

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

**RELAZIONE PREVISIONALE AZIENDALE  
2024 / 2026**

Genova, 6 novembre 2023

## Sommario

1. OVERVIEW.....	3
1.1. MISSION E VISION STATEMENT .....	3
1.2. KEY FINANCIAL .....	3
2. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE .....	4
2.1. Prospettive strategiche .....	4
2.2. Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo .....	4
2.3. Condizioni / vincoli .....	7
2.4. Indicatori di performance e benchmark di riferimento .....	8
3. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITA' ATTUALI E PREVISIONALI.....	10
3.1. Livelli di produzione / attività.....	10
3.2. Mezzi tecnici, reti e impianti e stabilimenti produttivi.....	12
3.3. Carta dei servizi (ultimo aggiornamento), certificazioni di sistemi qualità aziendali e di prodotto...	13
4. BUDGET .....	15
4.1. Conto Economico .....	20
4.1.1. Assumption: azioni sui ricavi, azioni sui costi .....	21
4.1.2. Andamento e proiezioni tariffarie relative ai servizi erogati .....	22
4.1.3. Corrispettivi e contribuzioni da parte dell'Ente .....	22
4.2. Stato Patrimoniale .....	24
4.3. Cash Flow: forecast .....	25
5. FATTORI DI RISCHIO.....	26
6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI.....	27
6.1. Struttura organizzativa attuale .....	27
6.2. Organico .....	28
6.3. Costo del personale.....	29
6.4. Piano del fabbisogno di personale .....	30
6.5. Note di commento relativamente alle dinamiche del personale .....	31
7. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI .....	32
8. PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI.....	33
9. OBIETTIVI STRATEGICI GESTIONALI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE.....	34
9.1. Relazione sintetica sullo stato di attuazione previsionale al 31/12 degli obiettivi DUP anno in corso .....	34
9.2. Priorità strategiche e gestionali per il triennio 2024 - 2026 per la definizione degli obiettivi di DUP .....	37

## 1. OVERVIEW

Il presente documento viene redatto in ottemperanza a quanto disposto dall'articolo 15 del Regolamento sui controlli delle Società Partecipate del 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.

**Le previsioni economiche del triennio 2024 – 2026 sono state sviluppate in continuità con il preconsuntivo 2023, stimato sui dati consuntivi al 31 agosto 2023, e dei finanziamenti aggiuntivi che la Civica Amministrazione ha già affidato o prevede di affidare ad A.S.Ter. tra fine 2023 ed inizio 2024, con particolare riferimento ai Progetti Speciali (PNRR et al.).**

### 1.1. MISSION E VISION STATEMENT

Svolgere attività e servizi di riqualificazione urbana integrata, attraverso manutenzione ordinaria e straordinaria, interventi di urgenza, progettazione e realizzazione di opere strategiche, operando al massimo della qualità e nel minor tempo possibile, a prezzi comparabili con quelli di mercato.

Le aree di intervento riguardano opere stradali, impianti di illuminazione pubblica, impianti elettrici e tecnologici, aree verdi e rivi in ogni zona della Città.

### 1.2. KEY FINANCIAL

Si riporta la seguente tabella riepilogativa dei dati economici e finanziari più significativi aziendali:

Key Financial	consuntivo 2022	preconsuntivo 2023	previsione 2024	previsione 2025	previsione 2026
valore produzione	36.327.487	38.384.100	40.485.000	40.485.000	38.185.000
MOL	1.723.882	1.724.100	1.735.000	1.745.000	1.725.000
risultato netto	160.747	82.100	95.000	95.000	75.000
PN	16.838.406	16.920.507	17.015.507	17.110.507	17.185.507
PFN	2.448.266	2.594.818	2.704.818	2.500.000	2.500.000
ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, contributi, ecc.)	34.663.541	37.395.600	39.000.000	39.600.000	37.400.000

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

### 2.1. Prospettive strategiche

A.S.Ter. nel corso del 2024:

1. da un lato, continuerà a concentrarsi progressivamente sulle attività che consentono di conseguire la Vision e di massimizzare la natura di Azienda in house:

- Strade, Segnaletica e Impianto per la Produzione di Conglomerato di Borzoli
- Verde
- Illuminazione e impianti elettrici negli edifici pubblici
- Rivi ed arenili
- Gestione Progetti
- Pronto intervento

con particolare attenzione al Verde, che sta diventando sempre più parte integrante del “Biglietto da Visita” della Città, attraverso la valorizzazione delle Ville e dei Parchi cittadini;

2. dall'altro, proseguendo il percorso avviato nel corso del 2023, metterà a disposizione della Civica Amministrazione tutte le proprie competenze ed esperienze, molteplici ed integrate, per la progettazione e realizzazione di importanti e numerosi progetti strategici per la Città (Progetti di riqualificazione, PNRR,...), già in buona parte affidati all'Azienda nel corso del 2023.

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

#### ❖ PER TUTTE LE LINEE

- Consolidamento dell'attenzione alle richieste dei Cittadini, attraverso un'organizzazione territoriale capillare, capace di raccogliere le molteplici segnalazioni, filtrarle e razionalizzarle, al fine di programmare gli interventi di manutenzione e gestire anche l'attività di feed back verso i richiedenti, in un'ottica di miglioramento continuo del decoro cittadino.
- Adattamento organizzativo a picchi di produzione richiesti dalla Civica Amministrazione, previsti nel corso di tutto il 2024, tramite le seguenti misure concordate con la CA:
  - assunzioni oltre il Turn Over, da stabilizzarsi in accordo al CCNL, sulla base delle attività richieste dall'Amministrazione ad A.S.Ter. nei prossimi anni;
  - temporaneo maggior ricorso a ditte terze per le attività fuori Contratto di Servizio, quali i Progetti speciali (PNRR et al.).
- Progressivo aumento delle attività eseguite in regia diretta e conseguente diminuzione strutturale del ricorso agli appalti verso terzi con aumento di personale proprio a parità di costi complessivi.
- Progressiva riduzione dei tempi di risposta a segnalazioni giunte attraverso “SEGNALACI”, anche attraverso fondi destinati dalla CA per gli interventi di manutenzione straordinaria.
- Consolidamento della progressiva diminuzione dell'età media aziendale.
- Consolidamento dell'attività di comunicazione strutturata verso l'esterno.

- Messa in esercizio del nuovo sistema gestionale (ERP), capace di supportare lo sviluppo organizzativo aziendale ed al servizio di tutte le funzioni aziendali.
  - Mantenimento della certificazione Qualità.
- ❖ **GESTIONE PROGETTI**
- Consolidamento della capacità progettuale dell'Azienda, al fine di progettare, gestire e realizzare interventi multidisciplinari e di grande portata, oltre a quelli legati alla manutenzione straordinaria.
  - Consolidamento della capacità gestionale dei progetti nella successiva fase realizzativa, assumendo il ruolo di RAP (Responsabile Aziendale del Progetto).
  - Supporto tecnico agli altri Settori aziendali, laddove non venga assunto in proprio il ruolo di RAP.
  - Implementazione del sistema informativo territoriale in relazione alle attività aziendali (per esempio censimento alberature, interventi di ripristino buche stradali, censimento e manutenzione impianti elettrici edifici pubblici).
  - Implementazione capacità di supporto tecnico al Comune in relazione alle attività connesse all'utilizzo di finanziamenti straordinari ed all'attuazione di eventi eccezionali.
  - Supporto tecnico ad eventi di comunicazione e promozione organizzati dalla C.A. o dall'Azienda.
- ❖ **STRADE, SEGNALETICA E IMPIANTO DI PRODUZIONE CONGLOMERATO**
- Sviluppo della capacità gestionale e realizzativa di importanti Progetti Speciali, assumendo il ruolo di RAP (Responsabile Aziendale di Progetto) e/o di RTC (Responsabile Tecnico di Cantiere) e organizzando apposite squadre operative dedicate.
  - Supporto alla Civica Amministrazione nella ricerca di finanziamenti per la riqualifica o la sostituzione dell'impianto di produzione di conglomerato di Borzoli, con possibilità di riutilizzo del fresato e di operatività in orario notturno.
  - Consolidamento delle attività del nuovo nucleo specialistico "Caditoie - reti bianche", recentemente creato all'interno di "Strade, Segnaletica e Impianto di Produzione Conglomerato", con lo scopo di migliorare e ottimizzare questo importante settore di attività.
  - Ricerca di aree per ampliamento delle sedi territoriali e per stoccaggio detriti; identificazione di una nuova sede territoriale funzionale alla creazione di un nuovo nucleo organizzativo territoriale ("zona") a sostegno della riqualificazione e manutenzione del Centro Storico.
  - Revisione – concordata con i Municipi e con il supporto della CA – delle modalità di individuazione dei "Titoli" di capitalizzazione, in ottica di maggiore flessibilità e fungibilità.
  - Manutenzione ordinaria e straordinaria a supporto di grandi eventi cittadini (ad esempio: Salone Nautico).
  - Introduzione di nuovi prodotti, tecnologie, e macchinari, atti a rendere più efficienti gli interventi.
- ❖ **VERDE**
- Consolidamento del riposizionamento di A.S.Ter. sul Verde, attraverso:
    - identificazione delle aree verdi comunali;
    - mappatura e classificazione (parchi, giardini, ...);
    - priorità degli interventi.
  - Miglioramento dello standard di manutenzione ordinaria, aumentando le frequenze di intervento nelle tabelle dei codici di qualità ed implementando le risorse umane dedicate a tale funzione.
  - Presa in carico di nuove aree verdi tramite risorse dedicate.
  - Valutazione del "rischio alberature" partendo dal censimento aggiornato e conseguente sviluppo e realizzazione del piano di rinnovo delle alberature.

