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

RELAZIONE PREVISIONALE AZIENDALE

2022 / 2024

Genova, 28 ottobre 2021

Sommario

1. OVERVIEW ... 3
1.1. MISSION E VISION STATEMENT ... 3
1.2. KEY FINANCIAL ... 3
2. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE ... 4
2.1. Prospettive strategiche ... 4
2.2. Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo ... 4
2.3. Condizioni / vincoli ... 7
2.4. Indicatori di performance e benchmark di riferimento ... 8
3. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITA' ATTUALI E PREVISIONALI ... 9
3.1. Livelli di produzione / attività ... 9
3.2. Mezzi tecnici, reti e impianti e stabilimenti produttivi ... 11
3.3. Carta dei servizi (ultimo aggiornamento), certificazioni di sistemi qualità aziendali e di prodotto 13
4. BUDGET ... 16
4.1. Conto Economico ... 19
4.1.1. Assumption: azioni sui ricavi, azioni sui costi ... 20
4.1.2. Andamento e proiezioni tariffarie relative ai servizi erogati ... 21
4.1.3. Corrispettivi e contribuzioni da parte dell'Ente ... 21
4.2. Stato Patrimoniale ... 22
4.3. Cash Flow: forecast ... 23
5. FATTORI DI RISCHIO ... 24
6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI ... 26
6.1. Struttura organizzativa attuale ... 26
6.2. Organico ... 27
6.3. Costo del personale ... 28
6.4. Piano del fabbisogno di personale ... 29
6.5. Note di commento relativamente alle dinamiche del personale ... 30
7. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI ... 31
8. PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI ... 32
9. OBIETTIVI STRATEGICI GESTIONALI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE ... 33
9.1. Relazione sintetica sullo stato di attuazione previsionale al 31/12 degli obiettivi DUP anno in corso ... 33
9.2. Priorità strategiche e gestionali per il triennio 2022-2024 per la definizione degli obiettivi di DUP ... 36

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.

Le previsioni economiche del triennio 2022 – 2024 sono state sviluppate in continuità con il preconsuntivo 2021, tenendo conto degli scostamenti rispetto alla RPA 2021-2023 concordati nel corso del 2021 con la Civica Amministrazione, in merito ad assunzioni oltre il turn over e ricorso al supporto di Ditte Terze per fronteggiare il picco di attività richieste tra la fine 2021 ed il primo semestre 2022.

1.1. MISSION E VISION STATEMENT

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

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

1.2. KEY FINANCIAL

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

Key Financial	consuntivo anno 2020	preconsuntivo anno 2021	previsione anno 2022	previsione anno 2023	previsione anno 2024
valore produzione	31.399.247	33.480.000	34.572.168	33.077.168	33.077.168
MOL	1.546.208	1.507.000	1.521.000	1.503.000	1.503.000
risultato netto	92.078	87.200	76.000	68.000	68.000
PN	16.650.857	16.738.057	16.814.057	16.882.057	16.950.057
PFN	-289.847	-530.557	-520.146	-500.000	-500.000
ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, contributi, ecc.)	29.846.264	32.426.168	33.390.168	31.890.168	31.890.168

2. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

2.1. Prospettive strategiche

A.S.Ter. si concentrerà progressivamente sulle attività che consentono di conseguire la Vision e di massimizzare la natura di Azienda in house:

- Strade
- Verde
- Illuminazione e impianti elettrici negli edifici pubblici
- Rivi ed arenili
- Segnaletica
- Pronto intervento

con particolare attenzione al Verde, che deve diventare parte integrante del "Biglietto da Visita" della Città.

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

❖ PER TUTTE LE LINEE

- Consolidamento dell'organizzazione territoriale attraverso i 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.
- Adattamento organizzativo a picchi di produzione richiesti dalla Civica Amministrazione, previsti per la prima metà del 2022, 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.
- 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.
- Consolidamento della riduzione della tempistica di Pronto Intervento, tramite specifici accordi con la Polizia Municipale.
- 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.
- Dotazione di un nuovo sistema gestionale (ERP), capace di supportare lo sviluppo organizzativo aziendale ed al servizio di tutte le funzioni aziendali.
- Prosecuzione del progressivo rinnovo del parco mezzi.
- Rinnovo triennale della certificazione Qualità.

❖ GESTIONE PROGETTI

- Consolidamento della capacità progettuale dell'Azienda, al fine di progettare e gestire, oltre che realizzare, interventi multidisciplinari e di grande portata (a titolo esemplificativo e non esaustivo: riqualificazione giardini di Quinto, Acquasola, III lotto aiuole di Viale Brigate, riqualificazione Centro Storico), oltre a quelli legati alla manutenzione straordinaria.
- 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

- 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.
- 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.

❖ 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.

- 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 di Euroflora e dei Balletti di Nervi.
- Tra le iniziative di cui al punto precedente, organizzazione continuativa dell'evento di successo "Ville Days" e contemporanea estensione ad altre Ville e aree verdi, al fine di raccontare ai visitatori gli aspetti storici, culturali ed agronomici delle stesse.
- In questo ambito continuare e promuovere il verde cittadino attraverso divulgazione tecnico scientifica atta a ridurre segnalazioni e richieste contrarie alla 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 semaforici.
- 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 censimento e manutenzione degli impianti elettrici; impianti tecnologici quali ascensori, impianti di allarme antintrusione/rilevazione incendi, EVAC; implementazione dell'attività manutentiva dei presidi antincendio.
- 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 sui rivi al mese di aprile, almeno per quanto riguarda gli interventi strutturali.
- Introduzione di nuove tecnologie e macchinari.

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:

						benchmark		
INDICATORI DI PERFORMANCE	**consuntivo 2019**	**consuntivo 2020**	**preconsuntivo 2021**	**previsione 2022**		**valore**	**riferiment**	**note**
mq di superficie stradale - pavimentata in conglomerato bituminoso - complessiva oggetto di manutenzione	**5.000.000**							
1) mq di asfalto stesi	180.000	182.900	195.000	200.000				
2) mq rifacimento marciapiedi	19.200	19.044	17.000	19.000				
3) n. attività di Pronto Intervento su strade richiesto dalla PM	4.736	3.981	4.000	4.300				
4) m ritracciature strisce longitudinali	316.444	300.119	621.914	466.436				
5) mq ritracciature attraversamenti pedonali	33.638	27.582	59.472	44.604				
n. punti luci totali oggetto di manutenzione	**58.000**							
6) n. interventi punti luce	11.000	8.552	4.000	2.000				
n. impianti semaforici oggetto di manutenzione	**750**							
7) n. ripristino lanterne semaforiche	190	165	200	200				
mq aree verdi totali oggetto di manutenzione	**2.500.000**							
8) n. interventi di potatura	2.320	2.126	2.200	2.200				
9) n. interventi di reimpianti	275	287	250	200				
10) mq decespugliamenti	15.395	24.087	25.000	25.000				
11) mq verde di pregio a manutenzione intensiva	1.350.000	1.350.000	1.355.000	1.370.000				
mq alvei totali oggetto di manutenzione	**350.000**							
12) n. interventi sgombero e pulizia alvei e vasche	98	88	88	70				

Oltre agli interventi canonici di cui alla tabella sopracitata si segnalano alcune attività/lavorazioni significative e non esaustive, eseguite nel corso del 2021:

