.544</b>	<b>1.001.376</b>
<b>Cassa Finale Complessiva</b>	<b>56.564</b>	<b>186.168</b>	<b>264.544</b>	<b>1.001.376</b>

# 5. BUDGET

## Tab 5

## Cash Flow



Rendiconto finanziario, metodo indiretto

	2019 Bdg	2020 Fwd	2021 Fwd	2022 Fwd
<b>A) Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa (metodo indiretto)</b>				
Utile (perdita) dell'esercizio	224.948	286.122	356.819	456.859
Imposte sul reddito	75.000	111.800	139.969	178.681
Interessi passivi/(attivi) (Dividendi)	18.299	20.000	35.000	35.000
(Plusvalenze)/Minusvalenze derivanti dalla cessione di attività				
<b>1) Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenz</b>	<b>318.247</b>	<b>417.922</b>	<b>531.787</b>	<b>670.540</b>
Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto				
Accantonamenti ai fondi	33.000	-	-	-
Accantonamenti TFR	112.290	115.324	128.135	129.263
Ammortamenti delle immobilizzazioni	250.000	307.802	333.370	303.920
Svalutazioni per perdite durevoli di valore				
Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie di strumenti finanziari derivati che non comportano movimentazione monetarie				
Altre rettifiche in aumento/(in diminuzione) per elementi non monetari				
<b>Totale rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</b>	<b>395.290</b>	<b>423.126</b>	<b>461.505</b>	<b>433.183</b>
<b>2) Flusso finanziario prima delle variazioni del capitale circolante netto</b>	<b>713.537</b>	<b>841.048</b>	<b>993.292</b>	<b>1.103.723</b>
Variazioni del capitale circolante netto				
Decremento/(Incremento) delle rimanenze	(47.280)	(150.000)	-	-
Decremento/(Incremento) dei crediti verso clienti	(51.491)	(9.683)	(12.475)	(4.741)
Decremento/(Incremento) dei crediti verso collegate	-	-	-	-
Decremento/(Incremento) dei crediti verso controllanti	-	-	-	-
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)	-	-	-	-
Incremento/(Decremento) dei debiti verso fornitori	51.580	213.596	108.635	64.026
Incremento/(Decremento) dei debiti verso controllanti	-	-	-	-
Incremento/(Decremento) dei debiti verso Altri (tributari, personale, ecc)	34.376	57.112	(83.632)	10.543
Decremento/(Incremento) dei ratei e risconti attivi	-	-	-	-
Incremento/(Decremento) dei ratei e risconti passivi	-	-	-	-
Altri decrementi/(Altri Incrementi) del capitale circolante netto				
<b>Totale variazioni del capitale circolante netto</b>	<b>(12.816)</b>	<b>111.025</b>	<b>12.528</b>	<b>69.828</b>
<b>3) Flusso finanziario dopo le variazioni del capitale circolante netto</b>	<b>700.721</b>	<b>952.073</b>	<b>1.005.820</b>	<b>1.173.551</b>
Altre rettifiche				
Interessi incassati/(pagati)	(18.299)	(20.000)	(35.000)	(35.000)
(Imposte sul reddito pagate)	(75.000)	(111.800)	(139.969)	(178.681)
Dividendi incassati (Utilizzo dei fondi)	(56.145)	(57.662)	(64.068)	(64.631)
Altri incassi/(pagamenti)				
<b>Totale altre rettifiche</b>	<b>(149.444)</b>	<b>(189.462)</b>	<b>(239.036)</b>	<b>(278.312)</b>
<b>Flusso finanziario dell'attività operativa (A)</b>	<b>551.277</b>	<b>762.611</b>	<b>766.784</b>	<b>895.239</b>
<b>B) Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento</b>				
Immobilizzazioni materiali (Investimenti)	(72.917)	(493.600)	(630.000)	(100.000)
Immobilizzazioni immateriali (Investimenti)/Disinvestimenti	(61.964)	(81.000)	-	-
<b>Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)</b>	<b>(134.881)</b>	<b>(574.600)</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	(58.410)	(58.407)	(58.407)	(58.407)
Incremento/(Decremento) debiti verso altri finanziatori	-	-	-	-
Accensione finanziamenti (Rimborso finanziamenti)	-	-	-	-
<b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b>	<b>(58.410)</b>	<b>(58.407)</b>	<b>(58.407)</b>	<b>(58.407)</b>
<b>Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)</b>	<b>357.986</b>	<b>129.604</b>	<b>78.377</b>	<b>736.831</b>
Effetto cambi sulle disponibilità liquide				
<b>Disponibilità liquide a inizio esercizio</b>				
Depositi bancari e postali	(301.422)	56.564	186.168	264.544
Assegni	-	-	-	-
Danaro e valori in cassa	-	-	-	-
<b>Totale disponibilità liquide a inizio esercizio</b>	<b>(301.422)</b>	<b>56.564</b>	<b>186.168</b>	<b>264.544</b>
<b>Disponibilità liquide a fine esercizio</b>				
Depositi bancari e postali	56.564	186.168	264.544	1.001.376
Assegni	-	-	-	-
Danaro e valori in cassa	-	-	-	-
<b>Totale disponibilità liquide a fine esercizio</b>	<b>56.564</b>	<b>186.168</b>	<b>264.544</b>	<b>1.001.376</b>
<b>Cassa Finale Complessiva</b>	<b>56.564</b>	<b>186.168</b>	<b>264.544</b>	<b>1.001.376</b>

# 5. BUDGET

## Assumption 2020

### **VOLUMI DI VENDITA**

- SSN +2% su media giornaliera primo semestre anno precedente
- SOP / OTC + 2% su media giornaliera primo semestre anno precedente
- PARAFARMACO + 2% su media giornaliera primo semestre anno precedente
- Ore di apertura + 1,8% su anno precedente ( 2020 anno bisestile)
- + 481.800 € corrispettivi netti della Farmacia del Terminal Traghetti nel 2° sem 2020

### **AZIONI SUI RICAVI**

- Sviluppo dei ricavi per vendita di spazi di comunicazione e per visualizzazione dei marchi
- Affitto dei locali ex farmacia di Quinto ad uso Studio Medico

### **AZIONI SUI COSTI**

- Contenimento costo del personale per uscite con sostituzione di personale con inquadramento e anzianità inferiori.

# 5. BUDGET

## Assumption 2021

### **VOLUMI DI VENDITA**

- SSN +3% su anno precedente 2020
- SOP / OTC + 4% su anno precedente 2020
- PARAFARMACO + 4% su precedente 2020
- + 562.100 € corrispettivi netti della Farmacia del Terminal Traghetti ( anno intero) su anno 2020

### **AZIONI SUI RICAVI**

- + 2 % dei ricavi per vendita di spazi di comunicazione e per visualizzazione dei marchi

### **AZIONI SUI MARGINI**

- + 0,5 % sulle vendite della Farmacia del Terminal Traghetti

### **AZIONI SUI COSTI**

- Contenimento costo del personale per uscite con sostituzione di personale con inquadramento e anzianità inferiori
- 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 2022

### **VOLUMI DI VENDITA**

- SSN +2% su anno precedente 2020
- SOP / OTC + 2% su anno precedente 2020
- PARAFARMACO + 2% su precedente 2020
- + 160.600 € corrispettivi netti della Farmacia del Terminal Traghetti ( anno intero) su anno 2020

### **AZIONI SUI RICAVI**

- + 2 % dei ricavi per vendita di spazi di comunicazione e per visualizzazione dei marchi

### **AZIONI SUI MARGINI**

- + 1 % sulle vendite della Farmacia del Terminal Traghetti

### **AZIONI SUI COSTI**

- 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



# 6. FATTORI DI RISCHIO

## Conto Economico

Stima prudente dei ricavi tenendo conto delle previsioni di stabilità del mercato e della strutturata capacità della società di performare di 3-5 punti percentuali.

I costi in gran parte (65 % dei ricavi) sono variabili (costo del venduto).

Il costo più significativo di FCG è quello del personale (21 % dei ricavi media triennio 2020-2022), che è un costo fisso e incide per il 70% 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).

Costo dei servizi – quasi tutti i contratti hanno clausola annuale di disdetta

Le coperture assicurative per le rapine (con franchigie minime), hanno massimali adeguati al rischio.

## 6. FATTORI DI RISCHIO

### Patrimoniali

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 vengono "ritirati" sulla base della convenzione Assinde, scaricando in gran parte l'onere sui produttori ; i prodotti farmaceutici a vendita libera ed i parafarmaci sono oggetto di costante monitoraggio attraverso il sistema gestionale ed inseriti in campagne di promozione o ritirati dai produttori con cambi merce.

Crediti - Per quanto riguarda il rischio di incasso, poiché il 99 % delle vendite avviene come corrispettivi, si può stimare pari a 0 %, rendendo quindi superflua la creazione di accantonamenti per perdite su crediti.

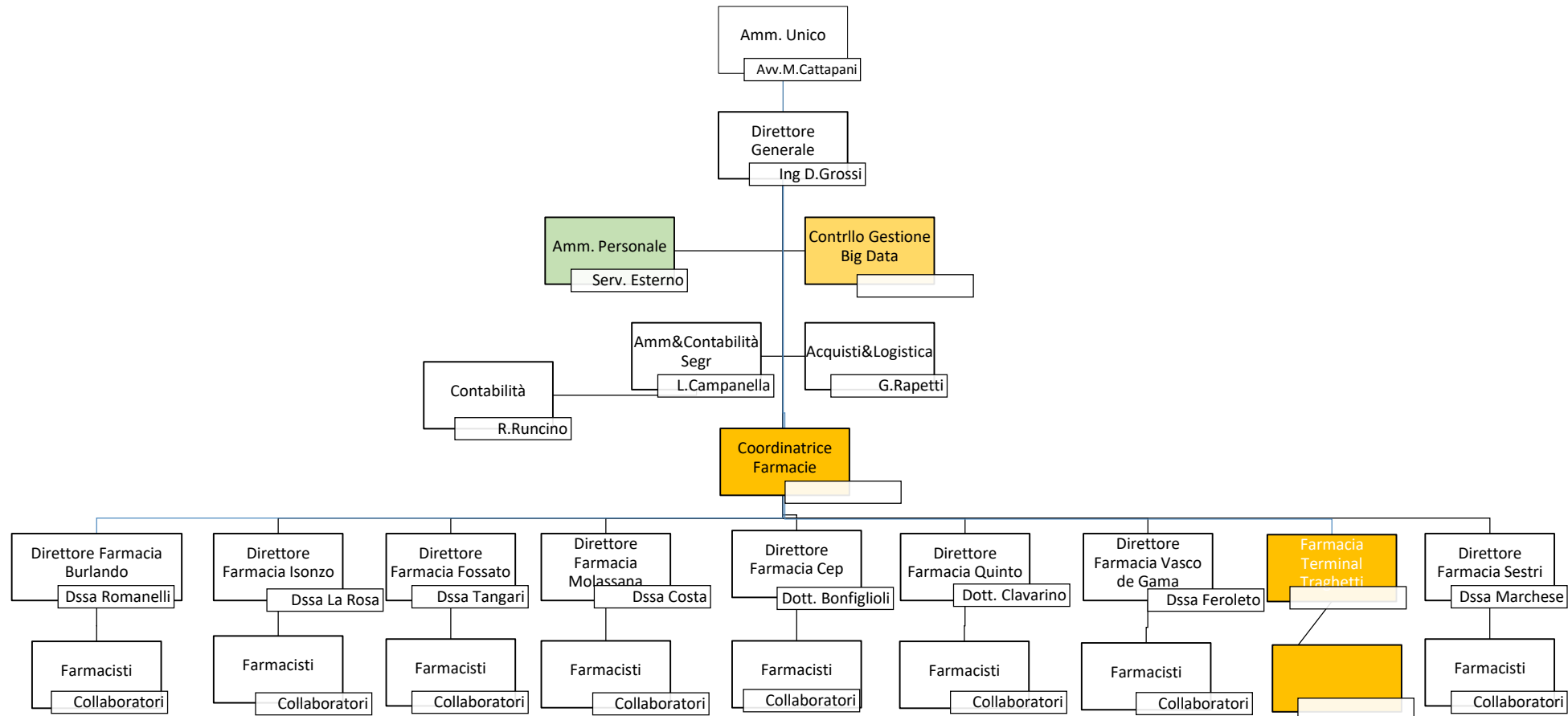
Le coperture assicurative per i rischi aziendali hanno massimali adeguati.

## 6. FATTORI DI RISCHIO

### **Finanziari**

L' articolazione dell' esposizione bancaria con mutuo chirografario a 60 mesi ( residuo al 31 dic 2019 € 180.164) e con l' utilizzo di affidamento in conto corrente (al 31 dic 2019 disponibilità € 40.655) con una rotazione superiore a 12 volte all' anno rendono FCG e le previsioni di disponibilità liquide del cash flow 2020-2022 sufficientemente attrezzata a situazioni di restrizione del credito.

# 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO PROSPETTIVA



Le caselle in ocra sono lo sviluppo previsto

# 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

- Nel 2019 sono uscite per pensionamento 1 direttore di farmacia ed 1 farmacista collaboratore per compensare queste uscite e permettere l' affiancamento al direttore sono state assunte 2 farmaciste collaboratrici con contratto a tempo determinato.
- Nel 2020 accedono al pensionamento 2 persone della Direzione.
- Nel 2020 è prevista l' apertura della farmacia del terminal che 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 2020 Farmacisti collaboratori sono in maternità a rischio ed 1 Farmacista Collaboratore è in infortunio.
- Pertanto è necessario prevedere un corso di formazione per Direttori di Farmacia destinato , attraverso una selezione interna già eseguita con Assesment , a 4 farmacisti collaboratori che hanno aderito ( su 6 selezionati) al fine di avere una lista con graduatoria da cui attingere.
- L' ingresso di nuovi collaboratori e di altri nuovi per la nuova apertura richiede di coordinare e uniformare meglio le modalità operative per unificare le procedure di gestione, per raggiungere una intercambiabilità delle risorse, e fornire un riferimento in sostituzione della figura del bayer, e non ultimo l' imminente inserimento di un nuovo gestionale farmacie non più adattato alle esigenze delle singole farmacie ma strutturato per una visione generale dalla Direzione, si è prevista la creazione di una nuova posizione a partire dal 2021 di “Coordinatore delle Farmacie” ( vedi scheda mansionario prevista ).

# 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

- La funzione segreteria , protocollo e gestione del personale viene accorpata nella contabilità per garantire maggiore intercambiabilità.
- La necessità di garantire informazioni, resoconti ed analisi dei dati verso la Direzione Partecipate, il Coordinatore delle Farmacie, il Bayer ed il Direttore Generale è stata studiata una nuova posizione di Controllo di Gestione (prevista nel 2021).
- Sulla base dell' attuale normativa non sono prevedibili altre uscite per pensionamento nei prossimi 3 anni
- Mantenimento del programma formativo in termini di prodotto e di normativa ma con piani mirati per raggiungere la competenza adeguata prevista nei mansionari. Informatica , gestione cassa, marketing , merchandising gestione data saranno le aree su cui rivolgere l' attenzione.
- Si procede con ricerca di mercato per contratti a tempo indeterminato con supporto di società specializzata per i profili di Direzione esclusi quelli di provenienza interna, quindi assunzione previa selezione di 7 farmacisti collaboratori con contratto **a tempo determinato** per sopperire esigenze immediate (uscite per quiescenza) ed per formazione interna per nuova apertura (per posizioni terminal) e quindi procedere con bando di ricerca di farmacisti con contratto a tempo indeterminato.

Al termine del piano la società 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)				
	2019	proiezione anno 2020				2019	proiezione anno 2020		
	cons 31/12	assunzioni/ cessazioni		organico 31/12		cons 31/12	assunzioni/ cessazioni		organico 31/12
	tot	Δ+	Δ-	tot		tot	Δ+	Δ-	tot
PERSONALE INDIRETTO	5	2	2	5	PERSONALE INDIRETTO	1	0	0	1
dirigenti					dirigenti	1	1	1	1
quadri	2	1	1	2	quadri				0
impiegati	3	1	1	3	impiegati				0
operai					operai				
PERSONALE DIRETTO	30	2		32	PERSONALE DIRETTO	2	7	2	7
dirigenti					dirigenti				
quadri	20			20	quadri				
impiegati	10	2		12	impiegati	2	7	2	7
operai					operai				
<b>totale</b>	<b>35</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>37</b>	<b>totale</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>8</b>

# 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

Tab 7.1 - Costo del lavoro

COSTO DEL LAVORO	consuntivo 2017	consuntivo 2018	forecast 2019	previsione 2020
T. indeterminato	1.561.620	1.622.491	1.743.259	1.504.778
A T. determinato	438.886	376.958	166.741	388.693
interinale				
totale A	2.000.506	1.999.450	1.910.000	1.893.471
B Collaborazioni				
<b>totale A+B</b>	<b>2.000.506</b>	<b>1.999.450</b>	<b>1.910.000</b>	<b>1.893.471</b>



# 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

Tab 7.2 – Variazione costo del lavoro

		Precons. 2019	2020
	COSTO ANNO PRECEDENTE		1.910.000
	descrizione causale		
+	CCNL	1.882.998	
+/-	contrattazione aziendale - premio di risultato	13.502	-13.502
+/-	contrattazione aziendale -altre voci e indennità		
+/-	straordinario		
+/-	ferie non fruito		-50.651
+	assunzioni personale		208.480
-	cessazioni personale		-106.856
+	oneri incentivazioni all'esodo	13.500	
+	estensione orario		
+/-	effetti misure organizzative		-30.500
+/-	variazioni categoria contrattuale		
+/-	altro (specificare)		
+/-	TOTALE VARIAZIONE	27.002	-16.859
	<b>COSTO FINALE</b>	<b>1.910.000</b>	<b>1.893.471</b>

# 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

## Tab 7.3 – CCNL e contrattazione aziendale

ccnl dipendenti	periodo di validità contrattuale	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020	Note : non previsto rinnovo a breve
Assofarm	Rinnovato luglio 2013 Scadenza 31/12/2015	//	//	
(valori al lordo oneri)	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020	Note: conteggi 2019 ancora da fare dopo chiusura bilancio
risorse contrattazione aziendale di cui				Importi riferiti alla Retribuzione Lorda erogati anno successivo maturazione
risorse per premio di risultato	11.400	2.054	Vedi nota	
altro				
premio di risultato medio individuale straordinario				
costo parte normativa contrattazione aziendale				
ccnl dirigenti	periodo di validità contrattuale	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020	Note: Febbraio 2020 in corso chiusura rinnovo
Dirigenti Aziende Industriali	Rinnovato 1/1/ 2015 Scadenza 31/12/2018			
(valori al lordo oneri)	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020	Note
risorse contrattazione aziendale di cui				Importi riferiti alla Retribuzione Lorda erogati anno successivo maturazione
risorse per premio di risultato	8.600	8.600	8.600	
altro				
premio di risultato medio individuale				
costo parte normativa contrattazione aziendale				

# 8. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI

Tab 8.1 – Previsione 2020

IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA	
descrizione	Importo €	descrizione	Importo €
Riconversione a Studio Medico Ex Farmacia di Quinto (saldo)	85.000	CashFlow	<b>574.600</b>
Completamento arredi Farmacia Quinto	7.000		
Completamento arredi Farmacia Burlando	11.000		
Nuovo layout Farmacia Vasco con Armadi Compattabili	10.000		
Nuovo Gestionale Farmacie	50.000		
PC Allinone Touch Screen per postazioni di vendita	20.000		
Digital Signage da 32 e 45 pollici con software di gestione	30.000		
Digital Marketing	31.000		
Allestimento Nuova Farmacia del Terminal Traghetto	330.600		
<b>totale</b>	<b>574.600</b>		

# 8. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI

Tab 8.1 – Previsione 2021

IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA	
descrizione	Importo €	descrizione	Importo €
Farmacia Molassana Nuovo layout interno ed esterno , automazione	500.000	CashFlow	<b>630.000</b>
Ristrutturazione uffici nuova Direzione	130.000		
<b>totale</b>	<b>630.000</b>		

# 8. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI

Tab 8.3 – Previsione 2022

IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA	
descrizione	Importo €	descrizione	Importo
Interventi diversi di manutenzione straordinaria e di sostituzione apparecchi e impianti	100.000		<b>100.000</b>
<b>totale</b>	<b>100.000</b>		

# 9. PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI

Tab 9 – Piano 2020 degli acquisti	
descrizione	Importo €
Acquisti prodotti per la vendita da distributore intermedio (Grossista)	3.179.640
Acquisti prodotti per la vendita da produttori	2.601.524
Acquisti di servizi	485.125
Acquisti per investimenti 2020	569.600
<b>totale</b>	<b>6.835.889</b>

L'Amministratore Unico  
Avv. Prof. Massimiliano CATTAPANI  
(Documento firmato digitalmente)

**oggetto sociale** (estratto)

organizzazione, promozione e diffusione della pratica di qualsivoglia sport, organizzazione e gestione del tempo libero, di intrattenimenti di qualsivoglia natura, la gestione di impianti sportivi, bar, ristoranti, tavole calde, locali notturni e diurni, discoteche, sale da ballo, impianti e attrezzature di qualsivoglia genere, ivi compresa la gestione di stabilimenti balneari e di spiagge libere attrezzate, nonché il noleggio di attrezzature di ogni tipo...

**capitale sociale** € 110.000,00

( a seguito di Deliberazione del Consiglio Comunale n.90 del 21/11/2019 )

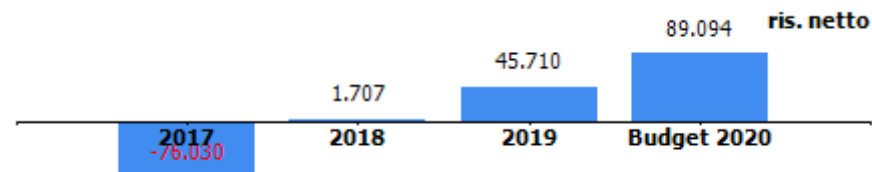
**soci** Comune di Genova 100,00%

**servizi affidati dal Comune di Genova**

Gestione spiagge libere attrezzate, centri estivi accoglienza Let, accoglienza invalidi disabili

**durata del contratto di servizio** dal 15 maggio 2001(scadenza al 31/12/2033 come da DGC n. 173 del 20/06/2019)

**risultato netto al 31 dicembre 2019 45.710 (preconsuntivo)**

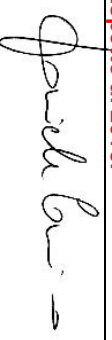


contratto di servizio	2018	asestato 2019	previsione 2020
previsione - impegno bilancio comunale (IVA inclusa)	212.576	280.000	160.000

Per la società BAGNI MARINA GENOVESE S.r.l. si richiama il piano degli Investimenti approvato con Deliberazione del Consiglio Comunale n.90 del 21/11/2019



OBIETTIVI TRASVERSALI			
OBIETTIVO	01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale		
<b>Indicatore</b>	<b>Previsione 2019</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>
Risultato d'esercizio	Rispetto del piano di risanamento di cui alla D.C.C. n. 44/2017- Risultato non negativo		
Rispetto del budget previsto nella Relazione Previsionale Aziendale	Risultato netto di conto economico non negativo		
<b>Risultato d'esercizio preconsuntivo non negativo</b>			
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		
<b>Indicatore</b>	<b>Previsione 2019</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente	Valore di A-B non superiore rispetto a quello calcolato come media del triennio 2011-2013 <b>Target € 778.386,69</b>		
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale	Non inferiore rispetto al triennio precedente <b>Target 10%</b>		
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico) e Valore della produzione	Non superiore rispetto al triennio precedente <b>Target 21,07%</b>		
<b>Obiettivo raggiunto rispetto ai target indicati</b>			
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)		
<b>Indicatore</b>	<b>Previsione 2019</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>
Adeguatezza rispetto a quanto previsto dalla normativa in merito alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito web della società	100%		
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%		
<b>Adeguatezza rispetto a quanto previsto dalle normative vigenti.</b>			
OBIETTIVI SPECIFICI			
OBIETTIVO	05 - Equilibrio del costo gestione degli stabilimenti balneari nella prospettiva della complessiva sostenibilità delle funzioni sociali che essi offrono alla città		
<b>Indicatore</b>	<b>Previsione 2019</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>
Numero di ingressi negli stabilimenti balneari	Non inferiore rispetto all'anno precedente		
Numero abbonamenti agli stabilimenti balneari	Non inferiore rispetto all'anno precedente		
Ricavi da ingressi ed abbonamenti agli stabilimenti balneari	Valore non inferiore rispetto all'anno precedente		
<b>Si evidenzia un ulteriore incremento dei numeri di abbonati, di ingressi e di ricavi rispetto al 2018.</b>			



PIANO DEL FABBISSOGNO DEL PERSONALE	Media triennio 2011 - 2013	cons 2019	Prev. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022
<b>A</b> Spesa del personale					
1 Retribuzioni lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	490.444	361.526	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	112.895	110.711	110.711	110.711
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL... )	41.418	32.296	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>506.717</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>488.960</b>	<b>467.974</b>	<b>467.974</b>	<b>467.974</b>
Dipendenti a tempo indeterminato					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	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 (0101)	0	0	0	0	0
Assunzioni	0	16	16	16	16
Cessazioni	0	16	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	254.493	314.883	327.383	323.185
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,12</b>	<b>0,50</b>	<b>0,65</b>	<b>0,67</b>	<b>0,67</b>

nel 2020 è prevista la cessazione di una cassiera (impiegata) per pensionamento

SEZIONE B)  
SOCIETA' CONTROLLATE



**oggetto sociale** (estratto)

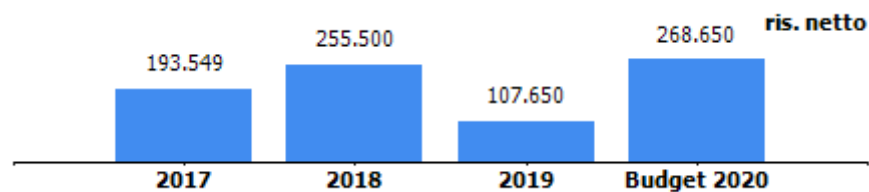
svolgimento ed esercizio di organizzazione, gestione, esecuzione di servizi di trasporto funebre, onoranze funebri ed ogni altra attività complementare, affine, accessoria e/o connessa, in modo diretto ed indiretto; realizzazione, manutenzione e gestione di sale di commiato, case funerarie, impianti 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

**carta dei servizi** 2016/2017**risultato netto al 31 dicembre 2019** 107.650 (preconsuntivo)

	2018	assestato 2019	previsione 2020
previsione-accertamento sponsorizzazioni (IVA inclusa)	300.000	300.000	300.000 previsione in continuità anni precedenti
previsione - impegno bilancio comunale (IVA inclusa)	103.631	39.000	45.000





**A.S.E.F.**

**Azienda Servizi Funebri del Comune di Genova**

## **RELAZIONE PREVISIONALE AZIENDALE 2020/2022**

**Genova, 12.12.2019**

# 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 31/12/2018
- 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 a 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 2019, ammonta a circa € 11.182.000; 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", in varie realtà d'Italia, casi di corruzione che riguardano il settore funebre. Uno degli ultimi, in ordine di tempo, emerso nello scorso mese di settembre, è una vicenda di presunte tangenti pagate da un'impresa di onoranze funebri di piccole dimensioni ad alcuni addetti alle camere mortuarie dell'Ospedale San Martino di Genova, in cambio di informazioni relative alle salme presenti in obitorio.

Di questo “malcostume”, che sconfina 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

<b>Key Financial</b>	<b>consuntivo anno 2018</b>	<b>preconsuntivo anno 2019</b>	<b>previsione anno 2020</b>	<b>previsione anno 2021</b>	<b>previsione anno 2022</b>
<b>valore produzione</b>	11.397.609	11.182.000	11.800.000	11.600.000	11.650.000
<b>MOL</b>	1.353.042	1.105.000	1.226.000	1.066.000	1.106.000
<b>risultato netto</b>	255.500	107.650	268.650	139.950	166.750
<b>PN</b>	5.113.218	5.070.868	5.285.693	5.291.318	5.388.093
<b>PFN</b>	5.087.412	4.787.733	3.956.309	4.339.667	4.905.679
<b>ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, contributi, ecc.)</b>	97.112	34.000	36.000	36.000	36.000

## 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 2019	Pre consuntivo 2019
<b>Risultato d’esercizio</b>	<b>100</b>	<b>97.700,00</b>	<b>107.650,00</b>
<i>L’Azienda può confermare che l’obiettivo potrà essere conseguito in quanto si registra come dato preconsuntivo un utile pari ad € 107.650.</i>			
<i>Nel 2019 la mortalità sta registrando un andamento inferiore al 2018.</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	Pre consunt. 2019
<b>Rapporto tra il margine operativo lordo e il costo del personale</b>	<b>100</b>	<b>35,33%</b>	<b>33,48%</b>
<i>Il margine operativo lordo indicato (pari ad € 1.414.516) è al netto dei costi relativi alla sponsorizzazione, pari ad € 309.516 verso il Comune di Genova, in conformità agli accordi intercorsi.</i>			

Indicatore 2.2	Peso	Media triennio	Pre consunt 2019
<b>Rapporto tra B7 e valore della produzione</b>	<b>100</b>	<b>28,75</b>	<b>30%</b>
<i>Il valore B7 pari ad € 3.350.484 al netto dei costi relativi alla sponsorizzazione, pari ad € 309.516 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 2019	Pre consuntivo 2019
<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

### OBIETTI

**VO 04 - Mantenimento/incremento quote di mercato  
4 - Livelli quali/quantitativi di servizio**

**Indicat  
ore**

	<b>Peso</b>	<b>Previsionale 2019</b>	<b>Pre consuntivo 2019</b>
<b>Quota di mercato servizi funebri</b>	<b>100</b>	<b>36,00%</b>	<b>36,00%</b>

**OBIETTI 05- Costituzione e regolamentazione di un fondo ( di importo non inferiore allo 0,25% dei ricavi) finanziato con economie di gestione a sostegno di  
VO famiglie disagiate impossibilitate a farsi carico del servizio funebre  
4 - Livelli quali/quantitativi di servizio**

**Indicat  
ore**

	<b>Peso</b>	<b>Previsionale 2019</b>	<b>Pre consuntivo 2019</b>
<b>famiglie indigenti assistite</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>60</b>
<i>A.Se.F. al 31 ottobre ha provveduto al sostegno di 60 famiglie disagiate con un esborso pari ad € 26.367. Si conferma, pertanto, il raggiungimento dell'obiettivo.</i>			

**OBIETTI 07- Contribuzione aziendale al sostegno della struttura cimiteriale  
VO**

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

**Indicat  
ore**

	<b>Peso</b>	<b>Previsionale 2019</b>	<b>Pre consuntivo 2019</b>
<b>Interventi in sponsorizzazione</b>	<b>100</b>	<b>300.000,00</b>	<b>309.516,00</b>

### **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, nel corso del periodo dicembre 2018-febbraio 2019, gli addetti alla Rete commerciale 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.
- 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. A tale scopo, l'Azienda, nel mese di ottobre 2019, ha realizzato un programma di comunicazione istituzionale attraverso cartellonistica cittadina e spot su televisioni locali. Per la primavera 2020, è prevista l'uscita di un piano pubblicitario che riguarderà il contratto "Previdenza Zero". Al riguardo, si ha modo di riscontrare, anche per l'anno in corso, sulla base delle adesioni conteggiate, il particolare apprezzamento da parte della cittadinanza al suddetto servizio;
- Nell'ottica del perseguimento del proprio scopo sociale, l'Azienda ha intensificato, a partire dal corrente anno, nell'ambito di un piano sperimentale triennale 2019-2021, le attività legate al programma "A.Se.F. per Genova" a supporto della cittadinanza;
- miglioramento dell'offerta alla clientela, attraverso la proposta di servizi di qualità medio-alta, pur continuando ad assicurare un 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 alla discontinuità dell'andamento del mercato, ha trasformato, nel corso degli anni 2017 e 2018, otto contratti di operatore funebre da full-time a part-time orizzontale a 30 ore settimanali, trasformazioni che si intende mantenere perché funzionali all'attività dell'Azienda. Per quanto riguarda gli aumenti del costo del personale, di pertinenza degli esercizi 2020, 2021 e 2022, si precisa che saranno legati all'applicazione:
  - degli accordi sindacali di secondo livello: n. 34/2019 (legato esclusivamente ad incrementi, misurabili, della produttività aziendale (qualitativa e quantitativa)) e uno nuovo, in fase di stipula, con validità triennale 2020-2022;
  - del C.C.N.L., rinnovato nel luglio 2018, che produce i suoi effetti economici per tutto il 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 *customer 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/prezzi, 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”, si sono registrate iniziative di tipo legislativo con la presentazione di proposte di legge di riordino del settore funebre, sia in sede regionale che nazionale.

Le proposte di legge prevedono, tra l’altro, la possibilità di poter realizzare strutture che per la Regione Liguria (ultima tra le regioni italiane) rappresenterebbero una novità: le case funerarie.

Le case funerarie andrebbero a sostituire, su richiesta dei familiari, le funzioni delle attuali camere mortuarie delle strutture di ricovero e cura, nonché di quelle degli ospedali.

Per un’azienda delle dimensioni di A.Se.F., la realizzazione di una casa funeraria, adeguata al numero di servizi funebri resi nel corso di un esercizio, rappresentà un impegno economico, logistico e finanziario di tutto rispetto.

Poiché, come si è già detto, la Regione Liguria è l’ultima Regione, in ordine di tempo, ad adottare una specifica legge regionale, A.Se.F., negli anni trascorsi, ha avuto il tempo di prepararsi a questo gravoso impegno e, in oggi, si può sicuramente affermare che sia in grado di realizzare una così gravosa struttura, sia dal punto di vista economico che da quello finanziario; resta da adeguare la struttura organizzativa.

Le azioni di piano, i tempi, gli investimenti e l’impatto organizzativo dipenderanno dai tempi di approvazione delle predette proposte di legge.

Al momento dell’approvazione dell’una o dell’altra proposta, l’Azienda produrrà un dettagliato piano da sottoporre all’approvazione dell’Assemblea dei Soci.

- **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 aziende grandi e medie dotate di adeguata struttura e organizzazione, che adottano comportamenti corretti e trasparenti. Purtroppo, come spesso si ha occasione di leggere sulla stampa nazionale, nel settore operano anche soggetti decisamente poco corretti che mettono in atto attività di procacciamento illegali. In questa realtà, di per sé molto problematica, si deve precisare, inoltre, come la vigente normativa del settore funebre, ritenuta non più rispondente all’attuale contesto sociale ed economico, sia in fase di rielaborazione a livello nazionale e regionale.



Sul fronte nazionale, si attende, da diversi anni, l'emanazione di una normativa che disciplini l'intero settore delle attività funerarie. Dal 2014 ad oggi, sono stati presentati ben due Disegni di Legge:

- A.S. 1611 "Disciplina delle attività funerarie", presentato dal Sen. Vaccari nel 2014 e mai approvato alle Camere, ne prevedeva il riordino e affrontava, tra le altre misure, il tema del trattamento fiscale delle spese funebri e cimiteriali, innalzandone la soglia di deducibilità. Tale misura era rivolta ad arginare il fenomeno delle sottofatturazioni e conseguentemente dell'evasione fiscale, che imperversa nel settore funebre e marmoreo italiano;
- nel settembre 2018, con la nuova legislatura, è stato presentato un nuovo Progetto di legge, n. 1143 "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.

In considerazione della ripresa dell'esame di quest'ultimo Pdl da parte della Commissione parlamentare competente, Sefit (Servizi Funerari Italiani), nel corso della seduta della Commissione Funeraria, ne ha ridiscusso i contenuti e ha convenuto di intervenire presso le sedi opportune 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, 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.

In ambito regionale è stato recentemente presentato il Disegno di Legge sulla "Disciplina in materia di attività e servizi necroscopici, funebri e cimiteriali e animali di affezione". Il predetto Disegno di Legge, che si presume sarà discusso nelle prossime settimane, prevede, tra l'altro, importanti novità in materia di requisiti dell'impresa funebre, formazione degli addetti del settore funebre, casa funeraria e sala del commiato, oltre a regolamentare la gestione dei cimiteri, la cremazione ed il cimitero per animali di affezione.

Le novità sopra riportate potrebbero comportare una maggiore frammentazione del mercato ed aprire scenari competitivi a favore delle imprese meno strutturate e quindi maggiormente aggressive sul mercato, con ovvie conseguenze sulla distribuzione dei servizi e relativa penalizzazione delle imprese strutturate.

A.Se.F., nel 2020 e negli anni seguenti, dovrà operare nel difficile contesto indotto dalla generale recessione del mercato ed adeguarsi agli scenari che si apriranno nel settore, in conseguenza delle possibili oscillazioni conseguenti all'approvazione delle suddette proposte di legge.

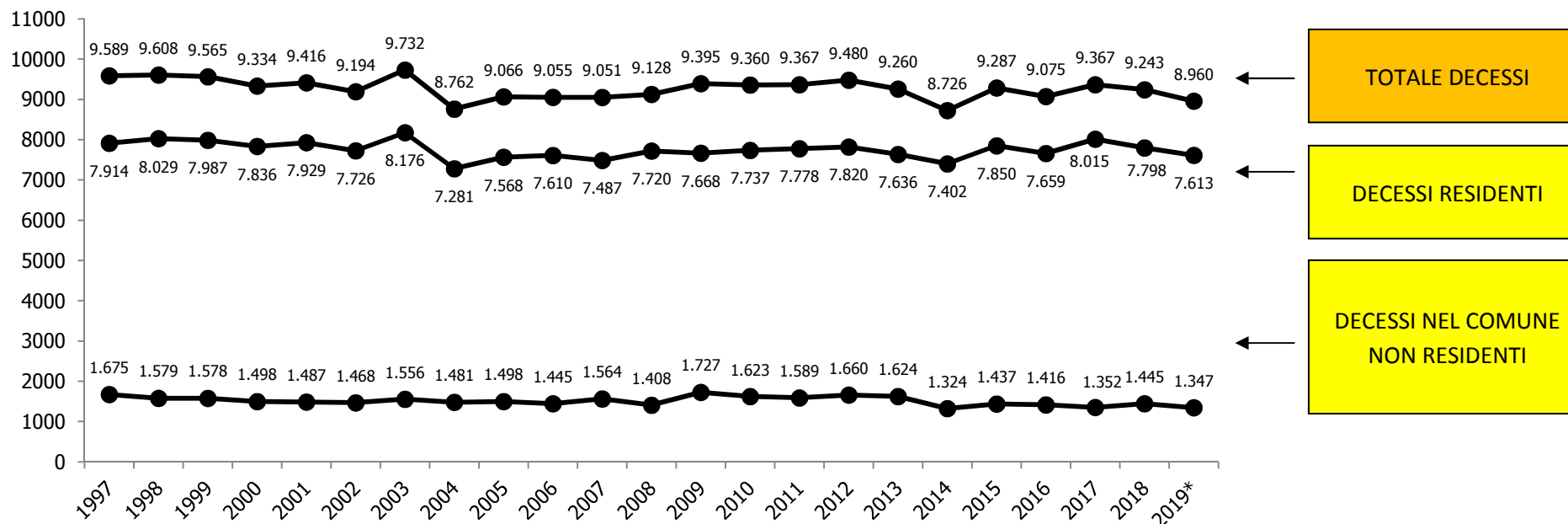
Si ritiene, comunque, che l'Azienda disponga di una struttura sufficientemente solida sotto tutti i punti di vista: professionalità del personale, risorse economiche, finanziarie e patrimoniali, dotazione di sedi logistiche, automezzi e attrezzature tali da consentire di porre in atto gli interventi necessari a contrastare il sempre più difficile scenario competitivo, a condizione che il Comune di Genova, 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 e volte a mantenere e, se possibile, consolidare l'attuale posizione di mercato.

#### **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 **da 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 verificato un sostanziale recupero della mortalità, ritornata a livello degli anni precedenti. Il 2017 ha registrato un aumento di mortalità, rispetto all'anno precedente, con un valore di decessi pari a 9.367 unità, valore che ha avuto una lieve flessione nel 2018. Nel corrente anno si prevede una riduzione della mortalità, quantificabile in oltre 200 unità.



(\*) Per il 2019 i dati sono stati stimati.

Il mercato è caratterizzato da una **rilevante variabilità a livello stagionale**, con scostamenti noti su base storica e, quindi, relativamente prevedibili, sebbene influenzati anche da fattori straordinari (quali temperature, alte o basse, anomale).

Il mercato, però, è anche caratterizzato da **forti variazioni nel breve periodo** (significativo, ad esempio, il caso del mese di Gennaio 2017: in tale mese, infatti, l’Azienda, ha dovuto far fronte a 107 servizi in più rispetto allo stesso mese del 2016).

La variabilità evidenziata comporta considerevoli difficoltà (e, quindi, diseconomie) nel dimensionamento della forza lavoro e nella gestione della produzione, cui si è fatto fronte con il ricorso a prestazioni in regime di straordinario, con la flessibilità del lavoro part time e con l’utilizzo di cooperative specializzate.

Un’ulteriore manovra, già 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 con le OO.SS., che consente all’Azienda di far godere d’ufficio, al personale operativo, fino a 4 giorni di ferie arretrate. Al riguardo, inoltre, si ricorda come il predetto accordo preveda che le suddette ferie (in corrispondenza dei picchi negativi di mortalità), possano essere assegnate con sole 24 ore di anticipo.

**È di tutta evidenza che, per tale ragione, sia fondamentale una corretta taratura dell'organico, allo scopo di evitare costi fissi non sostenibili dal bilancio aziendale.**

Tra il 2009 e il 2010 (anno in cui si è realizzata la cessione di un ramo d'azienda ad A.M.I.U., con l'estromissione di A.Se.F. dalla gestione delle camere mortuarie degli ospedali di Villa Scassi e di San Martino) la quota di mercato è passata dal 41,48% del 2009 al 39,23% del 2010. Negli anni 2011 e 2012 è continuata l'erosione della quota di mercato e, solo nel corso del 2013, è iniziata l'inversione di tendenza che ha gradatamente riportato tale quota a livelli attuali;

Questo risultato, oltre ad essere conseguenza della sempre maggiore attenzione dell'Azienda verso la propria struttura commerciale, è anche frutto delle campagne pubblicitarie messe in atto a partire dall'anno 2015, intensificate negli esercizi successivi, con particolare riferimento al biennio 2016/2017 e ripresa nell'autunno del corrente anno.

Di seguito tabella che evidenzia detto andamento:

<b>QUOTA DI MERCATO</b>								
<b>Operatori</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019 (31.10.2019)</b>	<b>Variazione 2019-2013</b>
A.Se.F. S.r.l.	36,16	35,99	35,61	35,94	36,31	36,00	36,12	- 0,04
La Generale S.p.a.	39,60	40,18	39,97	39,98	39,12	38,22	38,69	- 0,91
Altri operatori	24,24	23,83	24,42	24,08	24,54	25,78	25,20	+0,96

Si evidenzia come, a partire dal mese di marzo 2019, la quota di mercato abbia registrato una leggera flessione; dal mese di agosto 2019 vi è stato un recupero che ha consentito di raggiungere il 36,12 al 31.10.2019. Ciò dimostra come l’Azienda, negli anni, stia mantenendo la propria posizione. L’entità della quota di mercato in capo ad A.Se.F. ed il suo andamento richiedono le seguenti precisazioni:

- la riduzione di tale quota nel periodo 2011-2012 era stata ampiamente prevista nel piano industriale predisposto dalla Direzione Aziendale prima dell’operazione di cessione del ramo di azienda, conseguente all’approvazione della Legge Regionale n. 24 del 4 luglio 2007;
- l’entità della riduzione, prevista dal piano industriale allegato alla deliberazione di Consiglio Comunale n. 47 del 29 giugno 2010, era più significativa di quanto si sia poi effettivamente 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**

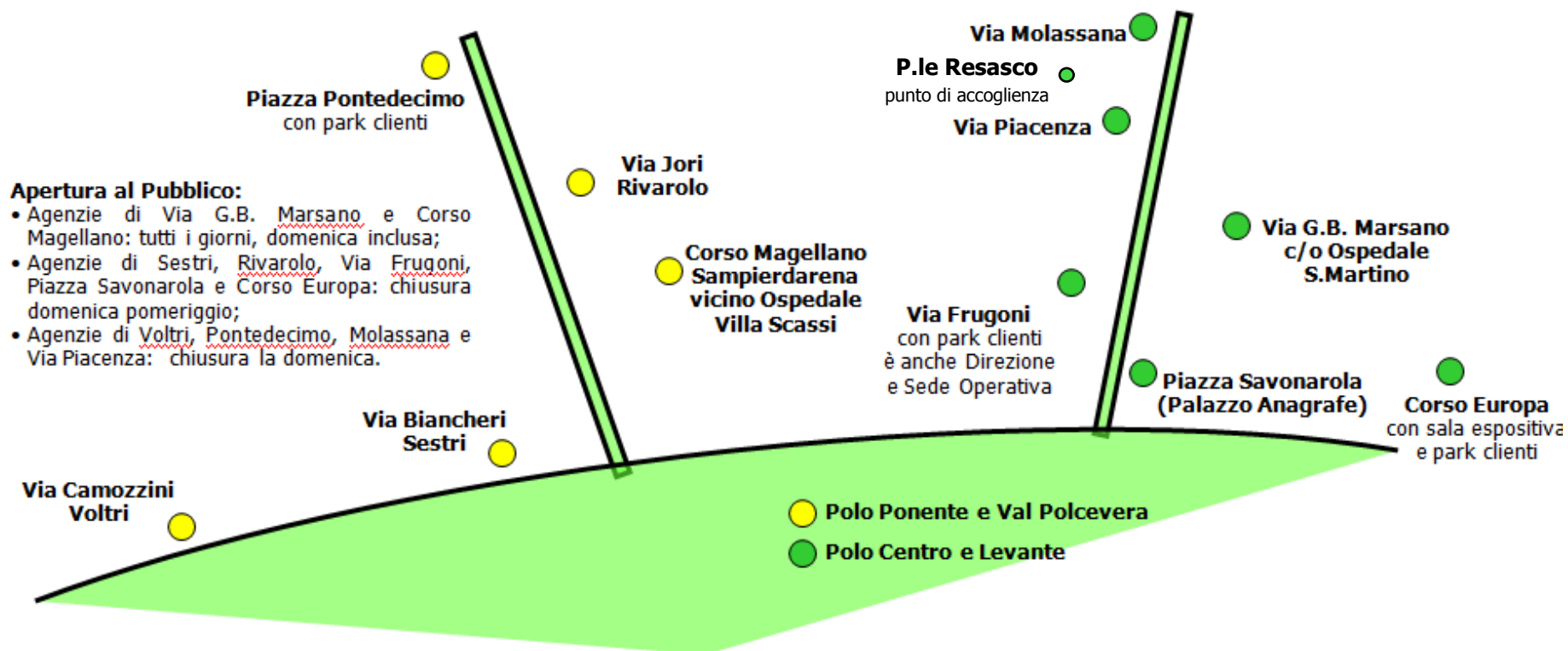
La Sede Operativa della Società (Via Frugoni 51r,53r,57r,59r e 65r, oltre a Via Frugoni 25 A, ove sono ubicati gli uffici della Direzione Aziendale) è stata oggetto di importanti interventi di ristrutturazione, che si sono conclusi con la realizzazione e adeguamento dell’autorimessa, dei magazzini (cofani, 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. Oggi il complesso, nella sua totalità, risulta funzionale e in buon stato di manutenzione.

Un fattore competitivo, imprescindibile per il settore, è quello della presenza sul territorio. In questo senso l’attuale assetto della logistica di A.Se.F., che dispone di n. 11 Agenzie, è da considerarsi adeguato, sia in termini di distribuzione sul territorio che per quanto riguarda l’apertura al pubblico.

Si evidenzia come l’Azienda avvertisse, da tempo, la necessità di poter disporre di un locale per accogliere le famiglie dolenti al momento dell’arrivo del feretro al Cimitero di Staglieno. Pertanto, nel secondo semestre 2018, si è proceduto all’acquisto del ramo di un’azienda di vendita al dettaglio di fiori, con sede in Piazzale Resasco, che svolgeva la propria attività all’interno di un chiosco in concessione comunale.

Tale piccolo locale è stato ristrutturato, per renderlo confortevole ed idoneo all'uso. Al riguardo, nell'anno in corso, si è avuto modo di verificarne la funzionalità in termini di gradimento da parte dei dolenti che, all'arrivo presso il Cimitero di Staglieno, vengono accolti da un nostro addetto, che li accompagna presso gli uffici cimiteriali fornisce loro tutte le informazioni e gli aiuti necessari.

La distribuzione attuale della Rete Territoriale è la seguente:



La Rete Commerciale è strutturata nel seguente modo:

- n. 1 Coordinatore Rete Territoriale;
- n. 1 Responsabile Commerciale, con funzioni mirate allo sviluppo e al rapporto con il territorio, a cui competono la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi e la gestione dei budget;

- n. 3 Responsabili Operativi, cui compete il buon funzionamento operativo dei Poli e il rispetto delle procedure e dell'attività aziendale;

Nel mese di ottobre è stata bandita una selezione interna per due posti di "Addetto alla rete territoriale"; all'esito (infruttuoso) si è estesa la ricerca alle aziende partecipate, oggi in corso.

Nel corso dell'anno 2019, è 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, fornisce supporto alla Rete territoriale.

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.

Il piano degli investimenti predisposto nell'anno in corso prevede, entro il 2019, l'acquisto di n. 5 nuovi automezzi e di altrettanti nell'anno 2020 e, nel contempo, la graduale alienazione dell'usato. Il tutto continuando nella politica di mantenimento del livello di qualità aziendale acquisito ed in linea con le dotazioni delle imprese concorrenti.

La dotazione automezzi, ad oggi, è costituita da 22 automezzi speciali, di cui:

- n. 6 autofunebri tipo Binz MB 250 Skyline (immatricolate nel 2015);
- n. 1 autofunebre tipo Binz MB 250 Agility (immatricolata nel 2015);
- n. 3 autofunebri tipo Binz MB 250 Skyline (immatricolate nel 2016);
- n. 10 automezzi furgonati tipo Mercedes:
  - 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 2019-2022 è prevista la sostituzione di:

- n. 10 autofunebri (5 nel 2019, 5 nel 2020);
- n. 10 autovetture di supporto tipo Panda (2 nel 2019, 2 nel 2020, 3 nel 2021 e 3 nel 2022);
- n. 8 autofurgoni (3 nel 2020, 3 nel 2021 e 2 nel 2022).

## • 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 utenti 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/utenti, 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 dell'utenza.



## 5. BUDGET

### • Conto Economico (Tabella 3)

CONTO ECONOMICO	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	budget2020	budget 2021	budget 2022
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>					
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	11.110.808	11.032.000	11.250.000	11.400.000	11.450.000
Var. delle rimanenze di prodotti					
Var. dei lavori su ordinazione					
Incr. di imm. per lavori interni					
Altri ricavi e proventi	286.801	150.000	550.000	200.000	200.000
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>11.397.609</b>	<b>11.182.000</b>	<b>11.800.000</b>	<b>11.600.000</b>	<b>11.650.000</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>					
Materie prime, sussidiarie e di consumo	2.101.076	2.005.000	2.170.000	2.200.000	2.200.000
Servizi di cui :	3.456.934	3.660.000	3.700.000	3.600.000	3.600.000
Godimento beni di terzi	163.546	159.000	160.000	160.000	160.000
Personale	4.183.811	4.130.000	4.420.000	4.450.000	4.460.000
Ammortamenti e svalutazioni	737.440	633.300	584.400	720.100	723.300
Variazione rimanenze	-2.335	0	0	0	0
Accantonamenti per rischi	250.000	250.000	200.000	150.000	150.000
Altri accantonamenti					
Oneri diversi di gestione	141.535	123.000	124.000	124.000	124.000
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>11.032.007</b>	<b>10.960.300</b>	<b>11.358.400</b>	<b>11.404.100</b>	<b>11.417.300</b>
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>365.602</b>	<b>221.700</b>	<b>441.600</b>	<b>195.900</b>	<b>232.700</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1.353.042</b>	<b>1.105.000</b>	<b>1.226.000</b>	<b>1.066.000</b>	<b>1.106.000</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>					
Proventi da partecipazioni					
Altri proventi finanziari	60.153	47.050	50.050	50.050	50.050
Interessi ed oneri finanziari diversi	-278	-100	-3.000	-3.000	-3.000
utili e perdite su cambi					
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>59.875</b>	<b>46.950</b>	<b>47.050</b>	<b>47.050</b>	<b>47.050</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>425.477</b>	<b>268.650</b>	<b>488.650</b>	<b>242.950</b>	<b>279.750</b>
Imposte sul reddito	169.977	161.000	220.000	103.000	113.000
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	<b>255.500</b>	<b>107.650</b>	<b>268.650</b>	<b>139.950</b>	<b>166.750</b>

### Fattori che determinano il preconsuntivo 2019.

Dall'esame del conto economico si desume che il preconsuntivo 2019 evidenzia un risultato di gestione, prima delle imposte, pari ad Euro 268.650. Tale risultato, che rispetto a quello relativo all'esercizio 2018, registra un decremento (- € 156.827), è influenzato dai seguenti specifici fattori:

- in primo luogo si rileva come, in tale esercizio, sia stata riscontrata una mortalità inferiore a quella che si è verificata nel 2018. Da questo punto di vista, pertanto, i due esercizi non sono del tutto simili;
- anche nel 2019, come già nel 2018, si sono riscontrate partite straordinarie. Quelle di pertinenza del 2019 risultano inferiori di circa Euro 136.801;
- infine si segnala come, anche nell'esercizio 2019, come pure nel 2018 e nei precedenti, l'Azienda provvederà a sponsorizzare il Comune di Genova, per un importo di oltre Euro 300.000 annui, da destinare alla manutenzione e/o conservazione dei monumenti e/o edifici storici del Cimitero di Staglieno e, probabilmente, di altri cimiteri cittadini.

Un aspetto che ha caratterizzato positivamente l'esercizio 2019 riguarda il recupero delle partite insolute.

Nel corso dell'esercizio, infatti, grazie all'ottimo lavoro degli uffici e dello Studio Legale di riferimento, l'ammontare degli insoluti ha registrato un'ulteriore flessione rispetto all'importo totale dell'anno precedente.

A questi aspetti estremamente puntuali, occorre aggiungerne altri, che da anni incidono negativamente sulla capacità dell'Azienda a produrre reddito :

- sistematico aumento delle cremazioni, con conseguente contrazione del fatturato medio per servizio;
- riduzione della capacità di spesa delle famiglie, per il perdurare della crisi economica.

Sempre per quanto riguarda il preconsuntivo 2019, 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, 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 36% circa.