- Supporto tecnico ed operativo agli altri settori aziendali per la gestione e realizzazione di importanti progetti Speciali (PNRR et al.).
- 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 – ad esempio – dei Balletti di Nervi e del Salone Nautico.
- Sviluppo di iniziative per la valorizzazione a 360° del patrimonio arboreo (ad esempio tramite un ciclo di conferenze specialistiche nel corso di Mostra del Ducale dedicata agli alberi).
- Valorizzazione delle Ville e dei Parchi cittadini, anche attraverso la destinazione degli stessi ad eventi speciali.
- In questo ambito continuare e promuovere il verde cittadino attraverso divulgazione tecnico scientifica atta a ridurre segnalazioni e richieste contrarie alle buone tecniche di mantenimento del verde.
- Introduzione di nuove tecnologie e macchinari atti a rendere più efficienti gli interventi.
- Sviluppo di un settore “arredo verde” per manifestazioni ed eventi e per la manutenzione delle fioriere cittadine. L'obiettivo è di garantire visibilità immediata di qualità e di non sottrarre manutenzione alla città in occasione degli eventi.
- Progettare e realizzare lo sviluppo della manutenzione al fine di arrivare all'obiettivo del “Giardiniere di Villa”, cioè dotare ogni Parco del numero adeguato di giardinieri per una costante e continua cura e presenza qualificata.

#### ❖ ILLUMINAZIONE E IMPIANTI ELETTRICI

- Realizzazione di nuovi impianti di illuminazione pubblica e scenografica, semaforici, attraversamenti potenziati, videosorveglianza.
- Realizzazione degli adeguamenti normativi degli impianti semaforici nel territorio cittadino ed elettrici antincendio e speciali negli edifici comunali.
- Supporto tecnico al Comune in relazione al Contratto per l'efficientamento energetico e la manutenzione degli impianti di illuminazione pubblica.
- Edifici pubblici (scuole, biblioteche, musei, Polo Tursino): consolidamento dell'attività di manutenzione e censimento degli impianti elettrici; impianti tecnologici quali ascensori montascale e piattaforme elevatrici, impianti di allarme antintrusione/rilevazione incendi, EVAC; implementazione dell'attività manutentiva dei presidi antincendio.
- Supporto tecnico ed operativo agli altri settori aziendali per la gestione e realizzazione di importanti progetti Speciali (PNRR et al.).
- Supporto progettuale e realizzazione di impianti elettrici e speciali in occasioni di fiere, feste ed eventi.
- Implementazione attività manutentiva su sistemi di videosorveglianza.
- Incremento della manutenzione straordinaria delle fontane, degli orologi stradali e dei sottopassi pedonali e veicolari.

#### ❖ RIVI ED ARENILI

- Consolidamento ed incremento degli interventi straordinari sui litorali.
- Anticipo inizio lavori manutentivi sulle spiagge e sui rivi, almeno per quanto riguarda gli interventi strutturali.
- Introduzione di nuove tecnologie e macchinari.
- Progressiva internalizzazione delle attività e conseguente minor ricorso a ditte terze.
- Messa a disposizione delle competenze ed esperienze acquisite negli interventi di manutenzione di rivi e spiagge per la realizzazione di progetti similare, con forte incidenza delle attività di movimentazione terra (ad esempio: riqualificazione Campasso).

#### ❖ LOGISTICA E PRONTO INTERVENTO

- Supporto progettuale ed operativo nella realizzazione di eventi (fiere, feste cittadine, eventi sportivi).
- Prosecuzione del progressivo rinnovamento del parco mezzi aziendale.
- Consolidamento della riduzione della tempistica di Pronto Intervento, tramite revisione delle procedure interne e specifici accordi con la Polizia Municipale.

### **2.3. Condizioni / vincoli**

La Società rientra nello schema di gestione cosiddetto “in house”, che prevede da parte dell’Ente Pubblico la partecipazione al 100% del capitale sociale, il controllo del bilancio, l’affidamento di gran parte delle attività da svolgere, il controllo della qualità da parte dell’Amministrazione e, comunque, tutti i poteri ispettivi e di controllo e la totale dipendenza in termini di strategie e politiche aziendali.

A.S.Ter. deve seguire le linee di indirizzo emanate dal Socio Unico Comune di Genova e tutte le disposizioni previste nel testo Unico delle Società Partecipate D.Lgs. 19/08/16 n. 175 (Decreto Madia).

## 2.4. Indicatori di performance e benchmark di riferimento

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

INDICATORI DI PERFORMANCE	consuntivo 2021	consuntivo 2022	preconsuntivo 2023	previsione 2024	benchmark		note
					valore	riferimento	
<b>mq di superficie stradale - pavimentata in conglomerato bituminoso - complessiva oggetto di manutenzione</b>	<b>5.000.000</b>						
1) mq di asfalto stesi	207.000	217.000	220.000	220.000			
2) mq rifacimento marciapiedi (compresi percorsi pedonali)	19.320	19.600	17.000	21.000			
3) n. attività di Pronto Intervento su strade richiesto dalla PM	4.381	4.416	4.400	4.400			
4) m ritracciatore strisce longitudinali (a)	621.914	489.780	463.000	450.000			
5) mq ritracciatore attraversamenti pedonali (a)	59.472	53.346	70.000	60.000			
<b>n. impianti elettrici e tecnologici</b>							
6) n. interventi punti luce (b)	4.176	1.446	500	50			
6 bis) n. interventi nuovi impianti esterni	5	10	1	-			
6 ter) n. apparecchiature oggetto di intervento impianti elettrici e	6.975	8.061	8.100	8.100			
<b>n. impianti semaforici oggetto di manutenzione</b>	<b>750</b>						
7) n. ripristino lanterne semaforiche	193	245	410	450			
<b>mq aree verdi totali oggetto di manutenzione</b>	<b>2.500.000</b>						
8) n. interventi di potatura	2.434	2.551	2.500	2.700			
9) n. interventi di reimpianti	269	313	200	200			
10) mq decespugliamenti	13.574	32.088	30.000	30.000			
11) mq verde di pregio a manutenzione intensiva	1.355.000	1.370.000	1.390.000	1.390.000			
<b>mq alvei totali oggetto di manutenzione</b>	<b>350.000</b>						
12) n. interventi sgombero e pulizia alvei e vasche	71	112	120	120			

**Note:**

(a) Nel 2021 e in parte nel 2022 il dato risente delle ritracciatore delle piste ciclabili

(b) Dal 1/8/2020 la manutenzione degli impianti IP è passata a City Green Light. I valori del 2021 e 2022 si riferiscono al contratto di sub appalto da City Green Light per n.7.581 apparecchi illuminanti. Da tale data, A.S.Ter. si occupa della manutenzione ordinaria degli impianti elettrici e tecnologici negli edifici comunali



Oltre agli interventi canonici di cui alla tabella sopracitata si segnalano alcune attività/lavorazioni significative e non esaustive, eseguite nel corso del 2023 (alla data del 30 settembre):

- progettazione e realizzazione di numerosi Progetti Speciali, riportati nella tabella seguente:



- Asfaltatura di numerose strade (Corso Italia, Corso Europa, Siffredi, Greto di Cornigliano, Renata Bianchi, Brigate Liguria, Diaz, Canevari, ...);
- Rifacimento di numerosi marciapiedi (Gianelli, Pozzo, Montaldo, Corso Italia, Anita Garibaldi, Corso Perrone, Pio VII, Paleocapa, ...);
- Rampa e nuovo parcheggio del Lagaccio;
- Supporto tecnico per la realizzazione degli eventi estivi ai Parchi di Nervi;
- Completamento aiuole di Viale Brigate Il lotto (5.500 mq);
- Riqualificazione aiuole Villetta Di Negro e percorso botanico;
- Reimpianti alberature (Carbonara, Mameli, Frassinetti, Villa Stalder, Parchi di Nervi, Righetti, Villa Scassi, Nazario Sauro, ...);
- Potenziamento attraversamenti stradali (Paganini, Moresco, Salita della Provvidenza, Bracelli/Camoscio, D'albertis, Torti ...);
- Impianti semaforici: Piazza Cavour, Piazza Montano, ...;
- Illuminazione scenografica N.S. del Monte;
- Manutenzione impianti elettrici, antintrusione, antincendio, ascensori ed elettroarchivi negli edifici pubblici;
- Realizzazione impianti elettrici per il Festival di Nervi;
- Luci scenografiche Villetta Di Negro;
- Trasformazione cabina IP di Corso Torino;
- Ripascimento/riprofilatura spiagge (Boccadasse, Sturla, Bagnara, Vernazzola, Falconara, ...);
- Ripristino pennello e scogliera presso Tiro al Piccione (Quinto);
- Opere strutturali in vari rivi (Secca, Trasta, Zella, Buriano, Gattego, Fulle, ...);
- Pulizia rivi (Polcevera, Bisagno, Varenna, Sturla, Fegino, Leira, ...);
- Supporto eventi e fiere (transennamenti e segnaletica).