- **Manutenzione impianti elettrici negli edifici comunali**, ossia: 334 scuole, 30 Musei ed il Polo Tursino; nel corso del 2021 è stato realizzato almeno un sopralluogo per plesso scolastico per rilevare lo stato degli impianti elettrici e sono in corso i conseguenti interventi di manutenzione;
- **Advisor tecnico per il Comune per l'attività di CGL** (ogni settimana viene inviato al Comune un report in cui vendono evidenziate le criticità su impianti IP);
- **Realizzazione piste ciclabili** anche con interventi pesanti in struttura (Valbisagno e Valpolcevera: la lunghezza dell'intervento e di circa km. 50);

- **Spiagge:** n. 7 interventi di ripascimento;
- **Rivi:** 88 interventi di pulizia e/o strutturali;
- **Vesima: rifioritura pennelli, Punta Bonetti e n° 2 Lupara** - progettazione e lavoro;
- **Voltri:** scogliera di protezione della passeggiata;
- **Aiuole di Viale Brigate II lotto**: realizzazione di 3 aiuole per complessivi 4.500 mq;
- **Progetto di riqualificazione Giardini di Quinto** (Piazzale Rusca); la Fase 1 (area cani) è già in esercizio, la Fase 2 (riqualificazione vera e propria) è iniziata a Settembre e si concluderà ad Aprile 2022;
- **Parcheggio autotrasportatori di Via Levati**: A.S.Ter. ha provveduto a redigere un progetto di sistemazione dell'area ed alle successive attività di sistemazione (pulizia piazzale, livellamento suolo, asfaltatura, impianto di illuminazione, regimazione acque piovane, impianto di disoleazione, segnaletica), rendendo disponibili **72 stalli**, contro i 55 inizialmente previsti;
- **Radura della memoria** (pavimentazione; predisposizione area e fornitura in opera di attrezzature ludico sportive);
- **Elettrificazione Villa Grimaldi** (cabina MT rivestita di assi di legno in modo da risultare con il contesto in cui è posizionata);
- **Impianto semaforico di Dinegro;**
- **Miglioramento della segnaletica per aeroporto** (via Guido Rossa);
- **Impianto di illuminazione Galleria Mazzini** (26 proiettori per l'illuminazione generale e 16 per l'illuminazione dei grifoni);
- **Villa Croce:** rifacimento prato.

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;
  - sostituzione di 7.500 apparecchi illuminanti con nuova tecnologia a led, in regime di subappalto con CGL, da ottobre 2020;
  - impianti di segnaletica luminosa e semaforica, impianti elettrici e tecnologici degli edifici istituzionali;

- aree verdi, anche attrezzate, ville, orti botanici, parchi e giardini, verde stradale, zone forestali e montane;

- gestione di pronto intervento per tutte le attività di cui al punto precedente, in particolare relativamente al settore stradale, su segnalazione e richiesta della Polizia Municipale;
- redazione di studi di fattibilità, progetti per interventi di manutenzione, restauro o riqualificazione di manufatti oggetto del Contratto di Servizio, realizzati direttamente da A.S.Ter., o appaltati dal Comune. In quest'ultimo caso A.S.Ter. può curare la Direzione lavori;
- diretta produzione di conglomerati bituminosi nell'impianto di proprietà.

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

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

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

   Sono inoltre riconducibili alla Manutenzione Ordinaria le attività di:

   - Pronto Intervento stradale su segnalazione della Polizia Municipale: viene svolta a turni continuati, 365 giorni l'anno e 24 ore su 24;
   - disponibilità del Servizio di Emergenza, garantito attraverso la reperibilità di tecnici ed operai per i settori di competenza della Società.

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

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

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

   La programmazione dei lavori si sviluppa su quattro livelli:

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

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

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

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

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

Strade	7.290.000 mq, di cui 5.000.000 mq pavimentate in conglomerato bituminoso, per una lunghezza totale di 1.400 Km, di cui 570 Km pedonali. Relativa segnaletica orizzontale e verticale.
Marciapiedi	650 Km
Edifici (manutenzione elettrica)	364 edifici oltre Polo Tursino
Illuminazione scenografica	10 impianti
Semafori	295 impianti (4.080 lanterne a LED)
Ascensori	220 impianti
Impianti elettrici in edifici	750 impianti
Rivi	50 Km
Arenili	15 Km
Parchi, giardini e verde di arredo ad uso intenso	1.350.000 mq
Altre aree verdi	1.150.000 mq
Alberi	50.000 di cui 35.000 censiti
Filari su viali alberati	30 Km

3.2. Mezzi tecnici, reti e impianti e stabilimenti produttivi

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

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

Autocarri:	
porter cassonati	80
porter furgonati	55
porter vasca raccolta rifiuti	3
porter piattaforma aerea	8
vem tipo porter furgonato	1
vem tipo porter cassonato	1
giotti vittoria tipo porter cassonato	2
autocarri furgonati tipo ducato/fiorino/doblo', ecc.	11
autocarri con gru'	8
autocarri con pianale	3
autocarro targa gialla con gru'	10
autocarro scarrabile	2
autocarri cassonati 35 ql. e superiori	19
autocarri van fiat 600 e panda	17
autocarri piattaforma aerea 35ql.	14
Autovetture: fiat 600 - panda - punto	60
Motocicli:	10
Quadricicli:	2
Motocarri: apecar	6
Mezzi speciali:	
vibrofinitrici	5
rulli grandi e piccoli	14
pala caricatrice	14
miniescavatore	11
escavatori > 50ql	5
sollevatori gasolio ed elettrici	9
spazzatrice	2
trattore	8
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 giugno 2018.

Sistema di gestione della qualità

L'Azienda si è dotata di un Sistema Gestione Integrato (SGI) per Qualità e Sicurezza (OT-23) in conformità alla Norma UNI EN ISO 9001:2015 per i prodotti, processi e servizi e 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°44 documenti di sistema, N°148 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 OT-23 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) nell'ambito del sistema 2+ per il controllo della produzione in cantiere.

Si è provveduto inoltre ad aggiornare le Schede di valutazione dei rischi da assegnare ai dipendenti che sono in corso di ampliamento per meglio rispondere all'evoluzione della realtà aziendale.

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

A seguito dell'emergenza Covid-19 l'Azienda ha operato e continua ad operare nel pieno rispetto del quadro normativo in continua evoluzione e della sicurezza e salute dei lavoratori e dei cittadini:

- ha predisposto il Protocollo di Sicurezza, ha informato tutto il personale, anche affiggendo le comunicazioni nelle bacheche aziendali e/o in luoghi visibili, sulle misure di sicurezza e sulle precauzioni personali da adottare, ribadendole più volte, ha previsto sessioni formative on-line;
- ha organizzato ed adottato lo smart working per tutto il personale amministrativo e tecnico (80 lavoratori abilitati), ponendo in essere ingenti sforzi organizzativi per garantire il pieno accesso ai sistemi informatici;
- ha messo a disposizione dei lavoratori i previsti DPI (mascherine e guanti), predisposto l'utilizzo individuale dei mezzi aziendali, richiedendo di indossare guanti da lavoro e di procedere prima dell'uso alla sanificazione degli stessi con apposito prodotto igienizzante, ha rimodulato l'organizzazione lavorativa del personale operativo sul territorio, al fine di ridurre ulteriormente i contatti interpersonali;

- ha predisposto la pulizia giornaliera e la sanificazione periodica dei locali, degli ambienti, delle postazioni di lavoro, delle aree comuni e di ristoro, degli spogliatoi e dei locali bagno e docce, compatibilizzandola con l'organizzazione operativa su due turni: la pulizia delle sedi aziendali è passata da 70 ore settimanale ante emergenza a 165 ore settimanali;
- ha precauzionalmente chiuso per alcuni giorni le attività di alcune sedi territoriali, al fine di evitare contatti di secondo e terzo livello, sebbene non previsto da nessun protocollo sanitario, ha fornito istruzioni in merito al comportamento da tenere in caso di febbre o altri sintomi influenzali;
- ha costituito un Comitato per l'applicazione e la verifica delle regole del protocollo di regolamentazione con la partecipazione delle Rappresentanze Sindacali;
- ha stipulato una polizza assicurativa ("Andrà tutto bene") a vantaggio di tutti i dipendenti e dei membri del CdA, che interviene in caso di ricovero e di necessità post ricovero.