### ❖ **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 2020 – 2022. 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 2019, la mortalità sta registrando un decremento di oltre 200 decessi rispetto all'anno 2018. Si stima, per la fine dell'esercizio, un numero di servizi resi all'utenza pari a n. 3.220 circa, compresi i servizi "provenienti" e quelli effettuati in comuni diversi.
- Per gli anni seguenti, sempre in relazione agli interventi di riorganizzazione della Rete Territoriale, combinati con appropriate iniziative di marketing, e prevedendo un anno di mortalità superiore al corrente esercizio, si può ragionevolmente ipotizzare un numero di servizi, rispettivamente, di 3.400 circa per il 2020, n. 3.420 circa per il 2021 e 3.450 per l'esercizio 2022. Le predette stime sono state elaborate nell'ipotesi che, nel triennio 2020-2022, la mortalità annuale assuma un andamento lievemente crescente.
- Per i prezzi del servizio di trasporto e, di conseguenza, per l'andamento dei ricavi corrispondenti (tariffe massime imposte dal Comune), si è ipotizzato un incremento inferiore al 2%, sia per l'anno 2020 che per gli anni 2021 e 2022.
- Per quanto riguarda i prezzi delle onoranze 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 benemeranza e/o opportunità), per i quali l'Azienda propone, ormai, un costo 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 pari al 400-500%;
- 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 2020 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 2019 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 2020. 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 2019, 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 su bus, nonché con inserimenti sui quotidiani locali;
- per gli esercizi 2019, 2020 e 2021 la predetta campagna pubblicitaria sarà ripetuta, modulando il budget in relazione all'andamento della quota di mercato;
- nel corrente anno 2019 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.

## Costi per godimento beni di terzi

Include, tra l'altro, gli affitti per le Agenzie; per il 2020 ed anni seguenti e con riferimento ai valori del 2019, 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 37 e seguenti (Piano di Fabbisogno 2020-2022);
- nel luglio del 2018 è stato rinnovato il C.C.N.L. del settore funebre, per le aziende pubbliche aderenti ad Utilitalia. Tale contratto, che andrà in scadenza il 31.12.2020, comporterà costi aggiuntivi nell'ordine di Euro 94.000 per il 2020;
- sono stati trasformati 4 contratti a tempo determinato part time in contratti a tempo indeterminato;
- a seguito di selezione, sono state assunte n. 2 impiegate di back office a tempo indeterminato, una in sostituzione di una dimissionaria e l'altra in sostituzione di un'unità coinvolta in un progetto sperimentale di decentramento sul territorio di impiegati di staff;
- è stata da poco avviata una selezione per n. 4 operatori funebri a tempo determinato part time;
- nel mese di ottobre è stata bandita una selezione interna per due posti di "Addetto alla rete territoriale" che ha dato esito negativo; per tale ragione la ricerca è stata estesa alle aziende partecipate ed è, tutt'ora, in fase di valutazione. Nell'esito di tale ricerca, l'Azienda si riserva di indire una selezione pubblica;
- è in fase di definizione la selezione per Dirigente Procuratore;

- per l'esercizio 2020 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 triennio 2020-2022 è prevista la sostituzione dei seguenti mezzi:

- n. 10 autofunebri (5 nel 2019, 5 nel 2020);
- n. 10 autovetture di supporto tipo Panda (2 nel 2019, 2 nel 2020, 3 nel 2021 e 3 nel 2022);
- n. 5 autofurgoni ( 3 nel 2020, 3 nel 2021 e 2 nel 2022).

## ❖ **Andamento e proiezioni tariffarie relative ai servizi erogati**

### Revisione del piano tariffario

In relazione all'incremento dei costi, dovuti essenzialmente all'inflazione ed all'aumento del costo del lavoro, si ritiene di dover apportare, nel corso dell'esercizio 2020, una revisione del piano tariffario che preveda un incremento pari al 2,00% circa. Tale incremento, che è volontà dell'Azienda applicare solamente sui servizi di qualità medio alta, dovrebbe consentire un miglioramento dei ricavi nell'ordine di € 100.000 circa. Peraltro 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 2019 e considerando il significativo risultato ottenuto nel recupero dei crediti insoluti, si ha ragione di ritenere che, per il 2019, l'accantonamento di questa posta possa essere contenuto in Euro 50.000.

### 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 anni 2018 e 2019.

### Altri accantonamenti

Questa posta registra, nel preconsuntivo 2019, un valore pari ad Euro 250.000. Analogo importo viene previsto, per il 2020, mentre per il 2021 e il 2022 si prevede di accantonare Euro 150.000 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 2019, 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 36.000; per gli anni successivi si ritiene che tale importo rimarrà pressoché costante.

• Stato Patrimoniale (Tabella 4)

<b>STATO PATRIMONIALE</b>	<b>consuntivo 2018</b>	<b>preconsuntivo 2019</b>	<b>previsione 2020</b>
<b>ATTIVO</b>			
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti			
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>2.347.600</b>	<b>2.784.962</b>	<b>3.977.562</b>
Immobilizzazioni immateriali	106.103	115.284	503.684
Immobilizzazioni materiali	2.241.497	2.669.678	3.473.878
Immobilizzazioni finanziarie			
<b>Attivo circolante</b>	<b>7.177.343</b>	<b>6.867.836</b>	<b>6.030.470</b>
Rimanenze	531.489	531.489	531.489
Crediti	1.067.231	1.134.660	1.207.763
verso clienti	241.700	237.128	250.233
verso imprese controllate			
verso controllanti			
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
altro	825.531	897.532	957.530
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	2.852.955	2.852.955	2.852.955
Disponibilità liquide	2.725.668	2.348.732	1.438.263
<b>Ratei e risconti</b>	<b>91.524</b>	<b>91.524</b>	<b>91.524</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>9.616.467</b>	<b>9.744.322</b>	<b>10.099.556</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>			
<b>Patrimonio netto</b>	<b>5.113.218</b>	<b>5.070.868</b>	<b>5.285.693</b>
Capitale sociale	1.985.820	1.985.820	1.985.820
Riserva legale	397.164	397.164	397.164
Altre Riserve	2.474.734	2.580.234	2.634.059
Utili (perdite) portati a nuovo			
Utile (perdita) dell'esercizio	255.500	107.650	268.650
<b>Fondi rischi e oneri</b>	<b>1.465.296</b>	<b>1.698.842</b>	<b>1.883.969</b>
<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>228.334</b>	<b>228.334</b>	<b>228.334</b>
<b>Debiti</b>	<b>2.797.175</b>	<b>2.733.834</b>	<b>2.689.116</b>
verso banche/finanziatori	491.211	413.955	334.909
verso fornitori	972.311	986.226	1.020.554
verso imprese controllate			
verso controllanti			
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
Altro	1.333.653	1.333.653	1.333.653
<b>Ratei e risconti</b>	<b>12.444</b>	<b>12.444</b>	<b>12.444</b>
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>	<b>9.616.467</b>	<b>9.744.322</b>	<b>10.099.556</b>



• Cash-flow: forecast (Tabella 5)

	<i>EURO</i>	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	Preventivo 2020	Preventivo 2021	Preventivo 2022
	RISULTATO OPERATIVO	252.575	365.602	221.700	441.6000	195.600	232.700
	INVESTIMENTI IMMOBILIZ IMMATERIALI	-12.720	-83.933	-35.581	-420.000	-85.000	-85.000
	DISINVESTIMENTI IMMOBILIZ IMMATERIALI				0	0	0
	AMMORTAMENTI IMMOBILIZ IMMATERIALI	22.445	26.334	26.400	31.600	34.700	36.400
	INVESTIMENTI IMMOBILIZ MATERIALI	-277.522	-492.688	-985.333	-1.357.000	-364.000	-282.000
	DISINVESTIMENTI IMMOBILIZ MATERIALI	146.145	720	252	0	0	0
	AMMORTAMENTI IMMOBILIZ MATERIALI	531.188	511.106	556.900	552.800	685.400	686.900
	PERDITA PARTECIPAZIONI	0	0				
	DECREMENTO (INCREMENTO) RIMANENZE	-32.254	-2.336	0	0	0	0
	DECREM(INCREM) CREDITI COMMERCIALI	191.569	103.372	4.572	-13.105	4.241	-1.060
	DECREM (INCREM) ALTRI CREDITI	885.456	-71.757	-72.000	-60.000	-36.000	-36.000
	INCREM (DECREM) DEBITI VERSO FORNIT	134.662	91.988	13.915	34.328	-11.609	0
	INCREM (DECREM) ALTRI DEBITI	-1.065.323	159.889	0	0	0	0
	INCREM (DECREM) TFR	4.854	-56.545	0	0	0	0
	INCREM (DECREM) FONDO IMPOSTE	-14.627	0	-16.454	-14.873	0	0
	INCREM (DECREM) ALTRI FONDI	152.597	128.433	250.000	200.000	150.000	150.000
	<b>FLUSSO DI CASSA OPERATIVO</b>	<b>819.045</b>	<b>680.185</b>	<b>(35.628)</b>	<b>(604.651 )</b>	<b>573.633</b>	<b>701.940</b>
	PROVENTI FINANZIARI	83.316	60.153	47.050	50.050	50.050	50.050
	ONERI FINANZIARI	-4.168	-278	-100	-3.000	-3.000	-3.000
	RIVALUTAZIONI	0	0	0	0	0	0
	SVALUTAZIONI	0	0	0	0	0	0
	PROVENTI STRAORDINARI		0	0	0	0	0
	ONERI STRAORDINARI		0	0	0	0	0
	IMPOSTE	-138.174	-169.977	-161.000	-220.000	-103.000	-113.000
	DEBITI VERSO COMUNE						
<b>A</b>	<b>FLUSSO DI CASSA NETTO</b>	<b>760.019</b>	<b>570.083</b>	<b>(149.678)</b>	<b>(777.601 )</b>	<b>517.683</b>	<b>635.990</b>
<b>B</b>	LIQUIDITA' NETTA INIZIALE	3.935.217	4.667.328	5.087.411	4.787.733	3.956.307	4.339.665
	VARIAZIONE CAPITALE SOCIALE E RISERVE	-27.908	-150.000	-150.000	-53.825	-134.325	-69.975
<b>C = A + B</b>	LIQUIDITA' NETTA FINALE	4.667.328	5.087.411	4.787.733	3.956.307	4.339.665	4.905.679
	LIQUIDITA' NETTA MEDIA	4.301.273	4.877.370	4.937.572	4.372.020	4.147.986	4.622.672

## 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. Di conseguenza 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.

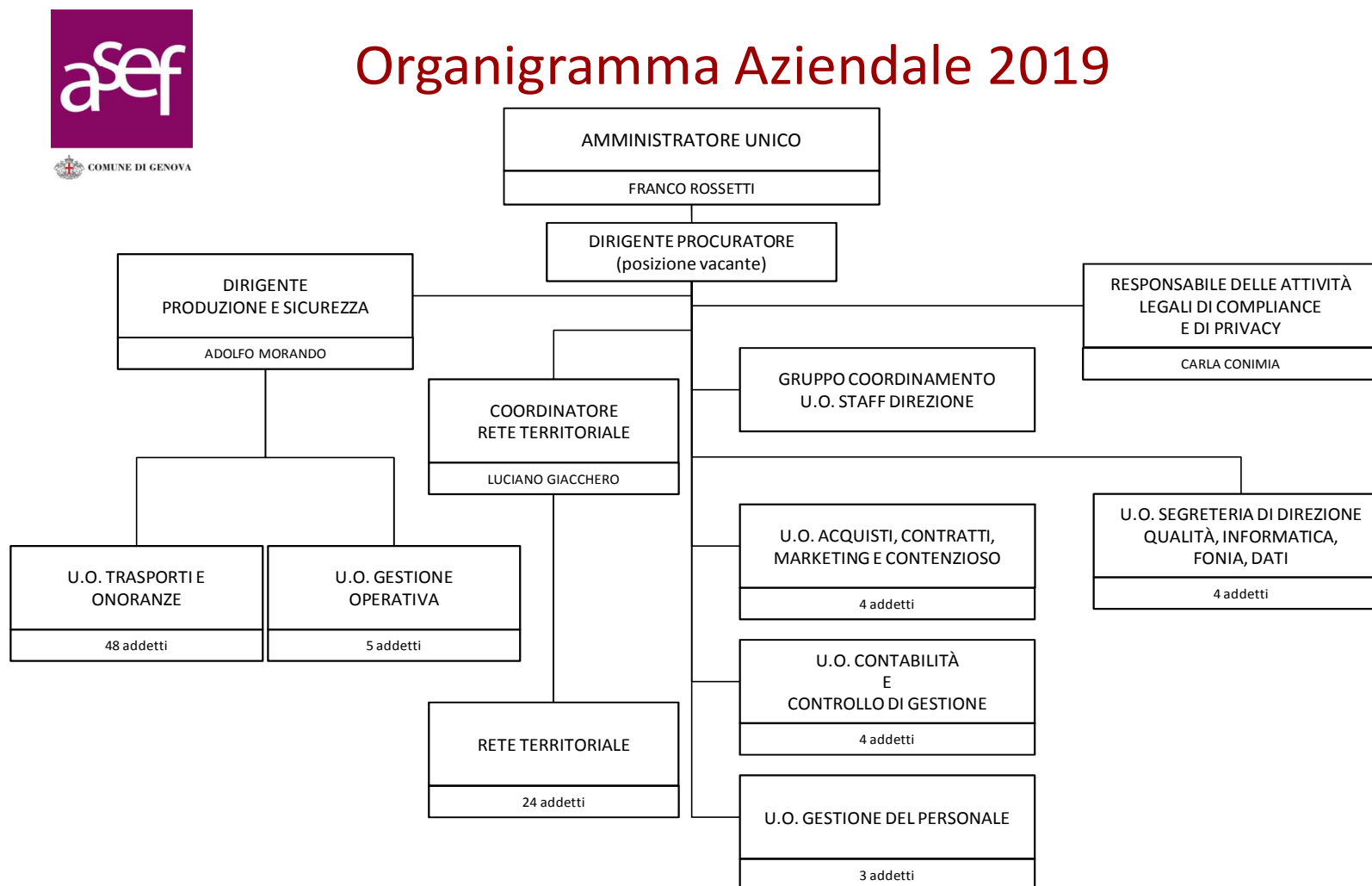
Di seguito si indicano le condizioni operative ed i parametri fisiologici relativi all'andamento gestionale ordinario della società:

- 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, inoltre, 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 31.12.2019 l'ammontare residuo risulta pari ad € 413.954. Il tasso del mutuo risulta oltremodo favorevole, basti pensare che gli interessi passivi del 2019 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 comunque 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

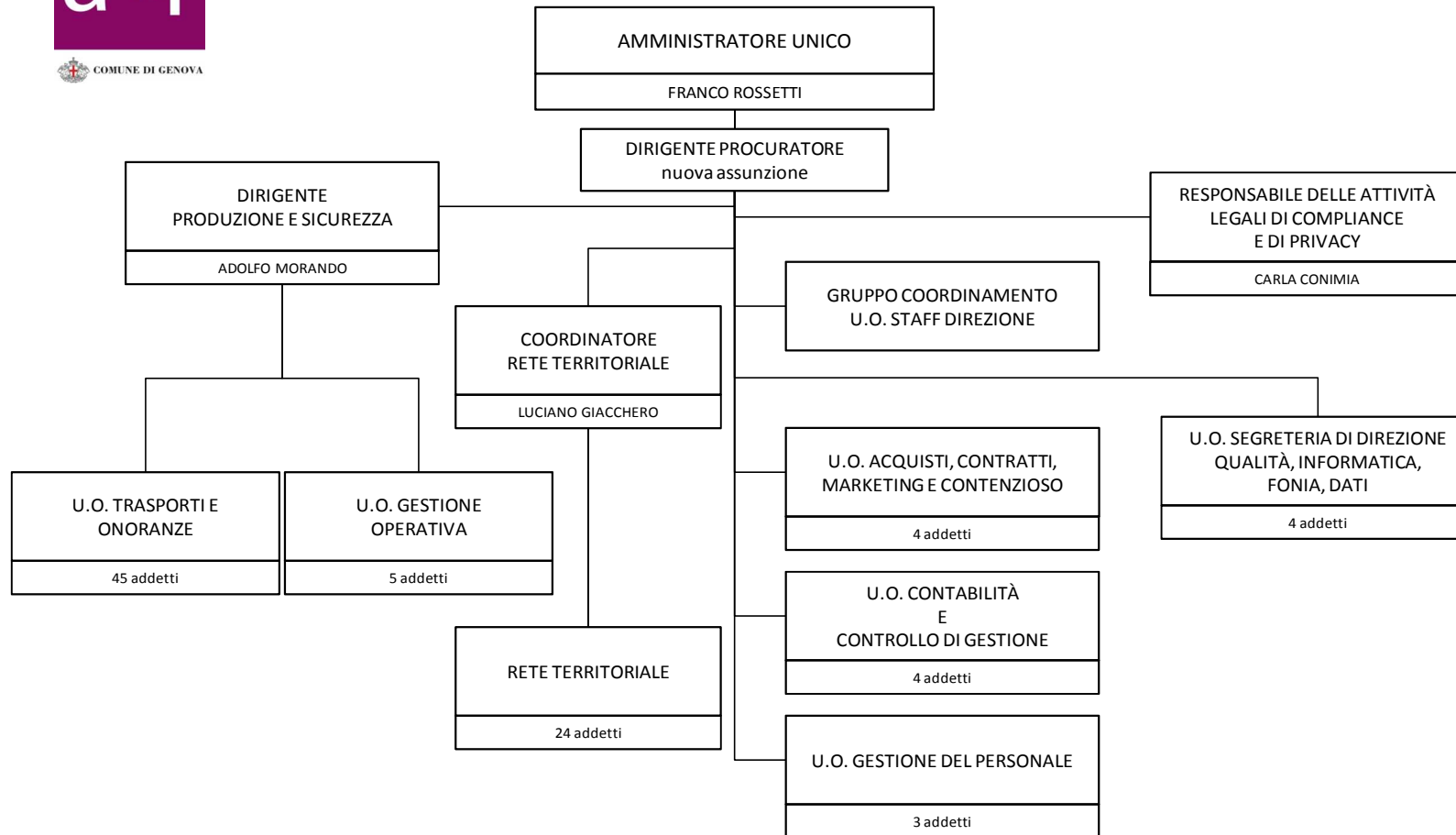
### • Struttura organizzativa





COMUNE DI GENOVA

# Organigramma Aziendale 2020



## Organico (Tabella 6)

	2019		proiezione anno 2020			2019		proiezione anno 2020	
	preconsuntivo 31/12	assunzioni/cessazioni	organico 31/12	organico 31/12		preconsuntivo 31/12	assunzioni/cessazioni	organico 31/12	organico 31/12
organico tempo indeterminato	tot	Δ+	Δ-	tot	organico lavoro flessibile ( tempo determinato, collaborazioni, interinali )	tot	Δ+	Δ-	tot
<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>
dirigenti					dirigenti				
Quadri					quadri				
impiegati					impiegati				
Operai					operai				
<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>
dirigenti	<b>1</b>			<b>1</b>	dirigenti	<b>0</b>	1		<b>1</b>
Quadri	<b>0</b>			<b>0</b>	quadri	<b>0</b>			<b>0</b>
impiegati	<b>41</b>		1	<b>40</b>	impiegati	<b>1</b>	2	1	<b>2</b>
Operai	<b>46</b>			<b>46</b>	operai	<b>2</b>	4	2	<b>4</b>
<b>totale</b>	<b>88</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>87</b>	<b>totale</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

tasso assenteismo 2019                      5,71%

La variazione in aumento del numero di personale è dovuta all'assunzione (a tempo determinato) di n. 1 Dirigente per un posto vacante da Agosto 2019, n. 2 addetti alla Rete Territoriale in sostituzione di unità che andrà in quiescenza nei primi mesi del 2020 e di un'altra che è andata a riposo lo scorso Aprile 2018 e n. 4 Operatori funebri part time con orario multi periodale per una riorganizzazione delle squadre operative; oltre alla cessazione di n. 1 addetto alla Rete Territoriale di cui sopra (a tempo indeterminato) ci saranno anche la cessazione di n. 2 operatori funebri (a tempo determinato e pieno – assunti a seguito del crollo del Ponte Morandi) e n. 1 addetta al supporto della Rete Territoriale (a tempo determinato). Il costo del personale dal 2020 in poi ( confrontato con gli anni 2017/2018 e 2019 ),registra un aumento, dovuto, in parte, dal fatto che nel 2018 lo stipendio del Dirigente Procuratore ha inciso per 6 mesi, mentre nel 2019 non ha portato nessun effetto in termini di spesa.

• **Costo del personale (Tabella 7)**

7.1	<b>COSTO DEL LAVORO</b>	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020
A	T. indeterminato	3.892.278,00	4.025.000,00	4.116.000,00
	T. determinato	291.533,00	105.000,00	304.000,00
	interinale		3.400,00	
	<b>totale A</b>	<b>4.183.811,00</b>	<b>4.133.400,00</b>	<b>4.420.000,00</b>
B	Collaborazioni			
	<b>totale A+B</b>	<b>4.183.811,00</b>	<b>4.133.400,00</b>	<b>4.420.000,00</b>

7.2	<b>VARIAZIONE COSTO DEL LAVORO</b>	2019	2020
	<b>COSTO ANNO PRECEDENTE</b>	4.183.811,00	4.130.000,00
	<b>descrizione causale</b>		
	+ CCNL	47.773,15	68.620,30
	+/- contrattazione aziendale - premio di risultato	-105.447,00	11.000,00
	+/- contrattazione aziendale -altre voci e indennità	-3.439,00	
	+/- straordinario	-14.109,00	
	+/- ferie non fruito		
	+ assunzioni personale	72.000,00	303.000,00
	- cessazioni personale	-51.500,00	- 92.620,30
	+ oneri incentivazioni all'esodo		
	+ estensione orario		
	+/- effetti misure organizzative		
	+/- variazioni categoria contrattuale		
	+/- altro (specificare)		
	<b>+/- TOTALE VARIAZIONE</b>	<b>-53.135,64</b>	<b>168.000,00</b>
	<b>COSTO FINALE</b>	<b>4.130.000,00</b>	<b>4.420.000,00</b>

7.3

**CCNL E CONTRATTAZIONE AZIENDALE**

<b>CCNL dipendenti</b>	<b>periodo di validità contrattuale</b>	<b>incremento CCNL su esercizio 2018</b>	<b>incremento CCNL su esercizio 2019</b>
<b>Federutility - servizi funerari</b>	<b>il contratto di riferimento è stato rinnovato il 09/07/2018</b>	47.773,15	68.620,30

(valori al lordo oneri)	<b>consuntivo 2018</b>	<b>preconsuntivo 2019</b>	<b>previsione 2020</b>
<b>risorse contrattazione aziendale</b> di cui	646.948,31	584.000,00	584.000,00
risorse di premio di risultato	513.508,88	418.000,00	418.000,00
altro	133.439,43	130.000,00	130.000,00
<b>premio di risultato medio individuale straordinario</b>	0	0	0
<b>costo parte normativa contrattazione aziendale</b>	254.108,52	240.000,00	240.000,00

<b>CCNL dirigenti</b>	<b>periodo di validità contrattuale</b>	<b>incremento CCNL su esercizio 2019</b>	<b>incremento CCNL su esercizio 2020</b>
<b>Dirigenti imprese dei servizi di pubblica utilità</b>	<b>il contratto è stato rinnovato nel 2019</b>	0,00	0,00

(valori al lordo oneri)	<b>consuntivo 2018</b>	<b>preconsuntivo 2019</b>	<b>previsione 2020</b>
<b>risorse contrattazione aziendale</b> di cui	25.915,37	16.000,00	27.000,00
risorse di premio di risultato	24.937,87	15.000,00	26.000,00
altro	977,50	1.000,00	1.000,00
<b>premio di risultato medio individuale</b>			
<b>costo parte normativa contrattazione aziendale</b>			

• **Piano del fabbisogno di personale** (format in uso editabile su piattaforma gepartecipate)

Piano del fabbisogno del personale valori in k/euro	Media triennio 2011-2013	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
<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	3.006.548	2.968.000	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	0
3. Spese per collabor coord e contin, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile;	256.453	7.857	3.500	5.000	5.000	5.000
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	1.022.253	1.009.344	1.061.344	1.071.000	1.073.000
6. Accantonamenti (TFR, rinnovo CCNL...)	185.344	171.830	172.000	178.000	180.000	183.000
7. Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa);	56.286	59.105	60.000	63.000	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	15.572	12.700	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>4.283.165</b>	<b>4.225.544</b>	<b>4.520.344</b>	<b>4.552.000</b>	<b>4.562.000</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	15.572	12.700	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	223.510	271.283	339.903	383.000	425.600
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	35.331	76.100	77.500	78.700	79.500	80.000
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	32.288	176.012	173.200	173.200	173.200	173.200
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>491.194</b>	<b>534.683</b>	<b>604.803</b>	<b>648.700</b>	<b>691.800</b>
<b>TOTALE (A - B)</b>	<b>3.857.330</b>	<b>3.791.971</b>	<b>3.690.861</b>	<b>3.915.541</b>	<b>3.903.300</b>	<b>3.870.200</b>



		€ 65.358,79	€ 206.347,79	€ 6.737,79	€ 61.959,79	€ 101.529,79
Numero di dipendenti inizio anno	81,00	91	93	91	94	94
- a tempo indeterminato;	71,00	86	83	88	87	87
- a tempo determinato o altre forme flessibili.	10,00	5	10	3	7	7
Assunzioni di cui:	10,33	12	9	7	0	0
- a tempo indeterminato;	4,33	1	6	0	0	0
- a tempo determinato o altre forme flessibili.	6,00	11	3	7	0	0
Cessazioni di cui:	6,00	10	11	4	0	0
- a tempo indeterminato;	1,67	4	1	1	0	0
- a tempo determinato o altre forme flessibili.	4,33	6	10	3	0	0
Numero di dipendenti a fine anno (31.12)	85,33	93	91	94	94	94
- a tempo indeterminato;	73,67	83	88	87	87	87
- a tempo determinato o altre forme flessibili.	11,67	10	3	7	7	7

**Rapporto MOL/Costo del personale senza sponsorizzazioni al Comune di Genova (€ 300.000)**

	Media	2018	2019	2020	2021	2022
Totale A	€ 3.942.594	€ 4.283.165	€ 4.225.544	€ 4.520.344	€ 4.552.000	€ 4.562.000
Margine Operativo Lordo aziendale	€ 1.399.732	€ 1.662.558	€ 1.414.516	€ 1.526.000	€ 1.366.000	€ 1.406.000
Indice di produttività del personale aziendale      Totale A/MOL	35,50%	38,82%	33,48%	33,76%	30,01%	30,82%

N.B.: La voce A5 comprende i contributi obbligatori e le assicurazioni per i dipendenti.

## 8. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI (Tabella 8)

Previsione 2020			
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>400.000,00</b>		
IMPIANTI E ATTREZZATURE			
<b>Totale</b>	<b>35.000,00</b>		
MACCHINE ELETTRONICHE			
<b>Totale</b>	<b>15.000,00</b>		
MOBILI E MACCHINE ORDINARIE D'UFFICIO			
<b>Totale</b>	<b>40.000,00</b>		
AUTOVEICOLI DA TRASPORTO			
<b>Totale</b>	<b>890.000,00</b>		
AUTOVETTURE MOTOVEICOLI ETC			
<b>Totale</b>	<b>22.000,00</b>		
DMSE AD USO POLIENNALE			
<b>Totale</b>	<b>5.000,00</b>		
BENI INFERIORI A € 516,45			
<b>Totale</b>	<b>50.000,00</b>		
COSTI PLURIENNALI			
<b>Totale</b>	<b>20.000,00</b>		
<b>TOTALE PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>	<b>1.777.000,00</b>		<b>0,00</b>

Previsione 2021			
IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA	
descrizione	importo	descrizione	importo
ACQUISTO IMMOBILI		TOTALE AUTOFINANZIAMENTO	
<b>Totale</b>	-		
RISTRUTTURAZIONE E MANUTENZIONE IMMOBILI			
<b>Totale</b>	70.000,00		
IMPIANTI E ATTREZZATURE			
<b>Totale</b>	42.000,00		
MACCHINE ELETTRONICHE			
<b>Totale</b>	15.000,00		
MOBILI E MACCHINE ORDINARIE D'UFFICIO			
<b>Totale</b>	15.000,00		
AUTOVEICOLI DA TRASPORTO			
<b>Totale</b>	180.000,00		
AUTOVETTURE MOTOVEICOLI ETC			
<b>Totale</b>	42.000,00		
DMSE AD USO POLIENNALE			
<b>Totale</b>	20.000,00		
BENI INFERIORI A € 516,45			
<b>Totale</b>	50.000,00		
COSTI PLURIENNALI			
<b>Totale</b>	15.000,00		
<b>TOTALE PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>	<b>449.000,00</b>		<b>0,00</b>

<b>Previsione 2022</b>			
<b>IMPIEGHI</b>		<b>FONTI DI COPERTURA</b>	
descrizione	importo	descrizione	importo
ACQUISTO IMMOBILI		TOTALE AUTOFINANZIAMENTO	
<b>Totale</b>	-		
RISTRUTTURAZIONE E MANUTENZIONE IMMOBILI			
<b>Totale</b>	<b>70.000,00</b>		
IMPIANTI E ATTREZZATURE			
<b>Totale</b>	<b>32.000,00</b>		
MACCHINE ELETTRONICHE			
<b>Totale</b>	<b>15.000,00</b>		
MOBILI E MACCHINE ORDINARIE D'UFFICIO			
<b>Totale</b>	<b>15.000,00</b>		
AUTOVEICOLI DA TRASPORTO			
<b>Totale</b>	<b>130.000,00</b>		
AUTOVETTURE MOTOVEICOLI ETC			
<b>Totale</b>	<b>35.000,00</b>		
DMSE AD USO POLIENNALE			
<b>Totale</b>	<b>5.000,00</b>		
BENI INFERIORI A € 516,45			
<b>Totale</b>	<b>50.000,00</b>		
COSTI PLURIENNALI			
<b>Totale</b>	<b>15.000,00</b>		
<b>TOTALE PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>	<b>367.000,00</b>		<b>0,00</b>

**PREVISIONE PIANO DEGLI INVESTIMENTI 2019 – 2020 – 2021**

(importi in €)

DESCRIZIONE	Mod. Fin(*)	Previsto sul residuo 2019	Aliquota amm/to	Quota amm/to	Previsto 2020	Aliquota amm/to	Quota amm/to	Previsto 2021	Aliquota amm/to	Quota amm/to	Previsto 2022	Aliquota amm/to	Quota amm/to
<b>ACQUISTO IMMOBILI</b>													
a) Locali per punti di contatto sul territorio	A	-	3,00%	-	300.000	3,00%	4.500	-	3,00%	-	-	3,00%	-
<b>Totale della categoria di appartenenza</b>		-		-	<b>300.000</b>		<b>4.500</b>	-		-	-		-
<b>RISTRUTTURAZIONI E MANUTENZIONE IMMOBILI</b>													
a) Sede operativa via Frugoni	A	50.000	3,00%	750	200.000	3,00%	3.000	40.000	3,00%	600	40.000	3,00%	600
b) Allestimento agenzie in proprietà	A	-	3,00%	-	170.000	3,00%	2.550	15.000	3,00%	225	15.000	3,00%	225
c) Allestimento agenzie in locazione	A	-	16,67%	-	30.000	16,67%	5.001	15.000	16,67%	2.501	15.000	16,67%	2.501
<b>Totale della categoria di appartenenza</b>		<b>50.000</b>		<b>750</b>	<b>400.000</b>		<b>10.551</b>	<b>70.000</b>		<b>3.326</b>	<b>70.000</b>		<b>3.326</b>
<b>IMPIANTI E ATTREZZATURE</b>													
a) Impianti di condizionamento e attrezzature punti di contatto	A	4.200	15,00%	315	10.000	15,00%	750	10.000	15,00%	750	10.000	15,00%	750
b) Trasmissione, fonia e dati Direzione, Sede Operativa	A	-	15,00%	-	10.000	15,00%	750	5.000	15,00%	375	5.000	15,00%	375
c) Trasmissione, fonia e dati punti di contatto con il pubblico	A	-	15,00%	-	10.000	15,00%	750	5.000	15,00%	375	5.000	15,00%	375
d) Impianti di condizionamento e attrezzature sede Operativa	A	35.000	15,00%	2.625	5.000	15,00%	375	22.000	15,00%	1.650	12.000	15,00%	900
<b>Totale della categoria di appartenenza</b>		<b>39.200</b>		<b>2.940</b>	<b>35.000</b>		<b>2.625</b>	<b>42.000</b>		<b>3.150</b>	<b>32.000</b>		<b>2.400</b>
<b>MACCHINE ELETTRONICHE</b>													
a) Sede operativa e Direzione	A	-	20,00%	-	5.000	20,00%	500	5.000	20,00%	500	5.000	20,00%	500
b) Punti di contatto con il pubblico	A	-	20,00%	-	10.000	20,00%	1.000	10.000	20,00%	1.000	10.000	20,00%	1.000
<b>Totale della categoria di appartenenza</b>		-		-	<b>15.000</b>		<b>1.500</b>	<b>15.000</b>		<b>1.500</b>	<b>15.000</b>		<b>1.500</b>
<b>MOBILI E MACCHINE ORDINARIE D'UFFICIO</b>													
a) Nuovi punti di contatto con il pubblico	A	-	12,00%	-	10.000	12,00%	600	5.000	12,00%	300	5.000	12,00%	300
b) Sede operativa e Direzione	A	17.000	12,00%	1.020	20.000	12,00%	1.200	5.000	12,00%	300	5.000	12,00%	300
c) Adeguamento punti di contatto con il pubblico	A	600	12,00%	36	10.000	12,00%	600	5.000	12,00%	300	5.000	12,00%	300
<b>Totale della categoria di appartenenza</b>		<b>17.600</b>		<b>1.056</b>	<b>40.000</b>		<b>2.400</b>	<b>15.000</b>		<b>900</b>	<b>15.000</b>		<b>900</b>
<b>AUTOVEICOLI DA TRASPORTO</b>													
a) Furgoni (trasporto prevalente di salme)	A	-	20,00%	-	190.000	20,00%	19.000	180.000	20,00%	18.000	130.000	20,00%	13.000
b) Autofunebre	A	700.000	20,00%	70.000	700.000	20,00%	70.000	-	20,00%	-	-	20,00%	-
<b>Totale della categoria di appartenenza</b>		<b>700.000</b>		<b>70.000</b>	<b>890.000</b>		<b>89.000</b>	<b>180.000</b>		<b>18.000</b>	<b>130.000</b>		<b>13.000</b>
<b>AUTOVETTURE MOTOVEICOLI ETC.</b>													
a) Motocicli	A	-	25,00%	-	-	25,00%	-	5.000	25,00%	625	-	25,00%	-
b) Auto di accompagnamento	A	-	25,00%	-	-	25,00%	-	-	25,00%	-	-	25,00%	-
c) Automobile di servizio	A	22.000	25,00%	2.750	22.000	25,00%	2.750	37.000	25,00%	4.625	35.000	25,00%	4.375
<b>Totale della categoria di appartenenza</b>		<b>22.000</b>		<b>2.750</b>	<b>22.000</b>		<b>2.750</b>	<b>42.000</b>		<b>5.250</b>	<b>35.000</b>		<b>4.375</b>
<b>DIVISE AD USO POLIENNALE</b>													
a) Divise ad uso poliennale	A	35.000	40,00%	7.000	5.000	40,00%	1.000	20.000	40,00%	4.000	5.000	40,00%	1.000
<b>Totale della categoria di appartenenza</b>		<b>35.000</b>		<b>7.000</b>	<b>5.000</b>		<b>1.000</b>	<b>20.000</b>		<b>4.000</b>	<b>5.000</b>		<b>1.000</b>
<b>COSTI PLURIENNALI E BENI INFERIORI A € 516,45</b>													
a) Beni con valore inferiore a € 516,45	A	13.000	100,00%	13.000	50.000	100,00%	50.000	50.000	100,00%	50.000	50.000	100,00%	50.000
b) Licenze autonoleggio	A	-	20,00%	-	-	20,00%	-	-	20,00%	-	-	20,00%	-
c) Sviluppo Sistema Informativo aziendale e licenze software	A	16.000	20,00%	3.200	20.000	20,00%	4.000	15.000	20,00%	3.000	15.000	20,00%	3.000
<b>Totale della categoria di appartenenza</b>		<b>29.000</b>		<b>16.200</b>	<b>70.000</b>		<b>54.000</b>	<b>65.000</b>		<b>53.000</b>	<b>65.000</b>		<b>53.000</b>
<b>TOTALE PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>		<b>892.800</b>		<b>100.696</b>	<b>1.777.000</b>		<b>168.326</b>	<b>449.000</b>		<b>89.126</b>	<b>367.000</b>		<b>79.501</b>
<b>QUOTE DI AMM/TO PER LE IMMOBILIZZ. REALIZZATE NELL'ANNO DI RIFERIMENTO</b>			2019	<b>100.696</b>		2020	<b>168.326</b>		2021	<b>89.126</b>		2022	<b>79.501</b>
<b>QUOTE DI AMM/TO TRASCINATE NEGLI ANNI SUCCESS. ALL'ANNO DI INVESTIMENTO</b>			2020 21 22	<b>172.192</b>		2021 22	<b>227.651</b>		2022	<b>72.751</b>		oltre 2022	<b>53.501</b>
<b>TOTALE GENERALE QUOTE DI AMM/TO RELATIVE ANNO DI RIFERIMENTO</b>			2019	<b>583.280</b>		2020	<b>723.761</b>		2021	<b>720.187</b>		2022	<b>650.459</b>

## 9. PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI (Tabella 9)

Tab. 9 - Piano annuale degli acquisti

<b>PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI 2020</b>	
<i>descrizione</i>	<i>importo IVA inclusa</i>
COFANI FUNEBRI	€ 1.000.000,00
IMBOTTITURE PER COFANI	€ 135.000,00
MANIGLIE TARGHE E VARIE PER FERETRI	€ 100.000,00
CONTROFERETRI IN ZINCO	€ 70.000,00
MATERIALE DI CONSUMO PER FERETRI	€ 19.000,00
OMAGGI /ACCESSORI SERVIZI FUNEBRI	€ 25.000,00
DIVISE PERSONALE (C/ACQUISTI)	€ 20.000,00
FORNITURE PER FIORI	€ 540.000,00
MATERIALE SANITARIO	€ 75.000,00
MATERIALE CONSUMO VARIO	€ 25.000,00
MATERIALE ANTINFORTUNISTICO vario	€ 8.000,00
URNE CINERARIE	€ 48.000,00
BIGLIETTI DI RINGRAZIAMENTO	€ 12.000,00
MATERIALE PER PULIZIA	€ 3.000,00
CANCELLERIA	€ 10.000,00
MATERIALE DI CONSUMO INFORMATICO	€ 15.000,00
CARBURANTE	€ 65.000,00
<b>TOTALE</b>	<b>€ 2.170.000,00</b>

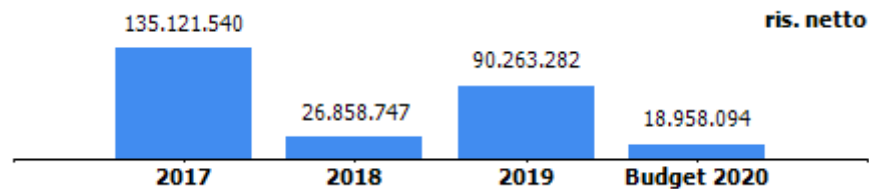


**oggetto sociale** l'assunzione e la gestione di una partecipazione nel capitale di Iren s.p.a ...

**capitale sociale** € 175.000.000,00

**soci** Comune di Genova 100,00%

**risultato netto al 31 luglio 2019** 90.263.282



	2018	2019	previsone 2020
<b>Numero azioni Iren spa</b>	424.999.233	245.249.617	269.774.583
<b>Dividendo per azione</b>	0,07	0,084	0,084
<b>Proventi da partecipazione Iren spa</b>	29.749.946	20.600.968	22.661.065
<b>Dividendi distribuiti al socio Comune di Genova da parte di FSU srl</b>	6.650.000	8.500.000	8.500.000



## Relazione Previsionale Aziendale

ai sensi dell'art. 15 comma 2 del Regolamento sui controlli delle Società Partecipate del Comune di Genova

### a) Piano Industriale e Strategico 2020-2022

In ottemperanza agli obblighi dettati dal Regolamento, 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.I.M. 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 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 fidejussorie, 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 economica 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, sta definendo con l'Istituto di credito Intesa San Paolo un'operazione di ristrutturazione del finanziamento sottoscritto in data 12 dicembre 2018 con la previsione di un nuovo finanziamento necessario all'estinzione del finanziamento in essere 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 cesserà il contratto di service con IREN S.p.A. afferente la fornitura di servizi aziendali.

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:

- Da un lato dotare la Società di un'adeguata struttura amministrativa e contabile mediante l'assunzione di una risorsa, finalizzata all'espletamento delle seguenti attività aziendali per conto della medesima FSU S.r.l stante la cessazione a far data dal 1 gennaio 2020 del contratto di service con IREN S.p.A.:
  - Gestione Servizi Finanziari;
  - Attività Fiscale (con l'appoggio di un professionista abilitato);
  - Contabilità generale e Bilancio (con l'appoggio di un professionista abilitato);
  - Attività legale e societaria.
- Dall'altro 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:
    - gestione dei rapporti con gli istituti di credito e creazione reportistica;
    - gestione finanziamenti, creazione reportistica e calcoli di convenienza;
    - Analisi della posizione finanziaria consuntiva e prospettica;
    - 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.

## **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 Iren S.p.A. che attualmente e fino al 31 dicembre 2019 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 2020-2022**

#### Equilibrio patrimoniale e finanziario

Gli obiettivi patrimoniali per il 2020-2023 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 2020-2022

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'espletamento 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 2020 con 4 società partecipate ad un valore unitario di prestazione pari ad Euro 40.000,00, con 6 società partecipate nel corso dell'anno 2021 ad un valore unitario di prestazione pari ad Euro 40.000,00 e con 9 società partecipate nel corso dell'anno 2022 ad un valore unitario di prestazione pari ad Euro 40.000,00. Si precisa che il valore unitario della prestazione pari ad Euro 40.000,00 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 12.000,00.
- **Proventi da Partecipazioni:** si è ipotizzata la distribuzione di un dividendo incrementato del 10% rispetto all'anno precedente in armonia con l'ultimo piano industriale di Iren S.p.A.
- **Interessi e oneri finanziari diversi:** si è ipotizzato un piano di ammortamento nuovo sulla base dell'ipotesi di rifinanziamento del debito bancario in essere, tale da permettere la restituzione del finanziamento soci di Euro 20.000.000,00.

CONTO ECONOMICO	consuntivo 2018-2019	budget2020	budget 2021	budget 2022
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>				
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di cui		160.000	240.000	360.000
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>0</b>	<b>160.000</b>	<b>240.000</b>	<b>360.000</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>				
Materie prime, sussidiarie e di consumo				
Servizi di cui :	569.442	165.531	165.531	165.531
Organi societari	95.910	95.910	95.910	95.910
Prestazioni Professionali	48.494	35.000	35.000	35.000
Assicurazioni	34.621	34.621	34.621	34.621
Spese bancarie	352.469			
Service IREN/Studio professionale	37.948			
Godimento beni di terzi		12.000	12.000	12.000
Personale		150.000	150.000	150.000
Ammortamenti e svalutazioni				
Variazione rimanenze				
Accantonamenti per rischi				
Altri accantonamenti				
Oneri diversi di gestione	145.939	14.000	14.000	14.000
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>715.381</b>	<b>341.531</b>	<b>341.531</b>	<b>341.531</b>
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>-715.381</b>	<b>-181.531</b>	<b>-101.531</b>	<b>18.469</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-715.381</b>	<b>-181.531</b>	<b>-101.531</b>	<b>18.469</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>				
Proventi da partecipazioni	20.600.968	22.661.065	24.927.171	27.419.888
Altri proventi finanziari	769			
Interessi ed oneri finanziari diversi	-2.925.577	-3.249.507	-2.975.098	-2.677.126
utili e perdite su cambi				
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>17.676.160</b>	<b>19.411.558</b>	<b>21.952.073</b>	<b>24.742.762</b>
<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</b>				
rivalutazioni	73.721.564	0	0	0
svalutazioni		0	0	0
<b>Totale rettifiche di attivita' finanziarie</b>	<b>73.721.564</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>90.682.343</b>	<b>19.230.027</b>	<b>21.850.542</b>	<b>24.761.231</b>
Imposte sul reddito	-419.061	-271.933	-299.126	-329.039
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	<b>90.263.282</b>	<b>18.958.094</b>	<b>21.551.416</b>	<b>24.432.193</b>

La società presenta una disponibilità liquida crescente negli anni di piano.

STATO PATRIMONIALE		consuntivo 2018-2019	previsione 2020	previsione 2021
<b>ATTIVO</b>				
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti				
<b>Immobilizzazioni</b>		<b>486.258.449</b>	<b>486.258.449</b>	<b>486.258.449</b>
	Immobilizzazioni immateriali			
	Immobilizzazioni materiali	486.258.449	486.258.449	486.258.449
	Immobilizzazioni finanziarie	<b>10.056.672</b>	<b>12.427.906</b>	<b>14.421.329</b>
<b>Attivo circolante</b>				
Rimanenze				
Crediti	verso clienti	393.921	393.921	393.921
	verso imprese controllate			
	verso controllanti			
	verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
	altro	393.921	393.921	393.921
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni				
Disponibilità liquide		9.662.751	12.033.985	14.027.408
<b>Ratei e risconti</b>		<b>10.505</b>	<b>10.505</b>	<b>10.505</b>
<b>Totale attivo</b>		<b>496.325.626</b>	<b>498.696.860</b>	<b>500.690.283</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>				
<b>Patrimonio netto</b>		<b>372.200.924</b>	<b>383.159.018</b>	<b>396.710.434</b>
	Capitale sociale	<b>175.000.000</b>	<b>175.000.000</b>	<b>175.000.000</b>
	Riserva legale	<b>35.000.000</b>	<b>35.000.000</b>	<b>35.000.000</b>
	Altre Riserve	<b>18.258.170</b>	<b>18.258.170</b>	<b>18.258.170</b>
	Utili (perdite) portati a nuovo	<b>53.679.472</b>	<b>135.942.754</b>	<b>146.900.848</b>
	Utile (perdita) dell'esercizio	<b>90.263.282</b>	<b>18.958.094</b>	<b>21.551.416</b>
<b>Fondi rischi e oneri</b>				
<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>				
<b>Debiti</b>		<b>123.910.126</b>	<b>115.525.341</b>	<b>103.954.848</b>
	verso banche/finanziatori	103.737.339	115.525.341	103.954.848
	verso fornitori	104.630	0	0
	verso imprese controllate			
	verso controllanti	20.000.000	0	0
	verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
	altro	68.157		
<b>Ratei e risconti</b>		<b>214.575</b>		
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>		<b>496.325.625</b>	<b>498.696.859</b>	<b>500.690.282</b>

#### 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 2020 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 contratto di finanziamento che è, attualmente, in fase di negoziazione prevedrà anch'esso il 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.

### *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 2020-2022 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 3 risorse, tutta a tempo indeterminato 1 quadro e 2 impiegati per un totale di 3 unità.



Genova,

10/12/2019

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke at the end.

## PIANO DEL FABBISSOGNO DEL PERSONALE

Spese del personale		Media triennio 2011 - 2013	precons 2019	Prev. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022
<b>A</b>						
1 Retribuzioni lordi, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili		0	40.000	150.000	150.000	150.000
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						
<b>TOTALE A)</b>		<b>0</b>	<b>40.000</b>	<b>150.000</b>	<b>150.000</b>	<b>150.000</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;						
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 correlata a voci di incrementi di ricavi;						
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.						
<b>Totale B)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totale A-B</b>		<b>0</b>	<b>40.000</b>	<b>150.000</b>	<b>150.000</b>	<b>150.000</b>
Dipendenti a tempo indeterminato			1	3	3	3
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)			0	0	0	0
Assunzioni			1	2	0	0
Cessazioni						
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>			<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili						
Numero totale dipendenti inizio anno (01.01)						
Assunzioni						
Cessazioni						
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>			<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)			1	3	3	3
Margine Operativo Lordo aziendale			-715.381	-181.531	-101.531	18.469
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>			<b>-17,88</b>	<b>-1,21</b>	<b>-0,68</b>	<b>0,12</b>

7.1	COSTO DEL LAVORO	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020
	T. indeterminato		40000	150.000,00
A	T. determinato interinale			
	<b>totale A</b>	<b>0</b>	<b>40.000,00</b>	<b>150.000,00</b>
B	Collaborazioni			
	<b>totale A+B</b>	<b>0</b>	<b>40.000,00</b>	<b>150.000,00</b>

7.2	VARIAZIONE COSTO DEL LAVORO	2019	2020
	<b>COSTO ANNO PRECEDENTE</b>		40000
	<b>descrizione causale</b>		
+	CCNL	40000	110000
+/-	contrattazione aziendale - premio di risultato		
+/-	contrattazione aziendale -altre voci e indennità straordinario		
+/-	ferie non fruito		
+	assunzioni personale		
-	cessazioni personale		
+	oneri incentivazioni all'esodo		
+	estensione orario		
+/-	effetti misure organizzative		
+/-	variazioni categoria contrattuale		
+/-	altro (specificare)		
+/-	<b>TOTALE VARIAZIONE</b>	<b>40000</b>	<b>110000</b>
	<b>COSTO FINALE</b>	<b>40000</b>	<b>150000</b>

7.3 **CCNL E CONTRATTAZIONE AZIENDALE**

ccnl dipendenti	periodo di validità CCNL	incremento CCNL su esercizio 2018	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020

note

(valori al lordo oneri)		consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020
risorse contrattazione aziendale	di cui			
risorse per premio di risultato	altro			
premio di risultato medio individuale straordinario				
costo parte normativa contrattazione aziendale				

note

ccnl dirigenti	periodo di validità CCNL	incremento CCNL su esercizio 2018	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020

note

(valori al lordo oneri)		consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020
risorse contrattazione aziendale	di cui			
risorse per premio di risultato	altro			
premio di risultato medio individuale straordinario				
costo parte normativa contrattazione aziendale				

note

organico tempo indeterminato	2019	proiezione anno 2020		
	precons 31/12/2019	assunzioni/cessazioni	organico 31/12/2020	
	tot	Δ+	Δ-	tot
PERSONALE INDIRETTO	1	0	0	0
dirigenti				
quadri	1			1
impiegati		2		2
operai				
PERSONALE DIRETTO	0	0	0	0
dirigenti				
quadri				
impiegati				
operai				
<b>totale</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

organico lavoro flessibile ( tempo determinato, collaborazioni, interinali )	2019	proiezione anno 2020		
	precons 31/12/2019	assunzioni/cessazioni	organico 31/12/2020	
	tot	Δ+	Δ-	tot
PERSONALE INDIRETTO	0	0	0	0
dirigenti				
quadri				
impiegati				
operai				
PERSONALE DIRETTO	0	0	0	0
dirigenti				
quadri				
impiegati				
operai				
<b>totale</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

tasso assenza 2019

<b>Key Financial</b>	<b>consuntivo anno 2018- 2019</b>	<b>previsione anno 2020</b>	<b>previsione anno 2021</b>	<b>previsione anno 2022</b>
valore produzione		160.000	240.000	360.000
MOL	-715.381	-181.531	-101.531	18.469
risultato netto	90.263.000	18.958.094	21.551.416	24.432.193
PN	372.201.000	383.159.018	396.710.434	
PFN ( Indebitamento finanziario netto a breve termine)(*)	9.662.751	12.033.985	14.027.408	
ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, contributi, ecc.)				

(\*) Trattasi del saldo di liquidità al netto dei debiti di breve periodo

*Handwritten signature*





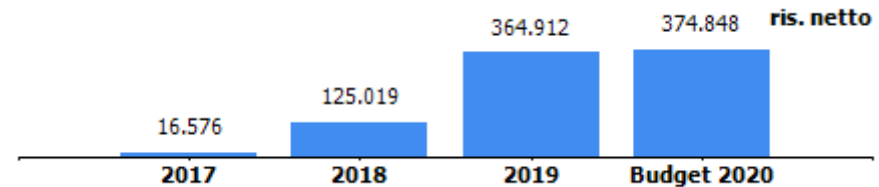
**oggetto sociale** (estratto)

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 societa' nonche' di altre aree, edifici, strutture, specchi acquei, posti in altre zone collocate nell'ambito del porto storico di genova o in spazi ad esso limitrofi, oggetto di concessione dal comune di genova e/o dall'autorita' portuale e/o da altre amministrazioni pubbliche alla societa' promozione, coordinamento e sviluppo delle attivita' che si svolgeranno nei relativi comparti immobiliari...

**capitale sociale** € 9.801.447,32

<b>soci</b> Comune di Genova	54,00%
C.C.I.A.A. di Genova	27,71%
Finanziaria Ligure per lo sviluppo economico	14,68%
A.S.P Mar Ligure Occidentale	3,61%

**risultato netto al 31 dicembre 2019 364.912 (preconsuntivo)**





PORTO ANTICO DI GENOVA

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

**RELAZIONE PREVISIONALE 2020-2022**

**GENOVA, 17 GENNAIO 2020**



## **Indice**

- 1. OVERVIEW**
  - Mission e Vision statement
  - Key Financial
- 2. OBIETTIVI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE**
  - Stato di attuazione previsionale al 31/12 degli obiettivi DUP anno 2019
- 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN**
  - Prospettive strategiche, condizioni/vincoli
  - Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo
- 4. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITÀ ATTUALI E PREVISIONALI**
- 5. BUDGET**
  - Conto Economico
  - Stato Patrimoniale
  - Cash Flow
- 6. FATTORI DI RISCHIO**
- 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI**
  - Organico
  - Costo del personale
  - Piano del fabbisogno di personale
  - Note di commento relativamente alle dinamiche del personale
- 8. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI**

## 1. OVERVIEW

- **Mission e Vision statement**

Il 2019 è stato caratterizzato per Porto Antico dalla formalizzazione dell'operazione di integrazione con il ramo Fiere e Darsena di Fiera di Genova in liquidazione. Il conferimento è avvenuto il 30 maggio 2019 a seguito di un periodo di affitto (dal 1.12.2018) dei rami successivamente integrati in Porto Antico. In esecuzione del contratto di affitto d'azienda il personale di Fiera di Genova in liquidazione è stato trasferito alle dipendenze di Porto Antico a partire dal 1 dicembre 2018.

### **La Porto Antico ante-integrazione**

A seguito del processo di riqualificazione delle aree oggetto dell'Esposizione Internazionale del 1992, le Istituzioni cittadine hanno individuato nella Porto Antico di Genova Spa, la società cui affidare la valorizzazione e la gestione del compendio immobiliare della porzione di *waterfront* allora riqualificata con ingenti investimenti pubblici. 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.

Il compito affidato originariamente alla Porto Antico di Genova Spa fu quello di "riempire" gli spazi degli edifici riqualificati con diverse tipologie di attività funzionali a lanciare una nuova vocazione turistica della città, tenendo come punto di riferimento, nella fase iniziale, 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. Piano piano 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* (oggi si può dire vincente) 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.

Pur con la necessità di mantenere alta l'attenzione sui fenomeni evolutivi dei diversi comparti in cui è attiva la Società continuando a migliorare, laddove possibile, le *performance* delle singole

divisioni aziendali, le linee di sviluppo sono tracciate. Nuove ulteriori sfide nascono dalle occasioni di sviluppo generate dal recente processo di integrazione societaria con Fiera di Genova che ha allargato il perimetro di attività (sia fisico, sia di contenuti) della Società ad un settore solo in parte riconducibile alle attività tradizionali della Porto Antico.