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

#### 3.1. Livelli di produzione / attività

L'attività svolta dalla Società si può così sintetizzare:

- realizzazione, organizzazione, gestione, esecuzione della manutenzione ordinaria e straordinaria di:
  - opere stradali, civili, infrastrutturali e tecnologiche ivi inclusa la segnaletica stradale orizzontale e verticale;
  - rivi (tratti di competenza comunale), spiagge e scogliere in concessione al Comune;
  - impianti di segnaletica luminosa e semaforica, impianti elettrici e tecnologici degli edifici istituzionali, impianti di illuminazione pubblica di nuova realizzazione;
  - 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;
- progettazione e realizzazione di interventi straordinari, non riconducibili propriamente ad attività di manutenzione ordinaria e/o straordinaria (progetti di riqualificazione, PNRR, ...).

Le diverse attività manutentive sono fortemente condizionate dal territorio, come noto, orograficamente complesso, con una viabilità spesso obbligata, soprattutto nelle vallate.

Gli interventi eseguiti dalla Società nell'ambito del Contratto di Servizio in vigore con il Comune di Genova, si possono così suddividere:

1. **Manutenzione ordinaria di tipo "puntuale"**, costituita da tutti gli interventi atti a ripristinare la funzionalità del bene (es. interventi su impianti semaforici, ripristino bordi marciapiede, sfalcio/rasatura prati e aiuole, ...), eseguiti in tempi brevi a seguito di segnalazioni provenienti dai Municipi, dalla Polizia Municipale, dai cittadini, da personale della Società stessa.

Sono inoltre riconducibili alla Manutenzione Ordinaria le attività di:

- Pronto Intervento stradale su segnalazione della Polizia Municipale: viene svolta a turni continuati, 365 giorni l'anno e 24 ore su 24;
- disponibilità del Servizio di Emergenza, garantito attraverso la reperibilità di tecnici ed operai per i settori di competenza della Società.
- attività di Advisor Tecnico del Comune relativa al controllo del servizio di manutenzione impianti IP (passata dal 2020 a City Green Light): attualmente tale attività è residuale, come

da D.D. 2020-189.0.0.-148, e si sostanzia in segnalazioni alla Civica Amministrazione di disservizi sul territorio (luci spente, pali ammalorati e simili).

Il monitoraggio dell'attività di manutenzione ordinaria della Società è operato dal Comune attraverso una attività sistematica di verifica delle Direzioni di competenza.

A.S.Ter. provvede a trasmettere mensilmente alla Direzione Manutenzione un report di tutti gli interventi di manutenzione ordinaria, che specifica per ogni intervento effettuato la tipologia, la localizzazione geografica e la durata in ore.

2. **Manutenzione straordinaria**, eseguita sulla base di programmi annuali deliberati dalla Civica Amministrazione.

La programmazione dei lavori si sviluppa su quattro livelli:

- i. individuazione dello stato di mantenimento dei manufatti;
- ii. programma annuale redatto da A.S.Ter., in collaborazione con i Municipi e con l'Assessorato competente, ed approvato dalla Giunta;
- iii. programma settimanale pubblicato sul sito aziendale;
- iv. messa in opera del programma pubblicato.

Ogni mese vengono redatte le contabilità delle attività svolte; periodicamente tali contabilità vengono inviate alla Direzione Manutenzione del Comune ed ai Municipi per il controllo dell'avvenuta effettuazione ed il benessere alla fatturazione.

La Società svolge inoltre, nell'ambito delle proprie competenze tecniche, attività di progettazione e direzione lavori, riguardanti gli spazi urbani affidati in manutenzione, sviluppando progetti sia per conto dei settori operativi manutentivi aziendali, sia per conto del Comune di Genova (lavori affidati dalla C.A. a Terzi o ad A.S.Ter. stessa).

A partire dal 2023 la Società è stata coinvolta dalla Civica Amministrazione nella progettazione e realizzazione di numerosi e importanti Progetti Speciali (PNRR et al), strategici per la Città, che avranno pieno sviluppo e completamento nel corso del 2024 e del 2025.

A.S.Ter. svolge, altresì, attività di redazione perizie e pareri per interventi sui beni comunali, verifiche sui ripristini conseguenti a scavi e/o occupazioni effettuati dagli utenti del suolo.

L'insieme dei beni sotto elencati, rappresenta la totalità degli spazi cittadini pubblici e degli edifici comunali utilizzati per la funzione pubblica; le attività previste sono principalmente finalizzate a consentire la fruibilità degli spazi e degli edifici ad uso pubblico.

Strade	7.290.000 mq, di cui 5.000.000 mq pavimentate in conglomerato bituminoso, per una lunghezza totale di 1.400 Km, di cui 570 Km pedonali. Relativa segnaletica orizzontale e verticale.
Marciapiedi	650 Km
Edifici (manutenzione elettrica)	500 siti distribuiti all'interno di n.394 edifici, oltre Polo Tursino
Illuminazione scenografica	n.10 impianti
Semafori	n.323 impianti (4.080 lanterne a LED)
Ascensori	n.250 impianti
Impianti elettrici in edifici	n.750 impianti
Rivi	50 Km
Arenili	15 Km
Parchi, giardini e verde di arredo ad uso intenso	1.370.000 mq
Altre aree verdi	1.150.000 mq
Alberi	n.50.000 di cui n.35.000 censiti
Filari su viali alberati	30 Km

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

La Società ha in dotazione un impianto di conglomerato bituminoso ubicato nel quartiere di Borzoli. L'impianto mod. CB/100P è un sistema per la produzione discontinua di conglomerati bituminosi (asfalto) della capacità produttiva teorica di 100 T/h; è stato progettato e costruito dalla ditta Ammann di Verona (all'epoca SIM) e completato nell'anno 2002.

A.S.Ter., inoltre, è dotata di una numerosa e diversificata tipologia di automezzi e mezzi d'opera, di cui si elencano i più significativi.

#### Autocarri:

Porter cassonati	80
Porter furgonati	53
Porter vasca raccolta rifiuti	3
Porter piattaforma aerea	8
Vem tipo porter furgonato	1
Vem tipo porter cassonato	1
Giotti Vittoria tipo porter cassonato	12
Autocarri furgonati tipo Ducato/Fiorino/Doblo', ecc.	16
Autocarri con gru'	8
Autocarri con pianale	3
Autocarro targa gialla con gru'	8

Autocarro scarrabile	2
Autocarri cassonati 35 ql. e superiori	21
Autocarri van Fiat 600 e Panda	14
Autocarri Hybrid van Fiat Panda	25
Autocarri elettrici	4
Autocarri piattaforma aerea 35 ql.	14
<b>Autovetture:</b>	
Autovetture Fiat 600 - Panda – Punto	44
Autovetture Hybrid Fiat Panda - Lancia Ypsilon	9
<b>Motocicli:</b>	10
<b>Quadricicli:</b>	2
<b>Motocarri: apecar</b>	6
<b>Mezzi speciali:</b>	
vibrofinitrici	7
rulli grandi e piccoli	12
pala caricatrice	16
miniescavatore	11
escavatori > 50ql	6
sollevatori gasolio ed elettrici	10
spazzatrice	2
trattore	9
rimorchio agricolo	2

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

La **Carta dei Servizi** è pubblicata sul sito aziendale ed aggiornata a febbraio 2021.

#### Sistema di gestione della qualità

La Società 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: 15 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.46 documenti di sistema, n.32 procedure e n.83 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.

La Società si è dotata della Certificazione OT23 relativamente alla tematica "Sicurezza".

La Società si è inoltre dotata, in conformità alla norma UNI EN ISO 9001:2015, del Certificato Produzione di Conglomerati Bituminosi (Certificato N° 03821).

Si è provveduto inoltre ad aggiornare le Schede di Valutazione dei rischi da assegnare ai dipendenti.

E' stata aggiornata anche la Valutazione al rischio rumore e vibrazioni.

Nel mese di marzo 2022 si è tenuto, da parte degli ispettori dell'ICMQ, l'audit per il rinnovo triennale della Certificazione UNI EN ISO 9001:2015, conclusosi positivamente.

### **Attestazione SOA**

Il 23 gennaio 2023 A.S.Ter. ha ottenuto da CQOP SOA SpA il nuovo attestato per le seguenti categorie e classifiche:

- **OG3 classifica VI pari ad € 10.329.000**  
strade, autostrade, ponti, viadotti, ferrovie, linee tranviarie, metropolitane, funicolari, e piste aeroportuali, e relative opere complementari
- **OG10 classifica V pari ad € 5.165.000**  
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 ad € 1.033.000**  
impianti per la segnaletica luminosa e la sicurezza del traffico
- **OS10 classifica III pari ad € 1.033.000**  
segnaletica stradale non luminosa
- **OS24 classifica V pari ad € 5.165.000**  
verde e arredo urbano
- **OS30 classifica III pari ad € 1.033.000**  
impianti interni elettrici, telefonici, radiotelefonici, e televisivi

Si fa inoltre presente che è stata riconosciuta ad A.S.Ter. la qualificazione per prestazione di **progettazione sino alla VIII classifica pari ad € 20.658.000.**

Si precisa infine che l'attestato ha validità quinquennale, con scadenza al 22/01/2028, con verifica triennale entro il 22/01/2026.

## 4. BUDGET

### Ipotesi di Budget 2024-2026

Per una corretta formulazione del **Budget 2024-2026** è necessario premettere alcune considerazioni sull'andamento economico dell'Azienda nel 2023 sulla base dei dati al **31 agosto 2023** (ultimi dati disponibili alla data di redazione della presente RPA).