Nel corso del 2021 l'Azienda

- ha aggiornato il Protocollo di Emergenza per la gestione di situazioni particolari su cui il legislatore non fornisce indirizzi: 1) gestione dei "non negativizzati" dopo 21 giorni di malattia, 2) gestione dei contatti di primo e secondo livello; 3) gestione dei casi con famigliare in quarantena;
- ha regolato con apposita procedura la verifica del possesso del Certificato Verde (green Pass).
- ha stipulato un accordo con Amministrazione comunale e Sindacato a favore dei dipendenti per effettuare **tamponi a prezzo calmierato** c/o alcune **farmacie comunali** e alcuni **laboratori privati**. Al fine di incentivare la campagna di promozione della vaccinazione promossa a livello governativo, l'accordo prevede, altresì, che il pagamento dei tamponi c/o le suddette strutture convenzionate, nel periodo necessario per l'ottenimento del Green Pass dopo la prima dose di vaccino, venga sostenuto dall'Azienda.

Attestazione SOA

A.S.Ter. S.p.A. possiede Attestazione SOA rilasciata da CQOP SOA SPA – Sede di Genova, che avrà validità fino al 13/10/2023 per le categorie e classifiche riportate di seguito:

- **OG3 classifica VI pari a 10.329.000,00**
  strade, autostrade, ponti, viadotti, ferrovie, linee tranviarie, metropolitane, funicolari, e piste aeroportuali, e relative opere complementari

- **OG10 classifica IV-BIS pari a 3.500.000,00**
  impianti per la trasformazione alta/media tensione e per la distribuzione di energia elettrica in corrente alternata e continua ed impianti di pubblica illuminazione

- **OS9 classifica II pari a 516.000,00**
  impianti per la segnaletica luminosa e la sicurezza del traffico

- **OS10 classifica II pari a 516.000,00**

segnaletica stradale non luminosa

- **OS24 classifica IV-BIS pari a 3.500.000,00**
  verde e arredo urbano

- **OS30 classifica II pari a 516.000,00**
  impianti interni elettrici, telefonici, radiotelefonici, e televisivi

Si fa inoltre presente che è stata riconosciuta ad A.S.Ter la qualificazione per prestazione di **progettazione sino alla VIII classifica pari a 20.658.000,00.**

4. BUDGET

Ipotesi di Budget 2022-2024

L'andamento del 2021 e le prospettive di carico di lavoro previste nel periodo a cavallo tra l'ultimo trimestre del 2021 ed il primo semestre del 2022 hanno evidenziato la necessità di variare alcuni obiettivi 2021 a seguito di fatti non previsti in sede di Budget ed intervenuti dopo l'approvazione della RPA 2021-2023.

Sulla base dei dati economici disponibili alla data di redazione della presente RPA (Consuntivo al 31 Agosto 2021), **il Forecast 2021 traguarda una Produzione di 33,5 mln euro, a fronte di un budget di 31 mln di euro, con un utile di 87.200 euro**.

Il Conto Economico evidenzia, dunque, un risultato migliore rispetto al Budget, sebbene siano intervenuti fattori imprevisti che hanno richiesto l'immediata reazione organizzativa dell'Azienda:

a. il programma SEGNALACI comporta un forte impegno di personale diretto, sia a livello centrale (2 risorse dedicate alla presa in carico e gestione delle segnalazioni), che operativo, per verificare sul campo l'intervento segnalato, pianificarlo e realizzarlo: limitatamente al solo tema "buche", a titolo esemplificativo, nei primi 9 mesi dell'anno sono stati effettuati 3.500 interventi di rispristino. In conseguenza del maggior impegno richiesto **le ore di manutenzione ordinaria a fine settembre sono state superiori a quelle di Budget (+7%)**;
b. contemporaneamente, la continua richiesta di ingenti lavori aggiuntivi da realizzarsi in tempi brevi (parcheggio autotrasportatori Via Levati, pavimentazione drenante e allestimento area giochi Radura della Memoria, ciclabili Valbisagno, riqualificazione dei giardini di Quinto, interventi di riqualificazione del Centro Storico….), che hanno determinato l'incremento di produzione sopra evidenziato, e la contestuale contrazione di alcuni tempi di realizzazione di lavori inizialmente previsti entro la fine dell'anno (interventi a terra e a mare di Voltri e Vesima), stante anche il maggior impegno di personale diretto in manutenzione ordinaria di cui al Punto a., hanno reso necessario **un maggior ricorso a ditte terze a supporto dell'attività svolta da A.S.Ter. o per attività specialistiche**.

Conseguentemente ed in considerazione della tipologia dei lavori previsti nella parte restante del 2021 e da completarsi per lo più nella prima metà del 2022 (prosecuzione riqualificazione giardini di Quinto e Centro Storico, ciclabile Valpolcevera, III° lotto aiuole Viale Brigate, II° e III° rimodulazione Ponte Morandi, Piano Straordinario Regionale per asfaltature e marciapiedi, interventi aggiuntivi di manutenzione straordinaria su verde e impianti, …), che richiedono l'utilizzo di ditte specialistiche per parte delle attività, A.S.Ter. ha richiesto ed **ottenuto autorizzazione dalla Civica Amministrazione** a:

- rivedere l'obiettivo DUP del 22,5% per l'indicatore "Ricorso a Ditte Terze", portandolo per il 2021 sino ad un massimo del 25%;
- assumere apprendisti dalle graduatorie in essere, fino ad un massimo orientativo di 10 unità, oltre quelle già autorizzate in RPA, da stabilizzarsi, in accordo al CCNL, sulla base delle attività richieste dall'Amministrazione ad A.S.Ter. nei prossimi anni;
- infine, essendo necessario gestire ditte e risorse dirette aggiuntive, procedere all'eventuale assunzione a tempo determinato di un paio di tecnici qualificati, attingendo dalle attuali graduatorie a tempo indeterminato (i tecnici assunti a tempo determinato non perderanno il

posto nella graduatoria e saranno i primi ad essere assunti a tempo indeterminato in caso di turn over).

Peraltro, già nella RPA 2021-2023 era stato presentato uno scenario evolutivo a fronte di lavori aggiuntivi che prevedeva l'assunzione di 12 risorse a tempo determinato e un ricorso a Ditte Terze al 25,15% (l'assunzione di apprendisti al posto di risorse a tempo determinato consente di valorizzare e di mantenere in Azienda l'impegno assunto per la loro formazione).

Al momento della redazione della presente RPA, stante l'autorizzazione della CA, l'Azienda traguarda l'obiettivo di contenere nel 2021 l'indicatore "Ricorso a Ditte Terze" sotto il 24,5% e di procedere all'assunzione dei 10 apprendisti tra la fine del 2021 e l'inizio del 2022.