L'attività fieristica vive oggi una profonda crisi a livello internazionale; crisi che ha spinto ad un fenomeno di concentrazione del settore (poche Fiere di grandi dimensioni a livello continentale) ed ad una sempre più spinta specializzazione delle sedi fieristiche con tutti i rischi che tale scelta comporta nell'attuale contesto di mercato.

In questo contesto il rilevante ridimensionamento degli spazi a disposizione dell'attività fieristica a Genova a seguito dell'abbandono delle funzioni fieristica del Palasport, dei Padiglioni C e D e degli spazi presenti presso l'edificio ex NIFRA (recentemente demolito nell'ambito del progetto del Waterfront di Levante) può rappresentare un'opportunità al fine di specializzare il quartiere espositivo che oggi comprende il Padiglione B e la Tensostruttura cercando, laddove possibile, sinergie – seppur non sempre praticabili - con gli spazi del Centro Congressi del Porto Antico.

### **I razionali dell'integrazione societaria tra Fiera e Porto Antico**

I macro obiettivi del processo di integrazione conclusosi nel corso del 2019 erano, 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 Digs 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, si basava su alcune assunzioni di base accompagnate da una serie di considerazioni ed "elementi di attenzione" da monitorare in particolare con riferimento alla evoluzione della situazione finanziaria e alle necessità di investimento in area Porto Antico non più procrastinabili nel tempo. In questa sede deve essere sottolineato che, a valle dell'integrazione societaria, sono emerse esigenze di urgenti interventi di investimento in Fiera che non erano state rilevate e quindi considerate nel Piano Industriale).

- Key Financial

337

Key Financial	consuntivo anno 2018	preconsuntivo 2019	previsione anno 2020	previsione anno 2021	previsione anno 2022
valore produzione	15.440.424,00	18.363.316,39	18.351.944,47	23.107.187,80	19.720.287,80
MOL	4.609.791,00	4.641.234,26	4.586.459,47	4.679.183,96	5.046.079,19
risultato netto	125.019,00	364.912,00	374.847,68	202.797,22	406.873,14
PN	9.329.742,00	14.798.432,91	15.872.971,27	16.075.768,49	16.482.641,64
PNV	-15.458.521,00	- 11.974.316,47	- 13.532.770,73	-15.195.136,02	- 13.213.227,68
ricavi da Comune di Genova (recupero consumi e oneri accessori De Amicis, centro Infanzia, radddebito oneri manutentivi Pad. B)	176.688,52	350.911,61	391.700,00	391.700,00	391.700,00

Il Valore della produzione cresce rispetto all'anno 2018 in conseguenza del conferimento della divisione fiere e darsena, tuttavia il MOL resta pressoché invariato.

La Società prevede di produrre utili nel triennio 2020-2022, tuttavia un'attenzione particolare dovrà essere posta sull'esercizio 2021. L'anno sarà infatti caratterizzato dalla realizzazione dell'edizione 2021 di Euroflora con un aumento del valore della produzione di circa 4,7 milioni di Euro, oltre alla realizzazione di importanti lavori sulla Vasca dei Delfini dell'Acquario. Questi ultimi investimenti potrebbero avere come conseguenza una temporanea riduzione del canone variabile che la Società realizza dall'affitto dell'azienda Acquario.

## 2. OBIETTIVI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

- Stato di attuazione previsionale al 31/12 degli obiettivi DUP anno 2019

### **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 2019 coincide con quanto previsto dallo statuto della Società. La Società genera tendenzialmente utili di esercizio e anche per l'anno 2019 si prevede che tale obiettivo sia raggiunto (previsione Utile 2019 364.912).

### **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

	BUDGET DI PIANO - ANNO 2019	precons 2019
<b>Totale A (costo del personale, buoni pasto e formazione)</b>	<b>3.338.210,00</b>	<b>3.241.937,79</b>
<b>Margine Operativo Lordo aziendale</b>	<b>4.450.721,00</b>	<b>4.641.234,26</b>
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>1,31</b>	<b>1,43</b>

La Società applica al proprio personale il CCNL commercio e, per il settore parcheggi il CCNL autorimesse e noleggi. Il costo è quindi regolato dagli stessi senza possibilità per la Società di comprimerlo al variare dei parametri retributivi dei citati contratti, decisi con accordi sindacali a livello nazionale. Per il personale dirigente viene applicato in analogia il contratto dei dirigenti di commercio.

Per effetto del conferimento di Fiera di Genova in liquidazione, e di conseguenza dell'assunzione di n. 18 unità, obiettivo di riferimento è stato parametrato a quanto previsto nel piano di integrazione.

Il Costo del personale è inferiore a quanto previsto nel piano a seguito del mancato inserimento delle figure professionali individuate nello stesso (sittate a seguito della revisione dell'organigramma in corso) e al pre-pensionamento di due risorse.

Indicatore: Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico) e Valore della produzione -> Non superiore rispetto al budget di piano

Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico) e Valore della produzione		
	<b>BUDGET DI PIANO - ANNO 2019</b>	<b>precons 2019</b>
<b>B7 costi per servizi</b>	<b>8.270.821,00</b>	<b>8.629.098,20</b>
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>17.944.082,09</b>	<b>18.363.316,39</b>
<b>Rapporto B7 /Valore produzione</b>	<b>0,46</b>	<b>0,47</b>

**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

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)

Nel corso del 2019 la Società ha avviato un percorso per strutturare una procedura interna per procedere all'aggiornamento dei dati pubblicati sul sito della Società nella sezione "Società trasparente". I dati sono aggiornati con cadenza bimestrale e la lista degli incarichi esterni viene aggiornata ogni semestre.

Con riferimento alle misure di prevenzione, alle procedure interne e alla coerenza con il modello 231 è stato di recente, 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.

### 3. PIANO INDUSTRIALE

340

- **Prospettive strategiche, condizioni e vincoli**

La recente integrazione societaria ha ampliato il raggio di azione della Porto Antico. In particolare la Società sarà chiamata nei prossimi anni ad affermarsi quale *player* del settore congressuale- fieristico e quale gestore di grandi eventi da realizzarsi in ambito cittadino<sup>1</sup> (Euroflora 2021 – Ocean Race 2022). 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 2020-2022 approvati dal Consiglio di Amministrazione della Società potranno essere raggiunti a condizione che gli azionisti riusciranno a:

- garantire efficienza e piena funzionalità degli spazi espositivi attraverso adeguati investimenti in sicurezza con l'obiettivo di non invalidare gli sforzi dell'attività commerciale e di sviluppo messi in campo dalla Società;
- garantire 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 nei prossimi anni. 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.

La Società aveva predisposto in fase pre-integrazione un Piano di Investimenti che, per la sola area di Porto Antico ammontava a circa 16 milioni di Euro in 5 anni. Tale Piano aveva evidenziato la necessità di procedere ad un aumento di capitale di Euro 5 milioni per consentire alla sola Porto Antico (pre-integrazione) di mantenere inalterata la propria capacità di produrre reddito e la qualità e sicurezza dei propri asset.

Il Piano industriale come detto non prevedeva investimenti nelle aree ex Fiera/Darsena. Nel corso del 2019, a valle del processo di integrazione, sono stati rilevati urgenti interventi da realizzare in particolare presso:

- la Darsena piccola;
- la tensostruttura (oltre a quanto già previsto e accantonato da Fiera);
- il Padiglione B (tenendo presente le “technicalities” di intervento su di un bene di proprietà del Comune in affitto “on demand” a Porto Antico).

---

<sup>1</sup> Le recenti modifiche dello statuto sociale non hanno previsto la possibilità di organizzare eventi al di fuori del perimetro del Porto di Genova, mentre è possibile per l'attività strettamente fieristica. Per questo motivo sarà necessario provvedere ad una ulteriore modifica statutaria.

L'ammontare di tali investimenti nelle aree ex Fiera è stato valutato dalla funzione tecnica interna in Euro 3,12 milioni nel periodo 2020-2022.

Alla luce di ciò gli investimenti complessivi previsti per l'anno 2020 sarebbero ammontati a Euro 6,8 milioni, di cui Euro 5,9 milioni per l'area Porto Antico e Euro 0,875 milioni per l'area Fiera a fronte di complessivi Euro 4,2 milioni del Piano pluriennale (+ Euro 2,6 milioni), che, come detto, non prevedeva alcun intervento in Fiera.

I Soci di Porto Antico hanno dato corso 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 è reso necessario riconsiderare la lista degli investimenti e le rispettive priorità di intervento. 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. Le scelte operate dalla Società dovranno permettere di conciliare le priorità di intervento con la capacità della Società di mantenere la propria capacità di generare *cash flow*. Resta inteso che tutti gli investimenti previsti nel Piano industriale sono da considerarsi necessari e quindi per ridurre la tensione finanziaria vengono soltanto (laddove possibile) procrastinati nel tempo (breve). Sul punto si rimanda alla tabella prevista al punto 8 della relazione.

In attesa di ricevere conferma formale dal socio di maggioranza in merito alla disponibilità a eseguire direttamente i lavori necessari per mantenere le condizioni di funzionamento del Padiglione B, la Società, non potendo fare a meno dell'utilizzo del Padiglione per l'attività fieristica, ha previsto di anticipare i necessari investimenti prevedendo il rimborso da parte del Comune nell'anno successivo a quello dell'intervento.

Per quanto riguarda gli investimenti sulle aree demaniali, la Società riterrrebbe necessario effettuarli, a seguito delle necessarie formalizzazioni da parte del concedente Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale di prolungamento dei termini concessori attualmente scadenti al 31/12/2027, a garanzia dell'esercibilità degli impianti e delle strutture/immobili.

La Società per organizzare al meglio il capitale umano ha previsto di inserire in azienda figure mancanti nell'attuale organico, di inserire una funzione innovazione e sviluppo, potenziare la funzione commerciale di sfruttare le sinergie tra il personale rivedendo l'attuale assetto organizzativo. Sul punto di veda nota a margine tabella Fabbisogno del Personale.



## 4. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITÀ ATTUALE PREVISIONALI

342

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 registra una sostanziale piena occupazione degli spazi a disposizione. Nel triennio tuttavia, come detto in premessa, si prevede ci sia una riduzione dei canoni acquario a seguito dei necessari lavori di manutenzione previsti sulle vasche oceaniche e sulla vasca dei delfini.

### **Settore parcheggi Area Porto Antico :**

Per il settore parcheggi, visto l'andamento del 2019, si è stato previsto un decremento della cifra di affari a causa dei recenti accadimenti che hanno coinvolto le infrastrutture autostradali della regione dopo il pesante impatto generato dal crollo del ponte Morandi.

### **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 rispetto degli assunti sopra esplicitati segue il dettaglio degli eventi fieristici a calendario:

*Antiqua*: l'esperienza maturata con l'edizione 2019, svoltasi per la prima volta presso i Magazzini del Cotone, ha determinato: (i) un ripensamento di *layout* con il massivo utilizzo del piano terra rispetto ai piani superiori non graditi agli espositori; (ii) una revisione del budget coerente con i risultati ottenuti.

*Fiera Primavera*: il budget della manifestazione, rispetto alla previsione presa in conto nel Piano industriale, è stata modificata conseguentemente ai risultati commerciali ottenuti con l'edizione 2019. Dato il *trend* dell'ultimo quinquennio, arrestatosi rispetto a una costante diminuzione del fatturato, la vera sfida sul prossimo triennio sarà

stabilizzare la decrescita con un'azione commerciale improntata a una ricerca di qualità rispetto a espositori e categorie merceologiche esposte.

343

*Natalidea*: dal 2019, anche in considerazione della contrazione dei ricavi che si ritiene prevalentemente connessa alla sovrapposizione della manifestazione con altre di settore che è noto interessano bacini più attrattivi per gli espositori (Milano, con “Artigiano in Fiera” su tutte), si è deciso di modificare l'assetto organizzativo della tradizionale campionaria d'inverno, denominata “Natalidea”, organizzando, in luogo della stessa, due distinte manifestazioni, entrambe rassegne “consumer generaliste”, ma con un *format* espositivo differente che si riteneva potessero conseguire maggiori ricavi avendo ridefinito le date di manifestazione con conseguente aumento di potenziale bacino di espositori cui attingere. La prima denominata “Fiera d’Autunno” da svolgersi presso il quartiere fieristico all'interno del Pad. B nel mese di ottobre e la seconda, che manterrà il nome storico divenendo “Il Villaggio di Natalidea”, che si è svolta presso le aree aperte di Porto Antico nel mese di dicembre 2019. Si prevede di mantenere il *format* anche nel triennio.

*Fiera d’Autunno*: la prima edizione del 2019 ha determinato un buon livello di soddisfazione degli espositori, si è quindi previsto che la manifestazione possa generare nel triennio risultati positivi.

- Eventi di aprile e ottobre dedicati alla vela: posta la forte sinergia con gli sport nautici e in particolare i club velici e le associazioni del settore, considerata la presenza stabile di Federazione Italiana Vela nelle aree della Darsena Piccola [fendostruttura e banchina B] e avuto riguardo ai due importanti eventi svoltisi nel 2019 nel compendio, si è ritenuto di inserire due ricorrenze annuali, nel mese di aprile e ottobre, di eventi dedicati agli sport velici.

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, pari ad un massimo annuo di Euro 400.072. Quota parte delle manutenzioni suddette (importo minimo per garantire l'esercibilità del Padiglione in sicurezza) viene ri-adebitata al proprietario sulla base dei giorni di non utilizzo del Padiglione stesso.

#### **Divisione “Darsena demaniale”:**

Il settore “Darsena” è in profonda trasformazione infatti al Piano industriale, che prendeva in considerazione soltanto la darsena piccola, per effetto dell'accordo pluriennale siglato nel settembre 2019 tra la società Porto Antico, UCINA e le istituzioni locali si prevede che Porto Antico possa subentrare nella titolarità del 40% del compendio demaniale della Darsena Grande oggi assentito alla società I Saloni Nautici S.r.l.. Tale sub-ingresso determinerà un conseguente incremento di ricavi e di costi..

Sul 2020 non si prevede, per l'area della Darsena Grande, di effettuare una variazione di *layout* mentre si conferma l'intenzione di modificare quello della Darsena Piccola con un investimento di circa Euro 250.000 da definire di concerto con il concedente Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale con l'obiettivo di negoziare, in ragione dell'investimento, nuovi termini concessori in aumento rispetto all'attuale scadenza del 31/12/2027. Per il 2020 pertanto, anche considerati i tempi di attuazione di quanto sopra, si prospetta il mantenimento delle attuali tariffe di vendita. L'incremento di valore e costi

della produzione è esclusivamente ascrivibile all'utilizzo a fini commerciali del 40% della Darsena Grande come sopra rappresentato.

344

Il budget degli anni 2021 e 2022 della divisione esprime, in termini di ricavi da ormeggio di imbarcazioni, le interferenze derivanti dall'avvio dei lavori di costruzione della nuova Torre Piloti che, seppur progressivamente, andranno a comprimere, anche se in tempi variabili, le aree di ormeggio in particolare della banchina C della Darsena Piccola ma anche degli assi viari veicolari di accesso alla banchina D nonché ai pontili della Darsena Grande.

**Settore congressuale:**

Per quanto riguarda il Centro Congressi deve essere evidenziato lo sforzo messo in atto negli ultimi 2 anni con l'obiettivo di migliorare l'attività di promozione e commercializzazione della struttura con risultati confortanti.

Solo in seguito alla validazione della nuova struttura organizzativa da parte del Consiglio di Amministrazione sarà possibile formalizzare alcune sinergie già individuate e segnatamente la possibilità che il Pool Servizi possa (come previsto da una prima versione dell'organigramma aziendale) supportare le divisioni Fiere, Eventi e Congressi sia nelle attività di *project management*, sia amministrative.

ATTIVITA' DEL CENTRO CONGRESSI 2017 - 2019										
Anno	Eventi	Giorni operativi	Carattere degli eventi			Numero presenze	Fatturato EURO	Fatturato Medio a Evento Euro	Fatturato Medio a Giorno Euro	Fatturato Medio a Pax Euro
			prov./reg.	nazionale	internazionale					
2017	52	144	23	26	3	133.000	22.212	8.020,83	8,68	
2018	68	190	35	26	7	181.000	24.191	8.657,89	9,09	
2019	75	206	34	27	14	168.000	22.853	8.320,39	10,20	

**Settore manifestazioni area Porto Antico:**

Questo settore nel 2020 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. L'estensione delle attività della Società alla componente fieristica ed espositiva comporterà una maggiore integrazione tra del settore con le divisioni Fiere e Congressi con l'obiettivo di migliorare nel tempo il rapporto tra costi e ricavi, oggi ancora troppo sbilanciato. Il 2020, rispetto al 2019, vede un miglioramento che si prevede potrà aumentare ulteriormente negli anni successivi a fronte dell'implementazione di un nuovo modello di operatività e della sopra citata maggiore integrazione con la divisione Fiere e Congressi.

## 5. BUDGET

Nel seguito viste le assunzioni esplicitate nei punti precedenti si espongono i seguenti prospetti riiepilogativi:

### Conto Economico

CONTO ECONOMICO	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	budget2020	budget 2021	budget 2022
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>					
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di cui	15.263.386	18.220.569	18.203.944	23.022.188	19.635.288
<i>ricavi gestione area Porto Antico</i>	<i>12.796.414</i>	<i>12.820.645</i>	<i>12.934.984</i>	<i>12.630.628</i>	<i>13.121.228</i>
<i>ricavi gestione Centro Congressi</i>	<i>1.642.779</i>	<i>1.714.086</i>	<i>1.455.000</i>	<i>1.610.000</i>	<i>1.505.000</i>
<i>ricavi gestione fiertstca e darsena demanabile</i>	<i>338.945</i>	<i>3.164.383</i>	<i>3.396.000</i>	<i>8.300.600</i>	<i>4.528.100</i>
Var. delle rimanenze di prodotti					
Var. dei lavori su ordinazione					
Incr. di imm. per lavori interni					
Altri ricavi e proventi	177.038	142.748	148.000	85.000	85.000
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>15.440.424</b>	<b>18.363.316</b>	<b>18.351.944</b>	<b>23.107.188</b>	<b>19.720.288</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>					
Materie prime, sussidiarie e di consumo	132.899	227.659	151.000	251.000	145.500
Servizi di cui :	7.121.630	8.629.098	8.625.230	11.706.220	9.056.070
<i>manutenzione ordinaria,</i>	<i>1.524.496</i>	<i>2.094.772</i>	<i>2.352.900</i>	<i>2.314.300</i>	<i>2.401.100</i>
<i>straordinaria riparazione</i>					
<i>costi per utenze</i>	<i>1.879.387</i>	<i>1.981.614</i>	<i>2.124.890</i>	<i>2.240.650</i>	<i>2.226.550</i>
<i>servizi di vigilanza</i>	<i>611.276</i>	<i>624.000</i>	<i>710.700</i>	<i>931.700</i>	<i>806.700</i>
Godimento beni di terzi	1.038.662	1.535.669	1.372.930	2.449.124	1.672.649
Personale	2.185.770	3.078.394	3.210.625	3.239.190	3.270.020
Ammortamenti e svalutazioni	2.813.618	3.215.596	3.449.213	3.679.545	3.803.987
Variazione rimanenze	1.844	3.500	4.500	4.000	2.500
Accantonamenti per rischi	1.199.572	370.598	200.000	200.000	200.000
Altri accantonamenti					
Oneri diversi di gestione	349.828	247.762	401.200	778.470	527.470
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>14.843.823</b>	<b>17.308.276</b>	<b>17.414.698</b>	<b>22.307.549</b>	<b>18.678.196</b>
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>596.601</b>	<b>1.055.040</b>	<b>937.247</b>	<b>799.639</b>	<b>1.042.092</b>
<b>EBITDA</b>	<b>4.609.791</b>	<b>4.641.234</b>	<b>4.586.459</b>	<b>4.679.184</b>	<b>5.046.079</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>					
Proventi da partecipazioni					
Altri proventi finanziari	55.004	31.746	20.000	20.000	20.000
Interessi ed oneri finanziari diversi utili e perdite su cambi	-204.475	-171.528	-196.000	-290.000	-253.326
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>-149.471</b>	<b>-139.783</b>	<b>-176.000</b>	<b>-270.000</b>	<b>-233.326</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>447.130</b>	<b>915.258</b>	<b>761.247</b>	<b>529.639</b>	<b>808.766</b>
Imposte sul reddito	322.111	550.346	386.399	326.841	401.893
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	<b>125.019</b>	<b>364.912</b>	<b>374.848</b>	<b>202.797</b>	<b>406.873</b>

## Stato Patrimoniale

346

<b>STATO PATRIMONIALE</b>	<b>consuntivo 2018</b>	<b>preconsuntivo 2019</b>	<b>previsione 2020</b>
<b>ATTIVO</b>			
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti		<b>1.350.232</b>	<b>0</b>
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>46.922.391</b>	<b>49.680.934</b>	<b>52.452.746</b>
Immobilizzazioni immateriali	2.704.783	4.579.650	7.600.626
Immobilizzazioni materiali	40.796.935	41.404.823	41.130.659
Immobilizzazioni finanziarie	3.420.673	3.696.461	3.721.461
<b>Attivo circolante</b>	<b>8.966.020</b>	<b>13.504.467</b>	<b>10.775.087</b>
Rimanenze	14.572	17.488	1.000
Crediti	6.993.989	9.050.114	9.765.087
verso clienti	4.953.999	7.094.759	7.592.586
verso imprese controllate / collegate	1.200	59.629	0
verso controllanti	532.341	436.808	202.000
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	146.593	13.416	25.000
altro	1.359.856	1.445.501	1.945.501
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni			
Disponibilità liquide	1.957.459	4.436.865	1.009.000
<b>Ratei e risconti</b>	<b>4.187.015</b>	<b>4.207.379</b>	<b>4.143.910</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>60.075.426</b>	<b>68.743.011</b>	<b>67.371.743</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>			
<b>Patrimonio netto</b>	<b>9.329.742</b>	<b>14.798.433</b>	<b>15.872.972</b>
Capitale sociale	<b>5.616.000</b>	<b>9.101.757</b>	<b>9.801.448</b>
Riserva legale	<b>243.170</b>	<b>249.421</b>	<b>267.667</b>
Altre Riserve	<b>1.649.371</b>	<b>3.267.393</b>	<b>3.267.393</b>
Utili (perdite) portati a nuovo	<b>1.696.182</b>	<b>1.814.950</b>	<b>2.161.617</b>
Utile (perdita) dell'esercizio	<b>125.019</b>	<b>364.912</b>	<b>374.848</b>
<b>Fondi rischi e oneri</b>	<b>9.131.100</b>	<b>11.328.677</b>	<b>11.528.677</b>
<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>1.314.010</b>	<b>1.229.134</b>	<b>1.324.306</b>
<b>Debiti</b>	<b>23.076.579</b>	<b>24.425.083</b>	<b>21.943.487</b>
verso banche/finanziatori	17.415.980	16.411.181	14.541.771
verso fornitori	3.985.473	6.271.572	5.766.989
verso imprese controllate / collegate	100.000	28.500	-
verso controllanti	39.000	39.000	-
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	259.091	195.103	155.000
altro	1.277.035	1.479.727	1.479.727
<b>Ratei e risconti</b>	<b>17.223.995</b>	<b>16.961.684</b>	<b>16.702.301</b>
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>	<b>60.075.426</b>	<b>68.743.011</b>	<b>67.371.743</b>

## Cash Flow:

Segue tabella relativa al cash flow dell'anno 2020.

VALORI IN MIGLIAIA DI EURO	FORECAST 2020				TOTALE ANNO
	1° trim.	2° trim	3°trim	4°trim	
<b>SALDO INIZIALE</b>	<b>4.437</b>	<b>4.682</b>	<b>3.849</b>	<b>2.998</b>	<b>4.437</b>
<b>ATTIVITA' OPERATIVA</b>					
<b>INCASSI</b>					
da Comune di Genova	44	44	44	44	177
da altri clienti per vendite e prestazioni	6.335	7.383	5.405	4.209	23.332
Altri					0
<b>Totale incassi</b>	<b>6.379</b>	<b>7.427</b>	<b>5.449</b>	<b>4.253</b>	<b>23.509</b>
<b>PAGAMENTI</b>					
Comune di Genova					0
Fornitori	5.674	3.590	2.385	1.321	12.970
Personale	910	881	751	881	3.423
Imposte/Tasse	880	1.266	978	1.490	4.613
Altri	84	101	83	98	366
<b>Totale pagamenti</b>	<b>7.547</b>	<b>5.838</b>	<b>4.196</b>	<b>3.790</b>	<b>21.372</b>
<b>SALDO ATTIVITA' OPERATIVA</b>	<b>-1.168</b>	<b>1.589</b>	<b>1.253</b>	<b>462</b>	<b>2.137</b>
<b>ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>					
<b>INCASSI</b>					0
PAGAMENTI	590	1.907	1.567	1.669	5.733
<b>SALDO ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>	<b>-590</b>	<b>-1.907</b>	<b>-1.567</b>	<b>-1.669</b>	<b>-5.733</b>
<b>ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>					
Incassi da finanziamenti					0
Pagamenti per rimborso finanziamenti	48	515	537	783	1.882
Altri incassi / Aumento di Capitale Sociale	2.050	0	0	0	2.050
Altri pagamenti					0
<b>SALDO ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>	<b>2.002</b>	<b>-515</b>	<b>-537</b>	<b>-783</b>	<b>168</b>
<b>SALDO MOVIMENTI DEL PERIODO</b>	<b>245</b>	<b>-833</b>	<b>-851</b>	<b>-1.989</b>	<b>-3.428</b>
<b>SALDO FINE PERIODO</b>	<b>4.682</b>	<b>3.849</b>	<b>2.998</b>	<b>1.009</b>	<b>1.009</b>

Nel triennio 2020-2022 si è previsto che la Società investa complessivamente Euro 12.690 mila in immobilizzazioni, provveda al pagamento degli stessi con la cassa generata dalla gestione per Euro 10.151, con l'aumento di capitale e con il ricorso di capitale di terzi (nuovo mutuo) per Euro 4.500 mila. Nel triennio 2020 – 2022 l'esposizione finanziaria netta passa da Euro 11.987 mila del 2019 a Euro 13.213 mila del 2022, peggiorando nel complesso, ma consentendo alla Società di realizzare una serie di interventi atti a mantenere la propria capacità di produrre reddito.

## 6. FATTORI DI RISCHIO

348

Come si è sostanzialmente visto nel capitolo relativo alle prospettive strategiche, uno dei rischi principali a cui è esposta la Società è l'interferenza che la 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 quali rimane esposta finanziariamente nel caso in cui si verificassero condizioni di soccombenza nelle cause intentate.

## 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

349

L'organigramma della Società è in corso di rivisitazione a seguito del recente completamento del processo di integrazione. Il budget per il triennio 2020-2022, nell'ambito dei valori previsti nel piano industriale di integrazione e assunti come obiettivo di riferimento dal D.U.P., considera le esigenze del nuovo assetto organizzativo prevedendo nuovi inserimenti, pre pensionamenti e modifiche agli inquadramenti attuali.

### Organico

organico tempo indeterminato	2019		proiezione anno 2020		organico 31/12/2020
	precons 31/12/2019	assunzioni/ cessazioni	31/12/2020	31/12/2020	
PERSONALE INDIRETTO	tot	A+ 0 A- 0			tot
dirgenti	0				-
quadri					-
impiegati					-
operai					-
PERSONALE DIRETTO	48	6 3	51		51
dirgenti	1	2	3		6
quadri	7	1*	6		31
impiegati	32	1	31		11
operai	8	3	11		
<b>totale</b>	<b>48</b>	<b>6 3</b>	<b>51</b>		<b>51</b>

organico lavoro flessibile ( tempo determinato, collaborazioni, interinali )	2019		proiezione anno 2020		organico 31/12/2020
	precons 31/12/2019	assunzioni/ cessazioni	31/12/2020	31/12/2020	
PERSONALE INDIRETTO	tot	A+ 0 A- 0			tot
dirgenti	0				0
quadri					0
impiegati					0
operai					0
PERSONALE DIRETTO	2	0 2	2		0
dirgenti					0
quadri					0
impiegati					0
operai	2		2		0
<b>totale</b>	<b>2</b>	<b>0 2</b>	<b>2</b>		<b>0</b>

\* è previsto un passaggio di categoria di un quadro a dirigente.

### Costo del personale

	COSTO DEL LAVORO	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020
A	T. indeterminato	2.185.770,00	3.078.394,00	3.210.625,00
	T. determinato			
	interinale	65.831,00	80.154,00	44.182,00
	<b>totale A</b>	<b>2.251.601,00</b>	<b>3.158.548,00</b>	<b>3.254.807,00</b>
B	Collaborazioni			
	<b>totale A+B</b>	<b>2.251.601,00</b>	<b>3.158.548,00</b>	<b>3.254.807,00</b>



<b>VARIAZIONE COSTO DEL LAVORO</b>	2019	2020
------------------------------------	------	------

		<b>COSTO ANNO PRECEDENTE</b>	
<b>descrizione causale</b>		<b>2.185.770</b>	<b>3.078.394</b>
+	CCNL	-	2.385
+/-	contrattazione aziendale - premio di risultato	10.602	20.649
+/-	contrattazione aziendale -altre voci e indennità straordinario	5.009	2.752
+/-	ferie non fruite	19.351	58
+	assunzioni personale	3.483	18.654
-	cessazioni personale	871.053	205.122
+	oneri incentivazioni all'esodo	108.754	147.811
+	estensione orario	73.148	19.995
+/-	effetti misure organizzative	51.367	14.272
+/-	variazioni categoria contrattuale	4.488	38.354
+/-	altro (specificare)	9.457	5
<b>+/-</b>	<b>TOTALE VARIAZIONE</b>	<b>892.624</b>	<b>132.231</b>
<b>COSTO FINALE</b>		<b>3.078.394</b>	<b>3.210.625</b>

**CCNL E CONTRATTAZIONE AZIENDALE**


<b>ccnl dipendenti</b>	<b>periodo di validità CCNL</b>	<b>incremento CCNL su esercizio 2018</b>	<b>incremento CCNL su esercizio 2019</b>	<b>incremento CCNL su esercizio 2020</b>	<b>note</b>
Autonomi e Autonomileggi	rinnovato 2016 - validità 31/12/2018	7.240,51			
Terziario Controcommercio	rinnovato marzo 2015 - validità 31/07/2018	10.424,20			i contratti sono scaduti non considerato nessun aumento

<b>(valori al lordo oneri)</b>	<b>consuntivo 2018</b>	<b>preconsuntivo 2019</b>	<b>previsione 2020</b>	<b>note</b>
<b>risorse contrattazione aziendale</b> di cui risorse per premio di risultato	16.394,32	26.996,62	26.025,93	
premio di risultato medio individuale altro	16.394,32	26.996,62	26.025,93	
<b>premio di risultato medio individuale straordinario</b>		794,02		
<b>costo parte normativa contrattazione aziendale</b>	39.544,78	64.312,28	64.254,78	


<b>ccnl dirigenti</b>	<b>periodo di validità CCNL</b>	<b>incremento CCNL su esercizio 2018</b>	<b>incremento CCNL su esercizio 2019</b>	<b>incremento CCNL su esercizio 2020</b>	<b>note</b>
Dirigenti Commercio	rinnovato 21/07/2016 - validità 31/12/2018	4.151,35			i contratti sono scaduti non considerato nessun aumento

<b>(valori al lordo oneri)</b>	<b>consuntivo 2018</b>	<b>preconsuntivo 2019</b>	<b>previsione 2020</b>	<b>note</b>
<b>risorse contrattazione aziendale</b> di cui risorse per premio di risultato altro			21.619,51	
<b>premio di risultato medio individuale costo parte normativa contrattazione aziendale</b>			21.619,51	

## Piano del fabbisogno di personale

<b>PORTO ANTICO DI GENOVA S.P.A.</b>		 <small>PORTO ANTICO DI GENOVA</small>		<b>fabbisogno del personale</b>			
Descrizione	Media 2011-2013	Precons. 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022		
<b>PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE</b>							
<b>Spesa del personale</b>							
<b>A</b>							
1 Retribuzioni lordi, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	1.467.547,00	2.190.859,00	2.273.346,00	2.289.773,00	2.312.065,00		
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	-	-	-	-	-		
3 Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile	181.640,00	80.154,00	44.182,00	-	-		
4 Spese per personale con contratti di formazione lavoro	-	-	-	-	-		
5 Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del	507.557,00	726.971,00	769.448,00	779.624,00	785.610,00		
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL... )	127.338,00	160.563,00	167.834,00	169.791,00	172.340,00		
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	52.440,00	64.890,00	66.390,00	67.800,00	67.100,00		
8 Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	17.625,00	-	-	-	-		
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	11.636,00	18.500,00	45.000,00	65.000,00	45.000,00		
10 Altri oneri	-	-	-	-	-		
<b>TOTALE A)</b>	<b>2.365.783,00</b>	<b>3.241.937,00</b>	<b>3.366.200,00</b>	<b>3.371.988,00</b>	<b>3.382.115,00</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;	27.751,00	-	-	-	-		
2 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	11.636,00	18.500,00	45.000,00	65.000,00	45.000,00		
3 Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;	-	52.190,00	-	-	-		
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);	-	172.036,00	178.912,00	184.713,00	200.176,00		
5 Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	37.099,00	88.657,00	87.243,00	88.521,00	88.517,00		
6 Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	18.629,00	26.997,00	47.645,00	47.650,00	46.835,00		
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	-	-	-	-	-		
<b>Totale B)</b>	<b>95.115,00</b>	<b>358.380,00</b>	<b>358.800,00</b>	<b>385.884,00</b>	<b>380.528,00</b>		
<b>Totale A-B</b>	<b>2.270.668,00</b>	<b>2.883.557,00</b>	<b>3.007.400,00</b>	<b>2.986.104,00</b>	<b>3.001.587,00</b>		

Da rilevare come la media degli esercizi 2011-2013 (espressa nella prima colonna) non sia confrontabile con gli esercizi 2019-2022, 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.

<b>PORTO ANTICO DI GENOVA S.P.A.</b>				<b>fabbisogno del personale</b>	
<b>Descrizione</b>	<b>Media 2011-2013</b>	<b>Precons. 2019</b>	<b>Budget 2020</b>	<b>Budget 2021</b>	<b>Budget 2022</b>
<b>Dipendenti a tempo indeterminato</b>					
Numero totale dipendenti nizo anno (0101)	35,00	51,00	48,00	51,00	50,00
Assunzioni	1,00	-	5,00	-	1,00
Cessazioni	0,67	3,00	2,00	1,00	-
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>35,33</b>	<b>48,00</b>	<b>51,00</b>	<b>50,00</b>	<b>51,00</b>
<b>Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili</b>					
Numero totale dipendenti nizo anno (0101)	0,33	1,00	2,00	-	-
Assunzioni	0,33	1,00	-	-	-
Cessazioni	0,33	-	2,00	-	-
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0,33</b>	<b>2,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>35,66</b>	<b>50,00</b>	<b>51,00</b>	<b>50,00</b>	<b>51,00</b>
Margini Operativo Lordo aziendale	3.374.806,00	4.641.234,00	4.586.459,00	4.679.184,00	5.046.079,00
Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)	1,43	1,43	1,36	1,39	1,49

## 8. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI

Si esplicita nella tabella seguente quanto descritto nel capitolo relativo al Piano Industriale.

La Società nel triennio di riferimento ha previsto di investire oltre 12 milioni di Euro attingendo alla propria capacità di autofinanziarsi, all'aumento di Capitale in corso, e a capitale di terzi nella misura di 4,5 milioni.

L'assetto finanziario della Società peggiora nel triennio come indicato nel capitolo relativo al *cash flow*, tuttavia realizza 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.

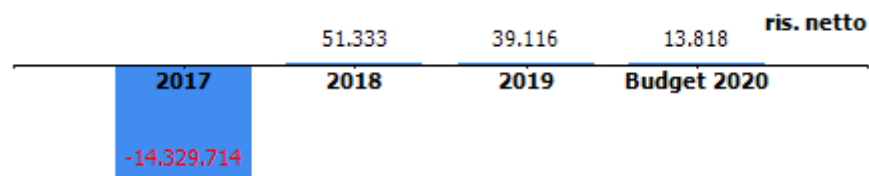
previsione 2020			previsione 2021			previsione 2022					
IMPIEGHI			FONTI DI COPERTURA			IMPIEGHI			FONTI DI COPERTURA		
descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo		
<b>Investimenti area Porto Antico</b>			<b>Investimenti area Porto Antico</b>			<b>Investimenti area Porto Antico</b>					
II - Investimenti infrastrutturali	1.449.000	autofinanziamento	1.449.000	II - Investimenti infrastrutturali	1.150.000	accensione nuovo mutuo a MT	1.150.000	II - Investimenti infrastrutturali	0	autofinanziamento	
IM - Investimenti Migliorativi	373.000	autofinanziamento	373.000	IM - Investimenti Migliorativi	299.408	accensione nuovo mutuo a MT	299.408	IM - Investimenti Migliorativi	411.965	autofinanziamento	411.965
MSC - Manutenzione straordinaria cespiti	3.782.025	aumento capitale sociale / autofinanziamento	3.782.025	MSC - Manutenzione straordinaria cespiti	2.015.000	accensione nuovo mutuo a MT	2.015.000	MSC - Manutenzione straordinaria cespiti	1.577.976	autofinanziamento	1.577.976
<b>Investimenti area Fiera</b>			<b>Investimenti area Fiera</b>			<b>Investimenti area Fiera</b>					
Marna 1	320.000	autofinanziamento	320.000	Marna 1	290.000	accensione nuovo mutuo a MT	290.000	Marna 1	190.000	autofinanziamento	190.000
Tendostuttura	272.000	autofinanziamento	272.000	Tendostuttura	15.000	accensione nuovo mutuo a MT	15.000	Tendostuttura	300.000	autofinanziamento	300.000
				Nuova Darsena	125.000	accensione nuovo mutuo a MT	125.000	Nuova Darsena	30.000	autofinanziamento	30.000
				Arete Vane	60.000	accensione nuovo mutuo a MT	60.000	Materiali	8.400	autofinanziamento	8.400
				Materiali	30.000	accensione nuovo mutuo a MT	30.000				
<b>6.196.025</b>			<b>6.196.025</b>		<b>3.984.408</b>		<b>3.984.408</b>		<b>2.518.341</b>		<b>2.518.341</b>

**oggetto sociale** (estratto)  
 attività edilizia: costruzione, acquisto e vendita di immobili di qualsiasi natura; gestione e/o affitto di immobili propri e per conto terzi; esecuzione di opere di urbanizzazione primaria e secondaria; partecipazione a trattative private e pubbliche, licitazioni, gare ed appalti per enti pubblici e privati in genere, per enti statali e militari; presa in concessione, assunzione di forniture, assunzione ed esecuzione di lavori stradali, autostradali, aeroportuali, ferroviari, marittimi, idraulici, idroelettrici, minerari, di bonifica, di trasformazione fondiaria, di edilizia civile ed industriale, per gasdotti, oleodotti, elettrodotti, acquedotti, fognature e sistemazione idraulica; gestione di acquedotti, impianti di erogazione di gas, di depurazione, di impianti e servizi in genere per uso pubblico e privato...

**capitale sociale** € 102.391.900,00  
**soci** Comune di Genova 100,00%  
**servizi affidati dal Comune di Genova**  
 La società gestisce patrimonio immobiliare locato in prevalenza al Comune di Genova

**risultato netto al 31 dicembre 2019 39.116 (preconsuntivo)**

	2018	2019
previsione - impegno bilancio comunale	4.980.099	5.373.909
di cui per locazioni	4.162.640	4.426.160





# BUSINESS PLAN

SPIM 2020-2022



---

## *I - OVERVIEW*

---

### **MISSION**

S.P.Im. S.p.A. è una società pubblica partecipata al 100% dal Comune di Genova con capitale sociale di 102.391.900.000 euro. Il patrimonio immobiliare del gruppo ammonta a circa 200 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 e interi compendi immobiliari come le aree del polo fieristico. 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 delle rimesse in uso ad AMT nell'ambito del servizio di trasporto pubblico locale, 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.

Per quanto riguarda l'attività di vendita occorre aggiungere che, dopo un lungo periodo in cui l'azienda è stata fortemente condizionata dalla negativa congiuntura in ambito immobiliare, è stato modificato l'approccio commerciale al mercato di riferimento e, approfittando di alcuni segnali di ripresa del settore, sono state incrementate negli ultimi due anni le vendite di immobili, i cui introiti sono stati in parte destinati all'acquisto dei primi 7 piani del Mattione.



#### COMPOSIZIONE DEL GRUPPO

L'attività di Spim è tipicamente di gestione e valorizzazione del patrimonio abitativo e commerciale. La società è partecipata al 100% dal Comune di Genova.

Il gruppo era costituito da:

- 1- Nuova Foce S.r.l., controllata da Spim al 100%, destinataria delle aree del compendio fieristico. Nel corso del 2019 è stato avviato il progetto di realizzazione del nuovo Waterfront di Levante sulle linee guida del progetto ideato da Renzo Piano. La società è in liquidazione ed è in corso la sua retrocessione al Comune di Genova.
- 2- S. Bartolomeo S.r.l., controllata da Spim al 55%, ha permesso di realizzare un modello di partnership con i privati. 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 2019.
- 3- 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.
- 4- 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 cogestione pubblico–privata del Centro Agroalimentare di Genova che non ha eguali in tutta Italia nel settore di riferimento.

Con delibera di Consiglio Comunale n. 15 del 2015 il Comune di Genova ha approvato il piano di razionalizzazione delle società partecipate a seguito della emanazione della legge di stabilità del 2015 che ha obbligato gli enti locali a razionalizzare le proprie partecipazioni societarie.

Il Gruppo, come sopra rappresentato, si sta riducendo in funzione della retrocessione di Nuova Foce (vedi capitolo dedicato alla controllata) e delle liquidazioni societarie di prossima chiusura.

Nel 2018 si è completata la fusione per incorporazione di Tono che ha comportato una modesta efficienza gestionale e operativa rimanendo di fatto l'attività svolta totalmente assimilabile alla situazione precedente e riconducibile ad una divisione operativa di Spim.



**KEY FINANCIAL**

Key Financial	consuntivo	preconsuntivo	previsione	previsione	previsione
	anno 2018	2019	anno 2020	anno 2021	anno 2022
valore produzione	9.919.601	10.220.414	10.576.735	9.715.157	10.151.531
MOL	3.217.399	4.354.528	4.321.256	3.445.579	4.129.811
risultato netto	51.333	39.116	13.818	25.056	40.074
PN	119.283.090	116.242.206	116.256.029	N.A.	N.A.
PFN	-53.988.911	-50.240.386	-47.572.434	N.A.	N.A.
ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, contributi, ecc.)	4.437.864	4.787.342	4.947.342	5.107.342	5.117.342

## *2 - OBIETTIVI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE*

**GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI ULTIMO ESERCIZIO CHIUSO**

A fine 2018 i risultati consolidati sono stati i seguenti:

1 - A dicembre 2018 è stato riscattato il leasing relativo ai primi 7 piani del Matitone; contemporaneamente Mediocredito ha concesso il prolungamento di 15 anni del leasing inerente i piani dal 9° al 24° che scadrà pertanto il 30/12/2038. Con il bilancio 2018 è stato inoltre adottato il principio contabile internazionale IAS 17 per la rappresentazione in bilancio del leasing. Le operazioni sopra descritte, la cui efficacia è stata concordata tra le parti a far data dall' 1/1/2018, hanno comportato un significativo risparmio sia economico che finanziario portando il bilancio 2018 in sostanziale pareggio.

2 - In data 12/3/2018 Spim ha inviato alla Direzione Patrimonio del Comune di Genova formale richiesta di prolungamento del diritto di superficie del Mercato ortofrutticolo di Bolzaneto in modo da equiparare la vita utile del bene a quella dello scadere del diritto di utilizzo sottostante. Tale allungamento garantirebbe una maggior marginalità sull'operazione e garantirebbe un beneficio diretto al conto economico della Società.

In data 24/4/2018 la Direzione Patrimonio del Comune di Genova ha dato risposta sostanzialmente favorevole pur riservandosi approfondimenti e verifiche sulla fattibilità dell'operazione. A dicembre gli uffici comunali preposti hanno prodotto un tabella con un

nuovo conteggio che ipotizza un esborso da parte di Spim di circa 3,9 milioni di Euro e, conseguentemente al momento non accettabile. E' in corso una revisione dei parametri utilizzati per il raggiungimento di tale importo oltre che della debenza dello stesso.

3 - Con la delibera n. 2018-44 del 15 marzo 2018 la Giunta Comunale ha approvato il nuovo assetto logistico del Comando Generale del Corpo di Polizia Locale e conseguentemente disposto il trasferimento di uffici e reparti operativi ai piani 21°-22°-23° del Matitone. In data 4 luglio 2018 il Comune di Genova ha sottoscritto con Spim il contratto di sublocazione al canone annuo di € 648.000 che avrà durata dal 1 maggio 2018 al 30 dicembre 2023 (prolungato successivamente al 2038 in coerenza con la nuova scadenza del leasing).

Il 20° piano del Matitone, a causa dell'emergenza determinata dal crollo del ponte Morandi, dal 23 agosto 2018 è stato in parte nella disponibilità di AMIU (fino a giugno 2019) ed è attualmente nella disponibilità di Amiu Bonifiche che ha sottoscritto un contratto di locazione temporaneo fino al 31 dicembre 2019. Attualmente, su 36.800 mq., rimangono in attesa di locazione circa 800 mq.

4 - Spim ha attuato la fusione per incorporazione della controllata Tono srl perfezionata con atto a rogito notaio Biglia di Saronno del 29 novembre 2018, rep. n. 49952 iscritto nel Registro Imprese in data 5/12/2018, con decorrenza fiscale 1 gennaio 2018.

5 - Il livello di indebitamento, si è ridotto da 84.000.000 (fine 2017) a 66.900.000 (al 31/12/2018). Per un dettaglio si rimanda nel seguito alla trattazione dello specifico paragrafo.

#### **STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI PER L'ANNO IN CORSO**

Le attività intraprese, anche in esecuzione di degli obiettivi indicati nel Piano di riordino allegato alla DCC n. 61 del 26/9/2017, sono le seguenti:

- 1) Il 20° piano del Matitone, a causa dell'emergenza determinata dal crollo del ponte Morandi, dal 23/8/2018 al 30/6/2019 è stato in parte nella disponibilità di AMIU ed in parte nella disponibilità di Polizia Locale e Forze dell'Ordine. Dall' 1/7/2019 è stato locato a AMIU Bonifiche che ha stipulato un contratto temporaneo con scadenza 31/12/2019.

- 2) E''proseguita nell'esercizio 2019 l'attività del Comune di Genova per l'affidamento a Spim della gestione di condomini e unità abitative attualmente in carico alla Direzione Patrimonio e Politiche della casa.
- 3) In data 9/9/2019 è stato pubblicato, tramite la stazione appaltante del Comune di Genova, il bando di gara per l'affidamento in appalto del servizio di progettazione definitiva ed esecutiva, comprensiva di Direzione Lavori e Coordinamento della Sicurezza, per la manutenzione ordinaria e straordinaria inerente la conversione di parte del patrimonio immobiliare abitativo, 106 alloggi, da destinare a social housing.
- 4) Continua il contraddittorio con la Civica Amministrazione sulle modalità di allungamento del diritto di superficie del Mercato ortofrutticolo di Bolzaneto al fine di ridurre l'impatto delle quote di ammortamento sul conto economico.
- 5) Retrocessione al Comune di Genova della controllata Nuova Foce (per i dettagli si rimanda al capitolo specifico). In questa sede anticipiamo che BNL ha deliberato la posticipazione al 30 giugno 2020 del pagamento della quota di capitale in scadenza al 31 dicembre 2019 a patto che entro la stessa data sia retrocessa al Comune di Genova la partecipazione in Nuova Foce con relativa riduzione del capitale come da delibera di assemblea straordinaria del 26 giugno 2019. BNL ha altresì precisato che, a seguito della sopra descritta operazione, Spim sarà liberata dall'impegno fideiussorio nei confronti di Nuova Foce.
- 6) In ambito di Anticorruzione e Trasparenza la società nel 2018 ha attuato importanti aggiornamenti e revisioni del Piano Anticorruzione e Trasparenza societario nell'ambito della revisione generale del Modello Organizzativo 231; S.P.Im. ha deciso infatti già da tempo di implementare il proprio Modello di Organizzazione e Gestione, adottato ai sensi del D. Lgs. 231/2001, e di inserire quindi in esso quanto necessario all'adeguamento alla normativa anche in tema di corruzione e trasparenza.
- 7) Nell'aprile 2019 è stato avviato un sondaggio di mercato volto all'individuazione di un operatore che presentasse un project financing inerente la manutenzione straordinaria della copertura del mercato ortofrutticolo di Bolzaneto e la valorizzazione energetica dello stesso.

#### **PROPOSTA NUOVI OBIETTIVI DUP PER IL TRIENNIO SUCCESSIVO**

Si rimanda al successivo capitolo “Piano industriale, azioni di piano e indicatori di performance”.

---

### ***3 - PIANO INDUSTRIALE, AZIONI DI PIANO E INDICATORI DI PERFORMANCE***

---

#### **PROSPETTIVE STRATEGICHE**

E' possibile individuare i seguenti obiettivi strategici per il periodo 2020-2022:

- ⇒ Oltre la prosecuzione della normale attività di vendita è stata pubblicata sul sito aziendale, in data 8 ottobre 2019, una selezione concorrenziale per la vendita di immobili ad uso abitativo liberi.
- ⇒ Ristrutturazione di 106 immobili da adibire ad alloggi di edilizia sociale tramite finanziamento della Regione Liguria.
- ⇒ Affidamento a Spim della gestione di condomini e unità abitative attualmente in carico alla Direzione Patrimonio e Politiche della casa.
- ⇒ Permuta di 3 immobili pervenuti dalla scissione di Rigenova non vendibili perché vincolati all'uso dei Municipi.
- ⇒ Auspicabile 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 e immobili ad uso abitativo e commerciale in loro possesso.
- ⇒ Formazione ed integrazione nelle consolidate dinamiche aziendali del nuovo organico, composto da tre risorse, introdotto in azienda a partire da ottobre/novembre 2019.
- ⇒ Manutenzione straordinaria della copertura del mercato ortofrutticolo di Bolzaneto in esecuzione a partire dal 2020.



#### AZIONI DI PIANO

Causa principale dello squilibrio è stato l'andamento del conto economico di Nuova Foce e di Spim. Le possibili azioni di correzione del conto economico prese in considerazione dal piano 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;
- ⇒ perfezionamento nell'arco del 2019 dell'operazione di valorizzazione delle aree ex Fiera di Genova e cessione della partecipazione in Nuova Foce s.r.l.

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. 16.

---

## 4 - Assetto Produttivo e condizioni di operatività attuali e previsionali

---

#### LIVELLI DI PRODUZIONE / ATTIVITÀ

##### COMPOSIZIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE

Il patrimonio immobiliare attualmente gestito da Spim ammonta a circa 200 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 76 milioni di euro rappresenta il valore degli immobili a magazzino destinati alla vendita di cui 59 milioni pervenuti a Spim a seguito della fusione di Tono srl; il compendio fieristico di proprietà di Nuova Foce iscritto al valore di 19 milioni di euro.



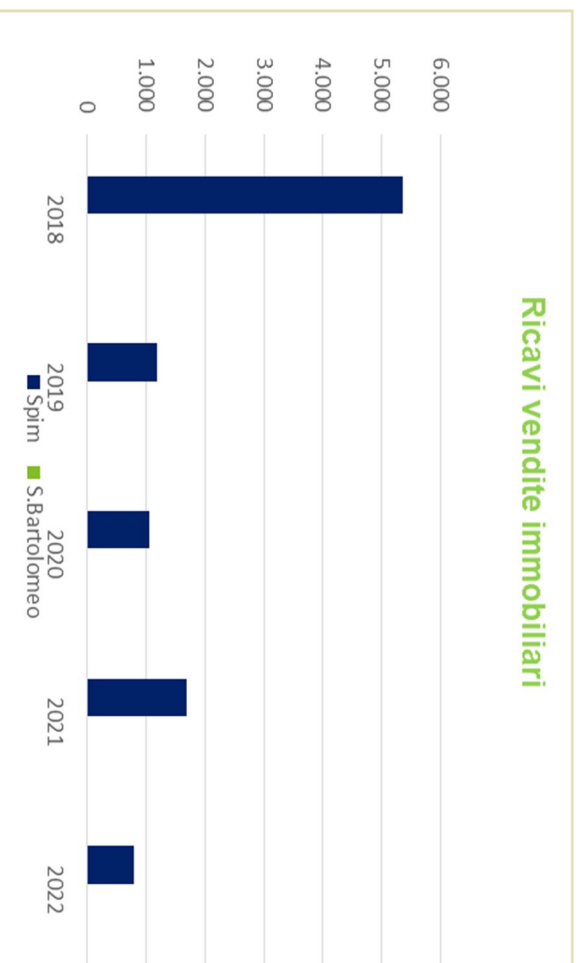
Il gruppo risulta fortemente patrimonializzato e la sua patrimonializzazione si è ridotta nel tempo sostanzialmente in ragione delle vendite effettuate e degli ammortamenti operati. Il patrimonio immobiliare del gruppo risulta consistente anche in relazione all'indebitamento complessivo.

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 5 immobili abitativi e commerciali, alcuni dei quali destinati alla rivendita. La controllata Nuova Foce detiene il compendio immobiliare fieristico destinato alla vendita.

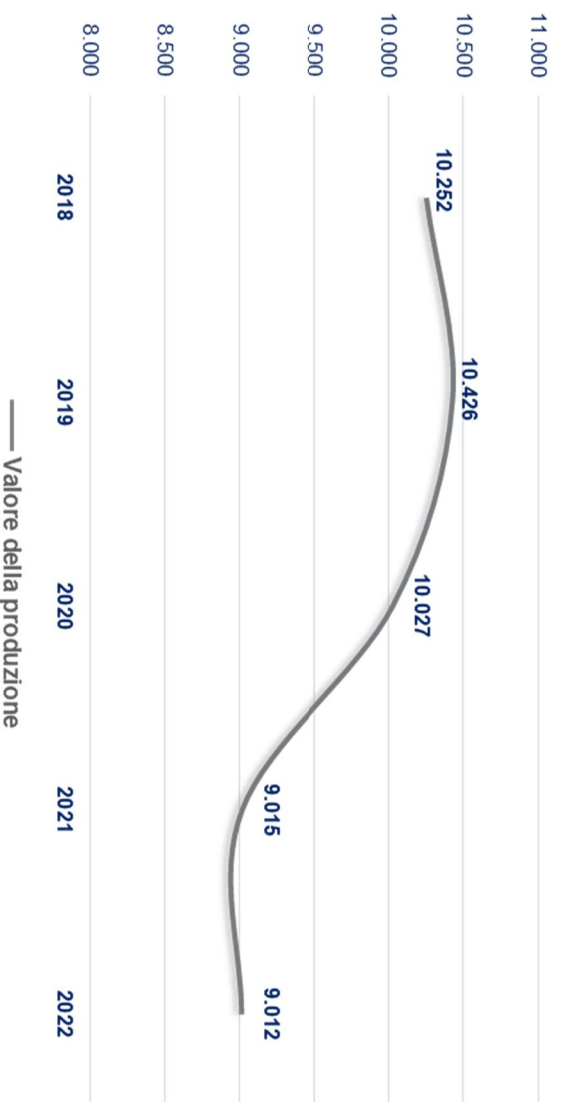
#### ANDAMENTO DEI RICAVI DA LOCAZIONE

Si segnala che l'andamento dei ricavi da locazione non è destinato a variazioni significative nei prossimi esercizi.

