
GESTIONE SERVIZI TERRITORIALI GESTE S.R.L.

con sede in San Giuliano Terme (PI), Via G.B. Niccolini n. 25
Capitale sociale € 10.000,00# interamente versato
Codice Fiscale e Partita Iva 01753700507
C.C.I.A.A. di Pisa Registro Imprese n. 01753700507 – R.E.A. N. 152103
Sotto il controllo del Socio Unico
Comune di San Giuliano Terme
Con sede in San Giuliano Terme – Via G.B. Niccolini n. 25
Codice fiscale 00332700509 – P. Iva 00479290504

Relazione sulla gestione al bilancio chiuso al 31/12/2021

Introduzione

Signori Soci,

il bilancio relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021, che sottoponiamo alla Vostra approvazione, rileva una perdita Euro 292.969. Tale risultato di gestione origina dagli effetti provocati dalla emergenza epidemiologica mondiale per il coronavirus, unitamente al trasferimento a terzi di attività manutentive ad alto valore aggiunto svolte dalla società fino al termine dell'esercizio 2020.

Di seguito si riporta uno stralcio di quanto contenuto nella relazione sulla situazione patrimoniale al 31.12.2021 che individua dettagliatamente le motivazioni poste alla base del deficit economico registrato nel corso del 2021.

“Come già evidenziato nella relazione ex art. 22, a commento della situazione al 30.09.2021, tale disavanzo è collegato in parte al mancato recupero dei ricavi della mensa dovuti alla riduzione dei pasti prodotti a seguito del calo degli iscritti. Tale fenomeno è emerso nella sua rilevanza soltanto dai dati di fatturazione nel mese di novembre, e dell'andamento della pandemia (quarantene, aggiornamenti normativi sul distanziamento, etc.). L'altro elemento che ha inciso sul disavanzo è imputabile ai maggiori costi del servizio causati dall'incremento dei costi di produzione dovuti all'aumento delle tariffe di energia elettrica e gas e dei costi di confezionamento e sporzionamento che si sono resi necessari per ottemperare alle specifiche normative anti Covid-19.

Nel settore delle manutenzioni ha inciso fortemente la perdita di redditività, quantificabile in circa 200.000 euro, registrata con il trasferimento, a soggetti terzi, di alcune attività ad alto valore aggiunto precedentemente svolte dall'azienda, come quelle di igiene urbana, illuminazione pubblica e manutenzione caldaie.

Le azioni individuate dalla società per recuperare la redditività perduta non hanno ancora trovato attuazione da parte dell'amministrazione comunale, come quelle relative all'affidamento delle attività dello sportello dei servizi cimiteriali o di altre, che potessero reintegrare la redditività persa con i servizi esternalizzati. Inoltre le difficoltà incontrate nell'implementazione del cambio del contratto di lavoro, che aveva l'obiettivo di recuperare produttività, hanno tardato l'attuazione dello stesso, realizzatosi soltanto a partire dallo scorso 1 novembre 2021.

In conseguenza di tutti i fattori sopra rappresentati non solo non è stato possibile conseguire l'auspicato recupero di redditività aziendale ipotizzato per l'ultimo periodo dell'anno 2021, ma, di fatto, si è registrato un incremento della perdita di esercizio. Per contro la perdita d'esercizio è stata mitigata dal contributo perequativo incassato il 29/12/2021 e pari a 47.372,00 euro."

Ciò premesso si espone quanto segue:

Situazione della Società e andamento della gestione

Attualmente la Società si occupa dei servizi scolastici (mensa e trasporti), delle manutenzioni del patrimonio comunale (edifici, strade, aree a verde), dello sportello rifiuti per conto di Geofor, dell'attività di organizzazione e gestione dei vari eventi svolti nel territorio quali fiere, esposizioni, mercati e altre manifestazioni, prima su tutte l'Agrifiera le cui edizioni 2020 e 2021 non si sono tenute, che si terrà regolarmente dal prossimo 23 aprile al 1° maggio 2022.