Il Budget del 2022 è strettamente collegato all'andamento del 2021, essendo il picco di attività a cavallo tra la fine del 2021 ed il primo semestre 2022. In analogia al 2021 e sulla base di quanto autorizzato dalla Civica Amministrazione, tale picco di attività sarà fronteggiato:

- ripristinando il turn over previsto per il 2022;
- facendo ricorso a Ditte Terze;
- effettuando o completando l'assunzione dei 10 apprendisti di cui sopra;
- effettuando o completando l'assunzione di 2 tecnici qualificati.

Alla data di redazione della presente RPA gli interventi a valere sul 2022, oltre alla consueta manutenzione ordinaria (parte corrente) e straordinaria (conto capitale), in parte finanziati ed in corso, in parte previsti, sono:

- riqualificazione Giardini di Quinto,
- riqualificazione Centro Storico (percorsi PEBA),
- impianti semaforici e sistemazione verde per la ciclabile in struttura di Corso Italia,
- III° lotto aiuole Viale Brigate Partigiane,
- Interventi II° e III° rimodulazione Ponte Morandi (asfaltature, marciapiedi, impianti semaforici),
- Piano Straordinario Regionale per asfaltature e marciapiedi,
- Euroflora,
- Parco Acquasola,
- Riqualificazione Via Gualco,
- interventi vari su Parchi, Ville, Alberature,
- nuovi impianti Semaforici,

per un ammontare stimato di circa 8 mln di euro.

Come detto, i suddetti interventi saranno per lo più concentrati nella prima metà dell'anno e saranno affrontati, organizzativamente, con il supporto delle assunzioni fatte oltre il turn over (10 apprendisti e 2 tecnici) e con il ricorso al supporto di Ditte terze. Nella seconda parte dell'anno, superato il picco di interventi richiesti, le assunzioni fatte consentiranno di interiorizzare alcune attività e di ridurre sensibilmente il ricorso a Terzi. **Complessivamente, si prevede per il 2022 una produzione superiore ai 34,5 mln di euro, con un utile superiore ai 75.000 euro ed un ricorso alle Ditte Terze tra il 24 ed il 24,5%**.

Queste previsioni sono conseguenza delle assunzioni fatte sugli interventi aggiuntivi, stimati pari a 8 mln euro. Qualora tali previsioni dovessero mutare sostanzialmente nel corso dei prossimi mesi, la presente RPA dovrà essere aggiornata.

Per il 2023 – 2024 si prevede di tornare a livelli di Produzione più contenuti (circa 33 mln euro); la stabilizzazione delle assunzioni oltre turn over tra fine 2021 e inizio 2022, sulla base delle attività richieste ad A.S.Ter. dalla Civica Amministrazione, consentirà una progressiva interiorizzazione di attività con riduzione del ricorso a Ditte terze ai valori del 2020 (22,5%), o anche migliori.

Analisi Budget 2022 – 2024

Sulla base delle assunzioni fatte, il **Budget 2022** presenta un Valore della Produzione di 34.572 €/mgl, Costi di Produzione di 34.411 €/mgl, che determinano un Risultato Operativo di 161 €/mgl, pari allo 0,47% del Valore della Produzione, in linea con il Forecast 2021 e con il Consuntivo 2020.

In termini di marginalità si evidenzia quanto segue:

- il MOL, pari a 1.521 €/mgl, è sostanzialmente in linea con il Forecast 2021 e con il Consuntivo 2020 (sia in termini assoluti sia rapportato al Valore della Produzione);
- l'indicatore "Servizi (Ditte Terze + Trasporti) / Ricavi da Comune", per quanto evidenziato in precedenza, è previsto per il 2022 inferiore o uguale al 24,5%, in discesa per gli esercizi successivi 2023 e 2024 e contenuto nel 22,5%. (Forecast 2021 inferiore o uguale al 24,5%);
- l'indicatore "MOL/Costo del Personale da Piano del Fabbisogno", pari a 8,44%, risulta essere poco inferiore al Forecast 2021, a sua volta inferiore rispetto al Consuntivo 2020.Tale andamento riflette le ipotesi, dettagliate in precedenza, su cui è stato costruito il presente budget.
- l'Utile di Esercizio, pari in valore assoluto a 76 €/mgl, sostanzialmente in linea con il Forecast 2021 e poco inferiore al Consuntivo 2020.

Il Budget 2023 e 2024 sono stati impostati sulla base delle indicazioni precedenti: previsione di livelli di Produzione di circa 33 mln di euro (attestandosi a valori analoghi al 2021), progressiva interiorizzazione di attività con conseguente riduzione del ricorso a Ditte terze pari al 22,3% (incidenza allineata al valore del 2020).

La seguente tabella riepiloga tali indicatori negli anni.

	CONSUNTIVO 2020	PRECONSUNTIVO 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023	BUDGET 2024
MOL	1.546.208	1.507.000	1.521.000	1.503.000	1.503.000
MOL/VALORE DELLA PROD.	4,92%	4,50%	4,40%	4,54%	4,54%
SERVIZI (DITTE TERZE e TRASP) / RICAVI COMUNE	22,52%	24,22%	24,21%	22,33%	22,33%
MOL / COSTO PERSONALE DA "PIANO FABBISOGNO" (*)	9,33%	8,79%	8,44%	8,36%	8,36%

(*) Per il 2021 tale indicatore, neutralizzando il MOL dai costi sostenuti per fronteggiare l'emergenza Covid, sarebbe pari al 10,54%.

4.1. Conto Economico

CONTO ECONOMICO	consuntivo 2020	preconsuntivo 2021	budget 2022	budget 2023	budget 2024
VALORE DELLA PRODUZIONE (A)					
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di cui	31.080.688	33.606.168	34.500.168	33.005.168	33.005.168
vendita materiali	279.338	310.000	260.000	280.000	280.000
cds parte corrente	12.508.197	12.490.168	12.490.168	12.490.168	12.490.168
Comune di Ge - cds conto capitale	12.873.363	13.166.000	12.900.000	12.900.000	12.900.000
Comune di Ge - addendum	4.464.704	6.770.000	8.000.000	6.500.000	6.500.000
prestazioni a terzi	955.086	870.000	850.000	835.000	835.000
Var. delle rimanenze di prodotti					
Var. dei lavori su ordinazione	211.168	-211.168			
Incr. di imm. per lavori interni					
Altri ricavi e proventi	107.391	85.000	72.000	72.000	72.000
Totale valore della produzione	**31.399.247**	**33.480.000**	**34.572.168**	**33.077.168**	**33.077.168**
COSTI DELLA PRODUZIONE (B)					
Materie prime, sussidiarie e di consumo	4.342.620	5.205.000	5.011.000	4.538.000	4.538.000
Servizi di cui :	8.922.493	9.655.000	10.045.168	9.081.168	9.081.168
prestazioni rese da ditte terze	6.432.175	7.215.000	7.624.000	6.660.000	6.660.000
trasporti e altre movim materiali	428.394	500.000	460.000	460.000	460.000
altri servizi	2.061.924	1.940.000	1.961.168	1.961.168	1.961.168
Godimento beni di terzi	213.130	248.000	245.000	245.000	245.000
Personale	16.069.140	16.650.000	17.540.000	17.500.000	17.500.000
Ammortamenti e svalutazioni	1.029.762	980.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Variazione rimanenze	93.872	0	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	211.784	215.000	210.000	210.000	210.000
Totale costi della produzione	**31.242.801**	**33.313.000**	**34.411.168**	**32.934.168**	**32.934.168**
Risultato operativo (A-B)	**156.446**	**167.000**	**161.000**	**143.000**	**143.000**
EBITDA	**1.546.208**	**1.507.000**	**1.521.000**	**1.503.000**	**1.503.000**
GESTIONE FINANZIARIA (C)					
Proventi da partecipazioni		0	0	0	0
Altri proventi finanziari	269	200	500	500	500
Interessi ed oneri finanziari diversi	-33.137	-45.000	-50.500	-50.500	-50.500
utili e perdite su cambi		0	0	0	0
Saldo gestione finanziaria	**-32.868**	**-44.800**	**-50.000**	**-50.000**	**-50.000**
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)					
rivalutazioni	0	0	0	0	0
svalutazioni	0	0	0	0	0
Totale rettifiche di attività finanziarie	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Risultato prima delle imposte	**123.578**	**122.200**	**111.000**	**93.000**	**93.000**
Imposte sul reddito	31.500	35.000	35.000	25.000	25.000
Utile (Perdita) di esercizio	**92.078**	**87.200**	**76.000**	**68.000**	**68.000**

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, che nella previsione del triennio 2022-2024 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 sostanzialmente in linea con il preconsuntivo 2021.