#### ANDAMENTO DEI RICAVI DA VENDITE



**SPIM - Ricavi di Gruppo (€/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 Mattione, 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 ammonterà a 648.000 euro e avrà durata fino al 30/12/2038.

#### **CONTRATTO DI LOCAZIONE DELL'LOCALITÀ 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 gli 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 oltre il limite temporale del piano industriale.

#### **ALTRI CONTRATTI**

- ⇒ Andale srl: il contratto relativo ad un locale adibito a bar vedrà la del secondo sessennio a marzo 2025.
- ⇒ Parcheggi: 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.

#### **NUOVO MERCATO ORTOFRUTTICOLO 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 a 66 anni concesso dal Comune di Genova 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 beneficio atteso è stimabile in circa 450.000 Euro/anno.

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 2019 a € 1.060.000 circa.

La diminuzione rispetto agli anni precedenti è dovuta all'applicazione della riduzione prevista dall'art. 4.3 del contratto di locazione che prevede il rimborso dell'IMU pagata dalla società in capo a SGM. Con sentenza del 18/4/2016 la Commissione Regionale ha accettato il ricorso presentato dalla SPIM con il conseguente classamento in E9 della categoria catastale del mercato, azzerando così l'IMU dovuto per l'immobile. La società ha, conseguentemente, inoltrato richiesta di rimborso dell'IMU pagata sul mercato a tutto il 2015.

#### **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 39.000 euro per il primo anno di locazione e 48.750 euro per il secondo anno. Dall'1/9/2019 viene corrisposto un canone di 58.500 euro annui.

#### **ACCORDO DI PROGRAMMA QUADRO LOCALE PER LA CASA**

S.P.Im. s.p.a. Società per il Patrimonio immobiliare, è proponente di un intervento di Social Housing, compreso nel "Programma Locale per la Casa del Comune di Genova" ed ammesso al finanziamento regionale con DGR 314/2010, che prevede la ristrutturazione di 106 immobili ad uso abitativo destinati ad edilizia sociale per locazione a canone moderato con vincolo di durata pari a 25 anni.

Tale accordo prevede un contributo con fondi localizzati dalla Regione Liguria per € 1.750.140 ed è stato sottoscritto in data 27 aprile 2018; l' Accordo di Programma Quadro stipulato con Comune di Genova è dell' 8 maggio 2018.



Gli immobili disponibili alla conversione, tutti di edilizia popolare, sono dislocati su buona parte del territorio comunale da levante a ponente, concentrati in aree ben distinte (S.Teodoro, Borgoratti-Valbisagno, Valpolcevera, Sestri Ponente).

SPIM ha dato l'avvio alle procedure di gara, che in una prima fase riguarderà l'individuazione dei tecnici per la redazione del progetto. A seguire si procederà ad espletare le procedure per l'affidamento del primo lotto, una volta affidati i lavori si ripeteranno le operazioni con il secondo lotto. Si presume che l'intervento possa durare 37/40 mesi. Il costo di finanziamento di SPIM è stimato in 2.142.060 euro la cui distribuzione nel triennio è rilevabile dalla tabella del piano di investimenti.

#### **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. I grandi cicli di vendita degli anni 2001-2007 con un momento particolarmente significativo nell'anno 2004, a partire dall'anno 2008 sono da considerarsi in progressivo ridimensionamento pur registrando alcuni picchi significativi. Nel triennio 2020-2022 le vendite, già ipotizzate in riduzione negli anni precedenti, sono considerate stabili. Occorre rilevate, tuttavia, che nel 2019 si è avuto un incremento delle vendite degli immobili ad uso abitativo.

#### **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 66.138.000 al 30/06/2019, con un decremento complessivo di circa il 60%.

**Indebitamento S.P.Im. SpA**

<b>Mercato Ortofrutticolo Bolzaneto</b>	<b>debito iniziale</b>	<b>rate pagate</b>	<b>residuo capitale</b>	<b>tasso</b>	<b>scadenza</b>	<b>ipoteche</b>
Mutuo Banca Carige	13.750.000,00	2.876.324,42	10.873.675,58	Euribor 6 mesi + 0,79%	30/06/2039	27.500.000,00
Mutuo Banca Carige - 2 erogazione	4.750.000,00	751.822,42	3.998.177,58	Euribor 6 mesi + 1,00%	31/12/2039	9.500.000,00
	<b>18.500.000,00</b>	<b>3.628.146,84</b>	<b>14.871.853,16</b>			<b>37.000.000,00</b>

<b>Immobile Matitone</b>	<b>debito iniziale</b>	<b>rate pagate</b>	<b>residuo capitale</b>	<b>tasso</b>	<b>scadenza</b>	<b>ipoteche</b>
Lease back Matitone	70.000.000,00	35.384.682,52	34.615.317,48	Euribor 6 mesi + 1,038%	30/12/2023	
	<b>70.000.000,00</b>	<b>35.384.682,52</b>	<b>34.615.317,48</b>			

<b>Immobili ad uso abitativo/comm.le</b>	<b>debito iniziale</b>	<b>rate pagate</b>	<b>residuo capitale</b>	<b>tasso</b>	<b>scadenza</b>	<b>ipoteche</b>
Mutuo Banca Carige - Untoria 3	323.740,66	16.892,38	306.848,28	fisso 5,473	30/06/2041	707.257,03
Mutuo Banca Carige - Virgo Potens 1	612.581,32	32.501,40	580.079,92	fisso 4,259	30/09/2043	1.300.000,00
	<b>936.321,98</b>	<b>49.393,78</b>	<b>886.928,20</b>			<b>2.007.257,03</b>
APE credito Banca Carige - Untoria 3	374.630,00	44.634,09	329.995,91	Euribor 3 mesi +1,75%	29/06/2031	751.326,32
APE credito Banca Carige - S. Bernardo 7, etc.	1.000.000,00	79.973,50	920.026,50	Euribor 3 mesi +1,75%	17/09/2032	2.000.000,00
APE credito Banca Carige - Roso 5	190.000,00	11.973,50	178.026,50	Euribor 3 mesi +1,75%	26/11/2035	380.000,00
APE credito BNL Cosimo 16	295.000,00	67.720,20	227.279,80	Euribor 1 mese +1,20%	31/12/2026	900.000,00
APE credito BNL Bernardo 28	295.000,00	65.624,22	229.375,78	Euribor 1 mese +1,20%	31/12/2026	900.000,00
APE credito BNL Croce Bianca 1	1.325.000,00	165.483,48	1.159.516,52	Euribor 3 mesi + 2,20%	31/12/2028	3.000.000,00
	<b>3.479.630,00</b>	<b>435.408,99</b>	<b>3.044.221,01</b>			<b>7.931.326,32</b>

**Indebitamento Nuova Foce**

<b>Complesso Fieristico</b>	<b>debito iniziale</b>	<b>rate pagate</b>	<b>residuo capitale</b>	<b>tasso</b>	<b>scadenza</b>	<b>ipoteche</b>
APE credito BNL aree Fiera di Genova	1.720.000,00	1.720.000,00	-			7.440.000,00
APE credito BNL aree Fiera di Genova	14.880.000,00	2.198.181,82	12.681.818,18	Euribor 3 mesi + 2,90%	anno 2027	29.760.000,00
	<b>16.600.000,00</b>	<b>3.918.181,82</b>	<b>12.681.818,18</b>			<b>37.200.000,00</b>

**TOTALE INDEBITAMENTO al 31/06/2019**
**66.100.138,03**
**84.138.583,35**

Lo scenario rappresentato nel budget triennale 2020/2022 ricomprende, alla voce “oneri diversi di gestione”, un importo di IMU nel triennio di € 1.839.963 sul patrimonio immobiliare abitativo che, a seguito della prevista fusione per incorporazione, è attualmente a carico di SPIM. A fine 2017 erano state avviate trattative con il servizio Politiche per la casa con la prospettiva di esenzione dall’IMU del patrimonio abitativo locato. Se ne riassumono di seguito i punti principali:

- Nel 2001 il Comune di Genova, con Delibera di Consiglio Comunale n. 27 del 19/3/2001, ha avviato un piano di dismissione di gran parte del patrimonio disponibile abitativo tramite il conferimento degli immobili a Tono/Tono Due. Il programma di dismissione prevedeva – art. 4 comma 4 – il mantenimento dell’inquilino nell’alloggio qualora fosse impossibilitato ad acquistare l’abitazione e possedesse condizioni economiche e stessi requisiti previsti dalla Regione Liguria per l’assegnazione degli alloggi di edilizia residenziale pubblica. Le disposizioni di tale articolo, pertanto, obbligano da 15 anni Tono a gestire il patrimonio abitativo secondo i requisiti di emergenza abitativa applicando un canone (moderato) stabilito dal Comune stesso in base alle diverse capacità economiche degli aventi diritto.
- Ciò nonostante Tono ha pagato ogni anno l’IMU e, nell’anno 2019, a seguito di fusione di Tono in Spim, quest’ultima pagherà 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.

L'equilibrio economico dei conti aziendali di cui al prospetto di pag. 19, raggiunto a seguito dei correttivi di piano posti in essere, non prende in carico il beneficio derivante dall'adesione della sopra menzionata convenzione. 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.

---

## *5 ó BUDGET*

---

Per una rappresentazione dei conti più aderente alla realtà è stato utilizzato quanto previsto dalle correnti disposizioni del Codice Civile in materia, con particolare riferimento alla prevalenza della sostanza sulla forma. Pertanto, in virtù dell'ammontare già corrisposto in termini di canoni di locazione finanziaria, e soprattutto in conseguenza dell'acquisto nel 2018 dei 7 piani del Matitone, emerge il carattere puramente finanziario del leasing avente per oggetto Torre Nord che viene, nella sostanza, più opportunamente rappresentato con l'applicazione del principio contabile IAS17. Il principio, da sempre adottato nella redazione del bilancio consolidato, comporta per il leasing rimanente l'iscrizione di costi di ammortamento parametrati alla vita utile del cespite e quindi inferiori ai canoni del leasing stesso.

Per quanto riguarda il futuro dell'azienda il Socio, nell'assemblea di approvazione del bilancio chiuso al 31/12/2018, ha manifestato la volontà di attribuire a Spim ulteriore attività di gestione in modo da consentire la prosecuzione dell'attività aziendale nei termini della continuità e della soddisfazione economica.

CONTO ECONOMICO	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	budget2020	budget 2021	budget 2022
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>					
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di cui	12.162.468	7.997.552	7.639.204	8.262.277	7.362.451
proventi immobiliari	6.810.529	6.580.995	6.579.204	6.573.047	6.568.221
vendite immo bili	5.351.939	1.416.557	1.060.000	1.689.230	794.230
.....		0			
Var. delle rimanenze di prodotti	-5.053.773	-987.248	-273.000	-1.173.559	-278.559
Var. dei lavori su ordinazione		0			
Incr. di imm. per lavori interni		0			
Altri ricavi e proventi	2.810.906	3.210.110	3.210.531	2.626.439	3.067.639
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>9.919.601</b>	<b>10.220.414</b>	<b>10.576.735</b>	<b>9.715.157</b>	<b>10.151.531</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>					
Materie prime, sussidiarie e di consumo	156.747	225.589	539.132	442.447	342.521
Servizi di cui :	3.185.222	2.615.606	2.613.449	2.618.183	2.563.245
Manut. Straord. Immobili da rivendere					
Servizi	3.185.222	2.615.606	2.613.449	2.618.183	2.563.245
Godimento beni di terzi	5.590	4.636	4.636	4.636	4.636
Personale	677.197	646.582	731.259	743.690	757.077
Ammortamenti e svalutazioni	2.725.064	2.686.549	2.693.964	2.706.923	2.714.041
Variazione rimanenze					
Accantonamenti per rischi					
Altri accantonamenti					
Oneri diversi di gestione	2.677.446	2.373.473	2.367.003	2.460.622	2.354.241
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>9.427.266</b>	<b>8.552.435</b>	<b>8.949.443</b>	<b>8.976.501</b>	<b>8.735.761</b>
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>492.335</b>	<b>1.667.979</b>	<b>1.627.292</b>	<b>738.656</b>	<b>1.415.770</b>
<b>EBITDA</b>	<b>3.217.399</b>	<b>4.354.528</b>	<b>4.321.256</b>	<b>3.445.579</b>	<b>4.129.811</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>					
Proventi da partecipazioni					
Altri proventi finanziari	236.078	49.179	90.229	78.109	65.903
Interessi ed oneri finanziari diversi	-509.709	-1.400.603	-1.354.417	-1.306.412	-1.256.734
utili e perdite su cambi					
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>-273.631</b>	<b>-1.351.424</b>	<b>-1.264.188</b>	<b>-1.228.303</b>	<b>-1.190.831</b>
<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</b>					
rivalutazioni			0	0	0
svalutazioni			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>218.704</b>	<b>316.555</b>	<b>363.104</b>	<b>-489.647</b>	<b>224.939</b>
Imposte sul reddito	167.371	277.439	349.286	-514.703	184.865
<b>Utile (Perdit a) di esercizio</b>	<b>51.333</b>	<b>39.116</b>	<b>13.818</b>	<b>25.056</b>	<b>40.074</b>

STATO PATRIMONIALE		consuntivo 2018	preconsuntivo 2019 IAS 17	previsione 2020 IAS 17
<b>ATTIVO</b>				
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti				
<b>Immobilizzazioni</b>		<b>115.530.523</b>	<b>109.899.125</b>	<b>107.572.729</b>
	Immobilizzazioni immateriali	1.145.713	1.113.042	1.056.372
	Immobilizzazioni materiali	111.074.640	108.669.762	106.400.036
	Immobilizzazioni finanziarie	3.310.170	116.321	116.321
<b>Attivo circolante</b>		<b>90.579.105</b>	<b>90.929.315</b>	<b>89.326.083</b>
	Rimanenze	76.977.303	75.990.055	75.717.055
	Crediti	13.150.037	12.534.456	11.764.067
		verso clienti	1.575.993	1.467.633
		verso imprese controllate	7.877.428	409.661
		verso imprese collegate	311.703	300.735
		verso controllanti	186.947	7.370.840
	verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti		0	6.449.021
	altro	3.197.966	3.076.590	3.136.590
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni				
			0	
	Disponibilità liquide	451.765	2.313.801	1.844.961
<b>Ratei e risconti</b>		<b>327.547</b>	<b>327.547</b>	<b>327.547</b>
<b>Totale attivo</b>		<b>206.437.175</b>	<b>201.155.987</b>	<b>197.226.359</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>				
<b>Patrimonio netto</b>		<b>119.283.090</b>	<b>116.242.206</b>	<b>116.256.029</b>
	Capitale sociale	<b>105.471.900</b>	<b>102.391.900</b>	<b>102.391.900</b>
	Riserva legale			
	Altre Riserve	<b>13.759.857</b>	<b>13.759.857</b>	<b>13.759.857</b>
	Utili (perdite) portati a nuovo	<b>0</b>	<b>51.333</b>	<b>90.453</b>
	Utile (perdita) dell'esercizio	<b>51.333</b>	<b>39.116</b>	<b>13.818</b>
<b>Fondi rischi e oneri</b>		<b>19.827.273</b>	<b>18.623.627</b>	<b>17.883.919</b>
<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>		<b>399.698</b>	<b>440.698</b>	<b>450.444</b>
<b>Debiti</b>		<b>56.436.487</b>	<b>55.695.606</b>	<b>52.883.901</b>
	verso banche/finanziatori	54.440.676	52.554.187	49.417.395
	verso fornitori	-769.296	428.775	428.775
	verso imprese controllate	575.448	178.561	178.561
	verso controllanti	14.125	14.125	14.125
	verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti		0	
	altro	2.175.534	2.519.958	2.845.045
<b>Ratei e risconti</b>		<b>10.490.628</b>	<b>10.188.851</b>	<b>9.887.066</b>
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>		<b>206.437.176</b>	<b>201.190.988</b>	<b>197.361.359</b>



<b>Cash flow SPIM</b>		FORECAST 2020
<b>SALDO INIZIALE</b>		<b>2.313.801</b>
<b>ATTIVITA' OPERATIVA</b>		
<b>INCASSI</b>		
da Comune di Genova		4.997.342
da altri clienti per vendite e prestazioni		2.795.643
Altri		0
<b>Totale incassi</b>		<b>7.792.985</b>
<b>PAGAMENTI</b>		
Comune di Genova		10.000
Fornitori		800.000
Personale		42.000
Imposte/Tasse		2.864.000
Altri		1.375.825
<b>Totale pagamenti</b>		<b>5.091.825</b>
<b>SALDO ATTIVITA' OPERATIVA</b>		<b>2.701.160</b>
<b>ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>		
INCASSI		0
PAGAMENTI		370.000
<b>SALDO ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>		<b>-370.000</b>
<b>ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>		
Incassi da finanziamenti		1.000.000
Pagamenti per rimborso finanziamenti		3.800.000
Altri incassi		0
Altri pagamenti		
<b>SALDO ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>		<b>-2.800.000</b>
<b>SALDO MOVIMENTI DEL PERIODO</b>		<b>-468.840</b>
<b>SALDO FINE PERIODO</b>		<b>1.844.961</b>

---

## *6 ó FATTORI DI RISCHIO*

---

L'elaborazione degli obiettivi strategici per il triennio 2020-2022 deve tener conto degli elementi di criticità ipotizzabili per lo scenario esterno di riferimento e presenti nella situazione interna delle società del gruppo.

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.
- ⇒ Un andamento dei tassi di interesse in lieve crescita tendenziale.
- ⇒ Difficoltà ad accedere al credito bancario superiore a quella di un ordinario contesto societario per le seguenti ragioni:
  - a) il mercato finanziario manifesta difficoltà a soddisfare le nostre richieste a causa di una capogruppo soggetto pubblico in capo alla quale viene sviluppata una complessa procedura di affidamento;
  - b) il settore bancario rimane prudenzialmente selettivo nell'erogazione dei finanziamenti in special modo per il mercato immobiliare.
- ⇒ Il permanere di una elevata fiscalità immobiliare a fini patrimoniali.

Per quanto riguarda le criticità dovute a dinamiche interne aziendali si registra:

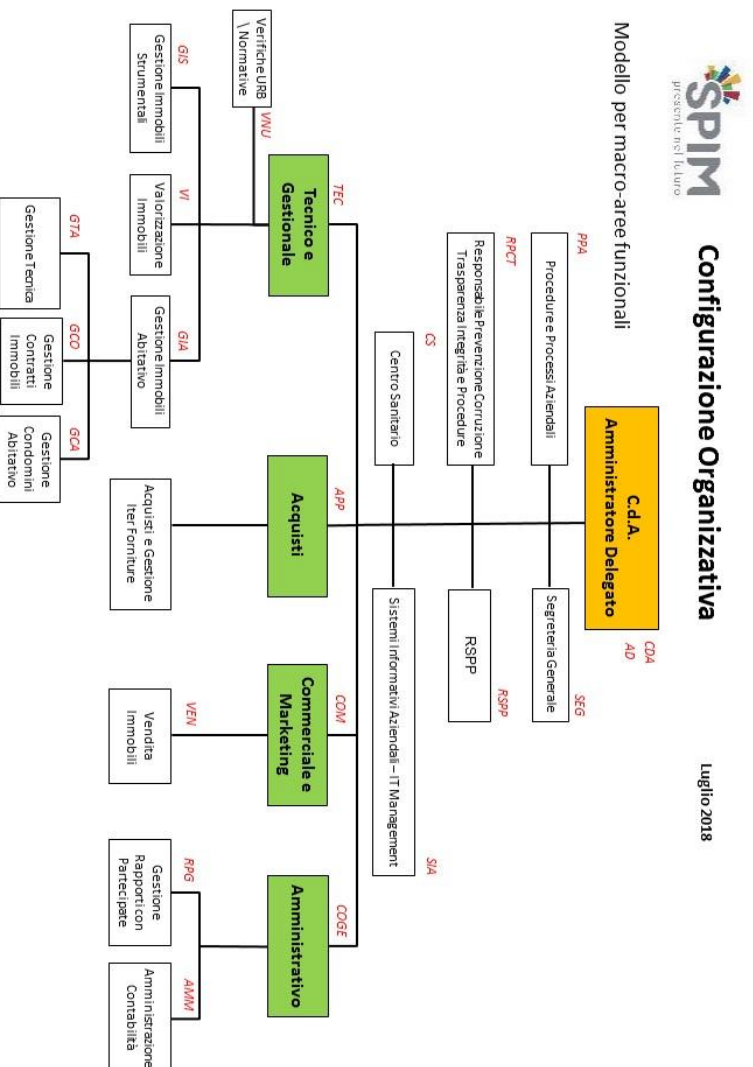
- ⇒ Una forte incidenza sui costi totali di costi incomprimibili e la cui dinamica è esterna al controllo del gruppo, quali i costi finanziari e fiscali.
- ⇒ Incremento dell'incidenza dei costi di manutenzione straordinaria sugli immobili dovuta al progressivo invecchiamento del patrimonio immobiliare.
- ⇒ La riduzione della marginalità sulle vendite ed il rallentamento dei tempi di dismissione dovuti al negativo andamento del mercato ed alla circostanza che, con il progressivo esaurimento del ciclo delle vendite, permangono a magazzino immobili in quantità ridotta rispetto al passato e, tra essi, i meno appetibili per il mercato.

⇒ 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.

## 7.6 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.



La società, a fine 2019, conterà 12 dipendenti.

Ad ottobre 2019 il reparto tecnico si è incrementato di una risorsa in sostituzione di un tecnico assunto a giugno da altra società partecipata.

A novembre 2019 verranno assunte due persone: una da affiancare al settore commerciale, carente di una risorsa già dal 2018, ed una per integrare il settore amministrativo in previsione di un pensionamento a fine 2019.

In previsione dell'affidamento a SPIM della gestione di condomini e unità abitative, attualmente in carico alla Direzione Patrimonio e Politiche della casa, nel 2020 sono previste 2 assunzioni: 1 nel settore amministrativo e 1 nel settore tecnico.

organico tempo indeterminato	2019		proiezione anno 2020		organico tempo flessibile ( tempo determinato, collaborazioni, interinali )	2019		proiezione anno 2020	
	precons 31/12/2019	assunzioni/cessazioni	organico 31/12/2020	tot		precons 31/12/2019	assunzioni/cessazioni	organico 31/12/2020	tot
PERSONALE INDIRRETTO	0	A+ 0 A- 0	0	0	PERSONALE INDIRRETTO	0	A+ 0 A- 0	0	0
dirigenti					dirigenti				
quadri					quadri				
impiegati					impiegati				
operai					operai				
PERSONALE DIRETTO	12	0 0	0	0	PERSONALE DIRETTO	0	0 0	0	0
dirigenti					dirigenti				
quadri	2		2	2	quadri				
impiegati	10	2	12	12	impiegati				
operai	0		0	0	operai				
<b>totale</b>	<b>12</b>	<b>2 0</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>totale</b>	<b>0</b>	<b>0 0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
tasso assenza 2019	2,82%								

7.1 COSTO DEL LAVORO	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020
T. indeterminato	675.544,25	654.041,00	760.747,00
A T. determinato			
interinale	26.335,44	14.153,05	-
<b>totale A</b>	<b>701.879,69</b>	<b>668.194,05</b>	<b>760.747,00</b>
B Collaborazioni			
<b>totale A+B</b>	<b>701.879,69</b>	<b>668.194,05</b>	<b>760.747,00</b>

Nota: costo lavoro comprensivo dei costi di mensa e formazione.

**7.2 VARIAZIONE COSTO DEL LAVORO**

	2019	2020
--	------	------

	<b>COSTO ANNO PRECEDENTE</b>	
<b>descrizione causale</b>	<b>701.879,69</b>	<b>665.668,37</b>
<b>CCNL</b>		
+		
+/-		
+/-		
+/-		
+/-		
+	15.851,65	142.078,35
-	43.456,93	32.846,67
+		
+	3.576,35	
+/-		
+/-		
+/-	12.182,39	14.153,05
+/-	36.211,32	95.078,63
<b>TOTALE VARIAZIONE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>COSTO FINALE</b>	<b>665.668,37</b>	<b>760.747,00</b>

Relativamente all'esercizio 2020 si precisa che la variazione della voce "assunzione personale" rappresenta il costo a pieno anno delle tre risorse assunte a fine 2019 e di due ulteriori risorse necessarie per la gestione di condomini e unità abitative che verrà affidata a Spim dalla Direzione Patrimonio e Politiche della casa.

La variazione alla voce "cessazione personale" rileva il minor costo di due risorse dimissionarie nel 2019; alla voce "altro" è invece rilevato il minor costo relativo all'interinale presente in azienda nel primo semestre del 2019.

**7.3 CCNL E CONTRATTAZIONE AZIENDALE**

		incremento CCNL su esercizio 2018	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020
<b>ccnl dipendenti</b>	<b>periodo di validità CCNL</b>			
<b>CCNL commercio</b>	<b>01/01/2017 - 31/12/2019</b>	0	0	3000
risorse contrattazione aziendale risorse per premio di risultato altro	(valori al lordo oneri) di cui	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020
premio di risultato medio individuale straordinario		32020	0	8800
costo parte normativa contrattazione aziendale				

	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	449.280	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	142.149	165.864	168.683	171.720
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	37.651	41.000	45.329	46.100	46.929

7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	46.341	17.917	19.488	19.488	19.488	19.488
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	3.009	3.695	10.000	5.000	7.000	
10. Altri oneri	0	0	0	0	0	0
<b>TOTALE A)</b>	<b>656.658</b>	<b>668.194</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	0
2 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	3.009	3.695	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	0
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);	0	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	0
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente	0	0	0	0	0	0

correlate a voci di incrementi di ricavi;										
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totale B)</b>	<b>3.009</b>	<b>3.695</b>	<b>10.000</b>	<b>5.000</b>	<b>10.000</b>	<b>5.000</b>	<b>10.000</b>	<b>5.000</b>	<b>10.000</b>	<b>5.000</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>653.649</b>	<b>664.499</b>	<b>750.747</b>	<b>763.179</b>	<b>750.747</b>	<b>763.179</b>	<b>750.747</b>	<b>763.179</b>	<b>750.747</b>	<b>763.179</b>
Dipendenti a tempo indeterminato										
Numero totale dipendenti inizio anno (01/01)	11	11	12	14	12	14	14	14	14	14
Assunzioni	1	3	2	0	2	0	0	0	0	0
Cessazioni	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili										
Numero totale dipendenti inizio anno (01/01)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Assunzioni	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cessazioni	0	1	0	0	0	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>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>12</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	15.333	4.354.528	4.321.256	3.445.579	4.321.256	3.445.579	4.321.256	3.445.579	4.321.256	4.129.811
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,02</b>	<b>6,52</b>	<b>5,68</b>	<b>4,49</b>	<b>5,68</b>	<b>4,49</b>	<b>5,68</b>	<b>4,49</b>	<b>5,68</b>	<b>5,27</b>

Il contratto applicato al personale è quello del commercio con scadenza 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 due risorse dal 2020.
- ⇒ La società non prevede l'assunzione di personale con inquadramento dirigenziale.
- ⇒ Non prevede esorsi 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, ogniqualvolta 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 precedente versione del Modello Organizzativo conforme alla normativa disciplinata dal D. Lgs. n. 231/2001 era già stata approvata in data 22 dicembre 2010 dal Consiglio di Amministrazione della Società e revisionata negli anni successivi.

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					
		2020	2021	2022	
<b>TIPO GESTIONE</b>	<b>DESCRIZIONEINTERVENTO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	
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 ERISCALDAMENTO	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.

---

### *Nuova Foce s.r.l.*

---

Nuova Foce è una società di scopo costituita nel 2014 per l'acquisto, la valorizzazione e al rivendita del compendio immobiliare dell'ex Fiera del Mare di Genova non più funzionali all'attività fieristica. L'operazione di 18,6 milioni di Euro, oltre imposte e spese, con un esborso complessivo di circa 19,5 milioni di Euro è stata effettuata sotto direzione e coordinamento del Comune di Genova, finanziata con apporto di capitale di equity da parte della capogruppo Spim per 3 milioni di Euro e per la restante con accollo del debito verso BNL per circa 16,6 milioni di Euro.

#### **WATERFRONT DILEVANTE**

Successivamente al "Blueprint" l'architetto Renzo Piano e la società Piano Building Workshop s.r.l. hanno elaborato un disegno di assieme denominato "Waterfront di Levante" donato al Comune di Genova, Regione Liguria ed Autorità di Sistema Portuale del mar Ligure Occidentale. Il Comune di Genova ha accettato tale donazione con Delibera di Giunta n. 253 del 28 ottobre 2017 e successivo atto di donazione in data 31 ottobre 2017.

In data 10/04/2018 con Delibera del Consiglio comunale n. 2018-25 è stato conferito mandato con rappresentanza a S.P.Im. per l'alienazione "tutto o in parte" del compendio costituito dall'ex quartiere fieristico e dall'edificio "ex Nira" (compreso il fabbricato retrostante) di proprietà del Comune di Genova e di Nuova Foce, attraverso una gestione unitaria della procedura che prevedesse anche la cessione di Nuova Foce, per la definitiva attuazione del Waterfront di Levante.

A dicembre 2018, a esito del bando inerente la procedura di valorizzazione e vendita, è stata individuata quale unica idea progettuale ammissibile e coerente alle disposizioni degli atti di gara la proposta presentata dalla società francese EM2C Group. A gennaio 2019, prima della formulazione dell'offerta, EM2C si è ritirato dalla gara ritenendo eccessivamente oneroso il prezzo del compendio immobiliare.

A seguito di delibera di Giunta e di Consiglio Comunale, ritenuto che la valorizzazione del compendio esprima l'esclusivo interesse pubblico connesso alla sua trasformazione urbanistica,



in data 26 giugno 2019 l'assemblea di Spim ha deliberato la retrocessione definitiva e totale del Compendio Immobiliare Fieristico di proprietà della controllata Nuova Foce da perseguire mediante la cessione delle quote della società controllata e accollo di tutti i debiti in essere al socio Comune di Genova. Poiché sono decorsi 90 giorni dalla data di deposito dell'assemblea straordinaria senza che ci sia stata proposta di opposizione da parte dei terzi potrà essere attuata la succitata deliberazione e, conseguentemente, redatto l'atto notarile di retrocessione. Nel frattempo è pervenuta un'offerta vincolante da parte di CDS per l'acquisizione del Palasport; il preliminare di vendita è stato perfezionato il 4 ottobre 2019 ed il rogito notarile è previsto entro il primo semestre 2020.

Infine, in data 16 ottobre 2019, BNL ha deliberato la posticipazione al 30 giugno 2020 del pagamento della quota di capitale in scadenza al 31 dicembre 2019 onde consentire di effettuare tutte le operazioni inerenti la retrocessione degli immobili al Comune di Genova, la chiusura della liquidazione della società Nuova Foce, l'assegnazione dei beni alla Civica Amministrazione e la conseguente liberazione di Spim quale garante attuale.

Si forniscono nel seguito i dettagli del piano economico dell'anno 2019 (conto economico e stato patrimoniale):

CONTO ECONOMICO		consuntivo 2018	preconsuntivo 2019
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>			
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di cui		196.750	101.279
proventi immobiliari		196.750	101.279
Altri ricavi e proventi		135.177	139.444
<b>Totale valore della produzione</b>		<b>331.927</b>	<b>240.723</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>			
Materie prime, sussidiarie e di consumo			22
Servizi		226.690	246.815
Servizi		226.690	246.815
Oneri diversi di gestione		325.349	322.639
<b>Totale costi della produzione</b>		<b>552.039</b>	<b>569.476</b>
<b>Risultato operativo (A-B)</b>		<b>-220.112</b>	<b>-328.753</b>
<b>EBITDA</b>		<b>-220.112</b>	<b>-328.753</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>			
Proventi da partecipazioni			
Altri proventi finanziari		18	5
Interessi ed oneri finanziari diversi utili e perdite su cambi		-398.342	-360.258
<b>Saldo gestione finanziaria</b>		<b>-398.324</b>	<b>-360.253</b>
<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</b>			
rivalutazioni			
svalutazioni			
<b>Totale rettifiche di attività finanziarie</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>		<b>-618.436</b>	<b>-689.006</b>
Imposte sul reddito		64.429	
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>		<b>-554.008</b>	<b>-689.006</b>

STATO PATRIMONIALE		consuntivo 2018	preconsuntivo 2019
<b>ATTIVO</b>			
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti			
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Attivo circolante</b>	<b>20.231.975</b>	<b>20.076.730</b>	
Rimanenze	19.381.168	19.381.168	
Crediti	778.636	670.424	
	verso clienti	400.342	292.126
	verso imprese controllate		
	verso imprese collegate		
	verso controllanti	358.523	358.523
	verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti		
	altro	19.771	19.775
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni			
Disponibilità liquide	72.171	25.138	
<b>Ratei e risconti</b>		<b>421.638</b>	
<b>Totale attivo</b>	<b>20.231.975</b>	<b>20.498.368</b>	
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>			
<b>Patrimonio netto</b>	<b>37.787</b>	<b>-651.219</b>	
	Capitale sociale	<b>80.000</b>	<b>80.000</b>
	Riserva legale		
	Altre Riserve	<b>3.000.000</b>	<b>3.000.000</b>
	Utili (perdite) portati a nuovo	<b>-2.488.205</b>	<b>-3.042.213</b>
	Utile (perdita) dell'esercizio	<b>-554.008</b>	<b>-689.006</b>
<b>Fondi rischi e oneri</b>			
<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>			
<b>Debiti</b>	<b>20.180.845</b>	<b>21.149.587</b>	
verso banche	12.681.818	12.681.818	
verso finanziatori	7.253.092	8.094.730	
verso fornitori	143.198	17.800	
verso imprese controllate			
verso controllanti	84.692	145.733	
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
altro	18.045	209.506	
<b>Ratei e risconti</b>	<b>13.343</b>		
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>	<b>20.231.975</b>	<b>20.498.368</b>	

---

### *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 Assemblée 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.

Il nuovo liquidatore, Dott. Massimiliano Tumiatì, ha designato il Dott. Mauro Imbalsano a sostenere la difesa della società in occasione del rinvio alla Commissione Tributaria Regionale disposto dalla Suprema Corte.

In data 18/6/2018 è stata notificata la nuova cartella di pagamento alla SVI con scadenza 17/9/2018, termine entro il quale è stato presentato il ricorso per azione sospensiva della cartella.

In data 12 giugno 2019, successivamente alle operazioni di chiusura del bilancio, la Commissione Tributaria Regionale per la Liguria ha emesso sentenza con la quale accoglie il ricorso di SVI e annulla conseguentemente l'avviso di liquidazione notificato dall'Agenzia delle Entrate. Siamo in attesa che si esauriscano i termini per l'eventuale ricorso da parte dell'Amministrazione Finanziaria in assenza del quale potremo definire concluso il contenzioso.

---

### *San Bartolomeo s.r.l. in liquidazione*

---

San Bartolomeo s.r.l. in liquidazione è una società di scopo per la gestione del 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.

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 e costituisce un esperimento di collaborazione imprenditoriale





fra pubblico e privato. La società è amministrata da due liquidatori espressione della componente pubblica e della componente privata.

La società consolida il bilancio con la capogruppo Spim.

L'intervento ha consentito la "ricostruzione" del complesso monastico adattandolo, in parte, alle funzioni direzionali e residenziali senza, tuttavia, snaturarne origine e qualità ambientale complessiva.

A seguito di alcune modifiche al progetto iniziale, approvate dal Consiglio di Amministrazione, sono stati realizzati un totale di 8 uffici, 63 appartamenti, 42 cantine, 135 box auto (125 singoli e 10 doppi) e 13 posti auto esterni.

La procedura di vendita degli immobili è iniziata nel 2010 ed è stata completata di recente.

Si conferma pertanto che, estinti in via transattiva gli ultimi piccoli contenziosi con il Condominio, l'anno 2019 rappresenterà l'ultimo esercizio di vita della società essendo raggiunto l'obiettivo sociale a seguito della vendita di tutte le unità immobiliari.

---

### *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%).

La società non consolida il bilancio con il gruppo Spim.



**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...

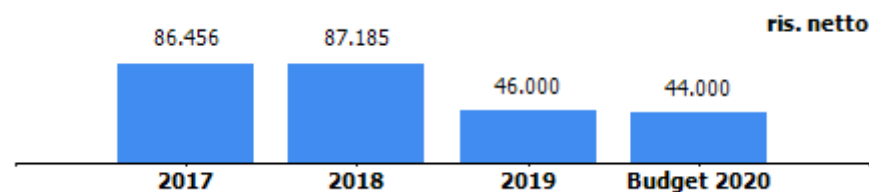
**capitale sociale** € 5.164.500,00

<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 2019 46.000 (preconsuntivo)**



Sviluppo



*sviluppo e promozione  
di Genova e provincia*

SVILUPPO GENOVA S.P.A.

RELAZIONE PREVISIONALE AZIENDALE  
2020/2022

## 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 e promozione  
di Genova e provincia*

Key Financial	consuntivo anno 2017	consuntivo 2018	preconsuntivo anno 2019	previsione anno 2020	previsione anno 2021	previsione anno 2022
valore produzione	10.841	14.234	15.618	16.549	21.733	8.537
MOL	593	703	338	291	279	266
risultato netto	86	87	46	44	36	25
PN	4.325	4.412	4.458	4.502	4.538	4.563
PFN	(8.819)	(3.818)	(5.620)	(5.070)	(4.802)	(4.623)
ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, contributi, ecc.)	890	2	136	153	71	71

## 1. OVERVIEW 1/3 - VISION STATEMENT

Nel corso del 2019 le principali attività sviluppate, che avranno anche riflessi negli esercizi successivi, sono state:

### **Società per Cornigliano (d'ora innanzi SPC) - ANAS**

Su mandato operativo di SPC e di ANAS la Società, come noto, ha dato avvio a 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, nonché importanti opere di infrastrutturazione viaria lungo la foce del Polcevera.

Per tale intervento per il quale sono stati resi disponibili finanziamenti per 282 milioni di Euro (215 milioni di Euro da SPC - 67 milioni di Euro da ANAS ad oggi), SG ha sviluppato, ad oggi, attività per circa il 60% del suo ammontare.

Nel corso del 2019 le principali attività sviluppate hanno riguardato:

- *ampliamento lungomare Canepa a 6 corsie (importo lavori assegnati: 4,6 €mil):* i lavori iniziati nel mese di settembre 2016 sono previsti terminare entro la fine di ottobre 2019;
- *collegamento tra la strada urbana di scorrimento e il casello autostradale di Genova Aeroporto (importo lavori assegnati: 12 €mil):* i lavori, avviati nel corso del secondo trimestre del 2017, sono stati ultimati nel mese di giugno 2019, anche a seguito dell'accelerazione imposta a seguito del crollo del Ponte Morandi. Sono in corso i lavori di posa del carter che verrà ultimata entro il mese di novembre 2019;
- *viabilità sponda sinistra Polcevera (importo lavori gara: 21,0 €mil):* per l'opera, è stata indetta la gara pubblica e sono in corso le verifiche delle offerte. Si prevede di appaltare i lavori nel primo trimestre 2020;
- *completamento viabilità sponda destra Polcevera (importo lavori: 7,5 €mil.):* dopo l'approvazione del progetto definitivo da parte di Anas è proseguita l'istruttoria con Anas per addivenire all'approvazione del progetto esecutivo;
- *variante alle sistemazioni esterne della strada di scorrimento in sponda destra del torrente Polcevera c.d. Giardino lineare (importo lavori: 1,5 €mil.):* le opere, iniziate nel primo trimestre 2019, sono state ultimate nel mese di settembre 2019;
- Oltre alle sopra elencate opere, SPC ha affidato alla nostra Società anche il significativo incarico volto alla "Riquilificazione di Via Cornigliano". I lavori sono stati appaltati nel mese di luglio 2019 e si prevede l'ultimazione entro il primo semestre 2021;
- SPC ha affidato anche opere di minore entità, da svolgersi sempre nel quartiere di Cornigliano, relative a:
  - a) riconversione dell'area c.d. ex Dufour, è in corso l'attività di progettazione al termine della quale partirà la procedura di gara per l'affidamento dei lavori previsto entro luglio 2020;



## 1. OVERVIEW 2/3 - VISION STATEMENT

b) installazione di una passerella pedonale in Piazza Savio (importo lavori €/mil. 0,3 circa), la cui gara è in corso ed è previsto l'affidamento dei lavori entro la fine del 2019;

c) Villa De Mari Dufour (manutenzione straordinaria dell'edificio per un valore di circa €/mil 0,3), la cui gara è in corso ed è previsto l'affidamento dei lavori entro la fine del 2019;

### **Contratti per prestazioni professionali con IRE e AMIU**

- 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 ha una durata di 4 anni per un compenso complessivo di Euro 650.000;
- AMIU SpA sono stati stipulati vari 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.

### **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».

### **Convenzione per prestazioni professionali con ASP Brignole**

- Nel mese di settembre 2019 è stata avviata la progettazione a cui seguirà 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).

## 1. OVERVIEW 3/3 - VISION STATEMENT

### **Attività per conto di ASPI legate «all'emergenza Morandi»**

Con riferimento al protocollo di intesa tra il Commissario per l'emergenza, il Comune di Genova, Sviluppo Genova e Autostrade per l'Italia, SG ha stipulato con ASPI n. 4 convenzioni che prevedono la prestazioni professionali nell'ambito dei lavori legati all'emergenza Morandi per la Direzione Lavori, il Coordinamento della Sicurezza in esecuzione, il Coordinamento della sicurezza in progettazione e l'assistenza tecnica e progettazione.

Le attività, che hanno coinvolto in maniera consistente tutta la struttura di SG ed in particolare quella tecnica, sono partite nel mese di agosto 2018 e si prevede la continuazione con l'impegno del rifacimento del muro accesso Derna e l'allestimento del nuovo «pre gate doganale» la cui conclusione è prevista nel primo semestre 2020.

### **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.

La Società ha inoltre stipulato un accordo con APG per la realizzazione, nel corso del 2018, di un muro lungo circa 1 km., posizionato sul percorso di Lungomare Canepa, per un importo lavori pari a circa 0.650 €mil. I lavori termineranno a fine ottobre 2019.

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 2018

Nel corso del 2018 sono stati raggiunti, come già esposto nelle note del sistema Gzoom, gli obiettivi previsti.

- Stato di attuazione obiettivi DUP anno in corso previsionale al 31/12/19

Viene confermato il raggiungimento degli obiettivi fissati per il 2019.

- Proposta nuovi obiettivi DUP per il triennio successivo all'anno in corso

Si segnala la necessità di inserire anche il seguente indicatore nell'obiettivo 4:

«valore della produzione da conto economico derivante da attività/lavori diversi rispetto al contratto di mandato svolto per SPC SpA».

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.

### 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, negli ultimi mesi, 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/SPIM 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 2020 – 2022 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.

Il “Mandato a gestire” da parte di SPC, rinnovato per lo stesso ammontare dei precedenti esercizi a fine 2017 e fino al 2020, è stato proiettato fino al 2022 termine delle attività ad oggi previste alle stesse condizioni. 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 nel triennio in questione;

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 «extra» a tempo determinato.

## 4. BUDGET 1/3 – CONTO ECONOMICO

CONTO ECONOMICO	consuntivo 2017	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	budget 2020	budget 2021	budget 2022
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>						
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	10.127	26.729	16.303	16.066	21.694	7.931
Var. delle rimanenze di prodotti						
Var. dei lavori su ordinazione	606	-12.504	-690	478	34	601
Incr. di imm. per lavori interni						
Altri ricavi e proventi	108	9	5	5	5	5
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>10.841</b>	<b>14.234</b>	<b>15.618</b>	<b>16.549</b>	<b>21.733</b>	<b>8.537</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>						
Materie prime, sussidiarie e di consumo	0	0	0	0	0	0
Servizi	8.382	11.796	13.695	14.627	19.826	6.644
Godimento beni di terzi	67	67	67	65	64	63
Personale	1.625	1.547	1.400	1.451	1.450	1.450
Ammortamenti e svalutazioni	55	46	22	22	22	22
Variazione rimanenze						
Accantonamenti per rischi	100	297	45	0	0	0
Altri accantonamenti						
Oneri diversi di gestione	174	121	118	115	114	114
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>10.403</b>	<b>13.874</b>	<b>15.347</b>	<b>16.280</b>	<b>21.476</b>	<b>8.293</b>
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>438</b>	<b>360</b>	<b>271</b>	<b>269</b>	<b>257</b>	<b>244</b>
<b>EBITDA</b>	<b>593</b>	<b>703</b>	<b>338</b>	<b>291</b>	<b>279</b>	<b>266</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>						
Proventi da partecipazioni						
Altri proventi finanziari		1				
Interessi ed oneri finanziari diversi	-224	-160	-132	-130	-130	-130
utili e perdite su cambi						
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>-224</b>	<b>-159</b>	<b>-132</b>	<b>-130</b>	<b>-130</b>	<b>-130</b>
<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</b>						
rivalutazioni	0	0	0	0	0	0
svalutazioni	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>Risultato prima delle imposte</b>	<b>214</b>	<b>201</b>	<b>139</b>	<b>139</b>	<b>127</b>	<b>114</b>
Imposte sul reddito	-128	-114	-93	-95	-91	-89
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	<b>86</b>	<b>87</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>36</b>	<b>25</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 2022 (alla fine del 2020 scade il contratto di mandato in essere per cui, alla luce del ruolo di Stazione Appaltante a tutto tondo sempre svolto da SG, non si nutrono dubbi sul suo rinnovo);
- gli accordi per prestazioni professionali con IRE ed AMIU proseguiranno anche per i prossimi anni;
- i lavori per Ireti/Iren, APG, ASPI e Istituto Brignole influenzeranno positivamente anche i prossimi esercizi;
- Il contratto di temporaneo esproprio dell'area c.d. Ex Colisa con Società Autostrade, per installarvi il cantiere base dei grossi lavori autostradali della c.d. Gronda di Ponente, copre interamente l'arco temporale di piano;

### COSTI:

Si segnala per importanza:

- il contenimento dei costi del personale, infatti non si prevedono incrementi di organico ma solo sostituzioni con figure professionali specializzate ma a costi più contenuti;
- 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	preconsuntivo 2019	previsione 2020
<b>ATTIVO</b>				
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti				
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>262</b>	<b>248</b>	<b>229</b>	<b>209</b>
Immobilizzazioni immateriali	231	215	198	181
Immobilizzazioni materiali	7	13	11	8
Immobilizzazioni finanziarie	24	20	20	20
<b>Attivo circolante</b>	<b>32.742</b>	<b>18.884</b>	<b>17.533</b>	<b>17.196</b>
Rimanenze	26.369	13.865	13.647	13.447
Crediti	6.365	5.010	3.878	3.742
verso clienti	5.743	4.606	3.700	3.513
verso imprese controllate	0	0	0	0
verso controllanti	361	52	80	103
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	216	36	20	45
altro	45	316	78	81
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni				
Disponibilità liquide	8	9	8	7
<b>Ratei e risconti</b>	<b>129</b>	<b>538</b>	<b>490</b>	<b>450</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>33.133</b>	<b>19.670</b>	<b>18.252</b>	<b>17.855</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>				
<b>Patrimonio netto</b>	<b>4.325</b>	<b>4.412</b>	<b>4.458</b>	<b>4.502</b>
Capitale sociale	5.165	5.165	5.165	5.165
Riserva legale	3	3	3	3
Altre Riserve				
Utili (perdite) portati a nuovo	-929	-843	-756	-710
Utile (perdita) dell'esercizio	86	87	46	44
<b>Fondi rischi e oneri</b>	<b>118</b>	<b>369</b>	<b>414</b>	<b>414</b>
<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>488</b>	<b>549</b>	<b>532</b>	<b>598</b>
<b>Debiti</b>	<b>27.970</b>	<b>12.522</b>	<b>11.468</b>	<b>11.341</b>
verso banche/finanziatori	8.827	3.827	5.628	5.077
verso fornitori	4.978	6.766	4.038	4.624
verso imprese controllate	0	0	0	0
verso controllanti	0	0	0	0
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	16	15	22	20
altro	14.149	1.914	1.780	1.620
<b>Ratei e risconti</b>	<b>232</b>	<b>1.818</b>	<b>1.380</b>	<b>1.000</b>
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>	<b>33.133</b>	<b>19.670</b>	<b>18.252</b>	<b>17.855</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

	FORECAST 2019				
	1° trim.	2° trim	3°trim	4°trim	TOTALE ANNO
<b>SALDO INIZIALE</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>ATTIVITA' OPERATIVA</b>					
<b>INCASSI</b>					
da Comune di Genova	14	7	65		86
da altri clienti per vendite e prestazioni	3.787	3.449	5.821	2.085	15.142
Altri					0
<b>Totale incassi</b>	<b>3.801</b>	<b>3.456</b>	<b>5.886</b>	<b>2.085</b>	<b>15.228</b>
<b>PAGAMENTI</b>					
Comune di Genova					
Fornitori	4.606	3.196	5.174	2.189	15.165
Personale	209	234	225	190	858
Imposte/Tasse	312	246	296	255	1.109
Altri	10	10	20	10	50
<b>Totale pagamenti</b>	<b>5.137</b>	<b>3.686</b>	<b>5.715</b>	<b>2.644</b>	<b>17.182</b>
<b>SALDO ATTIVITA' OPERATIVA</b>	<b>-1.336</b>	<b>-230</b>	<b>171</b>	<b>-559</b>	<b>-1.954</b>
<b>ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>					
INCASSI					0
PAGAMENTI	0	1	1	0	2
<b>SALDO ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>-2</b>
<b>ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>					
Incremento/(decremento) debiti a breve vs banche	1.499	389	-107	624	2.405
Incassi da finanziamenti					0
Pagamenti per rimborso finanziamenti	161	160	63	63	447
Altri incassi					0
Altri pagamenti - DIVIDENDI AL COMUNE					0
<b>SALDO ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>	<b>1.338</b>	<b>229</b>	<b>-170</b>	<b>561</b>	<b>1.958</b>
<b>SALDO MOVIMENTI DEL PERIODO</b>	<b>2</b>	<b>-2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>SALDO FINE PERIODO</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

## 5. FATTORI DI RISCHIO

### ***Fattori di rischio***

Per quanto concerne il prossimo triennio 2020 – 2022 i positivi risultati previsti sono fortemente vincolati alla continuità produttiva delle commesse indicate in precedenza.

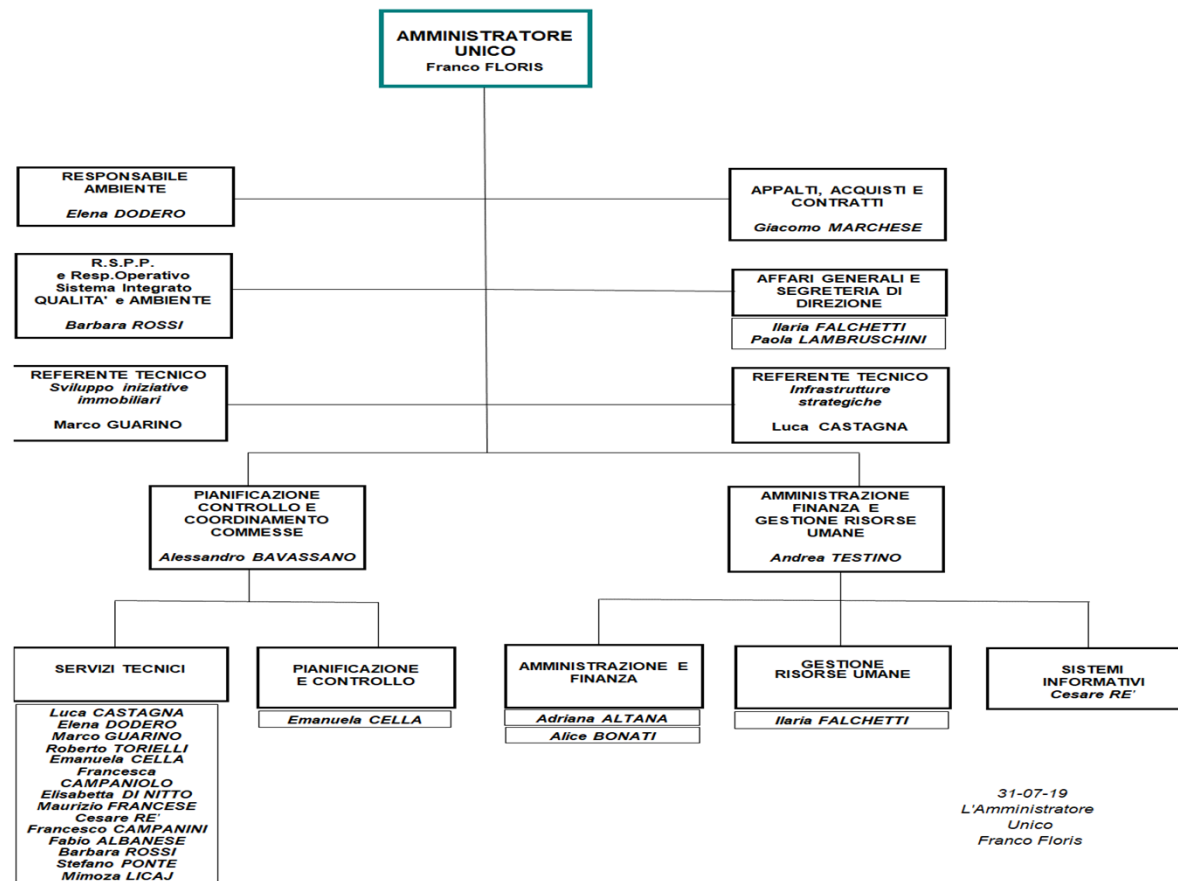
In particolare si segnala che il “Mandato a gestire” da parte di SPC, rinnovato fino a fine 2020 è stato, alla luce dell’aggiornamento del cronoprogramma dei lavori, prolungato a tutto il 2022.