Di seguito andremo ad analizzare per ogni settore di attività le caratteristiche salienti e gli sviluppi registrati nella gestione del presente esercizio.

Servizi scolastici

Da settembre 2016 la Società ha ridefinito il rapporto con l'amministrazione comunale in merito alla gestione di questi servizi che sono, adesso, affidati alla società in appalto e non più in concessione. Per quanto riguarda la mensa la preparazione e la somministrazione dei pasti viene effettuata per tutti i 24 istituti scolastici presenti sul territorio comunale, dai nidi fino alle scuole medie inferiori, ma la fatturazione emessa nei confronti dei cittadini è fatta in nome e per conto del Comune che, a sua volta, riconosce un compenso complessivo e unico per l'attività svolta alla Società (compresa quella relativa alla riscossione e alla gestione amministrativa, fatta di rapporti con l'utenza e con i loro rappresentanti) modulato sul numero dei pasti prodotti. Il servizio di trasporto scolastico è oggetto anch'esso di uno specifico capitolo del contratto di servizi e riguarda essenzialmente la sola attività di organizzazione, gestione amministrativa e riscossione, dal momento che lo svolgimento del servizio di trasporto scolastico è stato affidato ad una ditta esterna.

Di seguito, con riferimento ai due servizi, si segnalano le principali novità intervenute nel corso del 2021.

Sevizio mensa

Questo servizio è stato profondamente inciso dall'emergenza del coronavirus in relazione ai continui e mutevoli provvedimenti legislativi introdotti a livello nazionale per il suo contenimento, e dall'improvviso e inaspettato crollo delle iscrizioni per questo servizio dovute alle minori presenze relative alla riduzione degli iscrizioni degli alunni nelle scuole specie nelle classi prime delle scuole primarie.

A settembre 2020 sono state riviste le tariffe riconosciute dal comune per far fronte ad i maggiori oneri sostenuti per il contenimento della diffusione del virus del covid.

Nonostante l'incremento delle tariffe i ricavi prodotti nel corso dell'esercizio sono stati inferiori alle annate pre-pandemia per effetto del minor numero dei pasti, in quanto i ricavi prodotti nel 2019 sono stati 1.386.693 euro a fronte di 220.110 pasti, mentre nel 2021 sono stati 1.295.786 euro a fronte di 191.902. Si deve rilevare che nel 2019 erano stati prodotti ricavi per pasti forniti ad altri istituti per euro 82.870 contro i 90.878 euro del 2021 e che, in linea con quanto accaduto nell'esercizio 2020 gli addetti della cucina centralizzata hanno effettuato per conto di Geofor la consegna dei kit per la raccolta differenziata con ricavi per euro 59.347.

Per effetto del generale incremento dei costi (materie prime, energia elettrica, sporzionamento) nonostante i ricavi in valore assoluto siano calati di euro 23.352, riduzione contenuta per effetto degli extra ricavi prodotti sui kit, il risultato di settore è passato da un sostanziale pareggio del 2019 a una perdita di oltre 170.000 euro del 2021

Trasporto scolastico

Gli utenti attuali sono nell'ordine dei 400, circa il 25% degli alunni frequentanti le scuole elementari e medie del territorio.

Dal 2016 la società si occupa delle attività di carattere organizzativo e amministrativo del servizio, in quanto a partire dal 01.09.2016 il contratto con la ATI è stato trasferito all'amministrazione comunale. Per questo servizio è stato riconosciuto il medesimo corrispettivo del 2019 dopo la riduzione registrata nel 2020 per effetto del minor carico di lavoro sostenuto durante l'interruzione del servizio a causa della pandemia.