COSTI

Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci

Questa voce comprende tutte le spese per l'acquisto delle materie prime, servomezzi e materiali di consumo, necessari allo svolgimento delle attività rese dall'Azienda. Nel triennio il valore prevede un incremento per il 2022 ed un riallineamento con i valori di consuntivo 2020 per i successivi esercizi 2023 e 2024, coerentemente con l'andamento dei ricavi.

Per servizi

Nei costi per servizi sono compresi:

- prestazioni a carattere tecnico - rilevano i servizi resi da imprese, relativi sia ad attività non rientranti nel know-how aziendale (es. fresature), sia per integrare le attività svolte dal personale interno;
- spese accessorie per il personale dipendente;
- premi assicurativi;
- trasporti e noleggi a caldo;
- costi di manutenzione nostri beni;
- consulenze prestazioni e studi;
- emolumenti organi sociali.

Come per la precedente posta ed in coerenza con l'andamento previsto per i ricavi, la presente voce è stata stimata in aumento per l'esercizio 2022 per poi successivamente scendere negli esercizio 2023 e 2024 e riportarsi a valori più prossimi al consuntivo 2020.

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 il personale

Il costo del personale rileva per l'esercizio 2022 un incremento rispetto al preconsuntivo 2021, dovuto prevalentemente all'aumento della forza lavoro sopra descritta, alle dinamiche retributive ed al completamento degli aumenti da rinnovo CCNL 2019-2021.

Il numero medio dei dipendenti infatti previsto per il 2022 è di 368 unità, contro le 357 del 2021.

Si rimanda alle successive tabelle sulla movimentazione dell'Organico.

4.1.2. Andamento e proiezioni tariffarie relative ai servizi erogati

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

4.1.3. Corrispettivi e contribuzioni da parte dell'Ente

RICAVI PER PRESTAZIONI AL COMUNE DI GENOVA	consuntivo 2020	preconsuntivo 2021	budget 2022	budget 2023	budget 2024
CdS parte corrente	12.508.197	12.490.168	12.490.168	12.490.168	12.490.168
CdS parte conto capitale	12.873.363	13.166.000	12.900.000	12.900.000	12.900.000
CdS addendum	4.464.704	6.770.000	8.000.000	6.500.000	6.500.000
Totale	**29.846.264**	**32.426.168**	**33.390.168**	**31.890.168**	**31.890.168**

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 2022-2024 è corrispondente a quella dell'esercizio 2021, pari ad €/mgl. 12.490.

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 2022-2024 un valore sostanzialmente in linea con il consuntivo 2020.

La quota di fatturato relativa all'addendum al Contratto di Servizio, comprende attività anch'esse inserite nel Piano degli Investimenti del Comune di Genova e che si prevede vengano affidati ad

A.S.Ter. in quanto attinenti alle competenze aziendali. Tale posta prevede un significativo incremento per l'esercizio 2022 ed una successiva contrazione negli esercizi successivi 2023-2024 riattestandosi ai valori del 2021, così come dettagliatamente indicato nelle ipotesi di budget.

4.2. Stato Patrimoniale

STATO PATRIMONIALE	consuntivo 2020	preconsuntivo 2021	previsione 2022
ATTIVO			
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti			
Immobilizzazioni	**9.995.852**	**9.743.743**	**9.638.744**
Immobilizzazioni immateriali	146.436	106.674	96.674
Immobilizzazioni materiali	9.849.416	9.637.069	9.542.070
Immobilizzazioni finanziarie	0	0	0
Attivo circolante	**19.126.443**	**18.871.492**	**17.914.752**
Rimanenze	1.135.184	924.015	924.015
Crediti	17.112.527	17.424.985	16.457.835
verso clienti	1.072.679	984.841	1.067.691
verso imprese controllate	0	0	0
verso controllanti	15.818.018	16.310.144	15.275.144
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	15.273	40.000	30.000
altro	206.557	90.000	85.000
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	0	0	0
Disponibilità liquide	878.732	522.492	532.902
Ratei e risconti	**122.489**	**102.889**	**93.389**
Totale attivo	**29.244.784**	**28.718.124**	**27.646.885**
PASSIVO E PATRIMONIO NETTO			
Patrimonio netto	**16.650.857**	**16.738.057**	**16.814.057**
Capitale sociale	**13.048.000**	**13.048.000**	**13.048.000**
Riserva legale	**147.780**	**152.384**	**156.744**
Altre Riserve	**3.362.999**	**3.450.473**	**3.533.313**
Utili (perdite) portati a nuovo	**0**	**0**	**0**
Utile (perdita) dell'esercizio	**92.078**	**87.200**	**76.000**
Fondi rischi e oneri	**2.007.880**	**1.954.865**	**1.964.865**
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	**1.523.712**	**1.596.461**	**1.396.461**
Debiti	**8.983.006**	**8.373.741**	**7.436.502**
verso banche/finanziatori	1.168.579	1.053.048	1.053.048
verso fornitori	5.127.125	4.601.146	3.613.907
verso imprese controllate	0	0	0
verso controllanti	5.904	10.000	10.000
v/imprese sottoposte al controllo delle controllanti	56.195	30.000	40.000
altro	2.625.203	2.679.547	2.719.547
Ratei e risconti	**79.329**	**55.000**	**35.000**
Totale passivo e patrimonio netto	**29.244.784**	**28.718.124**	**27.646.885**

4.3. Cash Flow: forecast

Si presenta l'ipotesi di cash flow per il 2022.

	FORECAST 2022				
	1° trim.	2° trim	3°trim	4°trim	TOTALE ANNO
SALDO INIZIALE	**522.492**	**2.352.326**	**1.726.383**	**1.854.303**	**522.492**
ATTIVITA' OPERATIVA					
INCASSI					
da Comune di Genova	11.580.084	7.986.751	7.891.667	6.966.667	34.425.168
da altri clienti per vendite e prestazioni	338.550	225.700	338.550	338.550	1.241.350
Altri	30.000	30.000	30.000	30.000	120.000
Totale incassi	**11.948.634**	**8.242.451**	**8.260.217**	**7.335.217**	**35.786.518**
PAGAMENTI					
Comune di Genova	25.000	25.000	15.000	20.000	85.000
Fornitori	5.430.709	3.841.542	3.682.375	3.666.542	16.621.168
Personale	4.480.008	4.631.682	4.065.874	4.562.906	17.740.470
Imposte/Tasse	3.750	101.670	31.380	158.670	295.470
Altri	21.000	21.000	21.000	21.000	84.000
Totale pagamenti	**9.960.467**	**8.620.894**	**7.815.629**	**8.429.118**	**34.826.108**
SALDO ATTIVITA' OPERATIVA	**1.988.167**	**-378.443**	**444.587**	**-1.093.901**	**960.410**
ATTIVITA' INVESTIMENTO					
INCASSI	0	0	0	0	0
PAGAMENTI	158.333	247.500	316.667	227.500	950.000
SALDO ATTIVITA' INVESTIMENTO	**-158.333**	**-247.500**	**-316.667**	**-227.500**	**-950.000**
ATTIVITA' FINANZIAMENTO					
Incassi da finanziamenti	0	0	0	0	0
Pagamenti per rimborso finanziamenti	0	0	0	0	0
Altri incassi					0
Altri pagamenti					0
SALDO ATTIVITA' FINANZIAMENTO	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
SALDO MOVIMENTI DEL PERIODO	**1.829.834**	**-625.943**	**127.921**	**-1.321.401**	**10.410**
SALDO FINE PERIODO	**2.352.326**	**1.726.383**	**1.854.303**	**532.902**	**532.902**