Il **Budget 2023** prevedeva una Produzione di **€ 36.785.168**, a fronte di finanziamenti aggiuntivi da parte dell'Amministrazione.

Inoltre, in relazione ai **Progetti Speciali (PNRR et al.)**, che si sarebbero avviati nel 2023 e sviluppati sostanzialmente nel corso del triennio 2023-2025, nel Budget 2023 si prevedeva un'**organizzazione** che, **da un lato consentisse all'Azienda una progressiva crescita strutturale, dall'altro garantisce comunque una certa flessibilità**, per non gravare eccessivamente l'Azienda di costi fissi, non sostenibili una volta venuti meno questi Progetti.

Conseguentemente si prevedeva di procedere, da un lato (i) all'assunzione di personale tecnico ed operativo oltre al turn over, che al termine dei Progetti Speciali avrebbe contribuito all'internalizzazione di attività affidate a ditte terze, dall'altro (ii) ad un maggior ricorso a ditte terze specificatamente per i Progetti Speciali, che – come tali - non avrebbero contribuito alla valorizzazione dello specifico indicatore ("Ricorso a ditte terze") inserito nei DUP, ma che sarebbero state rendicontate separatamente.

**A.S.Ter. al 31 agosto 2023** presenta i seguenti risultati:

- **il Valore della Produzione è pari ad € 25.975.724, superiore di circa 1,5 milioni di euro (+6%) agli 8/12 del Budget 2023, ipotizzando uno sviluppo lineare della produzione annua.**  
Dal momento che la **produzione** di A.S.Ter. risente della **stagionalità degli interventi**, per una **migliore comprensione dell'andamento economico di periodo**, è utile fare il confronto, non solo con gli 8/12 del Budget 2023, ma anche e soprattutto con lo **stesso periodo del 2022**, tanto più che il consuntivo 2022 è confrontabile con il Budget 2023: tale confronto evidenzia una situazione di **vantaggio di circa 2,7 milioni di euro (+12%)**.
- **l'Utile di esercizio è pari ad € 107.167**, superiore agli 8/12 del budget, anche in conseguenza del maggior Valore della Produzione.
- l'Azienda ha proceduto ad effettuare **14 assunzioni oltre il turn over** (previste in RPA):
  - 3 unità a saldo del 2022;
  - 11 unità (in via di completamento alla data di redazione della presente RPA) autorizzate per il 2023 (il dirigente previsto in assunzione è stato, invece, selezionato tra i Quadri dell'Azienda; pertanto, si sta procedendo all'inserimento di una figura impiegatizia);
- l'Azienda persegue positivamente, in accordo agli obiettivi del DUP, l'obiettivo di **riduzione dell'utilizzo di ditte terze** per le attività del Contratto di Servizio, al netto dei Progetti Speciali, per i quali il ricorso a ditte terze viene, come previsto, rendicontato separatamente.

Sulla base dei suddetti risultati si ipotizza un **Forecast al 31/12/2023** che prevede:

- un **Valore della Produzione** pari a **€ 38.384.100, migliorativo** rispetto al Budget **(+4%)**;
- un **Utile di esercizio** a **€ 82.100, migliorativo** rispetto al Budget **(+17%)**.

Tale Valore della Produzione 2023 considera riconosciuta la copertura degli extra - costi sostenuti nel corso dell'esercizio per le varianti intercorse sulla commessa di riqualificazione del Campasso.

Il **Budget 2024** è stato, dunque, costruito – **con criteri cautelativi** - partendo dal Forecast 2023 e dal quadro di riferimento sopra descritto, sulla base delle seguenti previsioni:

- 1. Ulteriori finanziamenti per le attività di manutenzione ordinaria e straordinaria (rispetto alle quote in parte corrente e c/capitale previste nel Bilancio Comunale):**
  - a. Addendum Verde (da finanziare in analogia agli anni precedenti e necessario per fronteggiare il sensibile aumento delle attività manutentive a seguito del continuo incremento di aree verdi): €/mln 1,0;
  - b. Addendum Mobilità (da finanziare in analogia agli anni precedenti e necessario per fronteggiare aumento di attività manutentive di segnaletica): €/mln 0,5;
  - c. Altri Addendum (cimiteri, impianti, piano straordinario strade, ...): €/mln 2,0 – 3,0.
  
- 2. Finanziamenti per Progetti Speciali pluriennali in corso / in avvio / da assegnare:**
  - e. Campasso: €/mln 1,9;
  - f. Campi: €/mln 1,3;
  - g. PEBA Vallechiara: €/mln 0,5;
  - h. Acquasola: €/mln 1,1;
  - i. Sampiedarena (marciapiede + percorsi): €/mln 5,4;
  - j. Piste ciclabili: €/mln 0,4;
  - k. Via Giotto: €/mln 0,6;
  - l. Rio di Po: €/mln 0,6;
  - m. Villa Imperiale / Villa Duchessa: €/mln 0,1;
  - n. Via Oberdan: €/mln 3,0;
  - o. Guglielmetti: €/mln 4,0;
  - p. Piano strategico marciapiedi e strade: €/mln 2,5.
  
- 3. Prestazioni a terzi: €/mln 1,2** (prevalentemente per sviluppo cliente Leonardo)

Analogamente a quanto previsto per il 2023 **anche nel 2024** si farà ricorso ad **un’organizzazione che, da un lato consenta all’Azienda una progressiva crescita strutturale, dall’altro garantisca comunque una certa flessibilità, per non gravare eccessivamente l’Azienda di costi fissi, non sostenibili una volta venuti meno questi progetti.** La flessibilità servirà, altresì, per fronteggiare **picchi di attività contemporanee e attività che non trovano competenze in Azienda** (ad esempio per la costruzione di muri e la realizzazione di opere civili, più in generale).

Conseguentemente si procederà, da un lato **(i) all’assunzione di personale tecnico ed operativo oltre al turn over, che al termine dei Progetti Speciali contribuirà all’internalizzazione di attività affidate a ditte terze**, dall’altro **(ii) ad un maggior ricorso a ditte terze per i Progetti Speciali, che non contribuiranno alla valorizzazione dello specifico indicatore (“Ricorso a ditte terze”) inserito nei DUP e che verranno rendicontate separatamente.**

Il **Budget 2024** è stato, dunque, costruito sulla base delle **seguenti ipotesi:**

- **finanziamenti aggiuntivi (punti 1+2+3 di cui sopra);**
- **aumento del costo del personale da rinnovo del CCNL e per crescita numerica;**
- **ripristino del turn over previsto per il 2024;**
- **completamento delle assunzioni oltre turn over approvate con la RPA del 2023 (eventuale, se non completato entro il 2023);**



- assunzione di ulteriori 20 risorse oltre turn over, tra tecnici qualificati e operai in regime di apprendistato;
- ricorso a ditte terze;
- rispetto dell'obiettivo primario di privilegiare la massimizzazione dei lavori verso la Civica Amministrazione rispetto all'utile di esercizio (che deve comunque rimanere in positivo).

**Sulla base delle assunzioni fatte il Budget 2024 riguarda una Produzione di circa €/mln 40,5 con un Utile di circa €/mgl 95.**

**Il ricorso a ditte terze:**

- rispetterà gli obiettivi di DUP per le attività di manutenzione ordinaria e straordinaria proprie del Contratto di Servizio (ossia inferiore alla percentuale del 2023);
- andrà oltre gli obiettivi di DUP per i Progetti Speciali [che, come detto, verranno rendicontati separatamente].

Avendo i Progetti Speciali un orizzonte temporale triennale (almeno per quanto riguarda il PNRR), il **Budget per il 2025** è stato assunto sostanzialmente analogo al Budget 2024.

Per il **Budget 2026**, considerato il venire meno dei finanziamenti PNRR, si è ipotizzata una sensibile riduzione dei Progetti Speciali e conseguentemente della Produzione, con una progressiva internalizzazione delle attività svolte dalle ditte terze.

**Ovviamente queste previsioni dovranno essere verificate e riviste alla luce del contesto economico nazionale e degli effettivi finanziamenti ricevuti.**

Sulla base delle assunzioni fatte, si dettaglia nel prospetto seguente l'andamento ipotetico in termini di ricavi dei Progetti Speciali per gli anni 2023 – 2026.

	Preconsuntivo 2023	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026
Progetti Speciali (PNRR, ...)	8.512.542	10.500.000	10.200.000	1.500.000
Altri Addendum	2.998.458	2.500.000	3.000.000	9.500.000
<b>Totale Ricavi da Addendum</b>	<b>11.511.000</b>	<b>13.000.000</b>	<b>13.200.000</b>	<b>11.000.000</b>

A seguire si riporta inoltre la previsione dell'andamento dell'indicatore DUP relativo all'incidenza delle prestazioni rese dalle ditte terze rispetto ai ricavi verso il Comune di Genova (al netto dei Progetti Speciali).

	Preconsuntivo 2023	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026
<b>Indicatore Incidenza Servizi da DUP (al netto Progetti Speciali)</b>	23,69%	23,54%	23,40%	22,98%

Inoltre, per quanto concerne il personale, le assunzioni oltre turn over previste per il 2024 nel numero di 20 unità saranno tutte destinate al maggior impegno richiesto all'Azienda per detti Progetti Speciali, prevalentemente nel Settore Strade. L'effettiva composizione delle squadre operative che si dedicheranno ai progetti PNRR sarà evidentemente un mix di personale esperto e nuove assunzioni.