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

organico tempo indeterminato	2019	proiezione anno 2020		
	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			10
impiegati	10	2	0	12
operai				
<b>totale</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>22</b>

organico lavoro flessibile ( tempo determinato, collaborazioni, interinali )	2019	proiezione anno 2020		
	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 2019 16,33%

tasso assenteismo (escluso ferie/rol) 2019 1,93%

## 6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

### Costo del personale 1 / 2

7.1	COSTO DEL LAVORO	consuntivo 2017	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020
	T. indeterminato	1.393.157,00	1.498.557,00	1.367.786,00	1.407.668,00
A	T. determinato	231.810,00	48.343,00	32.214,00	43.000,00
	interinale	-	-	-	-
	<b>totale A</b>	<b>1.624.967,00</b>	<b>1.546.900,00</b>	<b>1.400.000,00</b>	<b>1.450.668,00</b>
B	Collaborazioni	-	-	-	-
	<b>totale A+B</b>	<b>1.624.967,00</b>	<b>1.546.900,00</b>	<b>1.400.000,00</b>	<b>1.450.668,00</b>

(\*) NOTE: nei mesi di luglio e ottobre 2019, a seguito di ricerca di mercato, applicando le procedure aziendali vigenti, sono stati assunti: un ingegnere impiantista ed un addetto contabile/uff. acquisti con contratto a t.d. 12 mesi. Le cessazioni sono relative a n. 1 Quadro tecnico dal 01/01/19 e ad un Impiegato tecnico dal 15/06/19.  
 (\*\*): la voce altro comprende : periodo di congedo parentale per n. 1 impiegato tecnico; richiesta di aspettativa non retribuita per n. 1 impiegato tecnico da ottobre 2019 e per 12 mesi

7.2	VARIAZIONE COSTO DEL LAVORO	2018	2019	2020
	<b>COSTO ANNO PRECEDENTE</b>	<b>1.624.967,00</b>	<b>1.546.900,00</b>	<b>1.400.000,00</b>
	<b>descrizione causale</b>			
+	CCNL	5.970,00	8.900,00	9.010,00
+/-	contrattazione aziendale - premio di risultato	-	-	-
+/-	contrattazione aziendale -altre voci e indennità (premio fedeltà)	7.444,00	-	-
+/-	straordinario	6.717,10	- 803,71	- 3.754,39
+/-	ferie non fruito	- 1.320,10	- 1.850,00	-
+	assunzioni personale (*)	17.973,00	32.214,00	-
-	cessazioni personale (*)	- 116.748,00	- 173.692,00	-
+	oneri incentivazioni all'esodo	-	-	-
+	estensione orario (*)	1.500,00	-	-
+/-	effetti misure organizzative	5.100,00	17.486,71	11.554,39
+/-	variazioni categoria contrattuale	-	-	-
+/-	altro (specificare) (**)	- 4.703,00	- 29.155,00	33.858,00
+/-	<b>TOTALE VARIAZIONE</b>	<b>- 78.067,00</b>	<b>- 146.900,00</b>	<b>50.668,00</b>
	<b>COSTO FINALE</b>	<b>1.546.900,00</b>	<b>1.400.000,00</b>	<b>1.450.668,00</b>

7.3	CCNL E CONTRATTAZIONE AZIENDALE			
ccnl dipendenti	periodo di validità contrattuale	incremento CCNL su esercizio 2018	incremento CCNL su esercizio 2019	
EDILIZIA INDUSTRIA	01/07/2018 - 30/09/2020	240 Euro Q e 7° liv 216 Euro 6° liv 180 Euro 5° liv 156 Euro 3° liv	120 Euro Q e 7° liv 108 Euro 6° liv 90 Euro 5° liv 78 Euro 3° liv	

note

(valori al lordo oneri)	consuntivo 2018	consuntivo 2019	previsione 2020
risorse contrattazione aziendale di cui risorse per premio di risultato altro			
premio di risultato medio individuale straordinario	14.558,10	13.754,39	9.936,00
costo parte normativa contrattazione aziendale			

note

ccnl dirigenti	periodo di validità contrattuale	incremento CCNL su esercizio 2018	incremento CCNL su esercizio 2019

note  
 In azienda non sono presenti figure con CCNL dirigenti

(valori al lordo oneri)	consuntivo 2018	preconsuntivo 2019	previsione 2020
risorse contrattazione aziendale di cui risorse per premio di risultato altro			
premio di risultato medio individuale straordinario			
costo parte normativa contrattazione aziendale			

note

## 6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

### Costo del personale 2 / 2



L'organico a fine 2019 è previsto risultare pari a 22 unità (31.12.2018: 22 unità), così suddivise:

- 10 quadri (di cui 1 a part time – 36 h);
- 12 impiegati (di cui 2 a part-time, 2 a t.d. e 1 in aspettativa non retr).

Il numero medio dei dipendenti nel periodo è stato pari a 21,25 unità.

Nel corso del 2019 la forza lavoro si è ridotta di n. 1 Quadro, per pensionamento, e di n. 1 Impiegato per dimissioni, entrambi a tempo indeterminato.

Le due risorse uscite sono state integrate a luglio 2019 e a ottobre 2019 con l'assunzione di n. 2 impiegati, 1 tecnico e 1 amministrativo, con contratti a tempo determinato a 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

Sviluppo



sviluppo e promozione  
di Genova e provincia

Società Sviluppo Genova S.p.A. 51%		Fabbisogno del personale			Sviluppo Genova		Società Partecipate Preconsuntivo 2019 e Proiezione 2020	
		Media triennio 2011 - 2013	precons 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	1.196.443	985.264	1.024.498	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								
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	338.594	347.898	347.898	347.898	347.898		
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	85.933	75.537	78.271	78.271	78.271	78.271		
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>1.399.395</b>	<b>1.450.667</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;								
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);		26.247	35.257	45.607	45.607	45.607		
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	19.317	20.881	20.946	20.946	20.946	20.946		
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>47.128</b>	<b>56.203</b>	<b>66.553</b>	<b>66.553</b>	<b>66.553</b>		
<b>Totale A-B</b>	<b>1.639.101</b>	<b>1.352.267</b>	<b>1.394.464</b>	<b>1.384.114</b>	<b>1.384.114</b>	<b>1.384.114</b>		

## 6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

### Piano del fabbisogno di personale 2 / 2

Sviluppo



sviluppo e promozione  
di Genova e provincia

Società Sviluppo Genova S.p.A. 51%	Fabbisogno del personale				Sviluppo Genova	Società Partecipate Preconsuntivo 2019 e Proiezione 2020
Dipendenti a tempo indeterminato						
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	21	21	20	22	22	
Assunzioni	1	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 (01.01)	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	338.000	291.000	279.000	266.000	
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale)</b>	<b>0,38</b>	<b>0,24</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 valori di confronto 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, pur in un'ottica di contenimento dei costi di struttura, con conseguente impatto negativo sul MOL previsionale.





## 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.



**A.M.I.U BONIFICHE S.p.A.**

**BUSINESS PLAN 2020 - 2022**

## 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 .....	15
Assetto organizzativo, attuale e sviluppi previsti .....	16
Struttura organizzativa.....	17
Piano del fabbisogno .....	17

## 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:

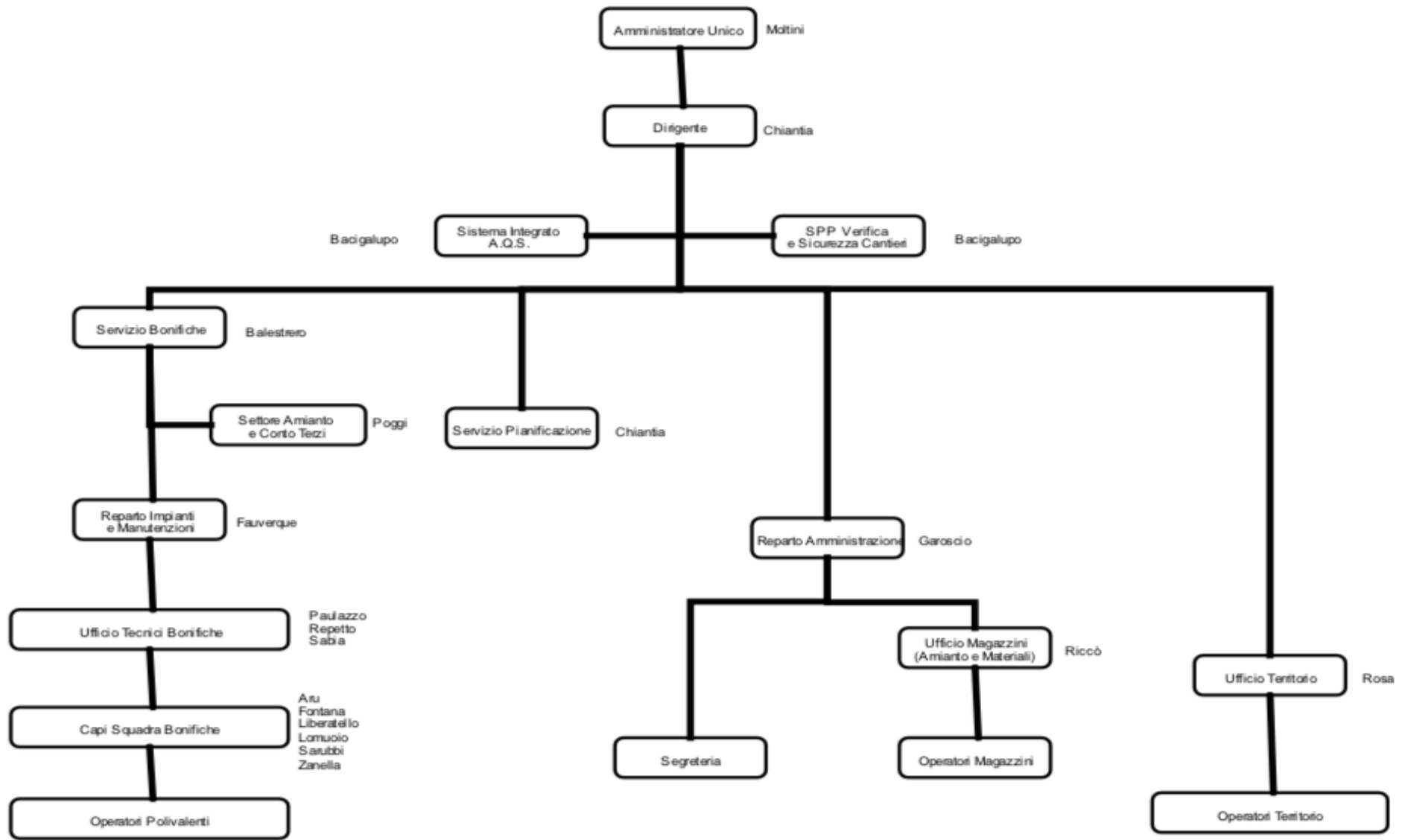
- Trattamento dei rifiuti speciali;
- Trattamento dell'amianto;
- L'analisi, la campionatura e la bonifica di siti e le relative opere propedeutiche e connesse, nonché' le opere necessarie alla protezione ambientale ed alla difesa del territorio;
- Trattamento di rifiuti speciali tossico-nocivi;
- Trattamento 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.

# 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:

- 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 di Euro 600.000, da finanziare attraverso il ricorso al credito bancario.

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.

Il presente piano prevede investimenti in autocarri, attrezzature e macchine ufficio nella misura di Euro 102.500 per l'anno 2020, Euro 152.500 per l'anno 2021 ed Euro 152.500 per l'anno 2022 da finanziare in parte attraverso il ricorso al credito bancario ed in parte con mezzi liquidi propri.

# Budget

## Conto economico

	2020	2021	2022
<b>Conto economico</b>			
<b>A) Valore della produzione</b>			
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	€ 4.421.780	€ 4.552.487	€ 4.620.650
<b>5) altri ricavi e proventi</b>			
altri	-	-	-
Totale altri ricavi e proventi	-	-	-
<i>Totale valore della produzione</i>	<i>€ 4.421.780</i>	<i>€ 4.552.487</i>	<i>€ 4.620.650</i>
<b>B) Costi della produzione</b>			
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	€ 325.724	€ 330.284	€ 334.908
7) per servizi	€ 871.068	€ 883.263	€ 895.628
8) per godimento di beni di terzi	€ 357.969	€ 355.924	€ 361.260
<b>9) per il personale</b>			
a) salari e stipendi	€ 1.840.636	€ 1.866.405	€ 1.892.535
b) oneri sociali	€ 639.789	€ 648.746	€ 657.828
c) trattamento di fine rapporto	€ 152.191	€ 154.322	€ 156.482
e) altri costi	€ 3.784	€ 3.837	€ 3.891
<i>Totale costi per il personale</i>	<i>€ 2.636.400</i>	<i>€ 2.673.310</i>	<i>€ 2.710.736</i>
<b>10) ammortamenti e svalutazioni</b>			
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	€ 16.667	€ 33.333	€ 33.333
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	€ 143.709	€ 165.030	€ 138.172
<i>Totale ammortamenti e svalutazioni</i>	<i>€ 160.375</i>	<i>€ 198.364</i>	<i>€ 171.506</i>
11) <i>variazioni delle rimanenze di materie prime, di consumo e merci</i>	-€ 2.494	-€ 2.529	-€ 2.564
14) oneri diversi di gestione	€ 39.000	€ 39.546	€ 40.100
<i>Totale costi della produzione</i>	<i>€ 4.388.043</i>	<i>€ 4.478.162</i>	<i>€ 4.511.573</i>
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	€ 33.737	€ 74.325	€ 109.077

## C) Proventi e oneri finanziari

### 17) interessi e altri oneri finanziari

altri	€ 8.791	€ 15.251	€ 15.676
<i>Totale interessi e altri oneri finanziari</i>	€ 8.791	€ 15.251	€ 15.676
Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17 + - 17-bis)	-€ 8.791	-€ 15.251	-€ 15.676
<i>Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D)</i>	€ 24.946	€ 59.074	€ 93.401
<b>20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate</b>			
imposte correnti	€ 15.250	€ 23.570	€ 31.938
<i>Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate</i>	€ 15.250	€ 23.570	€ 31.938
<b>21) Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>€ 9.696</b>	<b>€ 35.504</b>	<b>€ 61.462</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.

Per gli anni 2021 e 2022 all'importo stimato per l'annualità 2020 è stata applicata un'indicizzazione rispettivamente del 3% e del 1,50%.

## **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 2021 e 2022 all'importo stimato per l'annualità 2020 è stata applicata un'indicizzazione all'aumento del costo della vita tenuto conto di una variazione ISTAT prudenzialmente ipotizzata nella misura dell'1,4%.

### **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 2021 e 2022 all'importo stimato per l'annualità 2020 è stata applicata un'indicizzazione all'aumento del costo della vita tenuto conto di una variazione ISTAT prudenzialmente ipotizzata nella misura dell'1,4%.

### **Costi per godimento beni di terzi**

Le locazioni sono state quantificate in base ai corrispettivi indicati nel contratto di locazione di immobile a destinazione industriale adibito a nuova sede aziendale e descritto in altra sezione del presente business plan.

I canoni di noleggio sono stati stimati sulla base delle esigenze aziendali, tenendo conto della tipologia delle lavorazioni da effettuare.

I canoni di leasing sono stati stimati sulla base dei contratti attualmente in essere.

### **Costi per il personale**

Il dato è stato stimato in base all'organico aziendale attuale e previsto per le tre annualità oggetto di analisi tenuto conto delle stime effettuate sulla base dei contratti di lavoro applicati al personale dipendente considerando altresì, per gli anni 2021 e 2022, un aumento delle voci relative al costo del personale quantificato sulla base della variazione prevista 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 citati nell'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 600.000, è stato previsto un piano di ammortamento di durata pari al contratto di locazione.

### **Oneri diversi di gestione**

Sono stati stimati sulla base dei dati storici e delle previsioni per il triennio oggetto di analisi applicando, per le annualità 2021 e 2022 un'indicizzazione all'aumento del costo della vita tenuto conto di una variazione ISTAT prudenzialmente ipotizzata nella misura dell'1,4%.

### **Proventi e oneri finanziari**

Sono stati stimati sulla base dei piani di ammortamento dei mutui bancari ipotizzati per il finanziamento degli investimenti programmati da effettuare per la ristrutturazione dell'immobile da adibire a nuova sede aziendale ed in beni strumentali, precedentemente citati 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.

	2020	2021	2022
<b>Stato patrimoniale</b>			
<b>Attivo</b>			
<b>B) Immobilizzazioni</b>			
<b>I - Immobilizzazioni immateriali</b>			
7) Altre	€ 583.333	€ 550.000	€ 516.667
<i>Totale immobilizzazioni immateriali</i>	<i>€ 583.333</i>	<i>€ 550.000</i>	<i>€ 516.667</i>
<b>II - Immobilizzazioni materiali</b>			
1) terreni e fabbricati	€ 26.374	€ 20.999	€ 16.633
2) impianti e macchinario	€ 2.643	€ 1.733	€ 823
3) attrezzature industriali e commerciali	€ 120.855	€ 143.155	€ 158.503
4) altri beni	€ 217.724	€ 191.171	€ 197.990
<i>Totale immobilizzazioni materiali</i>	<i>€ 367.597</i>	<i>€ 357.057</i>	<i>€ 373.949</i>
Totale immobilizzazioni (B)	€ 950.930	€ 907.057	€ 890.616
<b>C) Attivo circolante</b>			
<b>I - Rimanenze</b>			
1) materie prime, sussidiarie e di consumo	€ 180.645	€ 183.174	€ 185.739
<i>Totale rimanenze</i>	<i>€ 180.645</i>	<i>€ 183.174</i>	<i>€ 185.739</i>
<b>II - Crediti</b>			
<b>1) verso clienti</b>			
esigibili entro l'esercizio successivo	€ 135.000	€ 121.500	€ 109.350
<i>Totale crediti verso clienti</i>	<i>€ 135.000</i>	<i>€ 121.500</i>	<i>€ 109.350</i>
<b>4) verso controllanti</b>			
esigibili entro l'esercizio successivo	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000
<i>Totale crediti verso imprese controllanti</i>	<i>€ 2.500.000</i>	<i>€ 2.500.000</i>	<i>€ 2.500.000</i>
<b>5-bis) crediti tributari</b>			
esigibili entro l'esercizio successivo	€ 315.000	€ 267.750	€ 227.588
<i>Totale crediti tributari</i>	<i>€ 315.000</i>	<i>€ 267.750</i>	<i>€ 227.588</i>

<b>5-quater) verso altri</b>			
esigibili entro l'esercizio successivo	€ 405.000	€ 205.000	€ 194.750
<i>Totale crediti verso altri</i>	€ 405.000	€ 205.000	€ 194.750
<b>Totale crediti</b>	<b>€ 3.355.000</b>	<b>€ 3.094.250</b>	<b>€ 3.031.688</b>
<b>IV - Disponibilità liquide</b>			
1) depositi bancari e postali	€ 179.635	€ 408.866	€ 486.964
3) denaro e valori in cassa	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
<i>Totale disponibilità liquide</i>	€ 180.635	€ 409.866	€ 487.964
<b>Totale attivo circolante (C)</b>	<b>€ 3.716.280</b>	<b>€ 3.687.290</b>	<b>€ 3.705.390</b>
D) Ratei e risconti	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Totale attivo</b>	<b>€ 4.667.210</b>	<b>€ 4.594.347</b>	<b>€ 4.596.006</b>

## Stato patrimoniale

### Passivo

#### A) Patrimonio netto

I - Capitale	€ 333.000	€ 333.000	€ 333.000
IV - Riserva legale	€ 91.419	€ 91.419	€ 91.419
VIII - Utili (perdite) portati a nuovo	€ 1.206.846	€ 1.191.276	€ 1.155.772
IX - Utile (perdita) dell'esercizio	€ 9.696	€ 35.504	€ 61.462
<i>Totale patrimonio netto</i>	€ 1.640.961	€ 1.651.199	€ 1.641.653

#### B) Fondi per rischi e oneri

4) altri	€ 57.545	€ 57.545	€ 57.545
<i>Totale fondi per rischi ed oneri</i>	€ 57.545	€ 57.545	€ 57.545
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	€ 417.721	€ 569.912	€ 726.394

### D) Debiti

#### 4) debiti verso banche

esigibili entro l'esercizio successivo	€ 215.182	€ 235.754	€ 256.840
esigibili oltre l'esercizio successivo	€ 553.924	€ 560.581	€ 546.153
<i>Totale debiti verso banche</i>	€ 769.106	€ 796.336	€ 802.993



<b>7) debiti verso fornitori</b>			
esigibili entro l'esercizio successivo	€ 273.209	€ 245.888	€ 221.299
<i>Totale debiti verso fornitori</i>	€ 273.209	€ 245.888	€ 221.299
<b>11) debiti verso società controllanti</b>			
esigibili entro l'esercizio successivo	€ 1.156.662	€ 956.662	€ 860.996
<i>Totale debiti verso società controllanti</i>	€ 1.156.662	€ 956.662	€ 860.996
<b>12) debiti tributari</b>			
esigibili entro l'esercizio successivo	€ 21.166	€ 19.049	€ 17.145
<i>Totale debiti tributari</i>	€ 21.166	€ 19.049	€ 17.145
<b>13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale</b>			
esigibili entro l'esercizio successivo	€ 145.532	€ 130.979	€ 117.881
<i>Totale debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale</i>	€ 145.532	€ 130.979	€ 117.881
<b>14) altri debiti</b>			
esigibili entro l'esercizio successivo	€ 185.309	€ 166.778	€ 150.100
<i>Totale altri debiti</i>	€ 185.309	€ 166.778	€ 150.100
Totale debiti	€ 2.550.984	€ 2.315.692	€ 2.170.414
<i>E) Ratei e risconti</i>	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Totale passivo</b>	<b>€ 4.667.211</b>	<b>€ 4.594.347</b>	<b>€ 4.596.006</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, impianti, automezzi 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 gli investimenti programmati, 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).

## 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 sevizi 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. S.p.a. ed Amiu Bonifiche S.p.a., attraverso riunioni periodiche.

	2020	2021	2022
<b>Rendiconto finanziario, metodo indiretto</b>			
<b>A. Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa (metodo indiretto)</b>			
Utile (perdita) dell'esercizio	€ 9.696	€ 35.504	€ 61.462
Imposte sul reddito	€ 15.250	€ 23.570	€ 31.938
Interessi passivi (interessi attivi)	€ 8.791	€ 15.251	€ 15.676
1. Utile (perdita) d'esercizio prima d'imposte, interessi, dividendi e plusvalenze e/o minusvalenze	€ 33.737	€ 74.325	€ 109.077
<b>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita</b>			
Accantonamenti ai fondi	€ 0	€ 0	€ 0
Ammortamenti delle immobilizzazioni	€ 160.375	€ 198.364	€ 171.506
2. Flusso finanziario prima delle variazioni del capitale circolante netto	€ 194.113	€ 272.688	€ 280.583
<b>Variazioni del capitale circolante netto</b>			
Decremento/(incremento) delle rimanenze	-€ 2.494	-€ 2.529	-€ 2.564
Decremento/(incremento) dei crediti verso clienti	€ 15.000	€ 13.500	€ 12.150
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	-€ 158.875	-€ 227.321	-€ 120.255
Decremento/(incremento) dei ratei e risconti attivi	€ 40.382	€ 0	€ 0
Incremento/(decremento) dei ratei e risconti passivi	€ 0	€ 0	€ 0
Altri decrementi/(Altri incrementi) del capitale circolante netto	€ 292.066	€ 488.167	€ 112.546
3. Flusso finanziario dopo le variazioni del capitale circolante netto	€ 380.192	€ 544.505	€ 282.459
<b>Altre rettifiche</b>			
Interessi incassati/(pagati)	-€ 8.791	-€ 15.251	-€ 15.676
(Imposte sul reddito pagate)	-€ 47.898	-€ 68.703	-€ 70.196
4. Flusso finanziario dopo le altre rettifiche	-€ 56.690	-€ 83.954	-€ 85.872
<b>FLUSSO FINANZIARIO DELLA GESTIONE REDDITUALE (A)</b>	<b>€ 323.503</b>	<b>€ 460.551</b>	<b>€ 196.587</b>
<b>B. Flussi finanziari derivanti dall'attività di investimento</b>			
<b>Immobilizzazioni materiali</b>			
(Investimenti)	-€ 702.500	-€ 152.500	-€ 152.500
<b>FLUSSO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' DI INVESTIMENTO (B)</b>	<b>-€ 702.500</b>	<b>-€ 152.500</b>	<b>-€ 152.500</b>
<b>C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento</b>			

<b>Mezzi di terzi</b>			
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	-€ 64.404	-€ 106.049	-€ 85.478
Accensione finanziamenti	€ 650.000	€ 100.000	€ 100.000
Rimborso finanziamenti	-€ 31.170	-€ 72.771	€ 19.489
<b>FLUSSO FINANZ. DELL'ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO (C)</b>	<b>€ 554.425</b>	<b>-€ 78.820</b>	<b>€ 34.012</b>
<b>INCREMENTO (DECR.) DELLE DISPONIBILITA' LIQUIDE (A+-B+-C)</b>	<b>€ 175.428</b>	<b>€ 229.231</b>	<b>€ 78.098</b>

## 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:

<b>Posizione organizzativa</b>	<b>Totale</b>
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.

LIGURIA DIGITALE S.p.A. (estratto Relazione Previsionale Programmatica 2020)

8 CONTO ECONOMICO PREVISIONALE

**8.1 Conto economico previsionale e spese di funzionamento**

	LIGURIA DIGITALE S.p.A.			PROGRAMMAZIONE
	ESERCIZIO		2019 Preconsuntivo	
	2017	2018		
<b>A VALORE DELLA PRODUZIONE</b>				
1 Ricavi delle vendite e delle prestazioni	40.437.717	42.653.687	48.406.000	54.700.000
2 Variazioni delle rimanenze prodotti				
3 Variazione dei lavori in corso su ordinazione	3.260.414	1.429.403	1.850.000	2.000.000
4 Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni		871.288	1.357.000	1.800.000
5 Altri ricavi e proventi	765.519	1.141.087	1.787.000	2.200.000
<b>Totale Valore della produzione</b>	<b>44.463.651</b>	<b>46.095.466</b>	<b>53.400.000</b>	<b>60.700.000</b>
<b>B COSTI DELLA PRODUZIONE</b>				
6 per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	2.354.038	2.244.177	2.600.000	2.830.000
7 per servizi	14.641.185	13.670.097	18.050.000	23.275.000
8 per godimento di beni di terzi	629.187	926.520	1.000.000	980.000
9 per il personale	24.160.311	25.990.629	27.720.000	29.220.000
10 ammortamenti e svalutazioni	786.817	1.252.054	2.560.000	2.890.000
11 variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie di consumo e merci				
12 accantonamento per rischi	595.000	300.000		
13 altri accantonamenti				
14 oneri diversi di gestione	642.252	572.099	570.000	430.000
<b>Totale Costi della produzione</b>	<b>43.808.789</b>	<b>44.955.576</b>	<b>52.500.000</b>	<b>59.625.000</b>
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)</b>	<b>654.861</b>	<b>1.139.890</b>	<b>900.000</b>	<b>1.075.000</b>
<b>C PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>				
15 proventi da partecipazioni				
16 altri proventi finanziari	24.891	73.766	25.000	25.000
17 interessi e altri oneri finanziari, con separata indicazione di quelli verso imprese controllate e collegate e verso controllanti	3.175	456		
17 bis utili e perdite su cambi				
<b>Totale (15+16-17+-17 bis)</b>	<b>21.716</b>	<b>73.310</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>
<b>D RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' E PASSIVITA' FINANZIARIE</b>				
18 rivalutazioni				
19 svalutazioni				
<b>Totale (18-19)</b>				
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C-D)</b>	<b>676.577</b>	<b>1.213.200</b>	<b>925.000</b>	<b>1.100.000</b>
20 imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	501.400	478.551	410.000	450.000
21 utile (perdite) dell'esercizio	<b>175.178</b>	<b>734.649</b>	<b>515.000</b>	<b>650.000</b>
<b>SPESA DI FUNZIONAMENTO (voci B6+B7+B8+B9+B14)</b>	<b>42.426.972</b>	<b>43.403.522</b>	<b>49.940.000</b>	<b>56.735.000</b>
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE ESCLUSO I PROVENTI STRAORDINARI</b>	<b>43.711.291</b>	<b>44.954.378</b>	<b>51.613.000</b>	<b>58.500.000</b>
<b>INCIDENZA SPESE DI FUNZIONAMENTO SUL VALORE DELLA PRODUZIONE (B6+B7+B8+B9+B14) / (A1+A2+A3+A4+A5) * 100</b>	<b>97,1%</b>	<b>96,6%</b>	<b>96,8%</b>	<b>97,0%</b>



# **SEZIONE OPERATIVA**

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

*2.1 Relazioni Previsionali Aziendali 2020/2022*

***2.2 Obiettivi 2020/2022 assegnati alle società partecipate***

*2.3 Stato attuazione obiettivi al 30/06/2019*

*2.4 Stato attuazione obiettivi società partecipate al 31/12/2018 e consuntivo indicatori quali-quantitativi di servizio*

*2.5 Grado di raggiungimento obiettivi società partecipate anno 2018*

*2.6 Grado di raggiungimento obiettivi società partecipate anno 2019 - Preconsuntivo*

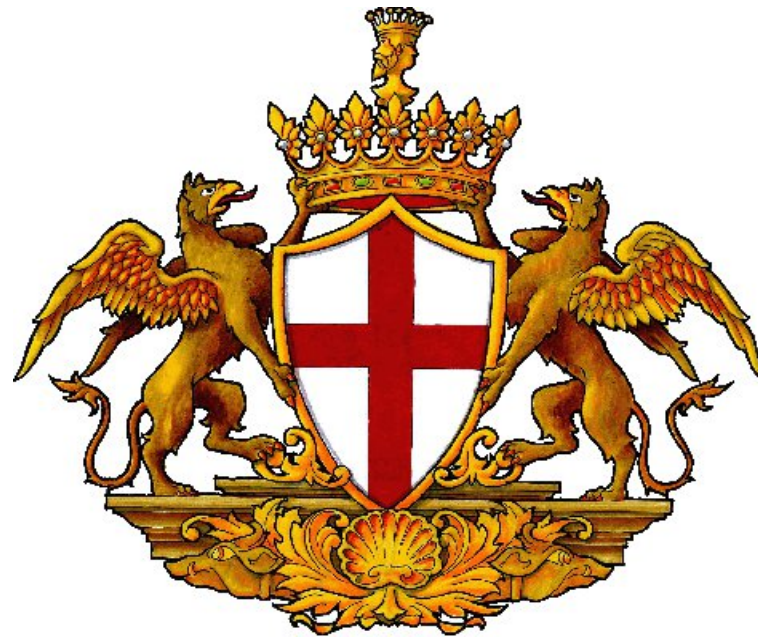
*2.7 Consuntivazione piano di fabbisogno del personale delle Società partecipate per l'anno 2018*







## Documento Unico di Programmazione Società Controllate





## Documento Unico di Programmazione Società Controllate

### INDICE

Società	OBIETTIVO
<u>AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI S.P.A.</u>	<p>01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</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</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>Efficientamento del servizio di trasporto offerto</u></p> <p>05 - <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 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</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>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>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>05 - <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 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</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>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>Mantenimento/incremento quote di mercato</u></p> <p>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></p> <p>06 - <u>Contribuzione aziendale al sostegno della struttura cimiteriale</u></p>

## Documento Unico di Programmazione Società Controllate

## INDICE

Società	OBIETTIVO
<u>AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI 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 i sistemi informativi del Comune di Genova e delle sue società partecipate</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 dei servizi eseguiti in regia diretta</u></p> <p>05 - <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'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.</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>



## Documento Unico di Programmazione Società Controllate

### INDICE

Società	OBIETTIVO
<u>GENOVA PARCHEGGI S.P.A.</u>	<p><u>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</u></p> <p><u>03 - Sviluppare modalità di interazione e integrazione tra i sistemi informativi del Comune di Genova e delle sue società partecipate</u></p> <p><u>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></p> <p><u>06 - Progettare nuove modalità smart di pagamento e di informazione all'utenza sulle disponibilità degli stalli</u></p>
<u>JOB CENTRE S.R.L.</u>	<p><u>01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</u></p> <p><u>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</u></p> <p><u>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></p> <p><u>04 - Incremento fatturato</u></p>
<u>PORTO ANTICO DI GENOVA S.P.A.</u>	<p><u>01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</u></p> <p><u>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</u></p> <p><u>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></p>
<u>SOCIETA' PER IL PATRIMONIO IMMOBILIARE S.P.A.</u>	<p><u>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</u></p> <p><u>03 - Sviluppare modalità di interazione e integrazione tra i sistemi informativi del Comune di Genova e delle sue società partecipate</u></p> <p><u>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></p>
<u>SVILUPPO GENOVA S.P.A.</u>	<p><u>01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</u></p> <p><u>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</u></p>



# Documento Unico di Programmazione Società Controllate

## INDICE

Società	OBIETTIVO
<u>SVILUPPO GENOVA S.P.A.</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 del valore della produzione da Conto Economico al fine della continuità aziendale</u>



## 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	4.000,00	1.000,00	74.000,00	36.000,00
Differenza tra valore e costi della produzione del bilancio consolidato A-B: non negativa	EUR	n.d. 0,00	n.d. 0,00	n.d. 0,00	n.d. 0,00
Risultato di esercizio consolidato: non negativo	EUR	n.d. 0,00	n.d. 0,00	n.d. 0,00	n.d. 0,00

#### 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	104.658.000,00	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	%	19,00	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	%	12,41	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%					

#### 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 MOBILITA' E TRASPORTI 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
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

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO 04 - 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	6,70	6,70	0,00	0,00

**OBIETTIVO 05 - 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	6,67	6,62 <i>valore superiore al 2018</i>	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> <i>valore 2018 = 6,62</i>					
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	1.879.198,00	2.300.000,00	0,00	0,00
Passeggeri T.P.L.: valore superiore all'anno precedente	num	238.770,00	238.770,00	0,00	0,00



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

**Responsabile** PONGIGLIONE PIETRO (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	2.301.819,00	142.775,00	187.329,00	254.275,00
Differenza tra valore e costi della produzione del bilancio consolidato A-B: non negativa	EUR	n.d. 0,00	n.d. 0,00	n.d. 0,00	n.d. 0,00
Risultato di esercizio consolidato: non negativo	EUR	n.d. 0,00	n.d. 0,00	n.d. 0,00	n.d. 0,00

**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 <i>Nota previsto 2020 media triennio 2011/2013 = 72.174.753,00</i>	EUR	69.799.669,00	72.174.753,00	0,00	0,00
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi <i>Nota previsto 2020 Media triennio 2016/2018 = 17,33%</i>	%	21,00	17,33	0,00	0,00
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 <i>Nota previsto 2020 Media triennio 2016/2018 = 11,14%</i>	%	10,87	11,14	0,00	0,00

**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		





## AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA 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
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

### 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 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)	%.	55,00	65,00	65,00	65,00

**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 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Costo unitario per tonnellata di smaltimento RSU: valore inferiore rispetto all'anno precedente (anno 2019 = 164,81 €/ton.)	euro/t	164,81	164,81	0,00	0,00



## 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	107.650,00	268.650,00	139.950,00	166.750,00

**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	%	33,48	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	%	29,96	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%					

**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 - 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

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO** 04 - 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%	%.	36,00	36,00	36,00	36,00

**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 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
famiglie indigenti assistite: numero non inferiore a	num	50,00	55,00	60,00	60,00

**OBIETTIVO** 06 - 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	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00



## 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	7.746,00	30.462,00	35.329,00	37.366,00

**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 <i>Nota previsto 2020 media triennio 2011/2013 = 18.075.000,00</i>	EUR	14.182.397,00	18.075.000,00	0,00	0,00
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi <i>Nota previsto 2020 media 2016/2018 = 9,33%</i>	%.	8,65	9,33	0,00	0,00
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 <i>Nota previsto 2020 media triennio 2016/2018 = 6,13</i>	%.		7,15	7,21	7,29

**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 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

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

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO** 04 - 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	23,89	20,00	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> <i>esercizio 2018 = 24,06</i>					

**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

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		



## 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	45.710,00 <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	88.604,00
<b>Nota previsto 2020</b> <i>Incremento del fatturato come previsto dagli obiettivi di piano</i>					

**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	488.960,00	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	%.	50,00	10,00	0,00	0,00
<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	%.	22,26	21,07	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> <i>media triennio 2016/2018 = 21,07</i>					

**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
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



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



## FARMACIE GENOVESI S.R.L.

**Responsabile** CATTAPANI MASSIMILIANO (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		0,00	0,00	0,00

#### 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	%		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	%		4,77	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> media triennio 2016/2018 = 4,77%					

#### 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



**FARMACIE GENOVESI S.R.L.****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		0,00	0,00	0,00



## FINANZIARIA 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		18.958.094,00	21.551.416,00	24.432.193,00

**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



## 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	107.000,00	78.000,00	103.000,00	86.000,00

#### 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	5.599.600,00	6.022.076,00	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> <i>Media triennio 2011/2013 = 6.022.076,00 Indicatore calcolato come "A rettificato" meno B. "A rettificato" è uguale a A decurtato del costo del personale assunto per nuove commesse anche negli esercizi precedenti e incrementato del costo del personale cessato relativo a nuove commesse</i>					
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%	53,00	57,67	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> <i>Media triennio 2016/2018 = 57,67 L'indicatore è calcolato considerando il MOL rettificato del canone di concessione e "A" del piano del fabbisogno non rettificato</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	%	20,06	11,35	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> <i>Media triennio 2016/2018 = 11,35%</i>					

#### 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		



## 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 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

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO**      **06 - 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		



## 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	27.231,00	33.874,00	32.425,00	32.425,00

**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 <i>Nota previsto 2020 Media triennio 2011/2013 = 423.000,00</i>	EUR	421.757,00	423.000,00	0,00	0,00
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi <i>Nota previsto 2020 Media triennio 2016/2018 = 10%</i>	%.	9,00	10,00	0,00	0,00
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 <i>Nota previsto 2020 Media triennio 2016/2018 = 22,18%</i>	%.	24,57	22,18	0,00	0,00

**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
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

**JOB CENTRE S.R.L.****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	304.940,00	304.940,00	0,00	0,00



## 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	364.912,00	374.848,00	202.797,00	406.873,00

#### 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	%.	0,00 143%	0,00 131%	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> Valore di budget di piano industriale anno 2019 = 131%					
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	%.	46,99	46,00	50,66	45,92
<b>Nota previsto 2020</b> Valore di budget di piano industriale anno 2019 = 46%					

#### 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



## 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	39.116,00 <i>Rispetto del piano di risanamento presentato alla Corte dei Conti</i>	13.818,00	25.056,00	40.074,00

#### 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	%.	0,00 652%	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	%.	25,59	24,53	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> media triennio 2016/2018 = 24,53%					

#### 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		





## 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 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



## 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	46.000,00	44.000,00	36.000,00	25.000,00

**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 <i>Nota previsto 2020 Media triennio 2016/2018 = 37,67%</i>	%.	24,00	37,67	0,00	0,00
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 <i>Nota previsto 2020 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>	%.	64,56	65,81	0,00	0,00

**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
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



## SVILUPPO GENOVA S.P.A.

### 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	2.726.375,00	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



# **SEZIONE OPERATIVA**

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

*2.1 Relazioni Previsionali Aziendali 2020/2022*

*2.2 Obiettivi 2020/2022 assegnati alle società partecipate*

***2.3 Stato attuazione obiettivi al 30/06/2019***

*2.4 Stato attuazione obiettivi società partecipate al 31/12/2018 e consuntivo indicatori quali-quantitativi di servizio*

*2.5 Grado di raggiungimento obiettivi società partecipate anno 2018*

*2.6 Grado di raggiungimento obiettivi società partecipate anno 2019 - Preconsuntivo*

*2.7 Consuntivazione piano di fabbisogno del personale delle società partecipate per l'anno 2018*





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





## Relazione 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>            07 - <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 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 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** Balleari Stefano, Picocchi 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	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio	EUR	894.346,00	0,00 <i>Risultato non negativo</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>
Rispetto del budget previsto nella Relazione Previsionale Aziendale	EUR	423.253,00	0,00 <i>Risultato netto di conto economico non negativo</i>	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 30/06/2019

PAR001 - Risultato d'esercizio = -801.896 € (risultato allineato all'ordine di grandezza del budget al 30.06.2019 = -782.500 €)

PAR11452 - Rispetto del budget previsto nella Relazione Previsionale Aziendale = -1.041.896 € (risultato migliore rispetto al budget al 30.06.2019 = -1.090.000 €)

**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	Previsione 2020	Previsione 2021
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente	EUR	105.637.000,00	0,00 <i>Valore di A-B non superiore rispetto a quello calcolato come media del triennio 2011-2013</i>	0,00 <i>Valore di A-B non superiore rispetto a quello calcolato come media del triennio 2011-2013</i>	0,00 <i>Valore di A-B non superiore rispetto a quello calcolato come media del triennio 2011-2013</i>
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale	%	0,16	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico) e Valore della produzione	%	0,12	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>

**Nota previsto 2018** Il costo di funzionamento per SERVIZI è calcolato come B7 al netto delle esternalizzazioni di servizio TPL

**Nota previsto 2019** Il costo di funzionamento per SERVIZI è calcolato come B7 al netto delle esternalizzazioni di servizio TPL

**Nota previsto 2020** Il costo di funzionamento per SERVIZI è calcolato come B7 al netto delle esternalizzazioni di servizio TPL

**Nota previsto 2021** Il costo di funzionamento per SERVIZI è calcolato come B7 al netto delle esternalizzazioni di servizio TPL



## 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 30/06/2019

PAR11453 - Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente = (confermato) 108.368 k€

PAR11454 - Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale = 17,9%

PAR11455 - Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico) e Valore della produzione = 14,9%

**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	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 <i>Adeguatezza al 100% e mantenimento della certificazione anticorruzione</i>	100,00 <i>Adeguatezza al 100% e mantenimento della certificazione anticorruzione</i>	100,00 <i>Adeguatezza al 100% e mantenimento della certificazione anticorruzione</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

Stato avanzamento al 30/06/2019

PAR11249 - Adeguatezza rispetto a quanto previsto dalla normativa in merito alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito web della società = 100%

PAR11487 - 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%

### 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	Previsione 2020	Previsione 2021
Costo a km del servizio TPL offerto	euro/km	6,70	0,00 <i>Riduzione del valore rispetto all'anno precedente</i>	0,00 <i>Riduzione del valore rispetto all'anno precedente</i>	0,00 <i>Riduzione del valore rispetto all'anno precedente</i>

Stato avanzamento al 30/06/2019

PAR11458 - Costo a km del servizio TPL offerto = 6,9 €

**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	Previsione 2020	Previsione 2021
Corse offerte nell'anno	num		0,00 <i>valore superiore al 2018</i>	0,00 <i>valore superiore al 2018</i>	0,00 <i>Valore superiore al 2018</i>
Età media del parco bus a fine anno	aa		0,00 <i>Valore inferiore al 2018</i>	0,00 <i>Valore inferiore al 2018</i>	0,00 <i>Valore inferiore al 2018</i>



## 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	Previsione 2020	Previsione 2021
Km percorsi con mezzi ecologici	Km		0,00 <i>valore superiore al 2018</i>	0,00 <i>valore superiore al 2018</i>	0,00 <i>valore superiore al 2018</i>
Passeggeri T.P.L.	num		0,00 <i>Valore superiore al 2018</i>	0,00 <i>Valore superiore al 2018</i>	0,00 <i>Valore superiore al 2018</i>

**Stato avanzamento al 30/06/2019**

PAR11480 - Corse offerte nell'anno = 3.228.813

PAR11481 - Età media del parco bus a fine anno = 13,1

PAR11482 - Km percorsi con mezzi ecologici = 269.165

PAR11483 - Passeggeri T.P.L. = 119.810.000

### 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>



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

**Responsabile** STROZZI IVAN (Presidente)

**Assessori di riferimento** Campora Matteo, Picocchi 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	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio	EUR	1.761.000,00 <i>Risultato netto di bilancio consolidato A-B</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>
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>	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 30/06/2019**

Le previsioni di chiusura del 2019 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 2018	Previsione 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente	EUR	68.706.320,43	0,00 <i>Valore di A-B non superiore rispetto a quello calcolato come media del triennio 2011-2013</i>	0,00 <i>Valore di A-B non superiore rispetto a quello calcolato come media del triennio 2011-2013</i>	0,00 <i>Valore di A-B non superiore rispetto a quello calcolato come media del triennio 2011-2013</i>
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale	%.	15,73 <i>Media dell'ultimo triennio (20,00)</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico) e Valore della produzione	%.	40,40 <i>media dell'ultimo triennio (34,73)</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>

**Stato avanzamento al 30/06/2019**

Le previsioni sono in linea con quanto previsto a budget



## AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA 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	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	100,00	100,00

Stato avanzamento al 30/06/2019

Adeguatezza del dato

### 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	Previsione 2020	Previsione 2021
Quota percentuale raccolta differenziata (calcolo % come da L.R. n. 20 del 1/12/2015 e Decreto Min.le del 26/05/2016)	%.	33,49 <i>Obiettivo non raggiunto</i>	55,00	65,00	

Stato avanzamento al 30/06/2019

Attualmente la % di raccolta differenziata non è in linea con le previsioni, sarà cura di Amiu Genova S.p.a. incentivare tutte le attività per raggiungere l'obiettivo.

**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	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>	0,00 <i>Valore non superiore rispetto all'anno precedente</i>	0,00 <i>Valore non superiore rispetto all'anno precedente</i>

Stato avanzamento al 30/06/2019

Fondamentale per raggiungere l'obiettivo è il monitoraggio dei costi.

### 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

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

09.03 - RIFIUTI

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

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





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

<b>Responsabile</b>	ROSSETTI FRANCO (Amministratore Unico)
<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	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio	EUR	255.500,00	0,00 <i>Risultato non negativo</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>

#### Stato avanzamento al 30/06/2019

Nonostante la bassa mortalità del 1° semestre 2019, l'Azienda rispetterà l'obiettivo, si conferma un 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 2018	Previsione 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale	%.	38,82	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>
<b>Nota previsto 2018</b>		<i>MOL calcolato al netto delle sponsorizzazioni a favore dell'Ente</i>			
<b>Nota previsto 2019</b>		<i>MOL calcolato al netto delle sponsorizzazioni a favore dell'Ente</i>			
<b>Nota previsto 2020</b>		<i>MOL calcolato al netto delle sponsorizzazioni a favore dell'Ente</i>			
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico) e Valore della produzione	%.	27,61	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>

#### Stato avanzamento al 30/06/2019

Tenuto conto dell'andamento della gestione si ritiene che entrambi gli obiettivi saranno conseguiti.



## 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	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	100,00	100,00

Stato avanzamento al 30/06/2019

L'obiettivo è stato rispettato al 100%.

### OBIETTIVI SPECIFICI

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

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Quota di mercato servizi funebri	%.	36,00	36,00 <i>Non inferiore al 36%</i>	36,00 <i>Non inferiore al 36%</i>	36,00 <i>Non inferiore al 36%</i>

Stato avanzamento al 30/06/2019

L'Azienda, al 30 giugno 2019, non ha raggiunto l'obiettivo del 36% della quota di mercato. Nel corso del secondo semestre verranno messe in atto specifiche iniziative allo scopo di incrementare questo fattore.

**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	Previsione 2020	Previsione 2021
famiglie indigenti assistite	num	75,00	50,00 <i>Numero non inferiore a 50</i>	55,00 <i>Numero non inferiore a 55</i>	60,00 <i>Numero non inferiore a 60</i>

Stato avanzamento al 30/06/2019

Stante l'andamento che si è verificato nel 1° semestre, l'Azienda riuscirà a rispettare l'obiettivo.

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

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Interventi in sponsorizzazione	num	309.516,00	300.000,00 <i>Non inferiori ai 300.000 euro</i>	300.000,00 <i>Non inferiori ai 300.000 euro</i>	300.000,00 <i>Non inferiori ai 300.000 euro</i>

Stato avanzamento al 30/06/2019

L'Azienda ha intenzione di rispettare questo obiettivo, sponsorizzando opere a sostegno di interventi nei cimiteri monumentali cittadini.



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

**OBIETTIVI CORRELATI**



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

**Responsabile** BARISIONE AGOSTINO (Presidente)

**Assessori di riferimento** Fanghella Paolo, 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	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio	EUR	26.397,96 <i>dati bilancio al 31.12.2018 approvato con Assemblea del 30.04.2019</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>

#### Stato avanzamento al 30/06/2019

La proiezione della situazione al 30 giugno 2019 chiude con una perdita pari ad € 853.272.

Prima dell'approvazione dei documenti programmatici l'Azienda ha lavorato, come di consueto, nei primi mesi dell'anno in regime provvisorio per tutte quelle attività ancora non formalmente approvate, ma non rinviabili, e portando a termine una serie di interventi finanziati lo scorso anno.

Le attività rese in sinergia con le imprese terze quali lavorazioni relative allo sfalcio, sgombero e pulizia torrenti e rii, rivestono carattere di stagionalità e non possono essere rimandate ai mesi successivi. Tale fatto giustifica la maggiore incidenza dei servizi rispetto ai ricavi in questo primo semestre.

Si prevede che l'andamento dei ricavi aumenterà nei prossimi mesi con l'approvazione della delibera di capitalizzazione 2019, che fa riferimento a lavori puntuali concordati con i vari Municipi e Direzioni Comunali. Inoltre sarà contrattualmente formalizzata l'attività di ripristino definitivo degli scavi effettuati da Open Fiber per la posa della fibra ottica, che porterà un notevole incremento dei ricavi verso clienti terzi. Si conferma pertanto il risultato economico previsto a budget 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	Previsione 2020	Previsione 2021
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente	EUR	14.520.181,00 <i>Dati consuntivo 2018</i>	0,00 <i>Valore di A-B non superiore rispetto a quello calcolato come media del triennio 2011-2013</i>	0,00 <i>Valore di A-B non superiore rispetto a quello calcolato come media del triennio 2011-2013</i>	0,00 <i>Valore di A-B non superiore rispetto a quello calcolato come media del triennio 2011-2013</i>
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale	%.	13,73	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico) e Valore della produzione	%.	6,50	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>
<b>Nota previsto 2018</b>	<i>Il costo di funzionamento per SERVIZI si intende al netto degli appalti a terzi</i>				
<b>Nota previsto 2019</b>	<i>Il costo di funzionamento per SERVIZI si intende al netto degli appalti a terzi</i>				
<b>Nota previsto 2020</b>	<i>Il costo di funzionamento per SERVIZI si intende al netto degli appalti a terzi</i>				
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>Il costo di funzionamento per SERVIZI si intende al netto degli appalti a terzi</i>				

#### Stato avanzamento al 30/06/2019

Rispetto del Piano del Fabbisogno di Personale approvato dall'Ente: sono state effettuate le assunzioni relative al completamento del turn-over approvato per il 2018. Per contro sono già usciti per quiescenza n. 10 unità.

Rapporto % fra margine operativo lordo ed il costo del personale: il rapporto è inferiore rispetto alla media del triennio precedente. Con l'incremento di fatturato previsto nel secondo semestre il valore dovrebbe migliorare sensibilmente.

Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B/7 da conto economico) e Valore della Produzione: il rapporto è superiore alla media del triennio precedente, con il l'incremento del fatturato nel secondo semestre dell'anno il valore dovrebbe rispettare l'obiettivo assegnato.

**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	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	100,00	100,00

#### Stato avanzamento al 30/06/2019

La Società è in linea con gli adempimenti previsti.



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

### 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	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	EUR	24,06	0,00 <i>Valore non superiore rispetto all'anno precedente</i>	0,00 <i>Valore non superiore rispetto all'anno precedente</i>	0,00 <i>Valore non superiore rispetto all'anno precedente</i>

**Stato avanzamento al 30/06/2019**

Il ricorso ai servizi resi da imprese esterne, nel primo semestre dell'anno, è inferiore rispetto al 1° semestre dell'anno precedente.

**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	Previsione 2020	Previsione 2021
Aumento dei ricavi da terzi per produzione e stesa di conglomerato bituminoso	num		0,00 <i>Valore superiore rispetto all'anno precedente</i>	0,00 <i>Valore superiore rispetto all'anno precedente</i>	0,00 <i>Valore superiore rispetto all'anno precedente</i>

**Stato avanzamento al 30/06/2019**

Nel corso del primo semestre 2019 il fatturato non raggiunge il valore previsto a budget. Con le nuove attività di ripristino scavi dei Grandi Utenti sicuramente ci sarà una inversione di tendenza nel secondo semestre dell'anno.

**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	Previsione 2020	Previsione 2021
Rilascio del software per l'imputazione automatica del full cost di commessa	Data		31/12/2019		
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	

### 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

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

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

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

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 cittadini possano tornare ad essere vissuti come bene com

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



## 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	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio	EUR	1.707,00	0,00 <i>Rispetto del piano di risanamento di cui alla D.C.C. n 44/2017- Risultato non negativo</i>	0,00 <i>Rispetto del piano di risanamento di cui alla D.C.C. n 44/2017- Risultato non negativo</i>	0,00 <i>Rispetto del piano di risanamento di cui alla D.C.C. n 44/2017- Risultato non negativo</i>
Rispetto del budget previsto nella Relazione Previsionale Aziendale	EUR		0,00 <i>Risultato netto di conto economico non negativo</i>	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 30/06/2019**

Rispetto del piano di risanamento di cui alla DCC 44/17. Il numero degli abbonamenti e degli ingressi al 30/6 è in crescita in confronto allo stesso periodo della scorsa stagione. Le previsioni del piano si stanno realizzando.

**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	Previsione 2020	Previsione 2021
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente	EUR		0,00 <i>Valore di A-B non superiore rispetto a quello calcolato come media del triennio 2011 - 2013</i>	0,00 <i>Valore di A-B non superiore rispetto a quello calcolato come media del triennio 2011 - 2013</i>	0,00 <i>Valore di A-B non superiore rispetto a quello calcolato come media del triennio 2011 - 2013</i>
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale	%.	0,31	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico) e Valore della produzione	%.	0,23	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>

**Stato avanzamento al 30/06/2019**

Il risultato è coerente al piano e ad oggi non ci sono prospettive di disattenderlo





## 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 2018	Previsione 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	100,00	100,00

**Stato avanzamento al 30/06/2019**

Adeguatezza rispetto a quanto previsto dalle normative vigenti

### 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	Previsione 2020	Previsione 2021
Numero abbonamenti agli stabilimenti balneari	num	257,00	0,00 <i>Non inferiore rispetto all'anno precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto all'anno precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto all'anno precedente</i>
Numero di ingressi negli stabilimenti balneari	num	50.356,00	0,00 <i>Non inferiore rispetto all'anno precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto all'anno precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto all'anno precedente</i>
Ricavi da ingressi ed abbonamenti agli stabilimenti balneari	EUR	610.970,00	0,00 <i>Valore non inferiore rispetto all'anno precedente</i>	0,00 <i>Valore non inferiore rispetto all'anno precedente</i>	0,00 <i>Valore non inferiore rispetto all'anno precedente</i>

**Stato avanzamento al 30/06/2019**

Si evidenzia un ulteriore incremento dei numeri degli abbonati rispetto al 2017. Anche i ricavi da ingressi giornalieri sono in aumento anche se si sottolinea come questi dipendano dalle condizioni meteorologiche.