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

Si ipotizza nel corso del 2022 un indebitamento verso la società di factoring pari a quello ad inizio anno (1.053 €/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 e da utilizzarsi con le modalità di un factoring. Si avvale inoltre di finanziamenti a breve mediante un'apertura di credito, per €mgl. 3.000, con Intesa Sanpaolo.

Nei bilanci aziendali non vi sono strumenti finanziari derivati (titoli, swap, future, ecc.). La Società non utilizza prodotti finanziari derivati.

Rischi economici

Sono stati accantonati in un apposito fondo i valori dei rischi e delle incertezze su eventi che potrebbero influenzare economicamente i futuri bilanci della Società.

Rischi su crediti

Essendo per la Società il Comune di Genova unico Azionista e principale cliente, non si evidenziano potenziali rischi oltre quanto accantonato nell'apposito fondo svalutazione crediti inserito nello Stato Patrimoniale.

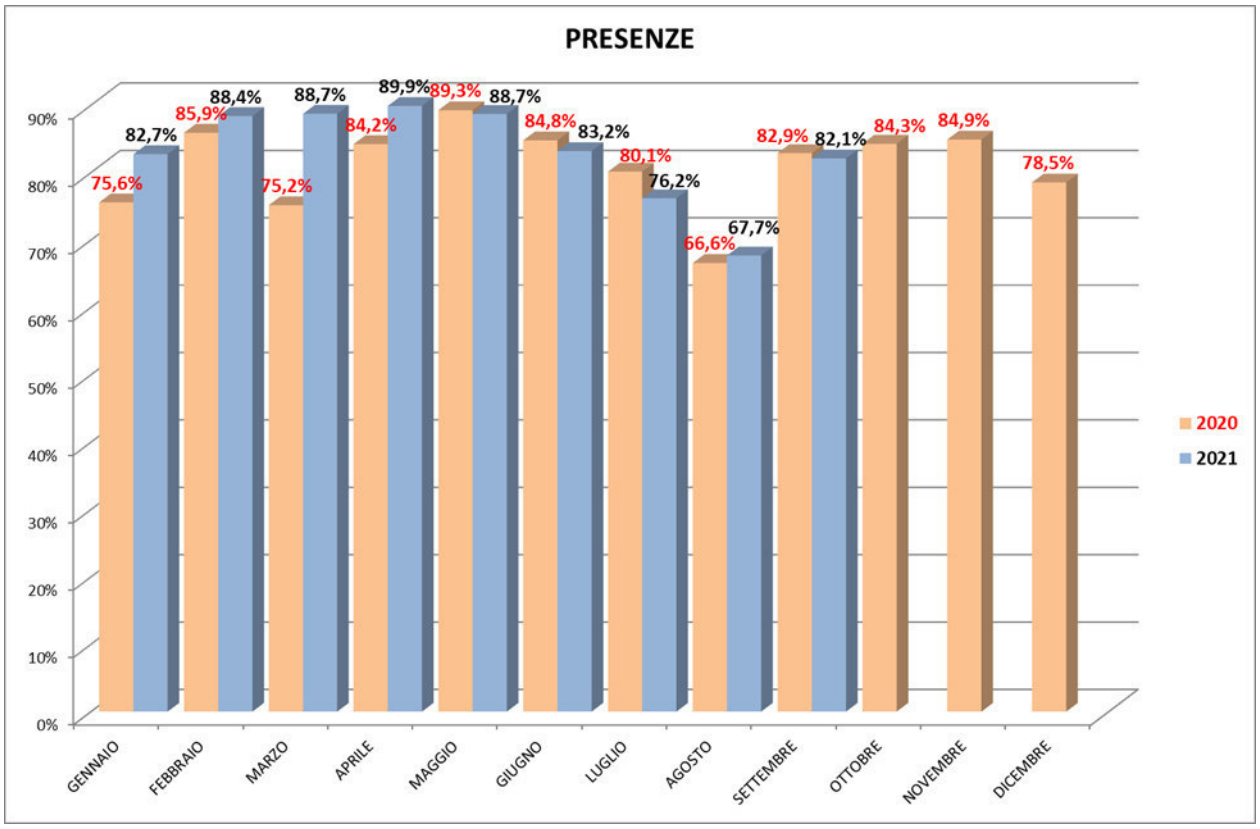
Anche per i crediti verso terzi i potenziali rischi sono coperti dall'apposito fondo.

Rischi dovuti all'emergenza Covid-19

Le misure adottate dall'Azienda a fronte dell'emergenza Covid sono state ampiamente descritte nel Paragrafo 3.3.

L'emergenza COVID continua, altresì, a generare maggiori costi, nel 2021 stimati in ca. 300.000 € (DPI, pulizia e sanificazione sedi, personale posto precauzionalmente in permesso retribuito, apparecchiature IT).