Nel 2026, al termine dei progetti speciali attualmente affidati ed in assenza di ulteriori affidamenti, il personale assunto oltre il turn over andrà ad internalizzare attività svolte in precedenza da ditte esterne, con particolare riferimento ad attività di rifacimento marciapiedi e caditoie e su rivi. Il minor ricorso a ditte terze di circa €/mgl 2.000 previsto per il 2026 è, dunque, dovuto in parte alla contrazione dei ricavi, ma prevalentemente all’internalizzazione delle suddette attività (€/mgl 1.550). In termini percentuali, infatti, il ricorso a ditte terze per tutte le attività verso il Comune di Genova (Contratto di Servizio, Addendum e Progetti Speciali) diminuirà progressivamente nel corso del triennio ed in particolare nel 2026 in virtù delle ipotesi di cui sopra; tale riduzione percentuale è evidente sia in termini complessivi sia in termini di obiettivo specifico di ricorso a ditte terze inserito nei DUP.

Tali ipotesi relativamente allo scenario 2026 vengono dettagliate nella tabella seguente.

Attività	n. risorse destinate	Costo stimato risorse (1)	Ulteriori costi legati alla regia diretta (2)	Costo complessivo regia diretta	Riduzione costi per minor ricorso a ditte terze
Rifacimento marciapiedi	12	552.000	372.000	924.000	950.000
Rifacimento caditoie	6	276.000	150.000	426.000	450.000
Pulizia rivi e ripascimento arenili	2	92.000	36.800	128.800	150.000
	<b>20</b>	<b>920.000</b>	<b>558.800</b>	<b>1.478.800</b>	<b>1.550.000</b>

(1) Il costo include anche i costi accessori quali buoni pasto, formazione, DPI, visite mediche

(2) Tali costi si sostanziano in: costo materiali, mezzi, attrezzature, carburanti, servizi a supporto ( es: smaltimenti rifiuti, noleggi, ...), personale tecnico che gestisce la squadra

**In ultimo, si precisa che nella presente RPA non sono state considerate**, in quanto lo stato di definizione attuale non lo consente, **le seguenti possibili ipotesi di sviluppo:**

1. aumento del finanziamento in parte corrente di 1,0 €/mln (al lordo di IVA);
2. attuazione del “Piano di riqualificazione e rinnovo delle sedi aziendali”;
3. acquisizione servizio Manutenzione Verde del Comune di Arenzano.

La prima ipotesi di sviluppo è in discussione in questi giorni con l’Ente: qualora si concretizzasse consentirebbe, a fronte dell’aumento di produzione di circa €/mgl 800, di procedere con ulteriori assunzioni (fino a n.10 unità).

Per quanto concerne la seconda ipotesi, l’Azienda si trova ad affrontare una vera e propria emergenza, (i) sia per la costante crescita di organico operativo, che comporta la necessità di aumentare gli spazi per spogliatoi e ricovero mezzi d’opera, (ii) sia per la necessità di spostare la Logistica dalla sede attuale (area di interesse ENEL ai fini del Progetto “Assi di Forza”) e di liberare l’area di ricovero materiali/mezzi di via Levati, espropriata da ASPI per la realizzazione della gronda. Per fronteggiare l’emergenza sedi l’Azienda, con il supporto di professionisti qualificati, ha realizzato uno specifico “Piano di riqualificazione e rinnovo delle sedi aziendali”, che in questo periodo si sta cercando di rendere operativo di concerto con l’Ente (almeno negli aspetti imprescindibili), con la conseguente valutazione degli impatti economico-finanziari, al momento non definibili.

Per quanto concerne il terzo punto, è in fase avanzata di valutazione l’acquisizione del servizio di Manutenzione Verde del Comune di Arenzano, che potrebbe concretizzarsi già nel corso del 2023. Se ne valuteranno di conseguenza gli impatti economico – organizzativi.

## Analisi Budget 2024 – 2026

Sulla base delle assunzioni fatte, il **Budget 2024** presenta un Valore della Produzione di €/mgl **40.485**, Costi di Produzione di €/mgl **40.310**, che determinano un Risultato Operativo di €/mgl **175**, pari allo **0,43%** del Valore della Produzione.

In termini di marginalità si evidenzia quanto segue:

- il MOL è pari a €/mgl **1.735**, sostanzialmente in linea con gli esercizi precedenti, in termini di valore assoluto; la marginalità, infatti, come già ribadito, non è un obiettivo dell'Azienda.
- l'indicatore "Servizi (Ditte Terze + Trasporti) / Ricavi da Comune", al netto del contributo dei Progetti Speciali, è previsto per il 2024 inferiore rispetto al valore del 2023 (il Forecast 2023 soddisfa l'obiettivo DUP: indicatore inferiore al 24,47%);
- l'indicatore "MOL/Costo del Personale da Piano del Fabbisogno", pari a **8,88%**, risulta essere inferiore al Forecast 2023, come conseguenza delle ipotesi su cui è stato costruito il presente budget (aumento della forza lavoro, dinamiche retributive ed aumenti da rinnovo CCNL 2022-2024);
- l'Utile di Esercizio, pari a €/mgl **95**, risulta superiore al Forecast 2023.

Il **Budget** ipotizzato per il successivo **esercizio 2025 è analogo** al Budget 2024 sia in termini di ricavi che di costi, mentre il **Budget 2026** prevede una progressiva internalizzazione di alcune attività, che si riflettono in una flessione del ricorso a ditte terze.

**Si vuole, comunque, rimarcare che l'obiettivo primario di A.S.Ter. è quello di massimizzare i servizi ed i lavori per la Città, crescendo strutturalmente in modo progressivo in funzione dei maggiori finanziamenti ricevuti dalla Civica Amministrazione. In tale ottica gli indicatori di marginalità sopra esposti hanno valore puramente indicativo.**

## 4.1. Conto Economico

CONTO ECONOMICO	consuntivo 2022	preconsuntivo 2023	budget 2024	budget 2025	budget 2026
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>					
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di cui	36.130.807	38.200.600	40.400.000	40.400.000	38.100.000
<i>vendita materiali</i>	197.265	155.000	200.000	200.000	200.000
<i>cds parte corrente</i>	13.519.411	13.109.600	13.200.000	13.200.000	13.200.000
<i>Comune di Ge - cds conto capitale</i>	14.601.522	12.775.000	12.800.000	13.200.000	13.200.000
<i>Comune di Ge - addendum</i>	6.542.608	11.511.000	13.000.000	13.200.000	11.000.000
<i>prestazioni a terzi</i>	1.270.001	650.000	1.200.000	600.000	500.000
Var. delle rimanenze di prodotti					
Var. dei lavori su ordinazione	0	0	0	0	0
Incr. di imm. per lavori interni					
Altri ricavi e proventi	196.680	183.500	85.000	85.000	85.000
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>36.327.487</b>	<b>38.384.100</b>	<b>40.485.000</b>	<b>40.485.000</b>	<b>38.185.000</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>					
Materie prime, sussidiarie e di consumo	6.306.406	5.620.000	6.030.000	6.020.000	6.060.000
Servizi di cui :	10.788.228	12.950.000	13.100.000	13.100.000	10.850.000
<i>prestazioni rese da ditte terze</i>	8.220.239	10.200.000	10.300.000	10.300.000	8.150.000
<i>trasporti e altre movim materiali</i>	552.424	600.000	600.000	600.000	500.000
<i>altri servizi</i>	2.015.565	2.150.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000
Godimento beni di terzi	472.663	450.000	390.000	390.000	320.000
Personale	17.000.834	17.550.000	19.000.000	19.000.000	19.000.000
Ammortamenti e svalutazioni	1.099.946	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Variazione rimanenze	-194.822	-150.000	0	0	0
Accantonamenti per rischi	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000
Altri accantonamenti	0	0	0	0	0
Oneri diversi di gestione	230.296	240.000	230.000	230.000	230.000
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>36.063.551</b>	<b>38.220.000</b>	<b>40.310.000</b>	<b>40.300.000</b>	<b>38.020.000</b>
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>263.936</b>	<b>164.100</b>	<b>175.000</b>	<b>185.000</b>	<b>165.000</b>
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>1.723.882</b>	<b>1.724.100</b>	<b>1.735.000</b>	<b>1.745.000</b>	<b>1.725.000</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>					
Proventi da partecipazioni	0	0	0	0	0
Altri proventi finanziari	9.965	100.000	10.000	0	0
Interessi ed oneri finanziari diversi	-37.718	-122.000	-30.000	-30.000	-30.000
utili e perdite su cambi					
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>-27.753</b>	<b>-22.000</b>	<b>-20.000</b>	<b>-30.000</b>	<b>-30.000</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>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>236.183</b>	<b>142.100</b>	<b>155.000</b>	<b>155.000</b>	<b>135.000</b>
Imposte sul reddito	75.436	60.000	60.000	60.000	60.000
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	<b>160.747</b>	<b>82.100</b>	<b>95.000</b>	<b>95.000</b>	<b>75.000</b>

#### 4.1.1. 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; nella previsione del triennio 2024 - 2026 risultano essere in linea con gli anni precedenti.