### 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 - PORTO E MARE
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 - PORTO E MARE



## FARMACIE GENOVESI S.R.L.

**Responsabile** PRIVITERA GIUSEPPE (Amministratore Unico)

**Assessori di riferimento** Campora Matteo, 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	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio	EUR	36.905,00	0,00 <i>Risultato non negativo</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>

Stato avanzamento al 30/06/2019

**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	Previsione 2020	Previsione 2021
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale	%	0,16	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico) e Valore della produzione	%	0,05	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>

Stato avanzamento al 30/06/2019

**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	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
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

Stato avanzamento al 30/06/2019



## FARMACIE GENOVESI S.R.L.

### OBIETTIVI SPECIFICI

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

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

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Margine operativo Lordo	EUR	328.207,00	0,00 <i>Non inferiore all'anno precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore all'anno precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore all'anno precedente</i>

Stato avanzamento al 30/06/2019

### 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



## FINANZIARIA 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	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio	EUR		0,00 <i>Risultato non negativo</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>

Stato avanzamento al 30/06/2019

**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	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
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

Stato avanzamento al 30/06/2019

### 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

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

01.02 - Risanare e consolidare le finanze comunali agendo sulla riqualificazione della spesa, sul contrasto all'evasione fiscale e tariffaria, sul sistema delle partecipazioni

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, Picicchi 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	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio	EUR	20.193,00 <i>Il Risultato d'esercizio è positivo.</i>	0,00 <i>risultato non negativo</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>	0,00 <i>risultato non negativo</i>

**Stato avanzamento al 30/06/2019**

Sulla base del consuntivo al 31/05/2019, si stima che, per entrambi gli indicatori, gli obiettivi saranno conseguiti fatto salvo eventi imprevisi e/o imprevedibili che alterino significativamente l'andamento aziendale.

**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	Previsione 2020	Previsione 2021
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente	EUR	5.750.176,00	0,00 <i>Valore di A-B non superiore rispetto a quello calcolato come media del triennio 2011-2013</i>	0,00 <i>Valore di A-B non superiore rispetto a quello calcolato come media del triennio 2011-2013</i>	0,00 <i>Valore di A-B non superiore rispetto a quello calcolato come media del triennio 2011-2013</i>
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale	%	52,00	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>
<b>Nota previsto 2018</b> <i>Il MOL del triennio 2015-2017 viene calcolato applicando ai ricavi una riduzione dell'8,4% per gli anni 2015 e 2016 (contrazione indipendente dalla gestione della società per riduzione tariffe unitarie della sosta a rotazione) e al periodo gennaio-agosto 2017 (le tariffe sono state modificate da settembre 2017).</i>					
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico) e Valore della produzione	%	4,04 <i>Valore definitivo.</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>
<b>Nota previsto 2018</b> <i>Al fine di calcolare l'indice del triennio 2015-2017 il valore della produzione viene calcolato riducendo il fatturato per gli anni 2015 e 2016 e per il periodo gennaio-agosto 2017 dell'8,4% (per le stesse motivazioni della nota relativa all'indicatore precedente)</i>					



## 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

Stato avanzamento al 30/06/2019

Relativamente al primo indicatore, sulla base dei dati disponibili in fase di rendicontazione al 30/06 ed applicando, anche al consuntivo 2019, quanto indicato sulla nota a consuntivo 2018, in merito alla determinazione del valore di A sul Piano del Fabbisogno, si stima che il valore obiettivo sarà raggiunto.  
Per quanto attiene il secondo indicatore, sulla base della conferma dei contenuti della nota al consuntivo 2018, in merito al calcolo della media del M.O.L. del triennio 2015-2017 ed al valore di A, si stima, sulla base dei dati disponibili in fase di rendicontazione al 30/06, che anche l'obiettivo di questo indicatore sarà soddisfatto.  
Per ciò che riguarda il terzo indicatore, anche in questo caso, sulla base dei dati attualmente disponibili e sulla conferma della nota sul consuntivo 2018, relativa alla rielaborazione del valore della produzione del triennio 2015-2017 (si ricorda che la media del triennio 2015-2017 era pari al 4,41%), si ritiene di raggiungere il valore obiettivo.

**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	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	100,00	100,00

Stato avanzamento al 30/06/2019

Per quanto attiene al primo indicatore, al momento della rendicontazione al 30/06, nulla osta al fatto che a fine anno sia conseguita una completa adeguatezza rispetto agli obblighi di pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito web della società come, d'altra parte, testimoniano le positive rilevazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione anch'esse pubblicate nella sezione "Amministrazione Trasparente".  
Per quanto riguarda il secondo indicatore, si ritiene che anch'esso sarà conseguito. A tal proposito si ricordano l'aggiornamento 2018 del P.T.P.C. con il relativo allegato 1 (riferito agli obblighi di pubblicazione Delibera A.N.AC. N. 1134/2017) nonché le relazioni annuali del R.P.C. e la Check List trasmessa alla competente Direzione della Civica Amministrazione, tutta documentazione pubblicata nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale della società.

### 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	Previsione 2020	Previsione 2021
Mantenimento del canone di concessione	EUR	3.010.535,01	0,00 <i>Valore non inferiore rispetto all'anno 2017</i>	0,00 <i>Valore non inferiore rispetto all'anno 2017</i>	0,00 <i>Valore non inferiore rispetto all'anno 2017</i>

Stato avanzamento al 30/06/2019

Si ritiene che l'obiettivo sarà raggiunto nell'ipotesi di un canone di concessione in linea con l'importo posto a Bilancio 2018 pari a 3.010.535 €.

**GENOVA PARCHEGGI S.P.A.****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 ciclopedonalità  
DIREZIONE MOBILITA' E TRASPORTI

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 ciclopedonalità  
DIREZIONE MOBILITA' E TRASPORTI





## 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	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio	EUR	22.079,00 <i>Dato consuntivo</i>	0,00 <i>risultato non negativo</i>	0,00 <i>risultato non negativo</i>	0,00 <i>risultato non negativo</i>

**Stato avanzamento al 30/06/2019**

AL 30 06 2019 SI CONFERMA UN RISULTATO ECONOMICO D'ESERCIZIO 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 2018	Previsione 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente	EUR	399.954,34	0,00 <i>Valore di A-B non superiore rispetto a quello calcolato come media del triennio 2011-2013</i>	0,00 <i>Valore di A-B non superiore rispetto a quello calcolato come media del triennio 2011-2013</i>	0,00 <i>Valore di A-B non superiore rispetto a quello calcolato come media del triennio 2011-2013</i>
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale	%.	0,08	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico) e Valore della produzione	%.	0,32 <i>Dato consuntivo</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>

**Stato avanzamento al 30/06/2019**

AL 30 06 2019 SI CONFERMA IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI



## 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	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
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

**Stato avanzamento al 30/06/2019**

AL 30 06 2019 SI CONFERMA IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

### 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 E PROGETTI D'INNOVAZIONE STRATEGICA E STATISTICA
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 E PROGETTI D'INNOVAZIONE STRATEGICA E STATISTICA



## PORTO ANTICO DI GENOVA S.P.A

**Responsabile** NANNINI LUCA (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	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio	EUR	125.019,00	0,00 <i>risultato non negativo</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>	0,00 <i>risultato non negativo</i>

**Stato avanzamento al 30/06/2019**

Si stima un utile al 31.12.2019 di Euro 22.646.

**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	Previsione 2020	Previsione 2021
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale	%	1,95	0,00 <i>Non inferiore rispetto al budget di piano</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al budget di piano</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al budget di piano</i>
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico) e Valore della produzione	%	0,46	0,00 <i>Non superiore rispetto al budget di piano</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al budget di piano</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al budget di piano</i>

**Stato avanzamento al 30/06/2019**

Per effetto del conferimento del ramo d'azienda Fiera di Genova in liquidazione, e di conseguenza dell'assunzione di n. 18 unità non bilanciate da un adeguata redditività si prevede un peggioramento degli indici relativi.

**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	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	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

**Stato avanzamento al 30/06/2019**

Nel corso del 2019 si completerà quanto richiesto in modo da raggiungere l'obiettivo.

**PORTO ANTICO DI GENOVA S.P.A****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 CULTURALI E POLITICHE GIOVANILI

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 CULTURALI E POLITICHE GIOVANILI



## 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	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio	EUR	51.333,00	0,00 <i>Rispetto del piano di risanamento presentato alla Corte dei Conti</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>

**Stato avanzamento al 30/06/2019**

Con riferimento al 1 semestre 2019 la società prevede di rispettare l'equilibrio economico/patrimoniale.

**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	Previsione 2020	Previsione 2021
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale	%.	4,58	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico) e Valore della produzione	%.	32,00	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>

**Stato avanzamento al 30/06/2019**

Con riferimento al 1 semestre 2019 la società prevede di rispettare gli indirizzi dell'azionista in materia di contenimento dei costi del personale.

**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	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	100,00	100,00



## **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

**Stato avanzamento al 30/06/2019**

Con riferimento al 1 semestre 2019 la società prevede di rispettare gli indirizzi dell'azionista in materia di obblighi relativi a trasparenza e anticorruzione.

### **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 progetto	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



## 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	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio	EUR	87.185,00	0,00 <i>risultato non negativo</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>

**Stato avanzamento al 30/06/2019**

Lo stato di avanzamento attuale ci consente di confermare il raggiungimento dell'obiettivo

**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	Previsione 2020	Previsione 2021
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale	%.	45,43	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico) e Valore della produzione	%.	59,68	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>
<b>Nota previsto 2018</b>	<i>Il rapporto viene calcolato al netto dei costi per servizi e ricavi derivanti dalle commesse per Società per Cornigliano</i>				
<b>Nota previsto 2019</b>	<i>Il rapporto viene calcolato al netto dei costi per servizi e ricavi derivanti dalle commesse per Società per Cornigliano</i>				
<b>Nota previsto 2020</b>	<i>Il rapporto viene calcolato al netto dei costi per servizi e ricavi derivanti dalle commesse per Società per Cornigliano</i>				

**Stato avanzamento al 30/06/2019**

Lo stato di avanzamento attuale ci consente di confermare il raggiungimento dell'obiettivo.



## 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	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	100,00	100,00	100,00

**Stato avanzamento al 30/06/2019**

Lo stato di avanzamento attuale ci consente di confermare il raggiungimento dell'obiettivo.

### 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	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.	EUR	2.954.633,00	0,00 <i>Valore non inferiore rispetto a quanto previsto a budget</i>	0,00 <i>Valore non inferiore rispetto a quanto previsto a budget</i>	0,00 <i>Valore non inferiore rispetto a quanto previsto a budget</i>

**Stato avanzamento al 30/06/2019**

Lo stato di avanzamento attuale ci consente di confermare il raggiungimento dell'obiettivo.

### OBIETTIVI CORRELATI



# **SEZIONE OPERATIVA**

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

*2.1 Relazioni Previsionali Aziendali 2020/2022*

*2.2 Obiettivi 2020/2022 assegnati alle società partecipate*

*2.3 Stato attuazione obiettivi al 30/06/2019*

***2.4 Stato attuazione obiettivi società partecipate al 31/12/2018 e consuntivo indicatori  
quali-quantitativi di servizio***

*2.5 Grado di raggiungimento obiettivi società partecipate anno 2018*

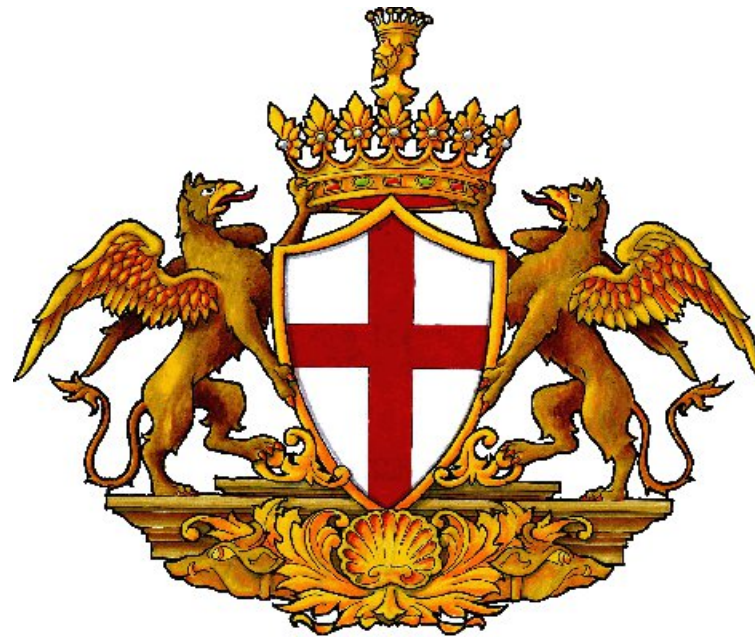
*2.6 Grado di raggiungimento obiettivi società partecipate anno 2019 - Preconsuntivo*

*2.7 Consuntivazione piano di fabbisogno del personale delle società partecipate per  
l'anno 2018*





## 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
<u>AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA 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>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>
<u>AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI 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>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 percepita dagli utenti del servizio di trasporto</u>
<u>AZIENDA SERVIZI FUNEBRI DEL COMUNE DI GENOVA 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>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>
<u>AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI 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>

## 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>
<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>JOB CENTRE 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>Incremento dimensione finanziaria per gli effetti dell'art. 20 del D.lgs. 175/2016</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 - <u>Rispetto dell'equilibrio economico-finanziario mantenendo fisso il canone di concessione nel triennio come da Delibera di Giunta Comunale n. 203/2017</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>
<u>PORTO ANTICO DI GENOVA S.P.A</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>Potenziare l'attrattività dell'area per i flussi turistici e per la città</u>
	05 - <u>Presidiare l'offerta del polo congressuale facendone sede di eventi di elevata qualità e visibilità</u>
	06 - <u>Valorizzazione del compendio immobiliare</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>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>
	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>
<u>SVILUPPO GENOVA S.P.A.</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 del valore della produzione da Conto Economico al fine della continuità aziendale</u>



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

**Responsabile** STROZZI IVAN (Presidente)

**Assessori di riferimento** Campora Matteo, Piciocchi 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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	2.151.000,00 <i>Risultato netto di bilancio consolidato A-B</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>	1.761.000,00 <i>Risultato netto di bilancio consolidato A-B</i>	2.301.819,00	142.775,00
Rispetto del budget previsto nella Relazione Previsionale Aziendale	EUR	114.791,00 <i>Utile d'esercizio 2017</i>	0,00 <i>Risultato netto di conto economico non negativo</i>	80.422,00 <i>Utile d'esercizio 2018</i>	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 31/12/2018

**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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	EUR	68.787.373,92	0,00 <i>Valore non superiore rispetto a quello di piano (calcolato come A-B)</i>	68.706.320,43	69.799.669,00	71.049.308,00
<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	%.	17,68	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	15,73 <i>Media dell'ultimo triennio (20,00)</i>	21,00	18,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Il motivo del mancato raggiungimento dell'indicatore è legato alla diminuzione del MOL a seguito della diminuzione dei ricavi da Tari.</i>						
<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	%.	37,67	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	40,40 <i>media dell'ultimo triennio (34,73)</i>	10,87	11,26
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Il motivo del mancato raggiungimento dell'indicatore è legato alla diminuzione del valore della produzione a seguito della diminuzione dei ricavi da Tari.</i>						
<b>Nota previsto 2020</b> <i>Media triennio 2016/2018 = 11,14%</i>						



## 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

Stato avanzamento al 31/12/2018

**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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
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

**Nota consuntivo 2017** Adeguatezza del sistema, recepite anche le ultime indicazioni ANAC.

Stato avanzamento al 31/12/2018

### 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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Quota percentuale raccolta differenziata (calcolo % come da L.R. n. 20 del 1/12/2015 e D.M. del 26/05/2016)	%.	34,22 <i>Obiettivo non raggiunto</i>	50,00	33,49 <i>Obiettivo non raggiunto</i>	55,00	65,00

Stato avanzamento al 31/12/2018

**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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Costi operativi da piano finanziario ai fini della TARI	EUR	75.459.000,00	0,00 <i>Valore non superiore rispetto all'anno precedente</i>	78.001.000,00	0,00 <i>Valore non superiore rispetto all'anno precedente</i>	0,00 <i>Valore non superiore rispetto all'anno precedente</i>

**Nota consuntivo 2017** Costi operativi di gestione Tari 2018

**Nota consuntivo 2018** Costi operativi Tari 2019 L'incremento di 2.542.000 euro è principalmente dovuto a carburanti e lubrificanti, servizio manutenzione mezzi, servizi di raccolta differenziata (ingombranti)

Stato avanzamento al 31/12/2018





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

### 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
	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 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
INDICATORI PRESTAZIONALI	val				
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO TECNICO	val				
IGIENE DEL SUOLO	val				
km di strade da spazzare	Km	1.012,00	1.012,00	1.017,00	1.017,00
Tonnellate rifiuti da spazzamento strade	ton				
Tonnellate rifiuti spazzati a km	t/km	0,00 <i>dato non disponibile</i>	0,00	0,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2016</b> <i>dato non disponibile</i>					
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>dato non disponibile</i>					
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	248,00	212,00	198,00	196,00
RACCOLTA E SMALTIMENTO RIFIUTI URBANI (DIFFERENZIATA E INDIFFERENZIATA)	val				
Dati di contesto	val				
N° abitanti sul territorio comunale	num	586.655,00 <i>Dato da Annuario statistico Comune di Genova</i>	583.601,00 <i>Dato da Annuario statistico Comune di Genova</i>	580.097,00	580.548,00
N° Contenitori indifferenziata sul territorio comunale	num	12.327,00	11.985,00	11.841,00	11.295,00



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

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
N° Contenitori differenziata complessivi sul territorio comunale	num	23.076,00	23.095,00	23.139,00	23.673,00
N° Contenitori sul territorio comunale	num	35.403,00	35.080,00	34.980,00	34.968,00
N° Contenitori carta sul territorio comunale	num	6.618,00	6.548,00	6.561,00	6.489,00
N° Contenitori plastica e alluminio sul territorio comunale	num	5.444,00	5.511,00	5.572,00	5.600,00
N° Contenitori vetro sul territorio comunale	num	5.773,00	5.722,00	5.721,00	5.634,00
Tonnellate di rifiuti differenziati raccolti sul territorio comunale	ton	107.624,00	94.493,00	97.203,00	94.504,00
Tonnellate di rifiuti indifferenziati raccolti sul territorio comunale	ton	199.442,00	192.794,00	186.825,60	187.628,00
Tonnellate di rifiuti (di qualsiasi genere) raccolti sul territorio comunale	ton	307.066,00	287.287,00	284.028,60	282.132,00
Tonnellate di rifiuti destinati agli impianti di recupero	ton	94.707,00	80.040,00	80.731,30	81.001,00
Tonnellate di frazione umida rifiuti a recupero di materia trattata	ton	12.917,00	14.453,00	16.471,20	13.503,00
Tonnellate di rifiuti destinati a impianti di smaltimento (discarica e inceneritore)	ton	199.442,00	192.794,00	186.825,60	187.628,00
Tonnellate di rifiuti organici, verde e legno raccolte	ton	27.952,00	29.107,00	27.874,15	25.988,75
Tonnellate di vetro raccolte	ton	13.344,00	14.084,00	15.463,40	13.905,00
Tonnellate di carta e cartone raccolte	ton	38.981,00	26.751,00	25.987,40	27.370,00
Tonnellate di materie plastiche raccolte	ton	10.256,00	6.234,00	8.970,18	9.885,00
Tonnellate di metalli raccolti	ton	948,00	869,00	817,70	947,45
Tonnellate di raccolta selettiva	ton	7.846,00	14.032,00	9.321,90	7.799,00
Tonnellate ingombranti raccolte	ton	4.971,00	3.618,00	6.862,20	6.725,00
Tonnellate di RAE raccolte	ton	3.326,00	1.995,00	1.905,60	1.885,00
Numero isole ecologiche	num	4,00	4,00	4,00	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	2.940,00	2.205,00

**Nota consuntivo 2015** l'unità di misura è espressa in metri cubi

**Nota consuntivo 2016** l'unità di misura è espressa in metri cubi



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

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
Capacità isole ecologiche	ton	2.940,00	2.940,00	2.940,00	2.205,00
<i>Nota consuntivo 2018 si tratta di centri di raccolta per cui la capacita puo variare</i>					
Totale rifiuti isole ecologiche (tonnellate)	ton	23.000,00	29.708,00	17.103,32	15.918,00
Utenze domestiche servite dalla nettezza urbana	num	280.017,00	279.687,00	279.656,00	289.482,00
Utenze non domestiche servite dalla nettezza urbana	num	95.178,00	95.043,00	94.872,00	97.708,00
Utenze domestiche servite da raccolta porta a porta	num		2.222,00	2.388,00	2.388,00
Utenze non domestiche servite da raccolta porta a porta	num	4.066,00	4.030,00	3.913,00	4.632,00
Utenze grandi produttori di organico (es. ristoranti, bar, ...) servite da raccolta porta a porta	num	2.375,00	2.368,00	2.248,00	2.261,00
N° Cittadini residenti nel Comune di Genova serviti dalla raccolta dell'umido	num	107.685,00	107.685,00	107.057,00	241.349,00
Indicatori	val				
% rifiuti differenziati sul totale dei rifiuti	%.	35,05	32,89	34,22	33,50
% rifiuti indifferenziati sul totale dei rifiuti	%.	64,95	67,11	65,78	66,50
% rifiuti destinati agli impianti per il recupero sul totale dei rifiuti	%.	30,84	27,86	28,42	28,71
% rifiuti destinati agli impianti di smaltimento (discarica e inceneritore) sul totale dei rifiuti	%.	64,95	67,11	65,78	66,50
kg di rifiuti urbani raccolti per abitante	kg/ab	523,42	492,27	489,62	485,98
Kg di rifiuti organici, verde e legno raccolti per abitante	kg/ab	47,65	49,87	48,05	44,77
Kg di vetro raccolti per abitante	kg/ab	22,75	24,13	26,66	23,95
Kg di carta e cartone raccolti per abitante	kg/ab	66,45	45,84	44,80	47,15
Kg di materie plastiche raccolte per abitante	kg/ab	17,48	10,68	15,46	17,03
Kg di metalli raccolti per abitante	kg/ab	1,62	1,49	1,41	1,63
Kg di raccolta selettiva (pile esauste, accumulatori, farmaci,ecc.) per abitante	kg/ab	13,37	24,04	16,07	13,43
Kg di ingombranti raccolti per abitante	kg/ab	8,47	6,20	11,83	11,58
Kg di RAE raccolti per abitante	kg/ab	5,67	3,42	3,28	3,25



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

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
N° interventi per bonificare le aree dai rifiuti	num				
N° medio addetti per la raccolta dei rifiuti urbani (escluso addetti allo spazzamento) al giorno	N/gg	243,00	240,00	229,00	229,00
<b>INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO ECONOMICO</b>					
	val				
Costo raccolta rifiuti	EUR	50.405.000,00	51.141.000,00	50.278.000,00	52.148.000,00
<i>Nota consuntivo 2015 la somma del costo raccolta indiff e diff come da tari 2016</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 la somma del costo raccolta indiff e diff come da tari 2017</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 a somma del costo raccolta indiff e diff come da tari 2018</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 somma del costo raccolta indifferenziata e differenziata come da tari 2019</i>					
Costo raccolta differenziata	EUR	19.409.000,00	21.779.000,00	21.191.000,00	22.321.000,00
<i>Nota consuntivo 2015 il costo si riferisce a quanto riportato in Tari 2016</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 il costo si riferisce a quanto riportato in Tari 2017</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 il costo si riferisce a quanto riportato in Tari 2018</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 il costo della raccolta differenziata si riferisce a quanto riportato in tari 2019</i>					
Costo raccolta indifferenziata	EUR	30.996.000,00 <i>il costo come da Tari 2016</i>	29.362.000,00	29.087.000,00	29.827.000,00
<i>Nota consuntivo 2016 il costo come da tari 2017</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 I costo come da tari 2018</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 il costo della raccolta indifferenziata si riferisce al dato riportato in tari 2019</i>					
Costo a tonnellata di rifiuto raccolto	euro/t	164,15	178,01	177,02	184,84
Costo a tonnellata di rifiuto indifferenziato	euro/t	155,41	152,30	155,69	158,97
Costo a tonnellata di rifiuto differenziato	euro/t	180,34	230,48	218,01	236,19
% costo raccolta differenziata sul totale raccolto	%.	38,51	42,59	42,15	42,80
% costo raccolta indifferenziata sul totale raccolto	%.	61,49	57,41	57,85	57,20
TARI	EUR	115.020.000,00	114.092.000,00	121.962.000,00	121.962.000,00
<i>Nota consuntivo 2015 importo senza iva</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 importo senza iva</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 importo senza iva</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 importo senza iva</i>					
Tari per abitante	euro/ab	196,06	195,50	210,24	210,08



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

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
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	2,00	6,00	4,00	6,00
N° attività in collaborazione con i Municipi	num	8,00	7,00	10,00	12,00
N° attività organizzate insieme a gruppi di cittadini/associazioni	num	20,00	18,00	16,00	12,00
N° di scuole coinvolte in attività di educazione ambientale	num	67,00	47,00	52,00	90,00
% segnalazione disservizi ricevute al call center risolte	%.	88,00	90,00	89,00	90,00
INDICATORI DI SERVIZIO	val				
IGIENE DEL SUOLO	val				
Mq di superficie spazzata	mq	500.495.295,00	481.256.119,00	419.686.825,00	527.207.071,00
<i>Nota consuntivo 2015 spazzamento manuale e misto</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 spazzamento manuale e misto</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 spazzamento manuale e misto</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 modificata la metodologia di calcolo</i>					
Mq di superficie da spazzare a programma	mq	570.364.048,00	559.067.301,00	545.030.531,65	420.558.110,00
<i>Nota consuntivo 2015 spazzamento manuale e misto</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 spazzamento manuale e misto</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 spazzamento manuale e misto</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 modificata la metodologia di calcolo</i>					
Efficacia spazzamento (PULITORIA MANUALE)	%.	87,75	86,08	77,00	81,00
Frequenza settimanale di pulitura manuale e svuotamento cestini portarifiuti	gg/set	3,12	3,00	3,00	3,00
N° interventi effettuati di pulitoria meccanizzata	num	19.071,00	18.811,00	17.075,00	31.664,00
<i>Nota consuntivo 2015 interventi spazzamento meccanizzato e misto</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 interventi relativi a spazzamento meccanizzato e misto</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 interventi relativi a spazzamento meccanizzato e misto</i>					
N° interventi programmati di pulitoria meccanizzata	num	20.697,00	20.749,00	22.464,00	22.464,00
<i>Nota consuntivo 2015 spazzamento meccanizzato e misto</i>					



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

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
N° interventi programmati di pulitoria meccanizzata	num	20.697,00	20.749,00	22.464,00	22.464,00
<i>Nota consuntivo 2016 spazzamento meccanizzato e misto</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 spazzamento meccanizzato e misto</i>					
Rispetto del programma di intervento di PULITORIA MECCANIZZATA	%	92,14	90,66	76,01	76,01
Frequenza mensile pulitoria meccanizzata (lavaggio strade e sottopassi pedonali)	gg/mese	3,57	3,57	3,57	3,57
N° caditoie trattate	num	73.775,00	75.098,00	83.424,00	67.105,00
Frequenza pulitoria caditoie	N/anno	3,00	3,00	3,00	3,00
<i>Nota consuntivo 2015 la frequenza è annuale-semestrale-quadrimestrale</i>					
<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>					
Frequenza di pulizia giornaliera dei VESPASIANI escluso festivi	N/gg	7,00	7,00	7,00	7,00
<i>Nota consuntivo 2015 tutti i giorni</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 tutti i giorni</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 tutti i giorni</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 tutti i giorni</i>					
Frequenza settimanale di pulizia e manutenzione ordinaria dei WC AUTOPULENTI	gg/set	3,00	3,00	4,00	3,00
Frequenza settimanale di intervento per la PULIZIA AREE VERDI DI ARREDO URBANO APERTE	gg/set	5,33	5,43	5,43	5,43
Frequenza giornaliera PULITORIA DELLE AREE CIMITERIALI (Staglieno Castagna/Angeli)	gg	3,98	3,60	4,62	4,62
ICS - Pulizia e decoro strade	Punt.	89,00	87,00	91,00	92,00
RACCOLTA RIFIUTI URBANI	val				
Frequenza settimanale di svuotamento cassonetti raccolta RSU	gg/set	5,33	5,43	5,27	4,87
Frequenza all'anno per lavaggio cassonetti RSU	N/anno	4,00	4,00	4,00	4,00
<i>Nota consuntivo 2015 trimestrale</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 trimestrale</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 trimestrale</i>					
ICS - Pulizia Postazione cassonetti rifiuti	Punt.	78,00	79,00	80,00	76,00
	%		%		



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

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
ICS - Pulizia cassonetti rifiuti	Punt.	91,00	90,00	91,00	91,00
	%		%		
ICS - Funzionalità cassonetti RSU	Punt.	95,00	93,00	95,00	92,00
	%		%		
ICS - Assenze ingombranti accanto ai cassonetti	Punt.	90,00	85,00	86,00	77,00
	%		%		
ICS - Funzionalità cestini gettacarte	Punt.	99,00	99,00	99,00	99,00
	%		%		
ICS - Livello riempimento cestini gettacarte	Punt.	10,00	6,00	10,00	14,00
<b>Nota consuntivo 2015</b> 10% troppo pieno					
<b>Nota consuntivo 2016</b> 6% troppo pieno					
<b>Nota consuntivo 2017</b> 10% troppo pieno					
ICS - Qualità del rifiuto organico	Punt.	88,00	87,00	77,00	55,00
	%		%		
RACCOLTA DIFFERENZIATA	val				
N° abitanti del territorio comunale serviti da raccolta differenziata	Punt.	586.655,00	584.969,00	581.560,00	580.548,00
% abitanti serviti dalla raccolta differenziata	Perc.	100,000%	100,000%	100,252%	100,000%
ICS - Svuotamento contenitori RD	Punt.	88,00	88,00	85,00	86,00
	%		%		
ICS - Funzionalità contenitori RD	Punt.	98,00	99,00	99,00	97,00
	%		%		
INDICATORI GENERALI	val				
Media ICS sulla raccolta rifiuti urbani e pulizia e decodo strade	Punt.	80,00	78,00	81,30	77,90
	%		%		



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

**Responsabile** BELTRAMI MARCO (Amministratore Unico)  
**Assessori di riferimento** Balleari Stefano, Picicchi 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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	427.232,00	0,00 <i>Risultato non negativo</i>	894.346,00	0,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> Risultato netto di bilancio consolidato - A-B 2018 = 894.346 Risultato netto di bilancio consolidato - A-B 2017 = N.D.						
Rispetto del budget previsto nella Relazione Previsionale Aziendale	EUR		0,00 <i>Risultato netto di conto economico non negativo</i>	423.253,00	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 2018</b> Risultato Netto bilancio consolidato Risultato netto di bilancio consolidato 2018 = 423.253 Risultato netto di bilancio consolidato 2017 = N.D.						

Stato avanzamento al 31/12/2018





## 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

Indicatore	Udm	Consuntivo 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	EUR		0,00 <i>Valore non superiore rispetto a quello di piano (calcolato come A-B)</i>	105.637.000,00	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> Il valore di A-B del triennio 2011/2013 è rettificato dal risparmio strutturale determinato dagli incentivi all'esodo - 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	%.		0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,16	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	%.		0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,12	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2018</b> Il costo di funzionamento per SERVIZI è calcolato come B7 al netto delle esternalizzazioni di servizio TPL						
<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 31/12/2018

**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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
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 <i>Adeguatezza al 100% ed ottenimento della certificazione anticorruzione entro l'approvazione del bilancio 2018</i>	100,00	100,00 <i>Adeguatezza al 100% e mantenimento della certificazione anticorruzione</i>	100,00 <i>Adeguatezza al 100% e mantenimento della certificazione anticorruzione</i>
<b>Nota consuntivo 2017</b> vedi link in sito web AMT <a href="https://www.amt.genova.it/amt/wp-content/uploads/2018/04/ATTESTAZIONE-2018.pdf">https://www.amt.genova.it/amt/wp-content/uploads/2018/04/ATTESTAZIONE-2018.pdf</a>						

Stato avanzamento al 31/12/2018



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

### OBIETTIVI SPECIFICI

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

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Risparmio sui costi della produzione per SERVIZI rispetto all'anno precedente (B7 da Conto Economico al netto delle esternalizzazioni di servizi TPL)	EUR		2.000.000,00	876.690,00	0,00	0,00
Costo a km del servizio TPL offerto: inferiore rispetto all'anno precedente	euro/km		0,00 <i>Riduzione del valore rispetto all'anno precedente</i>	6,70	6,98	6,95
<b>Nota consuntivo 2018</b> dato 2017 = 6,85						

Stato avanzamento al 31/12/2018

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

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Valore dell'indice generale di soddisfazione del servizio di TPL	%.	6,00	0,00 <i>Valore uguale o superiore a 6</i>	6,92	0,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2017</b> inferiore rispetto a 6,23 (anno precedente)						
<b>Nota consuntivo 2018</b> Report Quaeris / Marzo 2019						

Stato avanzamento al 31/12/2018

### OBIETTIVI CORRELATI

10.02 - TRASPORTO PUBBLICO LOCALE	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 delle linee tramviarie sulle direttrici di Levante e della Val Bisagno e impianto di risalita per il collegamento con il polo tecnologico degli Erzelli DIREZIONE MOBILITA' E TRASPORTI  10.02.02 - Piano di rilancio di AMT: riduzione costi operativi, forme innovative di bigliettazione, riduzione dell'abusivismo, rinnovo del parco autobus, promozione del servizio con l'attuazione di interventi orientati all'integrazione con la rete ferroviaria. DIREZIONE MOBILITA' E TRASPORTI
10.01 - Rilanciare ed ottimizzare il servizio di trasporto pubblico ampliando e rendendo maggiormente efficiente la rete metropolitana	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 delle linee tramviarie sulle direttrici di Levante e della Val Bisagno e impianto di risalita per il collegamento con il polo tecnologico degli Erzelli DIREZIONE MOBILITA' E TRASPORTI



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

### OBIETTIVI CORRELATI

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

10.02.02 - Piano di rilancio di AMT: riduzione costi operativi, forme innovative di bigliettazione, riduzione dell'abusivismo, rinnovo del parco autobus, promozione del servizio con l'attuazione di interventi orientati all'integrazione con la rete ferroviaria.  
DIREZIONE MOBILITA' E TRASPORTI

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
INDICATORI PRESTAZIONALI	val				
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO TECNICO	val				
Dati di contesto	val				
Lunghezza totale di esercizio (tot TPL)	Km	974,42	972,17	992,01	1.108,41
Lunghezza di esercizio linee di superficie	Km	877,90	877,96	876,99	979,28
Lunghezza di esercizio metropolitana	Km	7,20	7,20	7,20	7,20
Lunghezza di esercizio impianti speciali (ascensori)	Km	3,55	3,68	3,86	3,86
Posti offerti in un anno (tot TPL)	num	438,90 <i>Posti offerti totali erogati equivalenti (bus+ metro +Impianti speciali)</i>	444,96 <i>Posti offerti totali erogati equivalenti (bus+ metro +Impianti speciali)</i>	442,50 <i>Posti offerti totali erogati equivalenti (bus+ metro +Impianti speciali)</i>	452,15 <i>Posti offerti totali erogati equivalenti (bus+ metro +Impianti speciali)</i>
<i>Nota consuntivo 2015 Milioni di posti</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 Milioni di posti</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 Milioni di posti</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Milioni di posti</i>					
Posti offerti linee di superficie (bus)	num	362,47	361,24	355,69	362,49
<i>Nota consuntivo 2015 Milioni di posti</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 Milioni di posti</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 Milioni di posti</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Milioni di posti</i>					
Posti offerti metropolitana	num	29,97	29,96	28,90	33,42
<i>Nota consuntivo 2015 Milioni di posti</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 Milioni di posti</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 Milioni di posti</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Milioni di posti</i>					



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

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
Posti offerti impianti speciali (ascensori)	num	41,43	49,32	53,41	51,61
<i>Nota consuntivo 2015 Milioni di posti</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 Milioni di posti</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 Milioni di posti</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Milioni di posti</i>					
N° Fermate autobus	num	2.901,00	2.895,00	2.888,00	2.905,00
Popolazione residente sul territorio comunale	num	586.655,00 <i>Valore da Annuario statistico Comune di Genova</i>	583.601,00 <i>Valore da Annuario statistico Comune di Genova</i>	580.097,00 <i>Valore da Annuario statistico Comune di Genova</i>	580.097,00
Totale bus	num	679,00	701,00	681,00	662,00
N° viaggi TPL effettuati	num	130.069.000,00	130.016.000,00	132.486.000,00	136.329.000,00
<i>Nota consuntivo 2015 viaggi/anno</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 viaggi/anno</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 viaggi/anno</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 viaggi/anno</i>					
% evasione passeggeri TPL	%	5,19	5,27	5,66	5,11
Passeggeri paganti rete TPL	pax	223,99	225,13	229,19	234,94
<i>Nota consuntivo 2015 Milioni di passeggeri</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 Milioni di passeggeri</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 Milioni di passeggeri</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Milioni di passeggeri</i>					
Passeggeri trasportati TPL	pax	235,62	236,99	242,16	246,95
<i>Nota consuntivo 2015 Milioni di passeggeri</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 Milioni di passeggeri</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 Milioni di passeggeri</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Milioni di passeggeri</i>					
Viaggi all'anno per persona residente	num	221,71	222,78	228,39	235,01
Velocità commerciale TPL di superficie nell'h di punta	KM/ora <i>km/h</i>	14,85	14,85 <i>km/h</i>	14,61 <i>km/h</i>	14,40 <i>km/h</i>
<i>Nota consuntivo 2015 La velocità effettiva di esercizio (km gomma/ore ordinarie) è pari a 12,58</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 La velocità effettiva di esercizio (km gomma/ore ordinarie) è pari a 12,57</i>					



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

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
Velocità commerciale TPL di superficie nell'h di punta	KM/ora	14,85	14,85	14,61	14,40
		<i>km/h</i>	<i>km/h</i>	<i>km/h</i>	<i>km/h</i>
<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 12,56					
Totale biglietti ordinari venduti	num	22,74	22,04	22,10	22,88
		<i>Millioni di titoli/anno</i>	<i>Millioni di titoli/anno</i>	<i>Millioni di titoli/anno</i>	<i>Millioni di titoli/anno</i>
Totale abbonamenti ordinari venduti	num	0,94	0,95	0,96	0,97
		<i>Millioni di titoli/anno</i>	<i>Millioni di titoli/anno</i>	<i>Millioni di titoli/anno</i>	<i>Millioni di titoli/anno</i>
Totale abbonamenti agevolati venduti	num	0,22	0,22	0,24	0,26
		<i>Millioni di titoli/anno</i>	<i>Millioni di titoli/anno</i>	<i>Millioni di titoli/anno</i>	<i>Millioni di titoli/anno</i>
km rete stradale urbana comunale	Km	956,06	956,06	1.014,30	1.014,30
		<i>Valore da Annuario statistico Comune di Genova</i>	<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>		
<b>Nota consuntivo 2017</b> nel 2017 effettuato censimento rete stradale urbana comunale					
Indicatori	val				
Km prodotti in un anno (tot TPL)	Km	26,41	26,77	26,75	26,76
<b>Nota consuntivo 2015</b> <i>Millioni di km/anno</i>					
<b>Nota consuntivo 2016</b> <i>Millioni di km/anno</i>					
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>Millioni di km/anno</i>					
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Millioni di km/anno</i>					
Km prodotti in un anno (linee di superficie)	Km	23,39	23,39	23,27	23,64
<b>Nota consuntivo 2015</b> <i>Millioni di km/anno</i>					
<b>Nota consuntivo 2016</b> <i>Millioni di km/anno</i>					
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>Millioni di km/anno</i>					
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Millioni di km/anno</i>					
Km prodotti in un anno (metropolitana)	Km	1,07	1,07	1,01	0,64
<b>Nota consuntivo 2015</b> <i>Millioni di km/anno</i>					
<b>Nota consuntivo 2016</b> <i>Millioni di km/anno</i>					
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>Millioni di km/anno</i>					
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Millioni di km/anno dal 2018 il criterio (contrattuale) di misurazione dei km metro è diventato treno*km anzichè vettura*km (come fino al 2017)</i>					



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

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
Km prodotti in un anno (impianti speciali)	Km	1,04	1,39	1,50	1,54
<i>Nota consuntivo 2015 Milioni di km/anno</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 Milioni di km/anno</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 Milioni di km/anno</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Milioni di km/anno</i>					
Corse offerte in un anno (tot TPL)	num	6,08	6,34	6,56	6,62
<i>Nota consuntivo 2015 Milioni di corse/anno</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 Milioni di corse/anno</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 Milioni di corse/anno</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Milioni di corse/anno</i>					
Corse offerte in un anno (linee di superficie)	num	3,88	3,88	3,85	3,92
<i>Nota consuntivo 2015 Milioni di corse/anno</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 Milioni di corse/anno</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 Milioni di corse/anno</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Milioni di corse/anno</i>					
Corse offerte in un anno (metropolitana)	num	0,15	0,15	0,07	0,09
<i>Nota consuntivo 2015 Milioni di corse veicolo/anno</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 Milioni di corse veicolo/anno</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 Milioni di corse convoglio/anno</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Milioni di corse convoglio/anno</i>					
Corse offerte in un anno (impianti speciali)	num	1,78	2,05	2,36	2,36
<i>Nota consuntivo 2015 Milioni di corse/anno</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 Milioni di corse/anno</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 Milioni di corse/anno</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Milioni di corse/anno</i>					
Ore di esercizio TPL erogate	Ore	2,07	2,10	2,08	2,04
<i>Nota consuntivo 2015 Milione di ore/anno</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 Milioni di ore/anno</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 Milioni di ore/anno</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Milioni di ore/anno</i>					



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

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
% di rete stradale urbana servita dalla rete bus	%.	91,82	91,83	86,46	
Chilometri prodotti TPL per abitante	km/ab	45,02	45,87	46,11	46,13
Chilometri prodotti (linee di superficie) per abitante	km/ab	39,87	40,08	40,11	40,75
Chilometri prodotti (metropolitana) per abitante	km/ab	1,82	1,83	1,74	1,10
Passeggeri a km prodotto	pax/km	8,92	8,85	9,05	9,23
Viaggi a km prodotto (TPL)	N/km	4,93	4,86	4,95	5,09
<b>INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO ECONOMICO</b>					
Totale costi diretti	EUR	139,58	138,30	137,62	140,91
<i>Nota consuntivo 2015 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Milioni di €</i>					
Totale altri costi	EUR	33,45	34,89	39,70	39,87
<i>Nota consuntivo 2015 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Milioni di €</i>					
Costo totale annuo TPL	EUR	173,03	173,19	177,32	180,78
Costo totale annuo linee di superficie	EUR	147,25	146,90	146,63	150,46
<i>Nota consuntivo 2015 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Milioni di €</i>					
Costo totale annuo metropolitana	EUR	11,92	11,04	11,01	12,22
<i>Nota consuntivo 2015 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Milioni di €</i>					



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

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
Costo totale annuo impianti speciali	EUR	4,71	5,16	6,04	6,11
<i>Nota consuntivo 2015 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Milioni di €</i>					
Costo diretto del TPL a km prodotto	euro/km	5,29	5,17	5,14	5,27
	€/km		€/km	€/km	
<i>Nota consuntivo 2015 Costi relativi al servizio, manutenzione, infrastrutture</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 Costi relativi al servizio, manutenzione, infrastrutture</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 Costi relativi al servizio, manutenzione, infrastrutture</i>					
Costo totale annuo TPL a km prodotto	euro/km	6,55	6,47	6,63	6,76
	€/km		€/km	€/km	
Costo totale annuo linee di superficie a km prodotto	euro/km	6,30	6,28	6,30	6,36
Costo totale annuo metropolitana a km prodotto	euro/km	11,14	10,32	10,90	19,09
Costo totale annuo impianti speciali a km prodotto	euro/km	4,53	3,71	4,03	3,97
Costo diretto del TPL a passeggero	euro/pax	0,59	0,58	0,57	0,57
	€/passeggero		€/passeggero	€/passeggero	
Costo totale annuo TPL a passeggero	euro/pax	0,73	0,73	0,73	0,73
	€/passeggero		€/passeggero	€/passeggero	
Totale ricavi da traffico TPL (biglietti ordinari)	EUR	28,68	27,83	28,04	29,32
<i>Nota consuntivo 2015 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Milioni di €</i>					
Totale ricavi da traffico TPL (abbonamenti ordinari)	EUR	23,98	24,10	24,40	24,85
<i>Nota consuntivo 2015 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Milioni di €</i>					
Totale ricavi da traffico TPL (abbonamenti agevolati)	EUR	2,33	2,25	2,58	2,85
<i>Nota consuntivo 2015 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 Milioni di €</i>					





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

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
Totale ricavi da traffico TPL (abbonamenti agevolati)	EUR	2,33	2,25	2,58	2,85
<i>Nota consuntivo 2018 Milioni di €</i>					
Totale ricavi da traffico TPL	EUR	54,99	54,18	55,02	57,02
		<i>Milioni di €</i>	<i>Milioni di €</i>	<i>Milioni di €</i>	
Totale contribuzioni in c/esercizio TPL	EUR	101,42	99,67	93,81	94,99
<i>Nota consuntivo 2015 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Milioni di €</i>					
Totale ricavi TPL	EUR	173,11	173,05	177,42	177,21
<i>Nota consuntivo 2015 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2016 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 Milioni di €</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Milioni di €</i>					
Ricavi da traffico TPL a km prodotto	EUR	2,08	2,02	2,06	2,13
		<i>€/km</i>	<i>€/km</i>	<i>€/km</i>	
Ricavi totali TPL a km prodotto	EUR	6,55	6,46	6,63	6,62
		<i>€/km</i>	<i>€/km</i>	<i>€/km</i>	
% ricavi da traffico TPL rispetto ai ricavi totali TPL	%	31,77	31,31	31,01	32,18
Ricavi da traffico TPL a passeggero	EUR	0,23	0,23	0,23	0,23
		<i>€/viaggio</i>	<i>€/viaggio</i>	<i>€/viaggio</i>	
Ricavi totali TPL a passeggero	EUR	0,73	0,73	0,73	0,72
		<i>€/passeggero</i>	<i>€/passeggero</i>	<i>€/passeggero</i>	
INDICATORI DI SERVIZIO					
val					
1. PUNTUALITA' E REGOLARITA' DEL SERVIZIO					
val					
Qualità percepita (ICS) su frequenza di passaggio dei veicoli TPL	Punt.	5,56	6,10	5,56	6,62
Qualità percepita (ICS) su tempi di attesa alle fermate	Punt.	5,27	6,06	0,00	0,00
<i>Nota consuntivo 2017 non più rilevato</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 non più rilevato</i>					
Qualità percepita (ICS) su puntualità dei veicoli TPL	Punt.	5,58	6,27	5,56	6,84
Qualità percepita (ICS) su velocità del viaggio sui veicoli TPL	Punt.	5,92	6,54	0,00	0,00
<i>Nota consuntivo 2017 non più rilevato</i>					



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

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
Qualità percepita (ICS) su velocità del viaggio sui veicoli TPL	Punt.	5,92	6,54	0,00	0,00
<i>Nota consuntivo 2018 non più rilevato</i>					
<b>2. AFFOLLAMENTO E CONFORT</b>	val				
Qualità percepita (ICS) su affollamento dei veicoli TPL	Punt.	3,87	5,05	0,00	0,00
<i>Nota consuntivo 2017 non più rilevato</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 non più rilevato</i>					
Qualità percepita (ICS) sul confort di viaggio sui veicoli TPL	Punt.	5,05	6,06	5,23	5,56
Qualità percepita (ICS) su accessibilità alle fermate	Punt.	6,20	6,38	5,53	0,00
<i>Nota consuntivo 2018 non più rilevato</i>					
Qualità percepita (ICS) su facilità d'interscambio	Punt.	6,13	6,28	5,54	0,00
<i>Nota consuntivo 2018 non più rilevato</i>					
<b>3. PULIZIA</b>	val				
Qualità percepita (ICS) su pulizia dei veicoli TPL	Punt.	4,61	5,30	4,97	5,33
<b>4. SICUREZZA E AFFIDABILITA' MEZZI, IMPIANTI E APPARATI</b>	val				
Qualità percepita (ICS) su sicurezza del viaggio dei veicoli TPL	Punt.	6,61	6,58	5,44	0,00
<i>Nota consuntivo 2018 non più rilevato</i>					
Qualità percepita (ICS) su funzionamento dei veicoli TPL	Punt.	5,80	6,30	0,00	0,00
<i>Nota consuntivo 2017 non più rilevato</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 non più rilevato</i>					
Qualità percepita (ICS) su funzionamento degli apparati	Punt.	5,49	6,01	5,80	6,86
<b>5. INFORMAZIONI ALLA CLIENTELA</b>	val				
Qualità percepita (ICS) su informazioni ai clienti	Punt.	6,31	6,64	0,00	0,00
<i>Nota consuntivo 2017 non più rilevato</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 non più rilevato</i>					
Qualità percepita (ICS) su rapporto con i clienti	Punt.	6,21	6,51	5,86	7,35
<b>6. RISPETTO DELL'AMBIENTE</b>	val				

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

<b>Indicatori quali quantitativi di servizio</b>	<b>Udm</b>	<b>Consuntivo 2015</b>	<b>Consuntivo 2016</b>	<b>Consuntivo 2017</b>	<b>Consuntivo 2018</b>
Qualità percepita (ICS) su rispetto dell'ambiente	Punt.	5,06	6,09	0,00	0,00
<i>Nota consuntivo 2017 non più rilevato</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 non più rilevato</i>					



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

**Responsabile** ROSSETTI FRANCO (Amministratore Unico)

**Assessori di riferimento** Campora Matteo, 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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	193.549,00	0,00 <i>Risultato non negativo</i>	255.500,00	107.650,00	268.650,00
<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.						

Stato avanzamento al 31/12/2018

**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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	36,19	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	38,82	33,48	33,76
<b>Nota previsto 2018</b> MOL calcolato al netto delle sponsorizzazioni a favore dell'Ente						
<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 2019</b> MOL calcolato al netto delle sponsorizzazioni a favore dell'Ente						
<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	%.		0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	27,61	29,96	28,81
<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 previsto 2019</b> La voce B7 è al netto delle sponsorizzazioni verso il Comune						
<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 31/12/2018



## 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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
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

Stato avanzamento al 31/12/2018

### OBIETTIVI SPECIFICI

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

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Quota di mercato servizi funebri: non inferiore al 36%	%.	36,31	36,00 <i>Non inferiore al 36%</i>	36,00	36,00	36,00

**Nota consuntivo 2017** *L'obiettivo è stato raggiunto a seguito delle specifiche politiche aziendali.*

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

Stato avanzamento al 31/12/2018

**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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
famiglie indigenti assistite: numero non inferiore a	num	72,00	45,00 <i>Numero non inferiore a 45</i>	75,00	50,00	55,00

**Nota consuntivo 2017** *A.Se.F. ha sostenuto finanziariamente 72 famiglie disagiate per un importo di € 29.121,90. Nell'esercizio di riferimento, mediante la valutazione ISEE, l'Azienda ha applicato tariffe ridotte ad un numero di famiglie superiore a quanto stabilito come obiettivo.*

**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.*

Stato avanzamento al 31/12/2018



## 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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Interventi in sponsorizzazione: non inferiori a 300.000,00 euro	num	309.516,00	300.000,00 <i>Non inferiori ai 300.000 euro</i>	309.516,00	300.000,00	300.000,00
<b>Nota consuntivo 2017</b> 215.000 sponsorizzazione al Comune di Genova come da contratto ( 120.000 per il cimitero della Torbella, 95.000 per la Galleria s.Antonino al cimitero di Staglieno) 85.000 sponsorizzazione Staglieno, Art Bonus 9.516 sponsorizzazione settimana dei Cimiteri						
<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						

Stato avanzamento al 31/12/2018

### OBIETTIVI CORRELATI

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
INDICATORI DI SERVIZIO	val				
N° famiglie indigenti assistite	num	47,00	63,00	72,00	75,00
Indice di Customer Satisfaction - aspetti organizzativi [base 9]	Punt.	8,82	8,82	8,80	8,80
Indice di Customer Satisfaction complessivo aziendale [base 9]	Punt.	8,81	8,80	8,78	8,80
INDICATORI PRESTAZIONALI	val				
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO TECNICO	val				
Dati di contesto	val				
Indice mortalità Comune di Genova (ogni 1000 ab.)	Punt.	14,20	13,50	14,30	13,94
N° annuo decessi Comune di Genova	num	8.362,00	7.873,00	8.342,00	8.093,00
N° interventi su Genova	num	3.314,00	3.222,00	3.412,00	3.346,00
N° interventi fuori Genova	num	92,00	92,00	86,00	78,00
Indicatori	val				
Grado di copertura del fabbisogno servizio onoranze comunale = (N° interventi su Genova / N° annuo decessi Comune di Genova)*100	%	39,63%	41,00%	40,90%	41,34%



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

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
N° medio di servizi effettuati giornalmente da ogni squadra operativa	N/gg	2,52	2,41	2,42	2,30
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>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).</i>					
<b>INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO ECONOMICO</b>					
Ricavi dalle vendite e prestazioni	EUR	10.543.175,00	10.639.303,00	11.310.785,00	11.110.808,00
Costi della produzione	EUR	10.378.277,00	10.825.176,00	11.228.846,00	11.032.007,00
Margine Operativo Lordo	EUR	1.226.294,00	1.310.495,00	1.565.724,00	1.662.558,00
Marginalità calcolata come rapporto tra MOL ed i ricavi dalle vendite e prestazioni= (Margine Operativo Lordo / Ricavi dalle vendite e prestazioni)*100	%	11,15%	11,98%	13,64%	14,96%
Fondo sociale	EUR	114.252,45	106.835,37	131.270,19	144.865,76
Costo della socialità	EUR	32.417,08	25.565,18	36.404,43	31.205,04
<b>INDICATORI PRESTAZIONALI TECNICI E DI TIPO ECONOMICO RELATIVI AL PERSONALE</b>					
N° medio dipendenti	num	83,21	85,61	86,42	86,70
N° ore annuali lavorate	Ore	137.985,61	144.712,77	151.494,85	139.751,50
Tasso di assenza	%	4,52%	3,91%	4,90%	3,87%
Costo del personale	EUR	3.880.102,00	4.075.583,00	4.227.789,00	4.183.811,00
<b>Nota consuntivo 2015</b> <i>B9 da Conto Economico</i>					
<b>Nota consuntivo 2016</b> <i>B9 da Conto Economico</i>					
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>B9 da Conto Economico</i>					
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>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.</i>					
Produttività del personale calcolato come rapporto tra MOL e il N° medio dei dipendenti = Margine Operativo Lordo/ N° medio dipendenti	euro/N	14.737,34	15.307,73	18.117,61	19.175,99



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

**Responsabile** BARISIONE AGOSTINO (Presidente)

**Assessori di riferimento** Fanghella Paolo, 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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	2.107.283,27 <i>Il bilancio è stato approvato in Assemblea in data 2 maggio 2018</i>	0,00 <i>Risultato non negativo</i>	26.397,96 <i>dati bilancio al 31.12.2018 approvato con Assemblea del 30.04.2019</i>	7.746,00	5.462,00
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>Il bilancio è stato approvato in Assemblea in data 2 maggio 2018</i>						
Rispetto del budget previsto nella Relazione Previsionale Aziendale	EUR	2.107.283,27	0,00 <i>Risultato netto di conto economico non negativo</i>	24.102,00	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 31/12/2018





## 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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	EUR	15.182.646,00	0,00 <i>Valore non superiore rispetto a quello di piano (calcolato come A-B)</i>	14.520.181,00 <i>Dati consuntivo 2018</i>	14.182.397,00	13.430.510,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> Valore previsto nella Previsione 2018 € 15.368.000						
<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	%.	7,87	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	13,73	9,00	9,00
<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	%.	5,86	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	6,50	6,84	7,15
<b>Nota previsto 2018</b> Il costo di funzionamento per SERVIZI si intende al netto degli appalti a terzi						
<b>Nota consuntivo 2018</b> valore della media del triennio 5,81%						
<b>Nota previsto 2020</b> media triennio 2016/2018 = 6,13						

#### Stato avanzamento al 31/12/2018

Rispetto del Piano del Fabbisogno di Personale approvato dall'Ente: le assunzioni relative al turn-over 2018 (n. 31) sono state effettuate ad inizio esercizio 2019 con il reclutamento di n. 20 apprendisti operai. Le ulteriori n. 11 assunzioni saranno effettuate entro il primo semestre 2019. Di conseguenza il costo del personale dell'esercizio 2018 è inferiore rispetto al budget.