Servizi di manutenzione, sport e manifestazioni

Nel 2016 è stato sottoscritto con l'Amministrazione comunale un nuovo contratto di servizi di durata biennale, e rinnovato di anno in anno fino ad oggi, in cui sono stati ridefiniti i contorni dell'operatività della Società anche nell'ambito dei servizi di manutenzione, e introducendo anche un sistema di gestione, rendicontazione e controllo delle attività svolte sul territorio che ha portato ad un ulteriore efficientamento del servizio che ha consentito di mantenere l'elevata qualità dello stesso pur in presenza di una significativa ulteriore riduzione delle risorse disponibili da parte del Comune per poter finanziare i ricavi della società, quantificabili in misura di ca. 300.000 Euro (iva inclusa) tra il 2015 e il 2016 appunto. I ricavi per tale settore sono passati dagli Euro 1.060.000 del 2015 agli Euro 845.000 del 2016 agli Euro 545.000 del 2017, ai 688.295 del 2018, salvo aumentare nel 2019 ad Euro 731.348 ed attestarsi a 870.000 Euro nel 2020 e 866.259 Euro nel 2021.

Servizio Manutenzioni

Di seguito si evidenziano i fatti di maggiore rilievo manifestati nel corso dell'esercizio 2021:

- il servizio di igiene urbana ha avuto termine il 31.01.2021 con la conseguente perdita di redditività annualmente stimata in circa 150.000 euro.
- su incarico di Geofor anche nel 2021 è stato realizzato il servizio di monitoraggio del biocomposter in uso dai cittadini con un corrispettivo di Euro 14.500 oltre iva;
- è stata mantenuta in carico la competenza relativa alla gestione del trasporto dei rifiuti residui vegetali ed inerti delle lavorazioni con un onere a carico della società di euro 28.892;
- a partire dal dicembre 2018 sono stati affidati alla Società i servizi cimiteriali tra cui: tumulazione, estumulazione, esumazione, traslazione e inumazione con un corrispettivo che per l'anno 2021 si è attestato intorno ai 43.000 euro rispetto ai 49.000 euro dell'anno precedente.
- dal punto di vista amministrativo è in essere un sistema di rendicontazione giornaliera delle attività svolte in grado di produrre le rendicontazioni mensili da presentare all'amministrazione comunale, secondo quanto previsto dal nuovo contratto di servizio;

Eventi

Si deve segnalare che, per effetto della pandemia da Covid 19, l'Agrifiera, l'evento più importante organizzato annualmente dalla società è stata annullata anche nel 2021, con pesanti ricadute economiche generate dalla perdita di ricavi complessivi per euro 124.000 ed un utile netto di oltre 50.000 euro.

Come l'Agrifiera anche tutti gli altri eventi sono stati annullati nel corso dell'esercizio, generando ingenti perdite economiche per la società.

Di seguito, con riferimento ai diversi settori in cui opera la Società, si espone il conto economico riclassificato secondo il margine di contribuzione per i vari settori di attività esercitati:

Conto Economico 31/12/2021	totale	Generali	Mense	Trasporti	Manut.	Eventi
Ricavi	2.671.440	0	1.446.011	73.607	1.151.822	0
Costi diretti di produzione	1.063.351	56.019	771.694	0	235.638	0
Costo del personale	1.505.823	66.023	644.378	25.845	769.578	0
Altri costi di produzione	101.081	3.909	71.870	0	25.302	0
<i>Margine Industriale lordo</i>	<i>1.185</i>	<i>-125.951</i>	<i>-41.930</i>	<i>47.762</i>	<i>121.304</i>	<i>0</i>
Costi amministrativi e vendita	245.087	87.267	75.429	2	82.390	0
<i>Margine Operativo lordo</i>	<i>-243.902</i>	<i>-213.218</i>	<i>-117.358</i>	<i>47.759</i>	<i>38.914</i>	<i>0</i>
Oneri e proventi finanziari	36.258	36.258	0	0	0	0
<i>Margine di gestione</i>	<i>-280.160</i>	<i>-249.476</i>	<i>-117.358</i>	<i>47.759</i>	<i>38.914</i>	<i>0</i>
Oneri e proventi straordinari	-86.289	-64.642	763	0	-22.410	0
<u>Risultato ante imposte</u>	<u>-193.871</u>	<u>-184.834</u>	<u>-118.121</u>	<u>47.759</u>	<u>61.324</u>	<u>0</u>
Irap dell'esercizio	0					
Ires dell'esercizio	0					
Ammortamenti	99.098					
<u>Risultato dell'esercizio</u>	<u>-292.969</u>					