I ricavi per le **prestazioni rese al Comune di Genova** vengono illustrati al successivo punto dedicato, e sono già stati comunque ampiamente presentati nelle ipotesi di budget.

I ricavi delle **prestazioni rese a terzi** sono previsti in aumento rispetto al preconsuntivo 2023, prevalentemente per lo sviluppo con il cliente Leonardo.

##### 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 svolte dall'Azienda.

I valori previsti per tale voce nel triennio 2024 - 2026 vanno progressivamente riallineandosi con quelli degli anni antecedenti al 2021. Anche il preconsuntivo 2023 procede in tale direzione.

Gli esercizi 2022 e 2021, infatti, sono stati caratterizzati da un incremento dei costi delle materie, dovuto sia al rincaro dei prezzi, sia alla presenza di lavorazioni con alta incidenza di materie prime.

###### **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;
- prestazioni professionali e studi;
- emolumenti organi sociali.

La presente posta è stata stimata, in valore assoluto, in aumento per gli esercizi 2024 e 2025, in coerenza con l'andamento previsto per i ricavi, relativi ai Progetti PNRR, e sostanzialmente in linea con il preconsuntivo 2023.

Si prevede invece un significativo decremento per l'esercizio 2026, a fronte del venir meno dei progetti legati al PNRR e ad altri finanziamenti speciali, con la conseguente progressiva internalizzazione delle attività in precedenza svolte da ditte terze.

### Per godimento beni di terzi

Questa voce comprende i costi per affitto di sedi operative e depositi, canoni di noleggio di attrezzature tecniche; tale posta è stata stimata in linea con gli esercizi precedenti per gli esercizi 2024 e 2025, mentre in leggera contrazione per l'esercizio 2026.

### Per il personale

Il costo del personale rileva per l'esercizio 2024 un sensibile incremento rispetto al preconsuntivo 2023, dovuto all'aumento della forza lavoro sopra descritta, alle dinamiche retributive ed agli aumenti da rinnovo CCNL 2022-2024.

Il numero medio dei dipendenti previsto per il 2024 è di 395 unità, contro le 371 del 2023.

Si rimanda alle successive tabelle sulla movimentazione dell'Organico.

### Per ammortamenti e svalutazioni

Il costo per ammortamenti per il triennio è previsto in linea con l'esercizio 2023.

Si rimanda alla tabella di dettaglio "Piano triennale investimenti".

#### 4.1.2. Andamento e proiezioni tariffarie relative ai servizi erogati

A.S.Ter. svolge un servizio pubblico locale privo di tariffa, remunerato tramite il Contratto di Servizio.

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

<b>RICAVI PER PRESTAZIONI AL COMUNE DI GENOVA</b>	<b>consuntivo 2022</b>	<b>preconsuntivo 2023</b>	<b>budget 2024</b>	<b>budget 2025</b>	<b>budget 2026</b>
CdS parte corrente	13.519.411	13.109.600	13.200.000	13.200.000	13.200.000
CdS parte conto capitale	14.601.522	12.775.000	12.800.000	13.200.000	13.200.000
CdS addendum	6.542.608	11.511.000	13.000.000	13.200.000	11.000.000
<b>Totale</b>	<b>34.663.541</b>	<b>37.395.600</b>	<b>39.000.000</b>	<b>39.600.000</b>	<b>37.400.000</b>

La voce "ricavi per prestazioni al Comune di Genova – contratto di servizio" rappresenta il corrispettivo che il Comune di Genova riconosce ad A.S.Ter. per l'attività svolta per i servizi d'istituto; tale compenso viene erogato sia in parte corrente, sia in conto capitale.

La quota finanziata in parte corrente prevista per il triennio 2024-2026 è pari ad €/mgl. 13.200, sostanzialmente in linea con l'esercizio 2023.

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 l'esercizio 2024 un valore in linea con il preconsuntivo 2023, in lieve aumento nel biennio successivo.

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 (Progetti di riqualificazione e PNRR). Tale posta prevede un significativo incremento per il triennio 2024-2026, così come dettagliatamente indicato nelle ipotesi di budget.

## 4.2. Stato Patrimoniale

<b>STATO PATRIMONIALE</b>	<b>consuntivo 2022</b>	<b>preconsuntivo 2023</b>	<b>previsione 2024</b>
<b>ATTIVO</b>			
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti			
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>9.960.590</b>	<b>9.780.140</b>	<b>9.539.975</b>
Immobilizzazioni immateriali	75.912	179.466	181.301
Immobilizzazioni materiali	9.884.678	9.600.674	9.358.674
Immobilizzazioni finanziarie	0	0	
<b>Attivo circolante</b>	<b>19.273.372</b>	<b>20.078.350</b>	<b>20.690.350</b>
Rimanenze	1.174.350	1.324.350	1.324.350
Crediti	15.055.574	15.564.000	16.066.000
verso clienti	712.171	884.000	1.206.000
verso imprese controllate	0	0	0
verso controllanti	14.014.957	14.580.000	14.770.000
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	51.617	30.000	20.000
altro	276.829	70.000	70.000
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni			
Disponibilità liquide	3.043.448	3.190.000	3.300.000
<b>Ratei e risconti</b>	<b>171.058</b>	<b>180.000</b>	<b>185.000</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>29.405.020</b>	<b>30.038.490</b>	<b>30.415.325</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>			
<b>Patrimonio netto</b>	<b>16.838.406</b>	<b>16.920.507</b>	<b>17.015.507</b>
Capitale sociale	<b>13.048.000</b>	<b>13.048.000</b>	<b>13.048.000</b>
Riserva legale	<b>153.724</b>	<b>161.762</b>	<b>165.867</b>
Altre Riserve	<b>3.475.935</b>	<b>3.628.645</b>	<b>3.706.640</b>
Utili (perdite) portati a nuovo	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Utile (perdita) dell'esercizio	<b>160.747</b>	<b>82.100</b>	<b>95.000</b>
<b>Fondi rischi e oneri</b>	<b>2.295.917</b>	<b>2.368.677</b>	<b>2.478.677</b>
<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>1.233.620</b>	<b>1.114.127</b>	<b>1.064.127</b>
<b>Debiti</b>	<b>8.869.975</b>	<b>9.515.179</b>	<b>9.747.014</b>
verso banche/finanziatori	595.182	595.182	595.182
verso fornitori	5.227.421	6.239.997	6.311.832
verso imprese controllate	0	0	0
verso controllanti	4.687	0	0
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	26.915	30.000	40.000
altro	3.015.770	2.650.000	2.800.000
<b>Ratei e risconti</b>	<b>167.102</b>	<b>120.000</b>	<b>110.000</b>
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>	<b>29.405.020</b>	<b>30.038.490</b>	<b>30.415.325</b>



### 4.3. Cash Flow: forecast

Si presenta l'ipotesi di cash flow per il 2024.

	FORECAST 2024				
	1° trim.	2° trim	3°trim	4°trim	TOTALE ANNO
<b>SALDO INIZIALE</b>	<b>3.190.000</b>	<b>3.647.350</b>	<b>2.518.000</b>	<b>4.461.570</b>	<b>3.190.000</b>
<b>ATTIVITA' OPERATIVA</b>					
<b>INCASSI</b>					
da Comune di Genova	10.800.000	8.750.000	11.260.000	8.000.000	38.810.000
da altri clienti per vendite e prestazioni	327.000	185.000	327.000	427.000	1.266.000
Altri	30.000	30.000	30.000	30.000	120.000
<b>Totale incassi</b>	<b>11.157.000</b>	<b>8.965.000</b>	<b>11.617.000</b>	<b>8.457.000</b>	<b>40.196.000</b>
<b>PAGAMENTI</b>					
Comune di Genova	20.000	20.000	20.000	60.000	120.000
Fornitori	5.762.500	4.652.500	4.662.500	4.632.500	19.710.000
Personale	4.691.900	4.973.500	4.539.300	4.491.500	18.696.200
Imposte/Tasse	3.750	116.850	30.130	123.070	273.800
Altri	21.500	21.500	21.500	21.500	86.000
<b>Totale pagamenti</b>	<b>10.499.650</b>	<b>9.784.350</b>	<b>9.273.430</b>	<b>9.328.570</b>	<b>38.886.000</b>
<b>SALDO ATTIVITA' OPERATIVA</b>	<b>657.350</b>	<b>-819.350</b>	<b>2.343.570</b>	<b>-871.570</b>	<b>1.310.000</b>
<b>ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>					
INCASSI	0	0	0	0	0
PAGAMENTI	200.000	310.000	400.000	290.000	1.200.000
<b>SALDO ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>	<b>-200.000</b>	<b>-310.000</b>	<b>-400.000</b>	<b>-290.000</b>	<b>-1.200.000</b>
<b>ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>					
Incassi da finanziamenti	0	0	0	0	0
Pagamenti per rimborso finanziamenti	0	0	0	0	0
Altri incassi	0	0	0	0	0
Altri pagamenti - DIVIDENDI AL COMUNE	0	0	0	0	0
<b>SALDO ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SALDO MOVIMENTI DEL PERIODO</b>	<b>457.350</b>	<b>-1.129.350</b>	<b>1.943.570</b>	<b>-1.161.570</b>	<b>110.000</b>
<b>SALDO FINE PERIODO</b>	<b>3.647.350</b>	<b>2.518.000</b>	<b>4.461.570</b>	<b>3.300.000</b>	<b>3.300.000</b>

Il saldo iniziale / finale del Cash Flow rappresenta il valore delle Disponibilità Liquide (inclusendo depositi bancari ed il valore della cassa).