Rapporto % tra margine operativo lordo e il costo del personale: il rapporto dell'esercizio 2018 (13,73%) è superiore alla media del triennio 2015/2017 (8,86%) - 12,72% 2015 - 5,99% 2016 - 7,87% 2017

Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto servizi appaltati a terzi) e Valore della Produzione: il rapporto dell'esercizio 2018 (6,50%) non si riduce rispetto al triennio precedente (5,81%) - 5,54% 2015 - 6,04% 2016 - 5,86% 2017

**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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
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
<b>Nota consuntivo 2017</b> La Società pubblica periodicamente i dati richiesti dalla trasparenza. E' stato pubblicato il nuovo Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2018/2020.						

#### Stato avanzamento al 31/12/2018

La Società è in linea con gli adempimenti previsti.



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

### OBIETTIVI SPECIFICI

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

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 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	EUR	22,29	0,00 <i>Valore non superiore rispetto all'anno precedente</i>	24,06	24,06	24,06

Stato avanzamento al 31/12/2018

**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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Aumento dei ricavi delle vendite di conglomerato bituminoso	EUR	201.351,65	0,00 <i>Valore superiore rispetto all'anno precedente</i>	352.881,87	0,00 <i>Valore superiore rispetto all'anno precedente</i>	0,00 <i>Valore superiore rispetto all'anno precedente</i>

Stato avanzamento al 31/12/2018

### OBIETTIVI CORRELATI

01.06 - UFFICIO TECNICO	01.06.04 - Coordinare il sistema delle manutenzioni mettendo a regime un sistema informativo integrato. COORDINAMENTO AREA DELLE RISORSE TECNICO OPERATIVE  01.06.05 - Definire un piano di appalti specifici o Accordi Quadro per una tempestiva e programmata manutenzione del patrimonio di civica proprietà e degli spazi verdi limitrofi, in sinergia con le aree tecniche dei Municipi 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	01.06.04 - Coordinare il sistema delle manutenzioni mettendo a regime un sistema informativo integrato. COORDINAMENTO AREA DELLE RISORSE TECNICO OPERATIVE  01.06.05 - Definire un piano di appalti specifici o Accordi Quadro per una tempestiva e programmata manutenzione del patrimonio di civica proprietà e degli spazi verdi limitrofi, in sinergia con le aree tecniche dei Municipi DIREZIONE FACILITY MANAGEMENT

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
INDICATORI PRESTAZIONALI	val				
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO TECNICO	val				



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

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
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	103,00	98,00	111,00
Indicatori	val				
Mq di asfalto stesi nell'anno	mq	305.412,00	221.399,00	179.618,00	198.451,00
km di strade asfaltate nell'anno	Km	86,00	62,00	50,29	56,00
Mq rifacimenti marciapiedi effettuati nell'anno	mq	7.422,00	7.025,00	15.096,00	14.800,00
Metri di tracciatura strisce long. effettuati nell'anno	mtr	412.181,00	329.745,00	76.479,00	235.289,00
Mq ritracciatura attraversamenti pedonali effettuati nell'anno	mq	33.710,00	25.283,00	8.453,00	18.376,00
N° ordinanze pubblicate sulla segnaletica stradale per interventi andati a buon fine	num	98,00	98,00	91,00	93,00
% ordinanze andate a buon fine	%.	95,15	95,15	92,86	83,78
N. interventi di manutenzione ordinaria settore strade realizzati nell'anno	num	17.682,00	15.462,00	18.979,00	17.633,00
Intensità degli interventi di manutenzione ordinaria nel settore strade	N/km	12,63	11,04	13,56	12,60
% di riasfaltatura stradale nell'anno	%.	6,11	4,43	3,59	3,97
N° attività di Pronto Intervento su richiesta della PM	num	4.493,00	4.784,00	4.314,00	4.168,00
N° addetti medi nel settore strade	num	96,00	93,00	88,00	88,00
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	4.080,00	4.800,00
N° totale impianti	num	1.887,00	1.887,00	1.887,00	1.887,00



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

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
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	9.963,00	10.265,00	10.845,00	11.700,00
Interventi medi a punto luce	num	0,17	0,18	0,19	0,20
N° interventi di ripristino lanterne semaforiche effettuati nell'anno	num	185,00	161,00	179,00	211,00
Interventi medi a lanterna semaforica	num	0,05	0,04	0,04	0,04
N° interventi su ascensori	num	991,00	819,00	817,00	829,00
N° addetti medi nel settore impianti	num	83,00	78,00	76,00	81,00
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
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	2.886,00	2.947,00	2.421,00	1.991,00
N° interventi per decespugliamenti	num	50,00	48,00	67,00	75,00
N° interventi su verde e aiuole in gestione	num	1.207,00	1.092,00	1.331,00	1.290,00
Intensità degli interventi su aree verdi	N/kmq	482,80	436,80	532,40	516,00
Mq decespugliamenti	mq	13.142,00	14.302,00	15.250,00	18.641,00



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

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
Mq potature siepi e arbusti	mq	3.285,00	3.210,00	2.018,00	3.807,00
Intensità interventi di decespugliamento e potature	N/kmq	1.174,40	1.198,00	1.181,31	826,40
N° interventi di sgombero e pulizia alvei e vasche da vegetazione infestante	num	92,00	75,00	66,00	91,00
Intensità degli interventi sugli alvei	N/km	1,84	1,50	1,32	1,82
Mq puliti di alvei da vegetazione infestante	mq	11.925,00	13.102,00	14.977,00	15.100,00
% di pulizia alvei	%.	3,41	3,74	4,28	4,31
N° addetti medi nel settore verde	num	79,00	73,00	71,00	66,00
INDICATORI GENERALI	val				
Dati di contesto	val				
N° richieste di intervento pervenute nell'anno dai Municipi in manutenzione ordinaria	num	6.652,00	7.476,00		
Indicatori	val				
N° richieste dai Municipi di intervento in manutenzione ordinaria evase	num	4.870,00	5.238,00		
Livello di soddisfazione richieste pervenute dai Municipi in manutenzione ordinaria	%.	73,21	70,06		
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	5.493.984,00	5.052.585,60	4.669.886,40	4.495.000,00
Costo medio settore strade per mq (manut. ordinaria)	euro/mq	1,10	1,01	0,93	0,90
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione straordinaria nel settore strade effettuati nell'anno	EUR	11.036.888,00	10.363.358,00	8.688.637,11	11.294.286,18
Costo medio settore strade per mq (manut. straordinaria)	euro/mq	2,21	2,07	1,74	2,26
Costo totale asfaltature strade	EUR	6.657.051,00	4.193.415,00	3.639.190,53	3.864.382,06
Costo asfaltature a mq	euro/mq	21,80	18,94	20,26	19,47
Costo medio settore strade a intervento (manut. ordinaria)	euro/N	310,71	326,77	246,06	254,92
Costo medio settore strade a intervento (manut. straordinaria)	euro/N	31.444,13	38.241,17		



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

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
INDICATORI SETTORE IMPIANTI	val				
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione ordinaria effettuati nell'anno - punti luce	EUR	2.779.732,06	2.652.069,74	2.645.320,47	2.697.207,88
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione straordinaria nel settore impianti effettuati nell'anno – rifacimento impianti di illuminazione	EUR	1.957.924,00	1.333.393,00	1.029.730,56	1.231.895,57
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione ordinaria effettuati nell'anno – lanterne semaforiche	EUR	573.607,99	546.867,23	473.238,79	542.663,62
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione straordinaria nel settore impianti effettuati nell'anno – impianti semaforici	EUR	82.051,00	240.395,00	244.679,75	36.862,30
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione ordinaria effettuati nell'anno – impianti elevatori	EUR	411.318,83	242.366,05	205.648,20	140.843,05
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione straordinaria effettuati nell'anno – impianti elevatori	EUR	156.679,00	132.889,00	132.464,25	155.161,00
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione ordinaria effettuati nell'anno – impianti elettrici in edifici	EUR	924.178,13	970.979,76	712.720,87	744.466,14
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione straordinaria effettuati nell'anno – impianti elettrici in edifici	EUR	68.000,00	43.034,00	123.490,45	158.453,60
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione straordinaria nel settore impianti effettuati nell'anno – altre attività (prevalentemente presidi antincendio)	EUR	822.536,44	1.019.280,55	1.016.804,68	1.423.676,94
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione ordinaria nel settore impianti effettuati nell'anno	EUR	4.688.837,01	4.412.282,78	4.036.928,33	4.125.180,69
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione straordinaria nel settore impianti effettuati nell'anno	EUR	3.087.190,44	2.768.991,55	2.547.169,69	3.006.049,41
Costo medio settore impianti – punti luce (manutenzione ordinaria)	euro/N	47,93	45,73	45,61	46,50
Costo medio settore impianti – rifacimento impianti di illuminazione (manutenzione straordinaria)	euro/N	3.220,27	2.193,08	1.693,64	2.026,14
Costo medio settore impianti – lanterne semaforiche (manutenzione ordinaria)	euro/N	140,59	134,04	115,99	113,05
Costo medio settore impianti – impianti semaforici (manutenzione straordinaria)	euro/N	278,14	814,90	829,42	124,96
Costo medio settore impianti – impianti elevatori (manutenzione ordinaria)	euro/N	1.757,77	1.035,75	878,84	601,89
Costo medio settore impianti – impianti elevatori (manutenzione straordinaria)	euro/N	669,57	567,90	566,09	663,08
Costo medio settore impianti – impianti elettrici in edifici (manutenzione ordinaria)	euro/N	1.232,24	1.294,64	950,29	992,62
Costo medio settore impianti – impianti elettrici in edifici (manutenzione straordinaria)	euro/N	90,67	57,38	164,65	211,27
INDICATORI SETTORE VERDE	val				
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione ordinaria delle aree verdi in gestione effettuati nell'anno	EUR	4.892.575,00	4.509.317,51	4.158.688,75	4.060.000,00



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

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione straordinaria delle aree verdi in gestione effettuati nell'anno	EUR	2.775.000,00	3.360.136,00	3.015.789,58	3.743.532,20
Costo medio per mq di area verde in gestione (manut. ordinaria)	euro/mq	1,96	1,80	1,66	1,62
Costo medio per mq di area verde in gestione (manut. straordinaria)	euro/mq	1,11	1,34	1,21	1,50
INDICATORI DI SERVIZIO	val				
INDICATORI SETTORE STRADE	val				
Dati di contesto	val				
N° Interventi di manutenzione straordinaria previsti nell'anno nel settore strade (da cronoprogramma)	num	408,00	367,00		
N° giorni programmati (da cronoprogramma) per interventi di manutenzione nel settore strade con costo pari o superiore ai 30.000 euro	gg	637,00	1.249,00		
Indicatori	val				
Tempo medio per risoluzione evento relativo al settore strade = Media del tempo intercorrente tra segnalazione e conclusione dell'intervento in manutenzione ordinaria nel settore strade	gg	63,00	36,00		
N° interventi di manutenzione straordinaria settore strade realizzati nell'anno (da cronoprogramma)	num	351,00	271,00		
N° interventi di manutenzione straordinaria settore strade realizzati nell'anno (non programmabili)	num	657,00	650,00		
N° effettivo di giorni lavorati nell'anno per interventi di manutenzione nel settore strade con costo pari o superiore ai 30.000 euro	gg	887,00	790,00		
Rispetto dei programmi di intervento per manutenzione straordinaria nel settore strade (da cronoprogramma)	%.	86,03	73,84		
Rispetto dei tempi di esecuzione degli interventi di manutenzione nel settore strade con costo pari o superiore ai 30.000 euro	%.	39,25	63,25		
INDICATORI SETTORE IMPIANTI	val				
Dati di contesto	val				
N° Interventi previsti di manutenzione straordinaria nel settore impianti nell'anno (da cronoprogramma)	num	70,00	65,00		
N° giorni programmati (da cronoprogramma) per interventi di manutenzione nel settore impianti con costo pari o superiore ai 30.000 euro	gg	589,00	239,00		
Indicatori	val				
Tempo medio per risoluzione evento relativo al settore impianti = Media del tempo intercorrente tra segnalazione e conclusione dell'intervento in manutenzione ordinaria nel settore impianti	gg	34,00	26,00		
N° interventi realizzati di manutenzione straordinaria nel settore impianti nell'anno (da cronoprogramma)	num	49,00	54,00		



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

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
N° interventi realizzati di manutenzione straordinaria nel settore impianti nell'anno (non programmabili)	num	745,00	847,00		
Rispetto dei programmi di Intervento per manutenzione straordinaria nel settore impianti (da cronoprogramma)	%.	70,00	83,08		
N° effettivo di giorni lavorati nell'anno per interventi di manutenzione nel settore impianti con costo pari o superiore ai 30.000 euro	gg	596,00	188,00		
Rispetto dei tempi di esecuzione degli interventi di manutenzione nel settore impianti con costo pari o superiore ai 30.000 euro	%.	1,19	88,00		
INDICATORI SETTORE VERDE	val				
Dati di contesto	val				
N° Interventi previsti di manutenzione straordinaria nel settore verde nell'anno (da cronoprogramma)	num	114,00	121,00		
N° giorni programmati (da cronoprogramma) per interventi di manutenzione nel settore verde con costo pari o superiore ai 30.000 euro	gg	633,00	438,00		
Indicatori	val				
N° interventi realizzati di manutenzione straordinaria nel settore verde nell'anno (da cronoprogramma)	num	106,00	95,00		
N° interventi realizzati di manutenzione straordinaria nel settore verde nell'anno (non programmabili)	num	5.816,00	8.533,00		
Rispetto dei programmi di Intervento per manutenzione straordinaria nel settore verde (da cronoprogramma)	%.	92,98	78,51		
N° effettivo di giorni lavorati nell'anno per interventi di manutenzione nel settore verde con costo pari o superiore ai 30.000 euro	gg	662,00	481,00		
Rispetto dei tempi di esecuzione degli interventi di manutenzione nel settore verde con costo pari o superiore ai 30.000 euro	%.	4,58	9,82		





## BAGNI MARINA GENOVESE S.R.L.

**Responsabile** CAMINO DANIELE (Presidente)

**Assessori di riferimento** Campora Matteo, 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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	-76.030,00	0,00 <i>Rispetto del piano di risanamento di cui alla D.C.C. n. 44/2017</i>	1.707,00	45.710,00 <i>Rispetto del piano di risanamento di cui alla D.C.C. n. 44/2017- Risultato non negativo</i>	89.094,00
<b>Nota previsto 2020</b> Incremento del fatturato come previsto dagli obiettivi di piano						

Stato avanzamento al 31/12/2018

**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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	0,07	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,31	0,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> Media del triennio precedente: 0,11						
<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	%.		0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,23	22,26	20,65
<b>Nota consuntivo 2018</b> Media del triennio precedente: 0,18						
<b>Nota previsto 2020</b> media triennio 2016/2018 = 21,07						

Stato avanzamento al 31/12/2018

Indicatore 2: non raggiunto in quanto i costi di funzionamento per servizi (B7) sono aumentati sia nel 2017 sia nel 2018 a causa delle spese sostenute per prestazioni professionali a seguito delle mareggiate



## 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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
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

Stato avanzamento al 31/12/2018

### 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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Numero abbonamenti agli stabilimenti balneari: non inferiore rispetto all'anno precedente	num		0,00 <i>Non inferiore rispetto all'anno precedente</i>	257,00	257,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> Solo S.Nazaro						
Numero di ingressi negli stabilimenti balneari: non inferiore rispetto all'anno precedente	num	56.855,00	0,00 <i>Non inferiore rispetto all'anno precedente</i>	50.356,00	50.356,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> Solo S.Nazaro						
Ricavi da ingressi ed abbonamenti agli stabilimenti balneari: valore non inferiore rispetto all'anno precedente	EUR	852.835,00	0,00 <i>Valore non inferiore rispetto all'anno precedente</i>	610.970,00	610.970,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> Solo S.Nazaro						

Stato avanzamento al 31/12/2018

I bagni Scogliera e Janua sono stati assegnati in sub-concessione e pertanto i dati relativi a tali stabilimenti non sono stati inseriti nei 3 indicatori, che prendono in considerazione esclusivamente i bagni S.Nazaro

### OBIETTIVI CORRELATI

08.01 - URBANISTICA E ASSETTO DEL TERRITORIO

08.01.10 - Promuovere tavoli di lavoro interistituzionali e col coinvolgimento di stakeholder per la concertazione di progetti ed azioni Porto/Città e il consolidamento delle relazioni città/porto – rapporto cittadini/porto e rapporto passeggeri (crociere, traghetti, diportistica, ecc)/porto)

DIREZIONE PORTO E MARE



## BAGNI MARINA GENOVESE S.R.L.

### OBIETTIVI CORRELATI

08.01 - Gestione delle grandi opere infrastrutturali per Genova, il suo frontemare e il suo retroterra, valorizzando le

08.01.10 - Promuovere tavoli di lavoro interistituzionali e col coinvolgimento di stakeholder per la concertazione di progetti ed azioni Porto/Città e il consolidamento delle relazioni città/porto – rapporto cittadini/porto e rapporto passeggeri (crociere, traghetti, diportistica, ecc)/porto)  
DIREZIONE PORTO E MARE

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
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%
N° ore di apertura stabilimenti balneari in alta stagione (dal 15/06 al 15/09)	Ore			1.012,00	1.012,00
N° medio annuale di cabine disponibili (Bagni S. Nazaro)	num			756,00	756,00
N° medio annuale di cabine disponibili (Bagni Scogliera)	num			123,00	123,00
N° medio annuale di cabine disponibili (Bagni Janua)	num			100,00	40,00
N° medio annuale di posti in cabina disponibili (Bagni S. Nazaro)	num			4,00	4,00
N° medio annuale di posti in cabina disponibili (Bagni Scogliera)	num			4,00	4,00
N° medio annuale di posti in cabina disponibili (Bagni Janua)	num			4,00	4,00
N° medio annuale posti spiaggia per lettini / sdraio disponibili nei Bagni S. Nazaro	num			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
INDICATORI PRESTAZIONALI	val				
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO TECNICO	val				
Dati di contesto	val				
N° stabilimenti balneari in gestione	num			3,00	1,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> 2 in subconcessione					
N° spiagge libere attrezzate in gestione	num			9,00	9,00
<b>Nota consuntivo 2017</b> sono attrezzate dal punto di vista delle docce					
Indicatori	val				
N° abbonamenti stagionali Bagni S. Nazaro	num			95,00	91,00



## BAGNI MARINA GENOVESE S.R.L.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
N° abbonamenti "Giorni non consecutivi" Bagni S. Nazaro	num				
N° abbonamenti "TOURIST - Giorni consecutivi" Bagni S. Nazaro	num			22,00	
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	257,00
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>Totale abbonamenti = 184 abbonamenti annuali + 95 stagionali + 22 tourist = 301 abbonamenti</i>					
N° abbonamenti stagionali Bagni Scogliera	num			69,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>In subconcessione</i>					
N° abbonamenti "Giorni non consecutivi" Bagni Scogliera	num				
N° abbonamenti "TOURIST - Giorni consecutivi" Bagni Scogliera	num			18,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>In subconcessione</i>					
N° totale abbonamenti Bagni Scogliera = N° abbonamenti stagionali Bagni Scogliera + N° abbonamenti "Giorni non consecutivi" Bagni Scogliera + N° abbonamenti "TOURIST - Giorni consecutivi" Bagni Scogliera	num			87,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>Totale abbonamenti = 69 stagionali + 18 Tourist = 87 abbonamenti</i>					
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>In subconcessione</i>					
N° abbonamenti stagionali Bagni Janua	num			35,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>In subconcessione</i>					
N° abbonamenti "Giorni non consecutivi" Bagni Janua	num				
N° abbonamenti "TOURIST - Giorni consecutivi" Bagni Janua	num			3,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>In subconcessione</i>					
N° totale abbonamenti Bagni Janua = N° abbonamenti stagionali Bagni Janua + N° abbonamenti "Giorni non consecutivi" Bagni Janua + N° abbonamenti "TOURIST - Giorni consecutivi" Bagni Janua	num			38,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>Totale abbonamenti = 35 stagionali + 3 Tourist = 38 abbonamenti</i>					
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>In subconcessione</i>					
N° Ingressi a pagamento non in abbonamento Bagni S.Nazaro	num			0,00	
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>Il dato preciso sarà disponibile dal 2018 quando ci saranno i braccialetti elettronici</i>					
N° Ingressi a pagamento non in abbonamento Bagni Scogliera	num				
N° Ingressi a pagamento non in abbonamento Bagni Janua	num				



## BAGNI MARINA GENOVESE S.R.L.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
N° totale Ingressi a pagamento non in abbonamento = N° Ingressi a pagamento non in abbonamento Bagni S. Nazaro + N° Ingressi a pagamento non in abbonamento Bagni Scogliera + N° Ingressi a pagamento non in abbonamento Bagni Janua	num			0,00	
N° totale ingressi sociali (Bagni S. Nazaro, Scogliera, Janua)	num			3.652,00	6.300,00
N° totale ingressi Bagni S. Nazaro	num			40.531,00	50.356,00
N° totale ingressi Bagni Scogliera	num			11.279,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>In subconcessione</i>					
N° totale ingressi Bagni Janua	num			5.055,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>In subconcessione</i>					
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	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Subconcessioni</i>					
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	34,00
Livello di saturazione medio delle cabine dei Bagni Scogliera = (N° totale abbonamenti Bagni Scogliera / N° medio annuale di cabine disponibili (Bagni Scogliera))*100	%.			70,73	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>In subconcessione</i>					
Livello di saturazione medio delle cabine dei Bagni Janua = (N° totale abbonamenti Bagni Janua / N° medio annuale di cabine disponibili (Bagni Janua))*100	%.			38,00	
Livello di saturazione medio dei lettini/sdraio Bagni S. Nazaro = (N° Ingressi a pagamento non in abbonamento Bagni S. Nazaro / N° medio annuale posti spiaggia per lettini / sdraio disponibili nei Bagni S. Nazaro per i non abbonati)*100	%.			0,00	
<b>INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO ECONOMICO</b>					
Ricavi da ingressi - Bagni S. Nazaro	EUR			237.594,00	114.693,00
Ricavi da ingressi - Bagni Scogliera	EUR			66.068,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>In subconcessione</i>					
Ricavi da ingressi - Bagni Janua	EUR			29.639,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>In subconcessione</i>					
Ricavi da abbonamenti - Bagni S. Nazaro	EUR			514.280,00	496.277,00
Ricavi da abbonamenti - Bagni Scogliera	EUR			144.634,00	75.750,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Canone subconcessione</i>					



## BAGNI MARINA GENOVESE S.R.L.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
Ricavi da abbonamenti - Bagni Janua	EUR			51.007,00	30.166,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Canone di subconcessione</i>					
Ricavi dalle vendite e prestazioni	EUR			1.048.924,00	891.430,00
Totale costi della produzione	EUR			1.227.266,00	1.308.498,00
Margine Operativo Lordo	EUR			45.195,00	145.013,00
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	14,53
Rapporto % tra costi della produzione e ricavi dalle vendite e prestazioni = (Totale costi della produzione/ Ricavi dalle vendite e prestazioni)*100	num			117,00	131,20
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>Il valore in percentuale è 117%</i>					
INDICATORI PRESTAZIONALI TECNICI E DI TIPO ECONOMICO RELATIVI AL PERSONALE					
N° medio dipendenti	num			38,00	35,00
N° ore annuali lavorate	Ore			31.084,00	22.140,00
Tasso di assenza	%.			18,00	26,47
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Comprese le assenze per ferie</i>					
Costo del personale	EUR			659.219,00	469.374,00
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>E' il B9 da Conto Economico</i>					
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	4.143,22
Costo orario medio del personale dipendente = Costo del personale/N° ore annuali lavorate	euro/h			21,21	21,20



## FARMACIE GENOVESI S.R.L.

**Responsabile** PRIVITERA GIUSEPPE (Amministratore Unico)  
**Assessori di riferimento** Campora Matteo, 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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	58.246,00	0,00 <i>Risultato non negativo</i>	36.905,00	0,00	0,00
<p><b>Nota consuntivo 2017</b> <i>Sul fronte dei ricavi della gestione caratteristica il consuntivo 7.537.376 € evidenzia un incremento di 96.916 € rispetto al budget (7.440.60 €). Per i ricavi diversi, sicuramente rispetto alle previsioni di budget c'è una riduzione per la variazione negativa del ricavo da distacco dei magazzinieri e le altre voci, principalmente premi e sponsorizzazioni, sono nel complesso in linea con le previsioni.</i></p> <p><i>I costi del personale ammontano a 1.991.577 € a fronte di un budget di 2.057.756 € con una riduzione di 66.179 €, saldo tra minori costi per dimissioni anticipate rispetto alle previsioni di budget e maggiori costi per incentivazione all'esodo e oneri del premio 2016 del sistema di incentivazione del personale.</i></p> <p><i>L'ammontare del margine delle vendite di prodotti per l'esercizio 2017 estratto dal sistema gestionale è superiore a quello previsto nel budget.</i></p> <p><i>Pertanto considerate le risultanze di ricavi gestione caratteristica, dei ricavi diversi, dei costi del personale e dei margini che sono migliori delle previsioni di budget l'equilibrio della gestione economico patrimoniale è sicuramente positivo.</i></p> <p><b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Il risultato ( 36.905 €) è netto di € 20.312 di imposte €</i></p>						

**Stato avanzamento al 31/12/2018**

Il risultato è positivo pertanto si può affermare che l'obiettivo dell'equilibrio della gestione economico patrimoniale è stato raggiunto.

**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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%	0,15	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,16	0,00	0,00
<p><b>Nota consuntivo 2018</b> <i>La media del triennio 2015-2017 è pari a 0,12</i></p> <p><b>Nota previsto 2020</b> <i>media triennio 2016/2018 = 13,33%</i></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	%		0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,05	0,00	0,00
<p><b>Nota consuntivo 2018</b> <i>n.b. la media del triennio 2015-2017 è 0,0470 ed il valore calcolato del 2018 è 0,0467</i></p> <p><b>Nota previsto 2020</b> <i>media triennio 2016/2018 = 4,77%</i></p>						



## FARMACIE GENOVESI 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

Stato avanzamento al 31/12/2018

Non ci sono incrementi delle retribuzioni, ma sono stati attivati anche per il 2018 i meccanismi premiali per il personale dipendente operante in società legati ai miglioramenti di margine rispetto ai valori di budget. Nel corso del mese di ottobre 2018 sono stati erogati i premi del 2017 al personale che ha prestato servizio in 3 farmacie che hanno superato gli obiettivi di budget 2017.

**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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
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
<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.						

Stato avanzamento al 31/12/2018

Il sito web di Farmacie Genovesi risponde ai dettati della trasparenza. Attualmente sono stati riportati ed aggiornati i documenti previsti nella precedente configurazione. La prevista nomina del Direttore Generale quale RPC è stata sospesa stante la procedura di vendita delle quote della società .

### OBIETTIVI SPECIFICI

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

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

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

Stato avanzamento al 31/12/2018

Il valore del M.O.L. per l'esercizio 2018 è in lieve incremento rispetto all' esercizio precedente (307.077 €)

### OBIETTIVI CORRELATI

13.07 - ULTERIORI SPESE IN MATERIA SANITARIA	13.07.01 - Implementare attività di formazione nonché azioni volte al miglioramento dell'integrazione di flora e fauna con la città	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 - Implementare attività di formazione nonché azioni volte al miglioramento dell'integrazione di flora e fauna con la città	DIREZIONE AMBIENTE





## FARMACIE GENOVESI S.R.L.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
INDICATORI DI SERVIZIO	val				
Ore apertura Farmacie Comunali all'anno	Ore	17.861,00	18.858,00	20.072,00	22.186,00
<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	2.232,63	2.357,25	2.509,00	2.773,25
N° medio ore all'anno di partecipazione ai turni di guardia farmaceutica della singola Farmacia Comunale	Ore	613,00	555,00	627,00	544,00
<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>					
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	419.751,00	424.272,00	444.321,00
N° ricette Farmacie Comunali	num	154.952,00	157.546,00	155.081,00	156.787,00
N° di scontrini emessi all'ora = N° scontrini emessi da Farmacie Comunali / Ore apertura Farmacie Comunali all'anno	num	23,50	22,95	19,91	20,03
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO ECONOMICO	val				
Ricavi dalle vendite e prestazioni Farmacie Comunali	EUR	6.913.466,00	7.265.286,00	7.529.549,00	7.934.722,00
Ricavi vendite e prestazioni all'ora = Ricavi dalle vendite e prestazioni Farmacie Comunali /Ore apertura Farmacie Comunali all'anno	euro/h	387,07	385,26	375,13	357,65
Ricavo medio a Farmacia Comunale = Ricavi dalle vendite e prestazioni Farmacie Comunali /N° Farmacie Comunali	euro/N	864.183,25	908.160,75	941.193,63	991.840,25
Ricavi per contanti (compresi ticket) Farmacie Comunali	EUR	4.864.846,00	5.197.242,00	5.489.122,00	5.915.746,00
Ricavi differiti (da vendite SSN) Farmacie Comunali	EUR	1.973.765,00	1.992.767,00	1.954.504,00	1.924.530,00
Costi della produzione Farmacie Comunali	EUR	7.181.453,00	7.526.647,00	7.711.640,00	8.102.161,00
Costo materie prime da Conto Economico	EUR	4.659.963,00	4.933.628,00	4.871.029,00	5.086.323,00
Variazione delle rimanenze da Conto Economico	EUR	-14.512,00	-114.338,00	58.944,00	121.831,00



## FARMACIE GENOVESI S.R.L.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
Margine Operativo Lordo (M.O.L.)	EUR	149.176,00	206.176,00	307.077,00	328.207,00
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	%.	2,16	2,84	4,08	4,14
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	2.238.991,00	2.217.320,00	2.717.464,00	2.970.230,00
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.	103,876%	103,597%	102,418%	102,110%
<b>INDICATORI PRESTAZIONALI TECNICI E DI TIPO ECONOMICO RELATIVI AL PERSONALE</b>					
N° medio dipendenti	num	36,17	29,50	30,54	29,10
<b>Nota consuntivo 2017 Estrazione Costi 2017 Prospetto Ottonello x Persona Operativo Farmacia</b>					
N° ore annuali lavorate	Ore	40.638,00	40.617,00	43.205,00	44.788,00
<b>Nota consuntivo 2015 Si tratta delle ore lavorate in farmacia, pertanto escludono ore formazione, ore direzione etc. e NON corrispondono alle ore retribuite.</b>					
<b>Nota consuntivo 2016 Si tratta delle ore lavorate in farmacia, pertanto escludono ore formazione, ore direzione etc. e NON corrispondono alle ore retribuite.</b>					
<b>Nota consuntivo 2017 Si tratta delle ore lavorate in farmacia, pertanto escludono ore formazione, ore direzione etc. e NON corrispondono alle ore retribuite.</b>					
<b>Nota consuntivo 2018 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)</b>					
Tasso di assenza	%.	11,57	11,72	5,00	7,01
<b>Nota consuntivo 2018 complessivo da tabella Studio Ottonello</b>					
Costo del personale	EUR	1.785.104,00	1.630.907,00	1.619.879,00	1.563.326,00
<b>Nota consuntivo 2017 Estrazione Costi 2017 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>					
<b>Nota consuntivo 2018 Estrazione Costi 2018 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</b>					
Costo orario medio del personale dipendente = Costo del personale/N° ore annuali lavorate	euro/h	43,93	40,15	37,49	34,91
Produttività del personale calcolato come rapporto tra MOL e il N° medio dei dipendenti = Margine Operativo Lordo/ N° medio dipendenti	euro/N	4.124,30	6.989,02	10.054,91	11.278,59
Produttività del personale = Ricavi dalle vendite e prestazioni Farmacie Comunali / N° medio dipendenti	euro/N	191.138,13	246.280,88	246.547,12	272.670,86



## 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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	33.874,00	0,00 <i>risultato non negativo</i>	22.079,00 <i>Dato consuntivo</i>	27.231,00	33.874,00
Rispetto del budget previsto nella Relazione Previsionale Aziendale	EUR		0,00 <i>Risultato netto di conto economico non negativo</i>	22.079,00	0,00 <i>Risultato netto di conto economico non negativo</i>	0,00 <i>Risultato netto di conto economico non negativo</i>

**Nota consuntivo 2018** *Dato consuntivo*

Stato avanzamento al 31/12/2018

**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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	EUR	392.483,15	0,00 <i>Valore non superiore rispetto a quello di piano (calcolato come A-B)</i>	399.954,34	421.757,00	421.910,00
<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	%	0,11	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	0,08	9,00	11,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Dato consuntivo . valore media triennio precedente 0,10</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	%	0,20	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,32 <i>Dato consuntivo</i>	24,57	35,93
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Valore media triennio precedente 0,18</i>						
<b>Nota previsto 2020</b> <i>Media triennio 2016/2018 = 22,18%</i>						



## JOB CENTRE 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

Stato avanzamento al 31/12/2018

**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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
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

Stato avanzamento al 31/12/2018

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO**      **04 - Incremento dimensione finanziaria per gli effetti dell'art. 20 del D.lgs. 175/2016**

Area di intervento      4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Fatturato annuale	EUR		0,00 <i>Valore non inferiore a 1.010.000 euro</i>	743.341,00 <i>Dato consuntivo</i>	0,00	0,00

Stato avanzamento al 31/12/2018

### OBIETTIVI CORRELATI

15.03 - SOSTEGNO ALL'OCCUPAZIONE	15.03.06 - Costruire sinergie di rete con i soggetti territoriali istituzionali e di terzo settore al fine di promuovere un supporto forte ai soggetti fragili di fascia 16-29 anni nel campo dell'orientamento e della definizione professionale. DIREZIONE SVILUPPO ECONOMICO, PROGETTI DI INNOVAZIONE
	15.03.02 - Adottare iniziative volte ad incrementare gli insediamenti produttivi e la forza occupazionale promuovendo l'immagine della città e le sue peculiarità territoriali presso gli investitori istituzionali e non. DIREZIONE SVILUPPO ECONOMICO, PROGETTI DI INNOVAZIONE
	15.03.03 - Favorire azioni di sistema per l'innovazione e la promozione di impresa attraverso accordi con università, incubatori, acceleratori, fondi d'investimento, aziende sul territorio, grandi partner nazionali, attività culturali DIREZIONE SVILUPPO ECONOMICO, PROGETTI DI INNOVAZIONE



## JOB CENTRE S.R.L.

### OBIETTIVI CORRELATI

15.02 - Promuovere la città in sinergia con le altre istituzioni, individuando strategie idonee per favorire l'insediamento di nuove realtà produttive e commerciali

15.03.06 - Costruire sinergie di rete con i soggetti territoriali istituzionali e di terzo settore al fine di promuovere un supporto forte ai soggetti fragili di fascia 16-29 anni nel campo dell'orientamento e della definizione professionale.  
DIREZIONE SVILUPPO ECONOMICO, PROGETTI DI INNOVAZIONE

15.03.02 - Adottare iniziative volte ad incrementare gli insediamenti produttivi e la forza occupazionale promuovendo l'immagine della città e le sue peculiarità territoriali presso gli investitori istituzionali e non.  
DIREZIONE SVILUPPO ECONOMICO, PROGETTI DI INNOVAZIONE

15.03.03 - Favorire azioni di sistema per l'innovazione e la promozione di impresa attraverso accordi con università, incubatori, acceleratori, fondi d'investimento, aziende sul territorio, grandi partner nazionali, attività culturali  
DIREZIONE SVILUPPO ECONOMICO, PROGETTI DI INNOVAZIONE

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
INDICATORI DI SERVIZIO	val				
N° attività orientative (incontri) nell'ambito di Informagiovani	num		79,00	126,00	0,00 <i>Attività non più richiesta da / Contratto di Servizio</i>
<i>Nota consuntivo 2016 avvio attività da maggio 2016</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 da gennaio a novembre</i>					
N° aziende disponibili in relazione alle esigenze definite dall'UCIL	num		90,00	41,00	0,00 <i>Attività non più richiesta dal Contratto di Servizio</i>
<i>Nota consuntivo 2017 Ricercate su specifiche esigenze di particolari categorie o utenti, da gennaio a giugno 2017</i>					
ICS - Attività di supporto all'orientamento al lavoro (indice medio)	Punt.		91,00	90,80	0,00 <i>Attività non più richiesta dal Contratto di Servizio</i>
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
N° progetti supportati in collaborazione col Comune di Genova in merito all'area di attività "Industrie culturali e creative"	num			35,00	0,00 <i>Attività chiusa</i>
N° start up supportate nell'ambito di "Hub2work"	num			13,00	55,00
<i>Nota consuntivo 2017 Da novembre a dicembre 2017</i>					
N° partecipanti agli incontri ed eventi nell'ambito di "Hub2work"	num			150,00	350,00
N° adesioni complessive ai bandi per l'innovazione relativi al supporto alle imprese	num		32,00	26,00	28,00



## JOB CENTRE S.R.L.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
N° soggetti coinvolti negli eventi orientativi realizzati [escluso Informagiovani]	num		611,00		200,00
N° soggetti coinvolti negli incontri orientativi presso Informagiovani	num		894,00	2.495,00	0,00 <i>Attività non più richiesta dal Contratto di Servizio</i>
N° soggetti coinvolti dall'attività di orientamento nell'ambito dei Servizi per l'Università di Genova	num		358,00	330,00	447,00
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO ECONOMICO	val				
Ricavi dalle vendite e dalle prestazioni	EUR	421.191,00	543.305,00	609.964,21	743.341,00
Ricavi da progetti europei e nazionali	EUR	40.337,00	25.693,00	99.857,30	49.950,16
Totale costi della produzione	EUR	467.989,00	498.432,00	563.101,94	708.172,00
Margine Operativo Lordo	EUR	-39.057,00	47.861,00	49.434,38	37.797,00
INDICATORI PRESTAZIONALI TECNICI E DI TIPO ECONOMICO RELATIVI AL PERSONALE	val				
N° medio dipendenti	num	8,00	8,00	8,00	8,67
<b>Nota consuntivo 2015</b> IL NUMERO NON TIENE CONTO DEL DIPENDENTE IN DISTACCO SINDACALE					
<b>Nota consuntivo 2016</b> IL NUMERO NON TIENE CONTO DEL DIPENDENTE IN DISTACCO SINDACALE					
<b>Nota consuntivo 2017</b> IL NUMERO NON TIENE CONTO DEL DIPENDENTE IN DISTACCO SINDACALE					
N° ore annuali lavorate	Ore	12.450,00	12.232,50	12.633,50	13.761,50
Tasso di assenza	%	14,90%	16,20%	12,27%	12,70%
Costo del personale	EUR	382.761,00	400.965,00	412.354,00	443.177,88
<b>Nota consuntivo 2017</b> SI E' RIPORTATO IL VALORE DEL COSTO DEL PERSONALE A BILANCIO COME DA RAGGRUPPAMENTO 3.B.9					
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	38.430,00	142.340,00	197.610,21	300.164,00
Incidenza % del costo del personale sui costi della produzione = (Costo del personale/Totale costi della produzione)*100	%	81,83%	80,45%	73,23%	62,58%
Produttività del personale calcolato come rapporto tra MOL e il N° medio dei dipendenti = Margine Operativo Lordo/ N° medio dipendenti	euro/N	-4.882,13	5.982,63	6.179,30	4.359,52



## 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 - Attuare un sistema di pianificazione integrata, interrelando lo sviluppo urbano a quello delle infrastrutture per la mobilità di persone e merci

### OBIETTIVI TRASVERSALI

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

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

Indicatore	Udm	Consuntivo 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	5.784,00	0,00 <i>risultato non negativo</i>	20.193,00 <i>Il Risultato d'esercizio è positivo.</i>	107.000,00	78.000,00
<b>Nota consuntivo 2017</b> Il Bilancio 2017 è stato approvato all'Assemblea dei Soci.						
<b>Nota consuntivo 2018</b> Il Bilancio 2018 è stato approvato dall'Assemblea dei Soci.						
Rispetto del budget previsto nella Relazione Previsionale Aziendale	EUR		0,00 <i>Risultato netto di conto economico non negativo</i>	71.676,00 <i>Il valore esposto è il risultato di Conto Economico ante imposte.</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> Il Bilancio 2018 è stato approvato dall'Assemblea dei Soci.						



## 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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	EUR		0,00 <i>Valore non superiore rispetto a quello di piano (calcolato come A-B)</i>	5.750.176,00	5.599.600,00	5.761.815,00
<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 previsto 2020</b> Media triennio 2011/2013 = 6.022.076,00 Indicatore calcolato come "A rettificato" meno B. "A rettificato" è uguale a A decurtato del costo del personale assunto per nuove commesse anche negli esercizi precedenti e incrementato del costo del personale cessato relativo a nuove commesse						
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	55,00	0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	52,00	53,00	55,00
<b>Nota consuntivo 2017</b> Il valore del MOL è rettificato del canone di concessione						
<b>Nota consuntivo 2018</b> Il valore del MOL è rettificato del canone di concessione						
<b>Nota previsto 2020</b> Media triennio 2016/2018 = 57,67 L'indicatore è calcolato considerando il MOL rettificato del canone di concessione e "A" del piano del fabbisogno non rettificato						
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	%.	4,44	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	4,04 <i>Valore definitivo.</i>	20,06	17,68
<b>Nota consuntivo 2017</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).						
<b>Nota previsto 2018</b> Al fine di calcolare l'indice del triennio 2015-2017 il valore della produzione viene calcolato riducendo il fatturato per gli anni 2015 e 2016 e per il periodo gennaio-agosto 2017 dell'8,4% (per le stesse motivazioni della nota relativa all'indicatore precedente)						
<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 previsto 2020</b> Media triennio 2016/2018 = 11,35%						

Stato avanzamento al 31/12/2018





## 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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
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
<b>Nota consuntivo 2017</b> Vedere attestazione dell'Organismo Interno di Valutazione e relativa griglia di rilevazione pubblicata nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito WEB istituzionale.						
<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						

#### Stato avanzamento al 31/12/2018

Allo stato attuale nulla osta che la società rispetti pienamente quanto previsto dalla normativa in merito alla pubblicazione dei dati e dei documenti sulla sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale della società.

### 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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Mantenimento del canone di concessione	EUR	3.008.183,11	0,00 <i>Valore non inferiore rispetto all'anno 2017</i>	3.010.535,01	0,00 <i>Valore non inferiore rispetto all'anno 2017</i>	3.000.000,00 <i>Valore non inferiore a € 3 milioni</i>
<b>Nota consuntivo 2017</b> Il valore esposto è al netto di IVA. Il valore esposto è stato definito con Determina Dirigenziale della Direzione competente.						
<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						

#### Stato avanzamento al 31/12/2018

Il valore del canone di concessione non è stato ancora definitivamente determinato ma l'importo sarà sicuramente in linea, se non superiore, a quello stabilito l'anno precedente.

### OBIETTIVI CORRELATI

10.05 - VIABILITA' E INFRASTRUTTURE STRADALI	10.05.01 - Attuazione di interventi di mobilità urbana per la riduzione delle interferenze dei grandi cantieri (San Benigno) per la gestione dei parcheggi di interscambio e implementazione piani di segnalamento per i turisti DIREZIONE MOBILITA' E TRASPORTI
10.02 - Attuare un sistema di pianificazione integrata, interrelando lo sviluppo urbano a quello delle infrastrutture per la mobilità di persone e merci	10.05.01 - Attuazione di interventi di mobilità urbana per la riduzione delle interferenze dei grandi cantieri (San Benigno) per la gestione dei parcheggi di interscambio e implementazione piani di segnalamento per i turisti DIREZIONE MOBILITA' E TRASPORTI



## GENOVA PARCHEGGI S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
INDICATORI PRESTAZIONALI	num				
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO TECNICO	val				
SERVIZIO DI GESTIONE DELLA SOSTA	val				
Dati di contesto	val				
N° stalli in concessione	num	22.093,00	22.065,00	22.198,25	22.227,17
<i>Nota consuntivo 2015</i> Numero medio annuo. Comprende tutte le tipologie di stalli in concessione (park interscambio compresi).					
<i>Nota consuntivo 2016</i> Numero medio annuo. Comprende tutte le tipologie di stalli in concessione (park interscambio compresi).					
<i>Nota consuntivo 2017</i> Numero medio annuo. Comprende tutte le tipologie di stalli in concessione (park interscambio compresi).					
<i>Nota consuntivo 2018</i> Numero medio annuo. Comprende tutte le tipologie di stalli in concessione (park interscambio compresi).					
N° Accertatori - Ausiliari della sosta	num	38,20	36,17	37,25	38,04
<i>Nota consuntivo 2015</i> 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					
<i>Nota consuntivo 2016</i> 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					
<i>Nota consuntivo 2017</i> 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.					
<i>Nota consuntivo 2018</i> 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.					
N° contratti attivi per parcheggi residenti	num	1.247,00	1.364,00	1.342,00	1.417,00
<i>Nota consuntivo 2015</i> Si tratta del numero puntuale dei contratti attivi al 31/12/2015. Sono compresi gli abbonamenti dell'area di piazzale M. L. King.					
<i>Nota consuntivo 2016</i> Si tratta del numero puntuale dei contratti attivi al 31/12/2016. Sono compresi gli abbonamenti dell'area di piazzale M. L. King.					
<i>Nota consuntivo 2017</i> Si tratta del numero puntuale dei contratti attivi al 31/12/2017. Sono compresi gli abbonamenti dell'area di piazzale M. L. King.					
<i>Nota consuntivo 2018</i> Si tratta del numero puntuale dei contratti attivi al 31/12/2018. Sono compresi gli abbonamenti dell'area di piazzale M. L. King.					
N° stalli Blu Area	num	18.418,00	18.394,00	18.388,92	18.278,75
<i>Nota consuntivo 2015</i> Numero medio annuo					
<i>Nota consuntivo 2016</i> Numero medio annuo					
<i>Nota consuntivo 2017</i> Numero medio annuo.					
<i>Nota consuntivo 2018</i> Numero medio annuo.					
N° stalli Isole Azzurre	num	1.916,00	1.913,00	1.900,75	1.881,08
<i>Nota consuntivo 2015</i> Numero medio annuo					
<i>Nota consuntivo 2016</i> Numero medio annuo					
<i>Nota consuntivo 2017</i> Numero medio annuo.					
<i>Nota consuntivo 2018</i> Numero medio annuo.					



## GENOVA PARCHEGGI S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
N° stalli zone sosta a pagamento residenti	num	1.491,00	1.490,00	1.517,33	1.520,00
<i>Nota consuntivo 2015</i> Numero medio annuo. Il dato comprende anche il parcheggio di P.le M. L. King (139 stalli) che non rientra esattamente nella terminologia "residenti".					
<i>Nota consuntivo 2016</i> Numero medio annuo. Il dato comprende anche il parcheggio di P.le M. L. King (139 stalli) che non rientra esattamente nella terminologia "residenti".					
<i>Nota consuntivo 2017</i> 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.					
<i>Nota consuntivo 2018</i> 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	268,00	391,25	547,33
<i>Nota consuntivo 2017</i> Numero medio annuo					
<i>Nota consuntivo 2018</i> Numero medio annuo					
N° totale contrassegni residenti Blu Area	num	40.363,00	40.651,00	42.554,00	40.014,00
<i>Nota consuntivo 2015</i> Numero complessivo di contrassegni emessi nel corso dell'anno.					
<i>Nota consuntivo 2016</i> Numero complessivo di contrassegni emessi nel corso dell'anno.					
<i>Nota consuntivo 2017</i> Numero complessivo di contrassegni emessi nel corso dell'anno.					
<i>Nota consuntivo 2018</i> Numero complessivo di contrassegni emessi nel corso dell'anno.					
Totale abbonamenti Blu Area ed Isole Azzurre per categorie	num	16.900,00	17.367,00	17.291,00	17.210,00
<i>Nota consuntivo 2015</i> Numero complessivo di contrassegni emessi nell'anno.					
<i>Nota consuntivo 2016</i> Numero complessivo di contrassegni emessi nell'anno.					
<i>Nota consuntivo 2017</i> Numero complessivo di contrassegni emessi nell'anno.					
<i>Nota consuntivo 2018</i> Numero complessivo di contrassegni emessi nell'anno.					
N° totale contrassegni emessi	num	81.618,00	80.347,00	80.283,00	92.273,00
<i>Nota consuntivo 2017</i> 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.					
<i>Nota consuntivo 2018</i> 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	1,73	1,64	2,03	2,08
<i>Nota consuntivo 2015</i> 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.					
<i>Nota consuntivo 2016</i> 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.					
<i>Nota consuntivo 2017</i> 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.					
<i>Nota consuntivo 2018</i> 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	0,84	0,92	0,88	0,93



## GENOVA PARCHEGGI S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
N° sanzioni rilevate in Blu Area	num	63.336,00	58.977,00	59.581,00	56.538,00
N° sanzioni rilevate a stallo Blu Area	num	3,44	3,21	3,24	3,09
<b>Nota consuntivo 2015</b> Per divisore considerato il numero medio annuo di stalli in Blu Area.					
<b>Nota consuntivo 2016</b> Per divisore considerato il numero medio annuo di stalli in Blu Area.					
<b>Nota consuntivo 2017</b> Per divisore considerato il numero medio annuo di stalli in Blu Area.					
<b>Nota consuntivo 2018</b> Per divisore considerato il numero medio annuo di stalli in Blu Area.					
Produttività stallo	EUR	186,00	205,00	171,96	170,53
<b>Nota consuntivo 2015</b> Vedere nota su Consuntivo 2017 per il confronto con gli anni 2017 e successivi.					
<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					
SERVIZIO DI BIKE SHARING	val				
Dati di contesto	val				
N° velostazioni attive	num	6,00	7,66	10,67	14,50
<b>Nota consuntivo 2015</b> Numero medio annuo.					
<b>Nota consuntivo 2016</b> Numero medio annuo.					
<b>Nota consuntivo 2017</b> Numero medio annuo.					
<b>Nota consuntivo 2018</b> Numero medio annuo.					
N° abbonamenti annuali attivi per il bike sharing	num	28,00	24,00	35,75	26,75
<b>Nota consuntivo 2015</b> Numero medio annuo di abbonamenti attivi.					
<b>Nota consuntivo 2016</b> Numero medio annuo di abbonamenti attivi.					
<b>Nota consuntivo 2017</b> Numero medio annuo di abbonamenti attivi.					
<b>Nota consuntivo 2018</b> Numero medio annuo di abbonamenti attivi.					
ATTIVITA' DI RILASCIO/RINNOVO CONTRASSEGNI	val				
Totale contrassegni transito corsie gialle	num	1.152,00	1.265,00	1.267,00	1.221,00
<b>Nota consuntivo 2015</b> Numero totale di contrassegni emessi nel corso dell'anno incluso i duplicati (da CdS: 11€ per nuova emissione, 5€ per duplicati).					
<b>Nota consuntivo 2016</b> Numero totale di contrassegni emessi nel corso dell'anno incluso i duplicati.(da CdS: 11€ per nuova emissione, 5€ per duplicati)					
<b>Nota consuntivo 2017</b> Numero totale di contrassegni emessi nel corso dell'anno incluso i duplicati (da CdS: 11€ per nuova emissione, 5€ per duplicati).					
<b>Nota consuntivo 2018</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 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
Totale contrassegni C.U.D.E. (Contrassegno Unico Disabili Europeo)	num	5.157,00	2.561,00	2.929,00	3.287,00
<i>Nota consuntivo 2015</i> Numero totale di contrassegni emessi nel corso dell'anno incluso i duplicati (da CdS: 11€ per nuova emissione, 5€ per duplicati).					
<i>Nota consuntivo 2016</i> Numero totale di contrassegni emessi nel corso dell'anno incluso i duplicati.					
<i>Nota consuntivo 2017</i> Numero totale di contrassegni emessi nel corso dell'anno incluso i duplicati (da CdS: 11€ per nuova emissione, 5€ per duplicati).					
<i>Nota consuntivo 2018</i> 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	11,00	11,50	13,00	13,00
<i>Nota consuntivo 2015</i> Numero medio annuo di varchi su cui è attivo il telecontrollo.					
<i>Nota consuntivo 2016</i> Numero medio annuo di varchi su cui è attivo il telecontrollo.					
<i>Nota consuntivo 2017</i> Numero medio annuo di varchi su cui è attivo il telecontrollo.					
<i>Nota consuntivo 2018</i> Numero medio annuo di varchi su cui è attivo il telecontrollo.					
Totale contrassegni ZTL per residenti	num	6.188,00	6.169,00	5.856,00	5.922,00
<i>Nota consuntivo 2015</i> Numero complessivo di contrassegni emessi nel corso dell'anno.					
<i>Nota consuntivo 2016</i> Numero complessivo di contrassegni emessi nel corso dell'anno.					
<i>Nota consuntivo 2017</i> Numero complessivo di contrassegni emessi nel corso dell'anno.					
<i>Nota consuntivo 2018</i> Numero complessivo di contrassegni emessi nel corso dell'anno.					
Totale contrassegni ZTL categorie diverse	num	11.858,00	12.334,00	10.386,00	24.619,00
<i>Nota consuntivo 2015</i> Numero complessivo di contrassegni emessi nel corso dell'anno.					
<i>Nota consuntivo 2016</i> Numero complessivo di contrassegni emessi nel corso dell'anno.					
<i>Nota consuntivo 2017</i> Numero complessivo di contrassegni emessi nel corso dell'anno.					
<i>Nota consuntivo 2018</i> Numero complessivo di contrassegni emessi nel corso dell'anno. La differenza con gli anni precedenti consegue dal fatto che 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	3.411.719,00	3.082.625,00	3.122.635,47	2.870.089,47
<i>Nota consuntivo 2015</i> 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.					
<i>Nota consuntivo 2016</i> 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.					
<i>Nota consuntivo 2017</i> Il valore è stato determinato con le medesime modalità degli anni precedenti.					
<i>Nota consuntivo 2018</i> Il valore è stato determinato con le medesime modalità degli anni precedenti.					