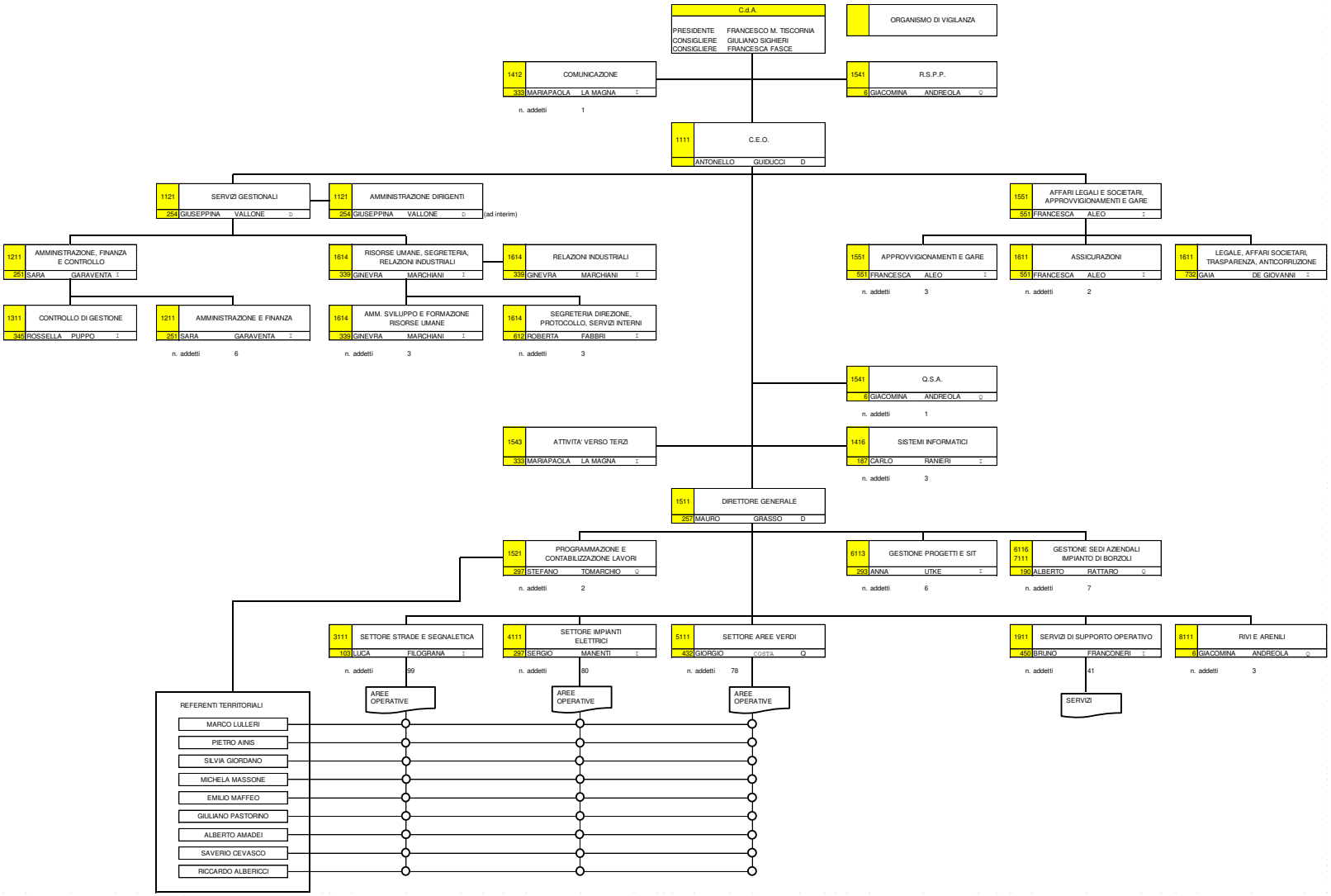
Il grafico mostra che le presenze del 2021 sono state in linea o superiori rispetto allo stesso periodo del 2020, anche in Gennaio e Febbraio, mesi in cui nel 2020 il COVID non era conclamato. Nei mesi estivi si registra l'effetto dello smaltimento ferie accumulate.



Nella previsione 2022 è stato prudenzialmente considerato lo stesso impatto economico dell'esercizio precedente.

6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

6.1. Struttura organizzativa attuale



6.2. Organico

	2021	proiezione anno 2022						
organico tempo indeterminato	precons 31/12/2021	assunzioni/ cessazioni		passaggio di categoria		passaggio da T.D. a T.I.		organico 31/12/2022
	tot	Δ+	Δ-	Δ+	Δ-	Δ+	Δ-	tot
dirigenti	2		1					1
quadri	4			1				5
impiegati	97	5	3	4	1			102
operai	256	16	6		4			262
totale	359	21	10	5	5	0	0	370

	2021	proiezione anno 2022				
organico lavoro flessibile (tempo determinato, collaborazioni, interinali)	precons 31/12/2021	assunzioni/ cessazioni		passaggio da T.D. a T.I.		organico 31/12/2022
	tot	Δ+	Δ-	Δ+	Δ-	tot
dirigenti	1					1
quadri						0
impiegati		1				1
operai						0
totale	1	1	0	0	0	2

tasso assenza 2021 7%

Si allega una tabella di sintesi con i movimenti del personale nel corso dell'esercizio 2022.

Categoria	31/12/2021	Assunzioni	Cessazioni	Var. categ.		31/12/2022
Dirigenti	3		-1			2
Quadri	4			1		5
Amministrativi	23	1				24
Tecnici	74	5	-3	4	-1	79
Operai	192		-6	27	-4	209
Apprendisti operai	64	16	-		-27	53
	360	**22**	**-10**	**32**	**-32**	**372**

6.3. Costo del personale

7.1	COSTO DEL LAVORO	consuntivo 2020	preconsuntivo 2021	previsione 2022
A	T. indeterminato	15.847.270,71	16.462.469,00	17.302.000,00
	T. determinato	221.869,10	187.531,00	238.000,00
	interinale			
	totale A	**16.069.139,81**	**16.650.000,00**	**17.540.000,00**
B	Collaborazioni			
	totale A+B	**16.069.139,81**	**16.650.000,00**	**17.540.000,00**

7.2 **CCNL E CONTRATTAZIONE AZIENDALE**

ccnl dipendenti	periodo di validità CCNL	incremento CCNL su esercizio 2020	incremento CCNL su esercizio 2021	incremento CCNL su esercizio 2022	note
GAS ACQUA	**2019-2021**	104.872	272.265	201.000	Il CCNL scade il 31.12.2021. Non è stato considerato nessun incremento per il triennio 2022-2024

(valori al lordo oneri)	consuntivo 2020	preconsuntivo 2021	previsione 2022	note
risorse contrattazione aziendale di cui	931.331	986.757	1.051.534	
risorse per premio di risultato	558.465	629.318	700.079	
altro	372.866	357.439	351.455	
premio di risultato medio individuale	1.628	1.778	1.915	
straordinario	659.349	732.832	734.556	

ccnl dirigenti	periodo di validità CCNL	incremento CCNL su esercizio 2020	incremento CCNL su esercizio 2021	incremento CCNL su esercizio 2022	note
CONFSERVIZI	**2019-2021**	-	-	-	

(valori al lordo oneri)	consuntivo 2020	preconsuntivo 2021	previsione 2022	note
risorse contrattazione aziendale di cui	28.779	33.350	28.903	
risorse per premio di risultato	28.779	33.350	28.903	
altro	-	-	-	
premio di risultato medio individuale	9.593	11.117	12.352	

6.4. Piano del fabbisogno di personale

PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE	Media triennio 2011 - 2013	Precons. 2021	Prev. 2022	Prev. 2023	Prev. 2024
Spesa del personale					
A					
1 Retribuzioni lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	12.729.000	12.005.000	12.634.000	12.553.000	12.553.000
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	3.724.000	3.794.000	3.838.000	3.838.000
6 Accantonamenti (TFR , rinnovo CCNL...)	103.000	921.000	1.112.000	1.109.000	1.109.000
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	535.000	450.000	460.000	460.000	460.000
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco		17.189			
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	31.000	29.000	28.000	28.000	28.000
10 Altri oneri					
TOTALE A)	**19.056.000**	**17.146.189**	**18.028.000**	**17.988.000**	**17.988.000**
B					
1 Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;					
2 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	31.000	29.000	28.000	28.000	28.000
3 Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;					
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);		1.777.000	1.978.000	1.999.000	1.999.000
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	950.000	809.000	900.508	910.068	910.068
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;					
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.					
Totale B)	**981.000**	**2.615.000**	**2.906.508**	**2.937.068**	**2.937.068**
Totale A-B	**18.075.000**	**14.531.189**	**15.121.492**	**15.050.932**	**15.050.932**
Dipendenti a tempo indeterminato					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	412	351	359	370	366
Assunzioni		31	21	4	5
Cessazioni	13	23	10	8	5
Numero dipendenti a fine anno (31.12)	**399**	**359**	**370**	**366**	**366**
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili					
Numero totale dipendenti inizio anno (01.01)		4	1	2	1
Assunzioni			1		
Cessazioni		3		1	
Numero dipendenti a fine anno (31.12)	**0**	**1**	**2**	**1**	**1**
Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)	**399**	**360**	**372**	**367**	**367**
Margine Operativo Lordo aziendale	2.606.584	1.507.000	1.521.000	1.503.000	1.503.000
Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)	**13,68%**	**8,79%**	**8,44%**	**8,36%**	**8,36%**

Note:

Tra le assunzioni a T.I. anno 2021 considerati n. 3 operai cessati dal T.D.