Si precisa che la prima colonna "totale" rappresenta la somma dei singoli settori: "Mense" rappresenta l'insieme dell'omonimo servizio svolto nelle scuole del nostro territorio; la colonna "Trasporti" rappresenta l'omonimo servizio scolastico; la colonna "Manutenzioni" rappresenta l'insieme dei servizi svolti su edifici, strade, verde e illuminazione pubblica; infine la colonna "Eventi" rappresenta lo specifico settore che si occupa principalmente della realizzazione dell'Agrifiera.

Oltre a queste colonne ne è stata inserita una dal titolo "Generali" in cui sono stati fatti confluire tutti i costi non direttamente riconducibili ad uno specifico settore tra quelli identificati. Durante l'esercizio questi oneri hanno subito molteplici variazioni:

- i costi di carattere operativo (compensi ai professionisti, materiale di consumo, etc.) sono contratti di circa 4.000 euro
- i costi di carattere amministrativo sono diminuiti di 179.443, valore corrispondente alle perdite su crediti iscritte nel corso del 2020 per euro 179.558 e pertanto equivalente rispetto all'esercizio precedente.

- gli oneri finanziari sono diminuiti di euro 1.941, per il combinato effetto della riduzione degli interessi nei confronti dei fornitori e l'aumento di quelli bancari, in particolare hanno gravato per intero gli interessi sul mutuo contratto a metà 2020 con il banco BPM.
- i proventi straordinari sono incrementati di 54.663 euro principalmente per effetto dei contributi statali riconosciuti a seguito dell'emergenza Covid per euro 47.372.

Si ritiene opportuno porre in evidenza i principali dati economici che durante l'esercizio, sulla base delle indicazioni sopra fornite, hanno subito significative variazioni rispetto all'esercizio precedente.

In particolare i ricavi risultano complessivamente diminuiti di 34.313 euro di cui: servizio mensa + 626.443, per la ripresa post covid, trasporti +1.841, manutenzioni – 662.597 per l'abbandono di attività trasferite a terzi. I costi di diretta imputazione aumentati di +273.694, per le maggiori materie prime e servizi collegate al servizio mensa, il costo del personale è diminuito di -176.743 Euro, gli altri costi di produzione sono aumentati di Euro +9.126, mentre i costi amministrativi e di vendita, come detto in precedenza, sono diminuiti di -179.443 Euro.

Per effetto della perdita conseguita non sono dovute imposte a carico dell'esercizio.

Sulla base delle variazioni sopra evidenziate il risultato della gestione è passato da una perdita di euro 436.165 del 2020 ad una perdita di 292.969 del corrente esercizio.

Analisi della situazione economica patrimoniale e finanziaria

Nella presente relazione sono fornite tutte le informazioni previste e richieste dall'art. 2428 c.c. così come modificato dal D. Lgs. 32/2007, e dal D. Lgs 139/2015, nonché quelle indicate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

Le informazioni fornite sono quelle ritenute utili per avere un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della Società e dell'andamento del risultato della gestione nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la Società è esposta.

Tale analisi è coerente con l'entità e la complessità delle attività svolte e contiene gli indicatori di risultato nella misura necessaria alla comprensione della situazione della Società, dell'andamento e del risultato della sua gestione.