## GENOVA PARCHEGGI S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
Costi diretti di produzione del bike sharing	EUR	15.347,00	19.905,00	66.649,17	81.356,09
<b>Nota consuntivo 2015</b> <i>Il valore inserito è stato determinato con identiche modalità utilizzate per la determinazione dei costi della linea di attività "bike sharing" del cruscotto.</i>					
<b>Nota consuntivo 2016</b> <i>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.</i>					
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>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.</i>					
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>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.</i>					
Costi diretti di produzione del telecontrollo	EUR	136.910,00	139.327,00	149.868,18	135.222,71
<b>Nota consuntivo 2015</b> <i>Il valore inserito è stato determinato con identiche modalità utilizzate per la determinazione dei costi della linea di attività "servizi strumentali del comune" di cui il telecontrollo dei varchi Z.T.L. è una componente.</i>					
<b>Nota consuntivo 2016</b> <i>Il valore inserito è stato determinato con identiche modalità utilizzate per la determinazione dei costi della linea di attività "servizi strumentali del comune" di cui il telecontrollo dei varchi Z.T.L. è una componente.</i>					
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>Valore determinato con le stesse modalità degli anni precedenti.</i>					
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Il valore indicato è stato calcolato con le medesime modalità utilizzate per gli anni precedenti.</i>					
Costi diretti di produzione dei contrassegni	EUR	751.771,00	755.587,00	796.414,33	724.794,38
<b>Nota consuntivo 2015</b> <i>Si riferisce al costo complessivo per l'emissione di tutti i contrassegni elaborati dalla società: blu area residenti ed altre categorie, ZTL, C.U.D.E. e corsie gialle.</i>					
<b>Nota consuntivo 2016</b> <i>Si riferisce al costo complessivo per l'emissione di tutti i contrassegni elaborati dalla società: blu area residenti ed altre categorie, ZTL, C.U.D.E. e corsie gialle.</i>					
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>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.</i>					
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>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.</i>					
Costi diretti di produzione dei contrassegni per il transito corsie gialle e C.U.D.E.	EUR	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2015</b> <i>Vedere Nota sul consuntivo 2016</i>					
<b>Nota consuntivo 2016</b> <i>Si evidenzia che, sia nel 2016 che nel 2015, il servizio di emissione dei contrassegni per il transito corsie gialle e C.U.D.E. è effettuato dal front-office e tale funzione aziendale sovrintende in modo unitario ed indistinto all'attività di tutti i contrassegni, previsti dai vari allegati al contratto di servizio, senza alcuna parcellizzazione specifica al fine di ottimizzare i costi di personale.</i>					
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>Vedere Nota sul consuntivo 2016</i>					
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Si evidenzia, come per gli precedenti, che il servizio di emissione dei contrassegni per il transito corsie gialle e C.U.D.E. è effettuato dal front-office e tale funzione aziendale sovrintende in modo unitario ed indistinto all'attività di tutti i contrassegni, previsti dai vari allegati al contratto di servizio, senza alcuna parcellizzazione specifica al fine di ottimizzare i costi di personale.</i>					
Costi indiretti	EUR	958.172,00	1.006.072,00	959.633,38	990.949,60
<b>Nota consuntivo 2015</b> <i>Per costi indiretti si è inteso, per uniformità con precedenti rilevazioni, i costi generali di funzionamento esposti sui precedenti DUP; in particolare il valore riportato si riferisce all'importo di consuntivo sul DUP 2015.</i>					
<b>Nota consuntivo 2016</b> <i>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 precedenti.</i>					
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>Vedere Nota sul consuntivo 2016</i>					
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>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.</i>					
Totale costi di produzione	EUR	12.264.789,00	12.536.107,00	12.604.168,60	13.743.645,69
<b>Nota consuntivo 2015</b> <i>Da Bilancio CEE 2015. Il valore esposto comprende l'importo del canone di concessione.</i>					



## GENOVA PARCHEGGI S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
Totale costi di produzione	EUR	12.264.789,00	12.536.107,00	12.604.168,60	13.743.645,69
<b>Nota consuntivo 2016</b> <i>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".</i>					
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>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.</i>					
Costo diretto di produzione della sosta (escluso canone) per stallo in concessione (escluso stalli per residenti)	euro/N	165,60	149,82	150,99	138,60
<b>Nota consuntivo 2015</b> <i>Il divisore comprende anche gli stalli dei parcheggi d'interscambio i cui costi rientrano nella linea di attività "sosta a rotazione".</i>					
<b>Nota consuntivo 2016</b> <i>Il divisore comprende anche gli stalli dei parcheggi d'interscambio i cui costi rientrano nella linea di attività "sosta a rotazione".</i>					
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>Il divisore comprende anche gli stalli dei parcheggi d'interscambio i cui costi rientrano nella linea di attività "sosta a rotazione". Si segnala che a partire del mese di febbraio 2017 il numero di stalli dei parcheggi d'interscambio si è incrementato di 135 unità.</i>					
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>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.</i>					
Costi diretto di produzione del bike sharing per velostazione attiva	euro/N	2.557,83	2.598,56	6.248,36	5.610,76
<b>Nota consuntivo 2015</b> <i>Come divisore utilizzato il numero medio annuo di velostazioni attive.</i>					
<b>Nota consuntivo 2016</b> <i>Come divisore utilizzato il numero medio annuo di velostazioni attive.</i>					
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>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.</i>					
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>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.</i>					
Costo diretto di produzione del telecontrollo per varco ZTL	euro/N	12.446,36	12.115,39	11.528,32	10.401,75
<b>Nota consuntivo 2015</b> <i>Per divisore utilizzato il numero medio annuo di varchi Z.T.L. attivi.</i>					
<b>Nota consuntivo 2016</b> <i>Per divisore utilizzato il numero medio annuo di varchi Z.T.L. attivi.</i>					
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>Vedere Nota relativa al consuntivo 2016</i>					
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Per divisore utilizzato il numero medio annuo di varchi Z.T.L. attivi.</i>					
Costo diretto di produzione dei contrassegni per il transito corsie gialle e C.U.D.E. per contrassegno emesso di tali tipologie di transito	euro/N	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2016</b> <i>Con riferimento alla nota inserita sul precedente indicatore (S11282) non risulta determinabile il costo unitario diretto di produzione per i contrassegni transito corsie gialle e C.U.D.E..</i>					
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>Vedere Nota sul consuntivo 2016</i>					
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Con riferimento alla nota inserita sul precedente indicatore (S11282) non risulta determinabile il costo unitario diretto di produzione per i contrassegni transito corsie gialle e C.U.D.E..</i>					
Costo diretto di produzione dei contrassegni per contrassegno emesso	euro/N	9,21	9,40	9,92	7,85
<b>Nota consuntivo 2015</b> <i>Il costo si riferisce 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.</i>					
<b>Nota consuntivo 2016</b> <i>Il costo si riferisce 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.</i>					
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>Vedere Nota sul consuntivo 2016</i>					
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>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.</i>					
% Costi indiretti sui costi di produzione	%	7,81	8,03	7,61	7,21



## GENOVA PARCHEGGI S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
Controllo sosta (% Copertura costi derivante dalla convenzione Ausiliari del Traffico)	%	66,54	68,99	66,95	66,50
<b>Nota consuntivo 2015</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 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.					
Ricavi da sosta (esclusi ricavi da sosta residenti)	EUR	7.884.451,00	8.006.637,00	7.580.157,46	6.988.817,74
<b>Nota consuntivo 2015</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.					
<b>Nota consuntivo 2016</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.					
<b>Nota consuntivo 2017</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.					
<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.					
Ricavi da sosta Blu Area	EUR	2.812.098,00	2.885.108,00	2.781.559,95	2.377.839,33
<b>Nota consuntivo 2015</b> comprende rotazione blu area e 50% titoli di sosta					
<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. Si veda il secondo capoverso della nota inserita sul precedente indicatore (S11391).					
Ricavi da sosta Isole Azzurre	EUR	5.072.353,00	5.121.529,00	4.798.597,52	4.610.978,41
<b>Nota consuntivo 2015</b> comprende: rotazione isole azzurre, abbonamenti isole, 50% titoli di sosta, rotazione altri parcheggi e interscambio.					
<b>Nota consuntivo 2016</b> comprende: rotazione isole azzurre, abbonamenti isole, 50% titoli di sosta, rotazione altri parcheggi e interscambio.					
<b>Nota consuntivo 2017</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. Si veda il secondo capoverso della nota inserita sul precedente indicatore (S11391).					
Ricavi da telecontrollo	EUR	380.000,00	380.000,00	380.000,00	380.000,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> Ricavi come da contratto di servizio.					
Ricavi da contrassegni emessi (Totale)	EUR	1.874.062,00	1.923.525,00	1.913.479,92	1.861.329,73
<b>Nota consuntivo 2015</b> Compresi i ricavi da servizio rilascio contrassegni transito corsie gialle e C.U.D.E.					
<b>Nota consuntivo 2016</b> Compresi i ricavi da servizio rilascio contrassegni transito corsie gialle e C.U.D.E.					
<b>Nota consuntivo 2017</b> Compresi i ricavi da servizio rilascio contrassegni transito corsie gialle e C.U.D.E.					
<b>Nota consuntivo 2018</b> Compresi i ricavi da servizio rilascio contrassegni transito corsie gialle e C.U.D.E.					





## GENOVA PARCHEGGI S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
Ricavi da servizio rilascio contrassegni transito corsie gialle e C.U.D.E.	EUR	61.887,00	39.776,00	43.102,00	41.829,00
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	EUR	12.116.117,00	12.364.818,00	12.006.209,77	13.244.323,14
<b>Nota consuntivo 2015</b> Il valore esposto si riferisce all'importo totale di A1 nella Riclassificazione CEE.					
<b>Nota consuntivo 2016</b> Il valore esposto si riferisce all'importo totale di A1 nella Riclassificazione CEE.					
<b>Nota consuntivo 2017</b> Il valore esposto si riferisce all'importo totale di A1 nella Riclassificazione CEE.					
<b>Nota consuntivo 2018</b> Il valore esposto si riferisce all'importo totale di A1 nella Riclassificazione CEE. 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.					
% dei ricavi da sosta rispetto ai ricavi delle vendite e prestazioni (esclusi ricavi da sosta residenti)	%	65,07	64,75	63,14	52,77
% dei ricavi da telecontrollo rispetto ai ricavi delle vendite e delle prestazioni	%	3,14	3,07	3,17	2,87
% dei ricavi da contrassegni emessi rispetto ai ricavi delle vendite e delle prestazioni	%	15,47	15,56	15,94	14,05
% dei ricavi da contrassegni transito corsie gialle e C.U.D.E. rispetto ai ricavi delle vendite e delle prestazioni	%	0,51	0,32	0,36	0,32
Ricavo per contrassegno emesso (Totale)	EUR	22,96	23,94	23,83	20,17
Ricavo per stallo in concessione (esclusi ricavi da sosta residenti)	EUR	382,70	389,14	366,53	337,51
<b>Nota consuntivo 2018</b> Si ricorda la variazione tariffaria intervenuta nel corso del 2017.					
Ricavo per stallo Blu Area	EUR	152,68	156,85	151,26	130,09
<b>Nota consuntivo 2018</b> Si ricorda la variazione tariffaria intervenuta nel corso del 2017.					
Ricavo per stallo Isole Azzurre	EUR	2.647,37	2.677,22	2.524,58	2.451,24
<b>Nota consuntivo 2018</b> Si ricorda la variazione tariffaria intervenuta nel corso del 2017.					
Ricavo per varco ZTL	EUR	34.545,45	33.043,48	29.230,77	29.230,77
<b>Nota consuntivo 2018</b> Si evidenzia, per gli anni 2017 e 2018, l'incremento del numero di varchi controllati elettronicamente a fronte del corrispettivo rimasto invariato.					
Ricavo per contrassegno transito corsie gialle e C.U.D.E.	EUR	9,81	10,40	10,27	9,28
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 2015</b> Tutti i parcometri installati sono indicati con apposita segnaletica verticale ed espongono informazioni sulle modalità d'uso.					
<b>Nota consuntivo 2016</b> Tutti i parcometri installati sono indicati con apposita segnaletica verticale ed espongono informazioni sulle modalità d'uso.					
<b>Nota consuntivo 2017</b> Tutti i parcometri installati sono indicati con apposita segnaletica verticale ed espongono informazioni sulle modalità d'uso.					



## GENOVA PARCHEGGI S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
% Parcometri con cartello di segnalazione e info per l'uso	%	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> Tutti i parcometri installati sono indicati con apposita segnaletica verticale ed espongono informazioni sulle modalità d'uso.					
Qualità percepita (ICS) sul servizio di informazione	Punt.	0,00 <i>Dato non rilevato.</i>	0,00 <i>Dato non rilevato.</i>	0,00 <i>Dato non rilevato.</i>	0,00 <i>Dato non rilevato.</i>
<b>Nota consuntivo 2015</b> In ogni caso nel corso dell'anno non sono pervenuti reclami alla società in relazione al servizio d'informazione verso i clienti.					
<b>Nota consuntivo 2016</b> In ogni caso nel corso dell'anno non sono pervenuti reclami alla società in relazione al servizio d'informazione verso i clienti.					
<b>Nota consuntivo 2017</b> In ogni caso nel corso dell'anno non sono pervenuti reclami alla società in relazione al servizio d'informazione verso i clienti.					
<b>Nota consuntivo 2018</b> In ogni caso nel corso dell'anno non sono pervenuti reclami alla società in relazione al servizio d'informazione verso i clienti.					
VENDITA E ASSISTENZA	val				
N° parcometri	num	425,00	428,00	428,00	428,00
<b>Nota consuntivo 2015</b> Numero medio anno di parcometri installati.					
<b>Nota consuntivo 2016</b> Numero medio anno di parcometri installati.					
<b>Nota consuntivo 2017</b> Numero medio anno di parcometri installati.					
<b>Nota consuntivo 2018</b> Numero medio anno di parcometri installati.					
Posti auto a pagamento serviti da 1 parcometro	num	47,84	47,45	47,41	47,10
<b>Nota consuntivo 2015</b> 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 a SPD sono compresi nel computo delle isole azzurre).					
<b>Nota consuntivo 2016</b> 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 a SPD sono compresi nel computo delle isole azzurre).					
<b>Nota consuntivo 2017</b> 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).					
<b>Nota consuntivo 2018</b> 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).					
Qualità percepita (ICS) su Titoli di sosta	Punt.	0,00 <i>Dato non rilevato.</i>	0,00 <i>Dato non rilevato.</i>	0,00 <i>Dato non rilevato.</i>	0,00 <i>Dato non rilevato.</i>
<b>Nota consuntivo 2015</b> In ogni caso nel corso dell'anno non sono pervenuti alla società lamentele riferite ai titoli di sosta.					
<b>Nota consuntivo 2016</b> In ogni caso nel corso dell'anno non sono pervenuti alla società lamentele riferite ai titoli di sosta.					
<b>Nota consuntivo 2017</b> In ogni caso nel corso dell'anno non sono pervenuti alla società lamentele riferite ai titoli di sosta.					
<b>Nota consuntivo 2018</b> In ogni caso nel corso dell'anno non sono pervenuti alla società lamentele riferite ai titoli di sosta.					
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 2015</b> Per tutto l'orario di apertura del front office è sempre disponibile uno sportello dedicato esclusivamente ai clienti diversamente abili.					
<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 2017</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.					
<b>Nota consuntivo 2018</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.					



## GENOVA PARCHEGGI S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
COMFORT	val				
% Efficienza dei parcometri	%.	99,00	99,32	99,61	99,66
<b>Nota consuntivo 2015</b> <i>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).</i>					
<b>Nota consuntivo 2016</b> <i>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).</i>					
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>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).</i>					
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>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).</i>					
EMISSIONE CONTRASSEGNI	val				
Qualità percepita (ICS) su organizzazione dei servizi per il rilascio dei contrassegni	Punt.	0,00 <i>Dato non rilevato.</i>	0,00 <i>Dato non rilevato.</i>	0,00 <i>Dato non rilevato.</i>	0,00 <i>Dato non rilevato.</i>
<b>Nota consuntivo 2015</b> <i>In ogni caso nel corso dell'anno non sono pervenute segnalazioni negative sull'organizzazione del servizio di rilascio dei contrassegni nè sul comportamento del personale presente al front-office.</i>					
<b>Nota consuntivo 2016</b> <i>In ogni caso nel corso dell'anno non sono pervenute segnalazioni negative sull'organizzazione del servizio di rilascio dei contrassegni nè sul comportamento del personale presente al front-office.</i>					
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>In ogni caso nel corso dell'anno non sono pervenute segnalazioni negative sull'organizzazione del servizio di rilascio dei contrassegni nè sul comportamento del personale presente al front-office.</i>					
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>In ogni caso nel corso dell'anno non sono pervenute segnalazioni negative sull'organizzazione del servizio di rilascio dei contrassegni nè sul comportamento del personale presente al front-office.</i>					
RAPPORTO CON I CLIENTI	val				
Tempo medio di risposta al reclamo	gg	3,22	5,29	6,00	3,20
Qualità percepita (ICS) sul rapporto col cliente	Punt.	0,00 <i>Dato non rilevato.</i>	0,00 <i>Dato non rilevato.</i>	0,00 <i>Dato non rilevato.</i>	0,00 <i>Dato non rilevato.</i>
<b>Nota consuntivo 2015</b> <i>In ogni caso nel corso dell'anno non sono pervenuti alla società lamentele lamentale inerenti il servizio offerto ai clienti in generale e non solo di coloro che usufruiscono del front-office.</i>					
<b>Nota consuntivo 2016</b> <i>In ogni caso nel corso dell'anno non sono pervenuti alla società lamentele lamentale inerenti il servizio offerto ai clienti in generale e non solo di coloro che usufruiscono del front-office.</i>					
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>In ogni caso nel corso dell'anno non sono pervenuti alla società lamentele lamentale inerenti il servizio offerto ai clienti in generale e non solo di coloro che usufruiscono del front-office.</i>					
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>In ogni caso nel corso dell'anno non sono pervenuti alla società lamentele lamentale inerenti il servizio offerto ai clienti in generale e non solo di coloro che usufruiscono del front-office.</i>					



## PORTO ANTICO DI GENOVA S.P.A

**Responsabile** MOSCI GIORGIO (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 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.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

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

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

Indicatore	Udm	Consuntivo 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	16.576,00	0,00 <i>risultato non negativo</i>	125.019,00	0,00	0,00

Stato avanzamento al 31/12/2018

**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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.		0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	1,95	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> Media triennio 2016/2018 = 215,67%						
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	%.		0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	0,46	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> Media triennio 2016/2018 = 41,84%						

Stato avanzamento al 31/12/2018

Indicatore MOL/costo del personale (Tabella A del piano del Fabbisogno) - l'obiettivo non è raggiunto. La media degli anni 2015-2017 è pari a 2,27. Sul mancato raggiungimento dell'indicatore hanno inciso diversi fattori e precisamente: 1) Il MOL degli esercizi 2015-2016-2017 è influenzato positivamente dei ricavi da penali Darsena (2015 Euro 456 mila, 2016 Euro 457 mila, 2017 Euro 450 mila), interamente svalutati nell'accantonamento al fondo rischi dei rispettivi anni e non presenti nell'anno 2018 2) in data 01/12/2018 sono stati assunti 18 dipendenti di Fiera di Genova in liquidazione S.p.A. in forza del contratto di Affitto d'Azienda stipulato in data 26/10/2018 ed è stata assunta la gestione fieristica 3) Il MOL dell'esercizio è influenzato dagli effetti negativi registrati sui ricavi a seguito del crollo del Ponte Morandi, da un aumento considerevole dei costi per consumi (energia elettrica, metano, acqua) dovuti a maggior consumi per la maggiore attività del Centro Congressi e del settore fieristico, dai costi per spese legali legati all'affaire Vecchia Darsena.

Indicatore B7/Valore della produzione - l'obiettivo non è stato raggiunto La media 2015-2017 è 0,39. Valgono anche per questo indicatore le motivazioni date per il primo, ossia da un aumento considerevole dei costi per consumi (energia elettrica, metano, acqua) dovuti a maggior consumi per la maggiore attività del Centro Congressi e del settore fieristico, dei costi per spese legali e amministrative legati all'affaire Vecchia Darsena e di contro la mancata rilevazione tra i ricavi delle penali Darsena.



## 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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Adeguatezza rispetto a quanto previsto dalla normativa in merito alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito web della società	%.		100,00	60,00	100,00	100,00

#### Stato avanzamento al 31/12/2018

Il processo è stato avviato ma non completato in considerazione dell'ingente carico di lavoro generato sia dalla progettazione e gestione, su specifica richiesta dell'azionista, di Euroflora 2018 sia delle attività propedeutiche al conferimento del ramo d'azienda fieristico. Il processo di integrazione societaria con Fiera di Genova in liquidazione impatterà, inoltre, in maniera rilevante sul tema in considerazione delle specifiche caratteristiche della attività fieristica.

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO 04 - Potenziare l'attrattività dell'area per i flussi turistici e per la città**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Nuovi strumenti per il conteggio delle presenze in Area	Data		31/12/2018 <i>Avvio del sistema</i>			

#### Stato avanzamento al 31/12/2018

Le azioni in corso sono state sospese in considerazione dell'inserimento di Porto Antico nel protocollo d'intesa tra Fastweb/Ericson/Comune di Genova sulla sperimentazione della tecnologia 5G. In tale iniziativa sono compresi strumenti specifici di "people counting". Conseguentemente si è concordato di non procedere con quanto precedentemente progettato per evitare inutili sprechi di risorse.

**OBIETTIVO 05 - Presidiare l'offerta del polo congressuale facendone sede di eventi di elevata qualità e visibilità**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Fatturato relativo al polo congressuale	EUR		0,00 <i>valore non inferiore alla media del triennio precedente</i>	1.661.219,28	0,00	0,00

#### Stato avanzamento al 31/12/2018

Indicatore fatturato polo congressuale -> obiettivo raggiunto.

La media 2015-2017 è pari a Euro 1.614.082.

**OBIETTIVO 06 - Valorizzazione del compendio immobiliare**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Redditività unitaria compendio immobiliare (ricavi da superfici affittate/ superfici disponibili)	EUR	137,48	0,00 <i>Valore uguale o superiore all'anno precedente</i>	134,90	0,00	0,00



## PORTO ANTICO DI GENOVA S.P.A

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO**      **06 - Valorizzazione del compendio immobiliare**

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

Indicatore	Udm	Consuntivo 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Indice occupazione compendio immobiliare (superfici affittate/superfici disponibili)	%.	93,30	0,00 <i>Valore uguale o superiore all'anno precedente</i>	94,50	0,00	0,00

**Stato avanzamento al 31/12/2018**

Indicatore ricavi da superfici affittate/superfici disponibili -> obiettivo non raggiunto.

A fronte della liberazione di importanti porzioni immobiliari (Museo dell'Antartide, Network Integration & Solutions Srl ecc.) sono stati negoziati, nonostante la situazione di eccesso di offerta sul mercato genovese, alcuni importanti contratti che hanno permesso di mantenere la quasi totale occupazione dell'area, privilegiando l'insediamento di Società ad alto contenuto tecnologico. Nel contempo, gli interventi funzionali all'adeguamento dei locali alle esigenze dei nuovi Clienti, hanno rallentato la messa a reddito impattando negativamente sul fatturato dell'esercizio.

### OBIETTIVI CORRELATI

05.02 - ATTIVITÀ CULTURALI E INTERVENTI DIVERSI NEL SETTORE CULTURALE

05.02.04 - Realizzare interventi di promozione e marketing del sistema culturale genovese anche attraverso la promozione di festival, manifestazioni folkloristico/storiche genovesi  
DIREZIONE MARKETING TERRITORIALE E PROMOZIONE DELLA CITTÀ

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.

05.02.04 - Realizzare interventi di promozione e marketing del sistema culturale genovese anche attraverso la promozione di festival, manifestazioni folkloristico/storiche genovesi  
DIREZIONE MARKETING TERRITORIALE E PROMOZIONE DELLA CITTÀ



## 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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	-11.885.955,00	0,00 <i>risultato non negativo</i>	51.333,00	39.116,00 <i>Rispetto del piano di risanamento presentato alla Corte dei Conti</i>	13.818,00
<p><b>Nota consuntivo 2017</b> <i>L'esercizio 2017 di consolidato ha chiuso con una perdita di € 11.885.955 principalmente in conseguenza dello stanziamento di due fondi rischi: l'importo di € 6.612.000 è l'ammontare dell'accantonamento al fondo svalutazione immobili a magazzino stanziato nell'esercizio che consentirà di allineare ai valori di mercato gli immobili a magazzino; l'importo di € 5.241.496 è stato stanziato per far fronte alla svalutazione della controllata S.V.I. in seguito al futuro riesame della controversia con l'Agenzia delle Entrate. Al fine di portare la Società in equilibrio economico patrimoniale dall'esercizio 2018 a dicembre 2017 sono state avviate trattative con Mediocredito per l'acquisto da parte di SPIM del Matitone e conseguente riscatto dei due leasing in essere. E' inoltre in verifica con la Civica Amministrazione la possibilità di allungare il diritto di superficie del Mercato ortofrutticolo di Bolzaneto al fine di ridurre notevolmente l'impatto delle quote di ammortamento sul conto economico. I costi finanziari del mutuo, inferiori ai costi dei leasing, porteranno un significativo miglioramento alla gestione economica della Società.</i></p> <p><b>Nota consuntivo 2018</b></p>						

#### Stato avanzamento al 31/12/2018

SPim ha raggiunto l'equilibrio economico-patrimoniale entro il 31/12/2018 chiudendo il bilancio con un utile di € 51.333.

Degli interventi proposti nel piano di risanamento presentato a marzo 2018, ovvero il riscatto dei leasing inerenti il Matitone e contestuale sottoscrizione di un mutuo ipotecario, la cessione della partecipazione in Nuova Foce, l'allungamento del diritto di superficie del mercato ortofrutticolo di Bolzaneto, sono stati realizzati il riscatto del leasing dei primi 7 piani, l'allungamento del leasing rimanente di ulteriori 15 anni, la retrocessione della partecipata Nuova Foce (giu 2019).

L'obiettivo di locare i piani del Matitone rilasciati da Paul Wurth è stato in parte raggiunto poiché dal 1 maggio 2018 tre dei quattro piani sono stati locati alla Polizia Municipale e a settembre 2018 a AMIU.

Sono stati ceduti due immobili di pregio. Le due vendite sono rese in parte possibili dal provvedimento di svalutazione del patrimonio immobiliare adottato nell'esercizio 2017.



## SOCIETA' PER IL PATRIMONIO IMMOBILIARE 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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.		0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	4,58	0,00 652%	0,00 568%
<b>Nota consuntivo 2018</b> Il valore % è conteggiato sul costo del lavoro e MOL consuntivi 2018.						
<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	%.	21,00	0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	32,00	25,59	24,71
<b>Nota consuntivo 2018</b> L'incremento dell'indice è dovuto alla fusione di Tono in SPIM con un incremento % dei costi superiore all'incremento % dei ricavi.						
<b>Nota previsto 2020</b> media triennio 2016/2018 = 24,53%						

Stato avanzamento al 31/12/2018

Il valore non è confrontabile con il triennio precedente a causa dell'applicazione di diverso principio contabile (IAS17) nel bilancio 2018.

**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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
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

Stato avanzamento al 31/12/2018

Nel 2018 tutti gli obblighi imposti da ANAC sono stati ottemperati.

### OBIETTIVI CORRELATI

01.05 - GESTIONE DEI BENI DEMANIALI E PATRIMONIALI	<p>01.05.01 - Attuare un piano pluriennale di razionalizzazione dell'utilizzo del patrimonio comunale volto ad ottimizzare la logistica degli uffici comunali riducendo i fitti passivi e recuperando risorse dall'alienazione di immobili non funzionali ai fini istituzionali. DIREZIONE VALORIZZAZIONE PATRIMONIO E DEMANIO MARITTIMO</p> <p>01.05.03 - Avviare bandi di valorizzazione del patrimonio e altri strumenti che incentivino l'arrivo di nuove imprese e la permanenza sul territorio di quelle esistenti con particolare focalizzazione sul progetto del Waterfront di Levante DIREZIONE VALORIZZAZIONE PATRIMONIO E DEMANIO MARITTIMO</p>
--	--





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

### OBIETTIVI CORRELATI

01.03 - Promuovere il patrimonio immobiliare (immobili di pregio, fiera del mare, forti , aree produttive) della città

01.05.01 - Attuare un piano pluriennale di razionalizzazione dell'utilizzo del patrimonio comunale volto ad ottimizzare la logistica degli uffici comunali riducendo i fitti passivi e recuperando risorse dall'alienazione di immobili non funzionali ai fini istituzionali.  
DIREZIONE VALORIZZAZIONE PATRIMONIO E DEMANIO MARITTIMO

01.05.03 - Avviare bandi di valorizzazione del patrimonio e altri strumenti che incentivino l'arrivo di nuove imprese e la permanenza sul territorio di quelle esistenti con particolare focalizzazione sul progetto del Waterfront di Levante  
DIREZIONE VALORIZZAZIONE PATRIMONIO E DEMANIO MARITTIMO

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
INDICATORI DI SERVIZIO	val				
N° alloggi assegnati in Social Housing	num			9,00	14,00
<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				
INDICATORI PRESTAZIONALI	val				
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO TECNICO	val				
Dati di contesto	val				
N° immobili destinati alla vendita	num	83,00	82,00	91,00	153,00
<i>Nota consuntivo 2017 Il 2017 somma n. 80 immobili Spim e n. 11 immobili pervenuti dalla scissione di Rigenova.</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Incremento conseguente alla fusione di Tono in Spim.</i>					
N° immobili destinati alla locazione	num	4,00	4,00	81,00	106,00
<i>Nota consuntivo 2017 Pervenuti dalla scissione di Rigenova 77 immobili destinati alla locazione.</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Incremento dovuto alla fusione di Tono in Spim.</i>					
Indicatori	val				
N° immobili venduti	num	0,00	1,00	5,00	9,00
<i>Nota consuntivo 2015 Nel 2015 nessuna vendita.</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 7 immobili ad uso abitativo di Tono e 2 immobili commerciali di Spim.</i>					
N° immobili ad uso abitativo locati	num	1,00	1,00	51,00	818,00
<i>Nota consuntivo 2017 Gli immobili locati sono pervenuti a Spim dalla scissione Rigenova.</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 n. 738 immobili ad uso abitativo pervenuti dalla fusione TONO in Spim.</i>					



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

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
N° immobili ad uso commerciale locati	num	22,00	19,00	33,00	175,00
<b>Nota consuntivo 2017</b> 7 immobili uso comm.le pervenuti da scissione Rigenova.					
<b>Nota consuntivo 2018</b> 33 UI attiv. comm.le, 10 UI di rilievo (Matitone, Bolzaneto, Giotto, Archi, Garden), 131 posti auto					
N° immobili locati = N° immobili ad uso abitativo locati+ N° immobile ad uso commerciale locati	num	23,00	20,00	84,00	993,00
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
<b>INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO ECONOMICO</b>					
Ricavi dalle vendite e dalle prestazioni	EUR	6.035.918,84	6.212.486,86	8.512.615,46	12.162.468,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> 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.					
Ricavi da contratti di locazione per immobili ad uso abitativo	EUR	1.042,32	1.042,32	193.748,12	1.301.769,00
<b>Nota consuntivo 2017</b> Locazioni ad uso abitativo pervenute da scissione Rigenova per € 192.705,80.					
<b>Nota consuntivo 2018</b> Incremento dei ricavi da locaz. abitativo di € 1.090.390 dovuto alla fusione di TONO in SPIM.					
Ricavi da contratti di locazione per immobili ad uso commerciale	EUR	6.034.876,52	6.078.444,53	5.946.676,74	5.525.589,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> 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.					
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	6.035.918,84	6.079.486,85	6.140.424,86	6.827.358,00
Ricavi da vendita immobili	EUR	0,00	133.000,00	2.373.000,00	5.351.939,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> 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.					
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	1.042,32	3.798,98	1.648,76
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	274.312,57	319.918,13	180.202,33	92.185,60
Costi della produzione	EUR	10.702.811,00	10.526.285,00	22.593.651,00	9.427.266,00
<b>Nota consuntivo 2017</b> 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					
<b>Nota consuntivo 2018</b> 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					
Margine Operativo Lordo:valore non inferiore rispetto all'anno precedente	EUR	-954.807,00	-659.860,00	509.237,00	3.217.398,00
Marginalità calcolata come rapporto tra MOL ed i ricavi dalle vendite e prestazioni=( Margine Operativo Lordo / Ricavi dalle vendite e dalle prestazioni)*100	%	-15,82%	-10,62%	5,98%	29,87%



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

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
<b>INDICATORI PRESTAZIONALI TECNICI E DI TIPO ECONOMICO RELATIVI AL PERSONALE</b>					
	val				
N° medio dipendenti	num	12,00	12,63	13,00	11,50
N° ore annuali lavorate	Ore	18.606,84	20.799,00	20.968,00	18.704,00
Tasso di assenza	%	7,42%	12,31%	5,59%	5,51%
Costo del personale	EUR	634.547,81	692.623,08	699.231,88	677.197,00
<i>Nota consuntivo 2017 1 dipendente, assunto a metà maggio 2016, è esposto al costo dell'intero anno. Il valore indicato è la voce B9 di bilancio</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 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.</i>					
Incidenza % del costo del personale sui costi della produzione = (Costo del personale/Costi della produzione)*100	%	5,93%	6,58%	3,09%	8,34%
Produttività del personale calcolato come rapporto tra MOL e il N° medio dei dipendenti = Margine Operativo Lordo/ N° medio dipendenti	euro/N	-79.567,25	-52.245,45	39.172,08	316.455,57



## 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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	86.456,00	0,00 <i>risultato non negativo</i>	87.185,00	46.000,00	44.000,00

**Nota consuntivo 2018** *Consuntivo da bilancio 2018*

Stato avanzamento al 31/12/2018

**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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.		0,00 <i>Non inferiore rispetto al triennio precedente</i>	45,43	24,00	20,00

**Nota consuntivo 2018** *Consuntivo da Bilancio 2018; il valore della media del triennio 2015-2017 è 33,11%*

**Nota previsto 2020** *Media triennio 2016/2018 = 37,67%*

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	%.		0,00 <i>Non superiore rispetto al triennio precedente</i>	59,68	0,00	0,00
---	----	--	--	-------	------	------

**Nota previsto 2018** *Il rapporto viene calcolato al netto dei costi per servizi e ricavi derivanti dalle commesse per Società per Cornigliano*

**Nota consuntivo 2018** *Consuntivo da Bilancio 2018; il valore della media del triennio 2015-2017 è 69,91%*

**Nota previsto 2020** *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*

Stato avanzamento al 31/12/2018



## 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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
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

Stato avanzamento al 31/12/2018

### 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 2017	Previsione 2018	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
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		2.800.000,00 <i>Valore non inferiore rispetto a quanto previsto a budget (2,8 milioni di euro)</i>	2.954.633,00	2.726.375,00	1.342.308,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> Consuntivo da Bilancio 2018						

Stato avanzamento al 31/12/2018

Valore al netto della variazione delle rimanenze

### OBIETTIVI CORRELATI



# **SEZIONE OPERATIVA**

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

*2.1 Relazioni Previsionali Aziendali 2020/2022*

*2.2 Obiettivi 2020/2022 assegnati alle società partecipate*

*2.3 Stato attuazione obiettivi al 30/06/2019*

*2.4 Stato attuazione obiettivi società partecipate al 31/12/2018 e consuntivo indicatori quali-quantitativi di servizio*

**2.5 Grado di raggiungimento obiettivi società partecipate anno 2018**

*2.6 Grado di raggiungimento obiettivi società partecipate anno 2019 - Preconsuntivo*

*2.7 Consuntivazione piano di fabbisogno del personale delle società partecipate per l'anno 2018*





## 2.4 GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI SOCIETA' PARTECIPATE ANNO 2018

TABELLE DI SINTESI GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI SOCIETA' PARTECIPATE DUP 2018/2020

SOCIETA'	OBIETTIVI TRASVERSALI									
	Obiettivo 1		Obiettivo 2				Obiettivo 3			
	indicatori		indicatori				indicatori			
	Risultato di esercizio non negativo/ rispetto del budget previsto nella RPA		rispetto piano del fabbisogno del personale		rapporto mol/costo personale non inferiore al triennio precedente		rapporto costo per servizi/ valore della produzione non superiore al triennio precedente		Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione in merito alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito web della società	
	raggiunto	non raggiunto	raggiunto	non raggiunto	raggiunto	non raggiunto	raggiunto	non raggiunto	raggiunto	non raggiunto
AMIU	X		X			X		X	X	
AMT	X			X	X		X		X	
ASEF	X				X		X		X	
ASTER	X		X		X			X	X	
BAGNI MARINA GENOVESE	X				X			X		X
FARMACIE GENOVESI	X				X		X			X
GENOVA PARCHEGGI	X		X			X	X		X	
JOB CENTRE	X		X		X			X		X
PORTO ANTICO	X					X		X		X
SPIM	X				X			X	X	
SVILUPPO GENOVA	X				X		X		X	

SOCIETA'	OBIETTIVI SPECIFICI SETTORIALI									
	Obiettivo 1				Obiettivo 2		Obiettivo 3			
	indicatore 1		indicatore 2		indicatore 1		indicatore 1		indicatore 2	
	raggiunti	non raggiunti	raggiunti	non raggiunti	raggiunti	non raggiunti	raggiunti	non raggiunti	raggiunti	non raggiunti
AMIU		X				X				
AMT		X	X		X					
ASEF	X				X		X			
ASTER		X			X					
BAGNI MARINA GENOVESE (*)	X		X							
FARMACIE GENOVESI	X									
GENOVA PARCHEGGI	X									
JOB CENTRE		X								
PORTO ANTICO		X			X			X	X	
SPIM										
SVILUPPO GENOVA	X									

(\*) Bagni Marina Genovese S.r.l.: l'obiettivo 1 settoriale 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 SETTORIALI

Gli obiettivi specifici sono riferiti all'ambito di attività di ciascuna azienda

## SINTESI GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI TRASVERSALI DUP 2018/2020

- **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**

Si evidenzia il mancato raggiungimento dell'obiettivo in materia di contenimento dei costi di personale per le seguenti società.

- **Indicatore "Rispetto Piano del Fabbisogno del Personale:** AMT s.p.a.
- **Indicatore "Rapporto tra Margine Operativo Lordo e Costo del Personale non inferiore al triennio precedente":** AMIU s.p.a.; PORTO ANTICO s.p.a.; GENOVA PARCHEGGI 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)**

Risultano non aver raggiunto l'obiettivo, in quanto non presente sul sito web il documento di attestazione per le società in controllo pubblico di cui alla delibera ANAC n. 14/2019, le società Bagni Marina Genovese s.r.l., Farmacie Genovesi s.r.l., Job Centre s.r.l. e Porto Antico s.p.a..



# **SEZIONE OPERATIVA**

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

*2.1 Relazioni Previsionali Aziendali 2020/2022*

*2.2 Obiettivi 2020/2022 assegnati alle società partecipate*

*2.3 Stato attuazione obiettivi al 30/06/2019*

*2.4 Stato attuazione obiettivi società partecipate al 31/12/2018 e consuntivo indicatori quali-quantitativi di servizio*

*2.5 Grado di raggiungimento obiettivi società partecipate anno 2018*

***2.6 Grado di raggiungimento obiettivi società partecipate anno 2019 - Preconsuntivo***

*2.7 Consuntivazione piano di fabbisogno del personale delle società partecipate per l'anno 2018*



**2.5 GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI SOCIETA' PARTECIPATE ANNO 2019 - PRECONSUNTIVO****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

**SOCIETA' PARTECIPATE**  
**TABELLE DI SINTESI PROIEZIONE GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI**  
**DUP 2019/2021**

SOCIETA'	OBIETTIVI TRASVERSALI									
	Obiettivo 1		Obiettivo 2						Obiettivo 3	
	indicatori		indicatori						indicatori	
	Risultato di esercizio non negativo/ rispetto del budget previsto nella RPA		rispetto piano del fabbisogno del personale		rapporto mol/costo personale non inferiore al triennio precedente		rapporto costo per servizi/ valore della produzione non superiore al triennio precedente		Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione in merito alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito web della società	
	in linea	non in linea	in linea	non in linea	in linea	non in linea	in linea	non in linea	in linea	non in linea
AMIU	x		x		x		x		x	
AMT	nd	nd	x		x		x		x	
ASEF	x					x		x	x	
ASTER	x		x			x		x	x	
BAGNI MARINA GENOVESE	x		x		x			x	x	
FARMACIE GENOVESI	nd	nd			nd	nd	nd	nd		nd
GENOVA PARCHEGGI	x		x			x		x	x	
JOB CENTRE	x		x			x		x	x	
PORTO ANTICO	x				x			x		x
SPIM	x				x			x	x	
SVILUPPO GENOVA	x					x	x		x	





# **SEZIONE OPERATIVA**

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

*2.1 Relazioni Previsionali Aziendali 2020/2022*

*2.2 Obiettivi 2020/2022 assegnati alle società partecipate*

*2.3 Stato attuazione obiettivi al 30/06/2019*

*2.4 Stato attuazione obiettivi società partecipate al 31/12/2018 e consuntivo indicatori quali-quantitativi di servizio*

*2.5 Grado di raggiungimento obiettivi società partecipate anno 2018*

*2.6 Grado di raggiungimento obiettivi società partecipate anno 2019 - Preconsuntivo*

***2.7 Consuntivazione piano di fabbisogno del personale delle società partecipate per l'anno 2018***



	Media triennio 2011 - 2013	cons 2018
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	50.490.908
2. Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi varilmente 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	0	0
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	18.472.567	17.772.524
6. Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL... )	4.009.799	3.911.255
7. Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	504.465	393.002
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	171.638	268.253
9. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	27.407	22.361
10. Altri oneri	0	0
<b>TOTALE A)</b>	<b>75.995.231</b>	<b>72.858.302</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
2. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	27.407	22.361
3. Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;	253.493	176.845
4. Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);	0	1.079.107
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	3.539.578	2.873.669
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	0	0
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0
<b>Totale B)</b>	<b>3.820.478</b>	<b>4.151.982</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>72.174.753</b>	<b>68.706.320</b>
Dipendenti a tempo indeterminato		
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	0	1.524
Assunzioni	0	2
Cessazioni	0	76
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>1.450</b>
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili		
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	0	5
Assunzioni	0	147
Cessazioni	0	102
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>50</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>1.500</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	20.607.688	11.458.191
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,27</b>	<b>0,16</b>

PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE		Media triennio 2011 - 2013	cons 2018
<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		81.288.107	81.576.000
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
3. Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile		42.821	0
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		21.389.116	21.698.000
6. Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)		8.462.257	7.362.000
7. Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)		556.020	671.000
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco		0	0
9. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni		268.047	93.000
10. Altri oneri		358.146	630.000
<b>TOTALE A)</b>		<b>112.364.514</b>	<b>112.030.000</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
2. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;		268.047	93.000
3. Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;		6.000	0
4. Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);		1.913.000	6.300.000
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);		0	0
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;		0	0
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.		0	0
<b>Totale B)</b>		<b>2.187.047</b>	<b>6.393.000</b>
<b>Totale A-B</b>		<b>110.177.467</b>	<b>105.637.000</b>
<b>Dipendenti a tempo indeterminato</b>			
Numero totale dipendenti inizio anno (01/01)		2.436	2.238
Assunzioni		21	111
Cessazioni		77	135
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>		<b>2.380</b>	<b>2.214</b>
<b>Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili</b>			
Numero totale dipendenti inizio anno (01.01)		0	0
Assunzioni		0	0
Cessazioni		0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>		<b>2.380</b>	<b>2.214</b>
Margine Operativo Lordo aziendale		15.644.155	17.501.000
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>		<b>0,14</b>	<b>0,16</b>

Il valore corretto di A-B del triennio 2011-2013 è pari a 109.787K € in quanto il precedente importo è stato modificato al fine di considerare il risparmio strutturale determinato dagli incentivi all'esodo. Il valore del MOL 2011-2013 è stato riclassificato dalla società coerentemente con i nuovi principi contabili ex d.lgs. 139/2015 ed il valore corretto risulta quindi pari a 18.067K €

PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE	Media triennio 2011 - 2013	cons 2018
<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	2.502.854	3.006.548
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	256.453	7.857
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	859.419	1.022.253
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	185.344	171.830
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	56.286	59.105
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	0	0
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	17.646	15.572
10 Altri oneri	64.593	0
<b>TOTALE A)</b>	<b>3.942.595</b>	<b>4.283.165</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
2 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	17.646	15.572
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	223.510
5 Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	35.331	76.100
6 Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	32.288	176.012
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile	0	0
<b>Totale B)</b>	<b>85.265</b>	<b>491.194</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>3.857.330</b>	<b>3.791.971</b>
<b>Dipendenti a tempo indeterminato</b>		
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	71	86
Assunzioni	4	1
Cessazioni	2	4
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>74</b>	<b>83</b>
<b>Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili</b>		
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	10	5
Assunzioni	6	11
Cessazioni	4	6
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>12</b>	<b>10</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>85</b>	<b>93</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	1.399.732	1.662.558
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,36</b>	<b>0,39</b>

Il Mol non comprende gli importi relativi alla sponsorizzazione verso il Comune di Genova. Per il 2018 tale cifra era pari ad Euro 309.516.

PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE		Media triennio 2011 - 2013	cons 2018
<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	12.729.000	11.522.392
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	54.000	0
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	5.604.000	3.937.384
6	Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	103.000	882.779
7	Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	535.000	403.984
8	Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	0	0
9	Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	31.000	24.913
10.	Altri oneri	0	0
<b>TOTALE A)</b>		<b>19.056.000</b>	<b>16.771.452</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
2	Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	31.000	24.913
3	Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;	0	35.760
4	Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);	0	1.325.254
5	Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	950.000	865.344
6.	Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	0	0
7.	Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0
<b>Totale B)</b>		<b>981.000</b>	<b>2.251.271</b>
<b>Totale A-B</b>		<b>18.075.000</b>	<b>14.520.181</b>
<b>Dipendenti a tempo indeterminato</b>			
	Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	412	344
	Assunzioni	0	11
	Cessazioni	13	31
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>		<b>399</b>	<b>324</b>
<b>Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili</b>			
	Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	0	0
	Assunzioni	0	2
	Cessazioni	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>		<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>		<b>399</b>	<b>326</b>
<b>Margine Operativo Lordo aziendale</b>			
		2.606.584	2.303.071
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>		<b>0,14</b>	<b>0,14</b>

PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE	Media triennio 2011 - 2013	cons 2018
<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	490.444	331.252
2 Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi varamente 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	97.205	0
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	168.672	107.521
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	41.418	30.601
7. Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	0	0
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	0	0
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	0	0
10. Altri oneri	0	0
<b>TOTALE A)</b>	<b>797.739</b>	<b>469.374</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
2 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	0	0
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	0
5 Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	19.352	26.235
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	0	0
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0
<b>Totale B)</b>	<b>19.352</b>	<b>26.235</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>778.387</b>	<b>443.139</b>
<b>Dipendenti a tempo indeterminato</b>		
Numero totale dipendenti inizio anno (01/01)	42	36
Assunzioni	0	0
Cessazioni	1	2
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>41</b>	<b>34</b>
<b>Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili</b>		
Numero totale dipendenti inizio anno (01/01)	0	0
Assunzioni	0	12
Cessazioni	0	12
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>41</b>	<b>34</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	96.478	145.013
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,12</b>	<b>0,31</b>

PIANO DEL FABBRISOGNO DEL PERSONALE		Media triennio 2011 - 2013	cons 2018
<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		1.471.297	1.427.470
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
3 Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile		0	0
4 Spese per personale con contratti di formazione lavoro		1.291	0
5 Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro, benefits etc		493.979	469.231
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)		125.444	119.412
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)		39.460	29.291
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco		0	0
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni		0	72.570
10 Altri oneri		0	0
<b>TOTALE A)</b>		<b>2.131.470</b>	<b>2.117.974</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
2 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;		0	0
3 Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;		39.423	97.818
4. Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);		0	0
5 Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);		22.284	84.620
6 Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;		0	23.612
7 Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda		0	0
<b>Totale B)</b>		<b>61.707</b>	<b>206.050</b>
<b>Totale A-B</b>		<b>2.069.763</b>	<b>1.911.924</b>
<b>Dipendenti a tempo indeterminato</b>			
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)		0	35
Assunzioni		0	5
Cessazioni		0	3
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>		<b>0</b>	<b>37</b>
<b>Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili</b>			
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)		0	7
Assunzioni		0	0
Cessazioni		0	6
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>		<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>		<b>0</b>	<b>38</b>
<b>Margine Operativo Lordo aziendale</b>			
		<b>-71.227</b>	328.207
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>		<b>-0,03</b>	<b>0,15</b>



PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE	Media triennio 2011 - 2013	cons 2018
<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	4.601.560	4.911.723
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
3 Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile	0	57.629
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	1.499.503	1.733.243
6 Accantonamenti (THR, rinnovo CCNL...)	336.003	353.084
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	174.695	141.704
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	0	0
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	14.356	24.127
10 Altri oneri	0	0
<b>TOTALE A)</b>	<b>6.634.619</b>	<b>7.221.511</b>
<b>TOTALE A) rettificato</b>		<b>7.129.746</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
2 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	14.356	24.127
3 Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;	2.342	0
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);	0	771.000
5 Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	314.966	363.686
6 Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	280.879	220.757
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0
<b>Totale B)</b>	<b>612.543</b>	<b>1.379.571</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>6.022.076</b>	<b>5.841.941</b>
<b>Totale A) rettificato - B</b>		<b>5.750.175</b>
Dipendenti a tempo indeterminato		
Numero totale dipendenti inizio anno (01/01)	154	149
Assunzioni	3	2
Cesazioni	4	2
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>153</b>	<b>149</b>
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili		
Numero totale dipendenti inizio anno (01/01)	0	0
Assunzioni	0	5
Cesazioni	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>153</b>	<b>154</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	3.873.567	3.783.256
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,58</b>	<b>0,52</b>

1) Costo del personale consuntivo 2018: si evidenzia l'inserimento di N. 2 unità a tempo indeterminato commessa Gaslini e N. 5 unità con contratto di somministrazione commessa procedure sanzioni P.M., inizialmente non previsti in fase di stesura RPA. Negli ultimi mesi del 2018, il personale si è ridotto di N. 2 unità. 2) Il MOL 2018 è stato riclassificato al netto del canone, per uniformità con i dati degli anni precedenti; 3) Spese per la formazione: sono in parte finanziate dai fondi interprofessionali Fondimpresa e Fondit-4) Il costo del personale al netto delle assunzioni si incrementa per effetto della dinamica contrattuale. 5) A rettificato dal costo delle assunzioni e cesazioni relative alle nuove commesse.

PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE	Media triennio 2011 - 2013	cons 2018
<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	289.000	306.461
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	0	42.622
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	101.000	109.285
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	25.000	27.432
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	8.000	6.940
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	0	0
9. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	0	0
10. Altri oneri	0	0
<b>TOTALE A)</b>	<b>423.000</b>	<b>492.739</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	77.969
2. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	0	0
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	14.816
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	0	0
6 Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	0	0
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0
<b>Totale B)</b>	<b>0</b>	<b>92.785</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>423.000</b>	<b>399.954</b>
<b>Dipendenti a tempo indeterminato</b>		
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	9	8
Assunzioni	0	0
Cessazioni	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>9</b>	<b>8</b>
<b>Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili</b>		
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	0	2
Assunzioni	0	5
Cessazioni	0	1
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>9</b>	<b>14</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	34.000	37.797
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,08</b>	<b>0,08</b>

	<b>Media triennio 2011 - 2013</b>	<b>cons 2018</b>
<b>PIANO DEL FABBISOGNO 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	1.535.425
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	65.831
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	514.032
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	127.338	132.831
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	52.440	50.690
8 Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	17.625	51.269
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	11.636	13.843
10 Altri oneri	0	0
<b>TOTALE A)</b>	<b>2.365.783</b>	<b>2.363.921</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	13.843
3 Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;	0	6.843
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);	0	147.657
5 Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	37.099	48.013
6 Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	18.629	16.394
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0
<b>Totale B)</b>	<b>95.115</b>	<b>232.750</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>2.270.668</b>	<b>2.131.171</b>
<b>Dipendenti a tempo indeterminato</b>		
Numero totale dipendenti inizio anno (01/01)	35	34
Assunzioni	1	18
Cessazioni	1	1
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>35</b>	<b>51</b>
<b>Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili</b>		
Numero totale dipendenti inizio anno (01/01)	0	0
Assunzioni	0	3
Cessazioni	0	2
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>36</b>	<b>52</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	3.374.806	4.609.791
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>1,43</b>	<b>1,95</b>

In data 01/12/2018 sono stati assunti i dipendenti di Fiera di Genova in liquidazione S.p.A. in forza del contratto di Affitto d'Azienda stipulato in data 26/10/2018.

Nelle forme di lavoro flessibile sono inserite due risorse interinali di ausilio al settore parcheggi (di cui una cessata al 31.08.18) e una risorsa in distacco al settore manifestazioni (risorsa Fiera di Genova assunta nel dicembre 2018, in forza del contratto d'affitto d'azienda).

Il MOL degli esercizi 2015-2016-2017 è influenzato positivamente dei ricavi da penali Darsena (2015 Euro 456 mila, 2016 Euro 457 mila, 2017 Euro 450 mila), interamente svalutati nell'accantonamento al fondo rischi dei rispettivi anni.

PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE	Media triennio 2011 - 2013	cons 2018
<b>A</b>		
Spesa del personale		
1 Retribuzioni lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	413.358	464.065
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
3 Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile	30.891	26.335
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	125.408	146.111
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	37.651	40.686
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	46.341	13.433
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	0	0
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	3.009	11.250
10. Altri oneri	0	0
<b>TOTALE A)</b>	<b>656.658</b>	<b>701.880</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
2 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	3.009	11.250
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	0
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	0	0
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	0	0
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0
<b>Totale B)</b>	<b>3.009</b>	<b>11.250</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>653.649</b>	<b>690.630</b>
<b>Dipendenti a tempo indeterminato</b>		
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	11	12
Assunzioni	1	0
Cessazioni	0	1
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>12</b>	<b>11</b>
<b>Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili</b>		
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	0	0
Assunzioni	0	3
Cessazioni	0	2
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	15.333	3.217.398
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,02</b>	<b>4,58</b>

2018 - In accordo con il socio unico assunte 3 persone con contratto interinale nel periodo 1/8-31/12/18.

PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE	Media triennio 2011 - 2013	cons 2018
<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	1.099.169
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	0	0
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	376.042	362.629
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	85.933	85.101
7. Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	0	0
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in	0	0
9. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	0	0
10. Altri oneri	0	0
<b>TOTALE A)</b>	<b>1.658.419</b>	<b>1.546.899</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
2. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	0	0
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	0	0
5 Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	19.317	20.520
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente	0	0
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0
<b>Totale B)</b>	<b>19.317</b>	<b>20.520</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>1.639.102</b>	<b>1.526.379</b>
<b>Dipendenti a tempo indeterminato</b>		
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	21	19
Assunzioni	0	3
Cessazioni	0	1
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>22</b>	<b>21</b>
<b>Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili</b>		
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	3	4
Assunzioni	1	1
Cessazioni	1	4
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>25</b>	<b>22</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	625.341	702.696
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,38</b>	<b>0,45</b>