Tra le assunzioni a T.I. anno 2022 considerati n. 1 tecnico cessato dal T.D.

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

6.5. Note di commento relativamente alle dinamiche del personale

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

In virtù dell'assunzione in regime di apprendistato, l'età media del personale si sta progressivamente riducendo e ad oggi si attesta sui 44 anni.

Il budget 2022-2024 è stato sviluppato sulla base delle ipotesi dettagliatamente presentate al Paragrafo 4.0.

7. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI

previsione 2022				previsione 2023				previsione 2024			
IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA		IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA		IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA	
descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo
Immateriali	40.000	*fonti proprie*	*40.000*	Immateriali	40.000	*fonti proprie*	*40.000*	Immateriali	40.000	*fonti proprie*	*40.000*
Terreni e fabbricati	60.000	*fonti proprie*	*60.000*	Terreni e fabbricati	60.000	*fonti proprie*	*60.000*	Terreni e fabbricati	60.000	*fonti proprie*	*60.000*
Impianti e macchinari	70.000	*fonti proprie*	*70.000*	Impianti e macchinari	70.000	*fonti proprie*	*70.000*	Impianti e macchinari	70.000	*fonti proprie*	*70.000*
Attrezzature	70.000	*fonti proprie*	*70.000*	Attrezzature	70.000	*fonti proprie*	*70.000*	Attrezzature	70.000	*fonti proprie*	*70.000*
Altri beni	630.000	*fonti proprie*	*630.000*	Altri beni	630.000	*fonti proprie*	*630.000*	Altri beni	630.000	*fonti proprie*	*630.000*
	870.000		870.000		870.000		870.000		870.000		870.000

Gli investimenti immateriali sono riferiti prevalentemente all'implementazione di un nuovo ERP a supporto dell'organizzazione aziendale.

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.

8. PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI

Si riporta di seguito la previsione degli acquisti 2022 dettagliato per tipologia, distinguendo gli acquisti per materiali da quelli di servizi e dai noleggi.

Piano annuale acquisti 2022	
Descrizione	Importo
MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, CONSUMO, MERCI	
Materie prime	1.646.000
Utenze	450.000
Materiali di consumo	2.700.000
Materiali di ricambio	180.000
Materiali di consumo per ufficio	35.000
	5.011.000
SERVIZI	
Prestazioni di servizio a carattere tecnico	7.624.000
Trasporti e altre prestazioni movimentazione materiale	460.000
Assicurazioni	350.000
Costi di manutenzione	250.000
Postelegrafoniche e servizi similari	137.000
Prestazioni per personale dipendente	536.000
Consulenze, prestazioni e studi	351.400
Altre prestazioni di servizi	264.768
Emolumenti ad Organi Sociali	72.000
	10.045.168
NOLEGGI	
Noleggi mezzi d'opera e attrezzature	130.000
Noleggio macchine per ufficio, apparecchiature edp e altre	33.000
	163.000
totale	**15.219.168**

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 31.12.2021**.

OBIETTIVI TRASVERSALI

1. Equilibrio della gestione economico/patrimoniale

Il risultato del preconsuntivo al 31.12.2021 rileva un utile di € 87.200.

- *Indicatore: Risultato non negativo*

➢ L'obiettivo è stato raggiunto.

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

Costo del personale - (calcolato come previsto dalle Linee di indirizzo 2015-2016, per il Piano del Fabbisogno)

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

Costo del personale media triennio 2011 - 2013		€/mgl.	18.075
" " preconsuntivo anno	2021	€/mgl.	14.531

➢ L'obiettivo è stato raggiunto.

Rapporto tra il margine operativo lordo e il costo del personale per l'esercizio 2021 (calcolati come previsto dalle Linee di indirizzo 2015-2016, per il Piano del Fabbisogno)

- *Indicatore: Valore non inferiore alla media del triennio 2018-2020*

Anno 2018	13,73%
Anno 2019	9,02%
Anno 2020	9,33%
Media	10,69%

Anno 2021	8,79%

➢ L'obiettivo non è stato raggiunto.

Tale indicatore, neutralizzando il MOL dai costi sostenuti per fronteggiare l'emergenza Covid, sarebbe pari al 10,54%.

L'obiettivo non è stato raggiunto in quanto il costo del personale del 2021 in valore assoluto è superiore a quello degli anni precedenti, sebbene sia in linea se rapportato al numero medio di dipendenti, e nonostante un incremento del fatturato puro. Inoltre alcune partite straordinarie nei proventi vari dell'esercizio 2018 avevano notevolmente migliorato il MOL di quell'anno.

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

- *Indicatore: Valore non superiore alla media del triennio 2018-2020*

Anno 2018	6,50%
Anno 2019	6,35%
Anno 2020	6,57%
Media	6,47%
Anno 2021	5,87%

➢ L'obiettivo è stato raggiunto.

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

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

è già stato pubblicato nel Sito Istituzionale Aziendale.

- *Indicatore*: *Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2021/2023*

è già stato pubblicato nel Sito Istituzionale Aziendale.

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

sono state attuate le misure di prevenzione, inserite nelle apposite check list, inviate all'Ente in data 11 agosto 2021.

➢ L'obiettivo è stato raggiunto.

OBIETTIVI SPECIFICI

4. **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.**

- *Indicatore: Rilascio sistema di contabilità analitica che consenta l'attribuzione di costi e ricavi per linea di attività, per commessa e per centri di costo con l'individuazione di costi unitari di prodotti/servizi (full cost):*

il sistema è già predisposto per l'attribuzione di costi e ricavi per linea, CDC e commessa. Al fine di individuare i costi unitari per i servizi resi alla C.A. tramite finanziamento di parte corrente (i servizi finanziati con il conto capitale prevedono già tariffe da prezzari in vigore approvati), si stanno monitorando le ore medie delle diverse tipologie di intervento, in modo da avere una base di raffronto per i costi unitari. Sono stati costruiti i costi unitari di alcuni servizi, da sottoporre all'attenzione della C.A. per approvazione del metodo applicato.

- *Indicatore: Costruzione di report analitici per il controllo di gestione e monitoraggio da parte del socio Comune di Genova:*

Il sistema di contabilità industriale è stato completamente predisposto. La reportistica è stata costruita e sarà inoltrata per il monitoraggio della C.A. con cadenza semestrale.

➢ L'obiettivo è in via di raggiungimento

5. **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 2020	22,52%
Anno 2021	< =24,5%

➢ L'obiettivo è stato raggiunto.

Come indicato nel Paragrafo 4.0 la C.A. ha autorizzato come percentuale massima dell'indicatore il 25%.

9.2. Priorità strategiche e gestionali per il triennio 2022-2024 per la definizione degli obiettivi di DUP

Si riportano di seguito le priorità strategiche per il triennio 2022-2024.

- Consolidamento dell'attività di comunicazione strutturata verso l'esterno.
- Dotazione di un nuovo sistema gestionale (ERP), capace di supportare lo sviluppo organizzativo aziendale ed al servizio di tutte le funzioni aziendali.
- Rinnovo triennale della certificazione Qualità.
- Rinnovamento dell'Impianto di conglomerato bituminoso di Borzoli.
- Ottimizzazione delle sedi aziendali.

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

Ing. Antonello Guiducci