Si ipotizza nel corso del 2024 un indebitamento verso la società di factoring pari a quello ad inizio anno (595 €/mgl).

## 5. FATTORI DI RISCHIO

### Rischi finanziari

La Società si avvale, per far fronte agli attuali deficit di liquidità, di un'apertura di credito, di €mgl. 8.500, concessa da IFITALIA, da utilizzarsi con le modalità di factoring. Si avvale inoltre di finanziamenti a breve mediante un'apertura di credito, per €mgl. 2.000, 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.

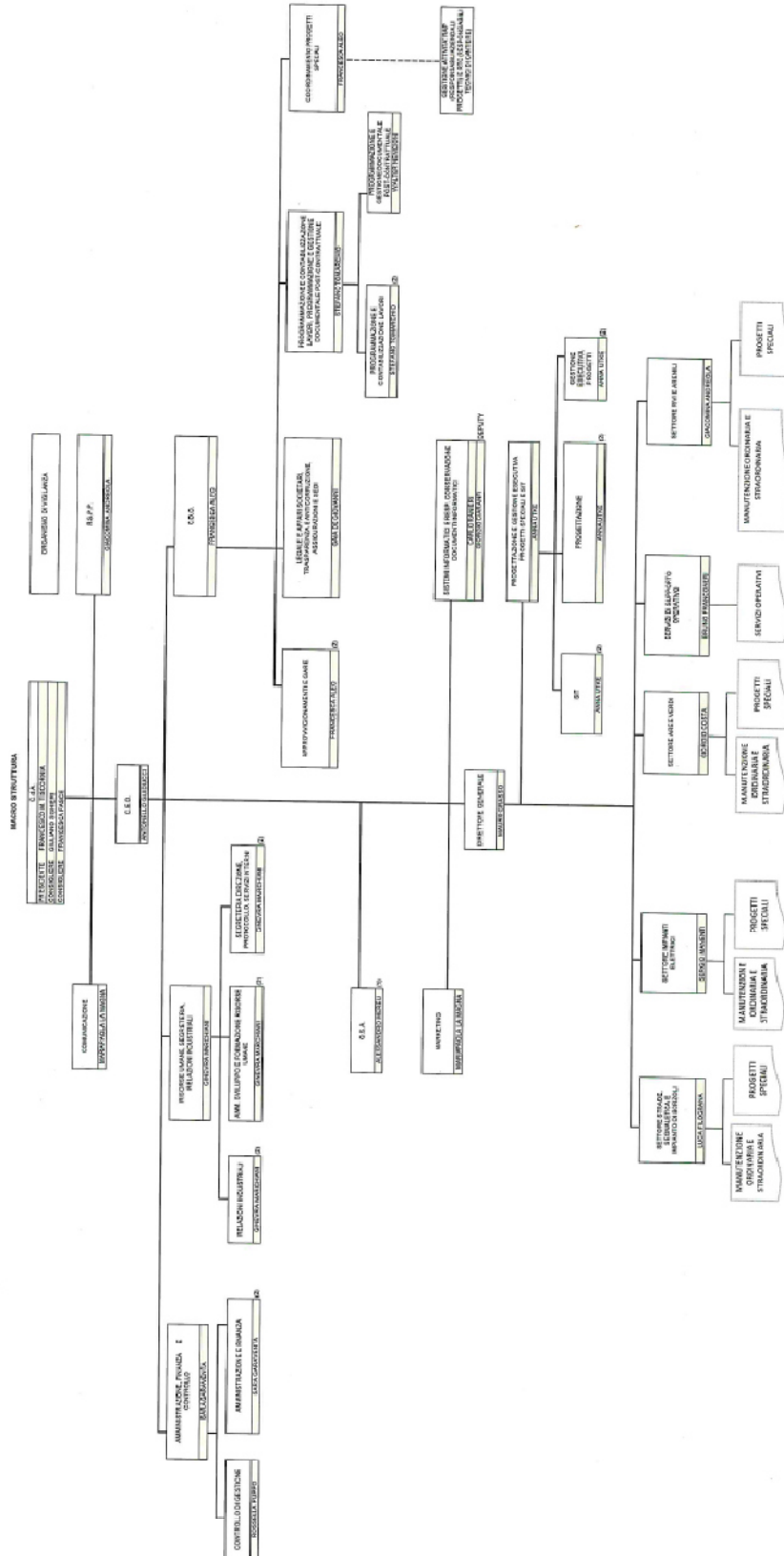
### Rischi su crediti

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.

# 6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

## 6.1. Struttura organizzativa attuale



Come previsto in RPA 2023 - 2025, si è proceduto alla selezione di un dirigente (selezione interna) con responsabilità gestionale, che ha assunto il ruolo di COO (Chief Operating Officer), con specifiche deleghe sul controllo e gestione dei Progetti Speciali (PNRR, ...), e che funge da raccordo tra il CEO ed il Direttore Generale, a cui è affidata la produzione.

## 6.2. Organico

	cons anno 2022	preconsuntivo anno 2023		proiezione anno 2024							
	organico 31/12/2022	assunzioni / cessazioni		precons 31/12/2023	assunzioni/ cessazioni		passaggio di categoria		passaggio da T.D. a T.I.		organico 31/12/2024
organico tempo indeterminato	tot	Δ+	Δ-	tot	Δ+	Δ-	Δ+	Δ-	Δ+	Δ-	tot
dirigenti	1	1		2			1				3
quadri	6	4	-2	8		-1	2	-1			8
impiegati	94	8	-7	95	3	-5	2	-2			93
operai	262	34	-19	277	27	-3		-2			299
<b>totale</b>	<b>363</b>	<b>47</b>	<b>-28</b>	<b>382</b>	<b>30</b>	<b>-9</b>	<b>5</b>	<b>-5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>403</b>

	cons anno 2022	preconsuntivo anno 2023		proiezione anno 2024					
	organico 31/12/2022	assunzioni/ cessazioni		precons 31/12/2023	assunzioni/ cessazioni		passaggio da T.D. a T.I.		organico 31/12/2024
organico lavoro flessibile (tempo determinato, collaborazioni, interinali)	tot	Δ+	Δ-	tot	Δ+	Δ-	Δ+	Δ-	tot
dirigenti	1			1		-1			0
quadri				0					0
impiegati	5		-5	0					0
operai									0
<b>totale</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>-5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

tasso assenza stimato 2023      7,60% (escluse le ore ferie che ammontano a circa 11%)

Si riporta di seguito una tabella di sintesi con i movimenti del personale previsti per l'esercizio 2024.

Categoria	31/12/2023	Assunzioni	Cessazioni	Var. categ.		31/12/2024
Dirigenti	3		-1	1		3
Quadri	8		-1	2	-1	8
Amministrativi	20	1				21
Tecnici	75	2	-5	2	-2	72
Operai	210		-3		-2	205
Apprendisti operai	67	27				94
	<b>383</b>	<b>30</b>	<b>-10</b>	<b>5</b>	<b>-5</b>	<b>403</b>

### 6.3. Costo del personale

7.1	<b>COSTO DEL LAVORO</b>	consuntivo 2022	preconsuntivo 2023	previsione 2024
A	T. indeterminato	16.724.407	17.362.872	18.970.624
	T. determinato	276.427	187.128	29.376
	interinale			
<b>totale A</b>		<b>17.000.834</b>	<b>17.550.000</b>	<b>19.000.000</b>
B	Collaborazioni			
<b>totale A+B</b>		<b>17.000.834</b>	<b>17.550.000</b>	<b>19.000.000</b>

#### 7.2 CCNL E CONTRATTAZIONE AZIENDALE

ccnl dipendenti	periodo di validità CCNL	incremento CCNL su esercizio 2022	incremento CCNL su esercizio 2023	incremento CCNL su esercizio 2024	note
GAS ACQUA	2022-2024	298.689	357.061	655.075	

(valori al lordo oneri)	consuntivo 2022	preconsuntivo 2023	previsione 2024	note
risorse contrattazione aziendale di cui	982.420	1.040.831	1.109.631	
risorse per premio di risultato	654.042	733.000	743.000	
altro	328.378	307.831	366.631	
premio di risultato medio individuale	1.831	1.981	1.881	
straordinario	886.265	815.872	870.999	

ccnl dirigenti	periodo di validità CCNL	incremento CCNL su esercizio 2022	incremento CCNL su esercizio 2023	incremento CCNL su esercizio 2024	note
CONFSERVIZI	2019-2023	-	-	-	

(valori al lordo oneri)	consuntivo 2022	preconsuntivo 2023	previsione 2024	note
risorse contrattazione aziendale di cui	27.035	25.000	28.000	
risorse per premio di risultato	27.035	25.000	28.000	
altro	-	-	-	
premio di risultato medio individuale	11.603	8.333	9.333	

## 6.4. Piano del fabbisogno di personale

PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE	Media triennio 2011 - 2013	Precons. 2023	Prev. 2024	Prev. 2025	Prev. 2026
<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	12.630.000	13.670.000	13.670.000	13.670.000
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	54.000				
4. Spese per personale con contratti di formazione lavoro					
5 Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro, benefits etc	5.604.000	4.015.000	4.350.000	4.350.000	4.350.000
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	103.000	905.000	980.000	980.000	980.000
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	535.000	470.000	500.000	500.000	500.000
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco					
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	31.000	53.000	40.000	40.000	40.000
10 Altri oneri					
<b>TOTALE A)</b>	<b>19.056.000</b>	<b>18.073.000</b>	<b>19.540.000</b>	<b>19.540.000</b>	<b>19.540.000</b>
<b>B</b>					
1 Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;					
2 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	31.000	53.000	40.000	40.000	40.000
3 Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;					
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);		2.392.585	3.047.660	3.451.206	3.451.206
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	950.000	922.660	995.162	995.162	995.162
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;					
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.					
<b>Totale B)</b>	<b>981.000</b>	<b>3.368.245</b>	<b>4.082.822</b>	<b>4.486.368</b>	<b>4.486.368</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>18.075.000</b>	<b>14.704.755</b>	<b>15.457.178</b>	<b>15.053.632</b>	<b>15.053.632</b>
<b>Dipendenti a tempo indeterminato</b>					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	412	363	382	403	403
Assunzioni		47	30	10	8
Cessazioni	13	28	9	10	10
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>399</b>	<b>382</b>	<b>403</b>	<b>403</b>	<b>401</b>
<b>Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili</b>					
Numero totale dipendenti inizio anno (01.01)		6	1	0	0
Assunzioni					
Cessazioni		5	1		
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>399</b>	<b>383</b>	<b>403</b>	<b>403</b>	<b>401</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	2.606.584	1.724.100	1.735.000	1.745.000	1.725.000
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>13,68%</b>	<b>9,54%</b>	<b>8,88%</b>	<b>8,93%</b>	<b>8,83%</b>

**Note:**

Tra le assunzioni a T.I. anno 2023 sono considerati n. 5 dipendenti cessati dal T.D.

Negli oneri da rinnovi contrattuali sono stati considerati anche quelli relativi al personale assunto dopo le date di decorrenza degli incrementi stessi

## 6.5. Note di commento relativamente alle dinamiche del personale

Nel numero dei dipendenti a tempo indeterminato sono compresi anche gli operai assunti con il contratto di apprendistato.

In virtù dell'assunzione in regime di apprendistato, l'età media del personale si sta progressivamente riducendo e ad oggi si attesta sui 41,8 anni.

È prevista per il 2024 **la nomina di un nuovo dirigente**, mantenendo così in 3 unità il numero complessivo dei dirigenti aziendali come a fine 2023, stante il fine mandato e l'uscita del CEO.

Il budget 2024-2026 è stato sviluppato sulla base delle ipotesi dettagliatamente presentate al Paragrafo 4.0.





## 8. PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI

Si riporta di seguito la previsione degli acquisti 2024 dettagliato per tipologia, distinguendo gli acquisti per materiali da quelli di servizi e dai noleggi.

<b>Piano annuale acquisti 2024</b>	
descrizione	importo
<b>MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, CONSUMO, MERCI</b>	
Materie prime	1.910.000
Utenze	650.000
Materiali di consumo	3.250.000
Materiali di ricambio	200.000
Materiali di consumo per ufficio	20.000
	<b>6.030.000</b>
<b>SERVIZI</b>	
Prestazioni di servizio a carattere tecnico	10.300.000
Trasporti e altre prestazioni movimentazione materiale	600.000
Assicurazioni	374.000
Costi di manutenzione	350.000
Postelegrafoniche e servizi similari	150.000
Prestazioni per personale dipendente	682.000
Consulenze, prestazioni e studi	356.880
Altre prestazioni di servizi	251.188
Emolumenti ad Organi Sociali	35.932
	<b>13.100.000</b>
<b>NOLEGGI</b>	
Noleggi mezzi d'opera e attrezzature	340.000
Noleggio macchine per ufficio, apparecchiature edp e altre	50.000
	<b>390.000</b>
<b>totale</b>	<b>19.520.000</b>

## 9. OBIETTIVI STRATEGICI GESTIONALI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

### 9.1. Relazione sintetica sullo stato di attuazione previsionale al 31/12 degli obiettivi DUP anno in corso

I dati economici sono stati rilevati dal Preconsuntivo al 31.12.2023.

#### OBIETTIVI TRASVERSALI

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

Il risultato del preconsuntivo al 31.12.2023 rileva un utile di € 82.100.

- *Obiettivo: Risultato non negativo*

➤ Si prevede il raggiungimento dell'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**

**Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013** (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
“	preconsuntivo anno 2023	€/mgl.	14.705

➤ Si prevede il raggiungimento dell'obiettivo.

Si sottolinea, peraltro, come questo obiettivo non sia più in linea con la strategia, condivisa con la Civica Amministrazione, di progressiva crescita strutturale in funzione dei finanziamenti messi a disposizione dalla stessa CA, nonché di progressiva internalizzazione delle attività.

**Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi** (calcolati come previsto dalle Linee di indirizzo 2015-2016, per il Piano del Fabbisogno)

- *Obiettivo: Valore non inferiore alla media del triennio 2019-2021*

Anno 2019	9,02 %
Anno 2020	9,33 %
Anno 2021	8,60 %

Media 8,99 %

Precons. Anno 2023      9,54%

- Si prevede il raggiungimento dell'obiettivo.

Occorre tuttavia sottolineare che la costruzione dell'indicatore (MOL / Costo del Personale) è in contrasto con le strategie aziendali esposte in precedenza: massimizzazione del servizio reso alla città e non produzione di utili (che si traduce in aumento del valore della produzione e non in aumento di MOL) e progressiva crescita del personale aziendale (che si traduce in aumento di costo del personale e non viceversa).

**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**

- *Obiettivo: Valore non superiore alla media del triennio 2019-2021*

Anno 2019	6,35 %
Anno 2020	6,57 %
Anno 2021	<u>5,21 %</u>

Media	6,04 %
-------	--------

Precons. Anno 2023      5,60 %

- Si prevede il raggiungimento dell'obiettivo.

**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)**

**Pubblicazione sul sito web della Società del Documento di Attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**

Publicata Attestazione OIV sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, alla data del 30.06.2023.

- L'obiettivo è raggiunto.

**Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza**

Approvato dal Consiglio di Amministrazione e pubblicato nel Sito Istituzionale Aziendale il 30.03.2023.

- L'obiettivo è raggiunto.

**Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list**

Sono state completate tutte le misure di prevenzione definite dall'Ente.

- L'obiettivo è 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: valore non superiore rispetto all'esercizio precedentemente chiuso

- *Obiettivo: Valore inferiore rispetto anno precedente*

Anno 2022	24,47%
Precons. Anno 2023	23,69%

- Si prevede il raggiungimento dell'obiettivo.

Si precisa che, come previsto in RPA 2023 – 2025, il calcolo dell'indicatore esclude i Progetti Speciali (PNRR, progetti di riqualificazione, ...) entrati nel vivo dell'operatività a partire da giugno 2023, dei quali si tiene apposita rendicontazione separata.

### **05 – Dotazione di un nuovo sistema gestionale (ERP) capace di supportare lo sviluppo organizzativo aziendale ed al servizio di tutte le funzioni aziendali.**

- *Obiettivo: Effettuazione della gara ed avvio dell'implementazione*

La gara di appalto per l'acquisizione del nuovo ERP è stata esperita il 31.01.2023. La fase di avvio dell'implementazione sta procedendo secondo le tempistiche prestabilite.

- Si prevede il raggiungimento dell'obiettivo.

### **06 – Progetti Speciali**

- *Obiettivo: Predisposizione documentazione progettuale relativamente ai seguenti progetti:*

*Riqualificazione Giardino Acquasola;*

*Riqualificazione e miglioramento dell'accessibilità delle aree circostanti e degli spazi annessi alla Casa di Colombo;*

*Riqualificazione e miglioramento dell'accessibilità delle aree circostanti Largo Zecca;*

*Riqualificazione dei percorsi pedonali del tessuto storico di Sanpieroarena.*

Alla data attuale, l'obiettivo è raggiunto relativamente ai primi tre interventi, in quanto sono già state completate le progettazioni. L'ultima progettazione è in corso; se ne prevede il completamento entro la fine dell'esercizio, nel rispetto delle tempistiche.

- Si prevede il raggiungimento dell'obiettivo.

## 9.2. Priorità strategiche e gestionali per il triennio 2024-2026 per la definizione degli obiettivi di DUP

Si riportano di seguito le priorità strategiche per il **triennio 2024-2026**.

- Attuazione, almeno in parte, del "Piano di riqualificazione e rinnovo sedi aziendali".
- Avvio della realizzazione di numerosi Progetti Speciali (Progetti di Riqualificazione, PNRR,...), che consentiranno la crescita complessiva dell'Azienda ed il consolidamento della struttura organizzativa, con progressivo incremento del personale impiegato.
- Sempre maggiore supporto alla Civica Amministrazione nella realizzazione di grandi eventi cittadini (ad esempio Salone Nautico, Euroflora).
- Consolidamento dell'attività di comunicazione strutturata verso l'esterno.
- Ultimazione dell'implementazione e "Go Live" del nuovo sistema gestionale (ERP).

Come più volte sottolineato, si ritiene opportuna la ritaratura di alcuni obiettivi DUP, non consoni ad un'Azienda che ha lo scopo di massimizzare servizi e lavori per la Città, con una progressiva crescita strutturale in funzione dei finanziamenti ricevuti dalla CA e con una progressiva internalizzazione delle attività.

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

Ing. Antonello Guiducci