Stante le considerazioni di cui più sopra è possibile sintetizzare l'andamento complessivo dell'impresa e quindi la situazione economica, finanziaria e patrimoniale della Società procedendo ad una riclassificazione dei dati di bilancio così come operata nelle tabelle che seguono:

- 1) riclassificazione del conto economico per classi omogenee secondo il criterio della pertinenza gestionale al fine di dare evidenza ai principali margini economici;
- 2) indicatori e indici di redditività che consentono di sintetizzare l'andamento economico;
- 3) riclassificazione della situazione patrimoniale secondo il criterio finanziario;
- 4) indici finanziari che consentono di sintetizzare l'andamento finanziario della Società.

Situazione generale della Società - profilo economico

CONTO ECONOMICO VOCE DI CONTO/MARGINI		esercizio 2021	esercizio 2020	variazione assoluta	%
1	Ricavi vendite e prestazioni	2.671.440	2.705.753	-34.313	-1,27%
2	Variazione rimanenze prodotti/semilavorati finiti	0	0	0	
3	Variazione lavori in corso su ordinazione	0	0	0	
4	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0	
5	Altri ricavi complementari	97.844	39.232	58.612	149,40%
6	PRODOTTO D'ESERCIZIO (1+2+3+4+5)	2.769.284	2.744.985	24.299	0,89%
7	Costi acquisti prodotti/materie prime sussidiarie	556.883	536.350	20.533	3,83%
8	Variazione rimanenze di prodotti/materie prime	-2.706	4.912	-7.618	-155,09%
9	CONSUMO MATERIE (7+8)	554.177	541.262	12.915	2,39%
10	MARGINE LORDO INDUSTRIALE (6-9)	2.215.107	2.203.723	11.384	0,52%
11	MARGINE LORDO INDUSTRIALE/P.E. % (10/6)	79,99%	80,28%	-0,29	-0,37%
12	Altri costi servizi/godimento beni di terzi/oneri div. gestio	877.653	822.731	54.922	6,68%
13	VALORE AGGIUNTO (10-12)	1.337.454	1.380.992	-43.538	-3,15%
14	VALORE AGGIUNTO/P.E. %	48,30%	50,31%	-2,01	-4,00%
15	Oneri del Personale	1.500.081	1.675.063	-174.982	-10,45%
16	MARGINE OPERATIVO LORDO (13-15)	-162.627	-294.071	131.444	-44,70%
17	MARGINE OPERATIVO LORDO/P.E. %	-5,87%	-10,71%	4,84	-45,18%
18	Ammortamenti svalutazioni e altri acc.ti	99.098	110.089	-10.991	-9,98%
19	RISULTATO OPERATIVO (16-18)	-261.725	-404.160	142.435	-35,24%
20	RISULTATO OPERATIVO/P.E. %	-9,45%	-14,72%	5,27	-35,81%
21	Saldo gestione finanziaria e rettifiche	-31.244	-32.005	761	-2,38%
22	Saldo gestione straordinaria	0	0	0	
23	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	-292.969	-436.165	143.196	-32,83%
24	Oneri tributari	0	0	0	
25	RISULTATO NETTO	-292.969	-436.165	143.196	-32,83%
INDICATORI ECONOMICI:					
A	Ros (risultato operativo/vendite)	-9,80%	-14,94%	5,14	-34,41%
B	Roi (risultato operativo/capitale investito)	-10,73%	-13,17%	2,44	-18,50%
C	Roe netto (risultato netto/patrimonio netto)	42,54%	110,22%	-67,68	-61,41%
D	Indice di rotazione del capitale investito (V/Ci)	1,10	0,88	0,21	24,26%
E	Tasso finanz. Medio (oneri finanziari/debiti banche)	2,75%	2,81%	-0,07	-2,42%
F	Leva finanziaria (Roi-Tf)	-13,48%	-15,98%	2,50	-15,67%
G	Indice durata crediti clienti (crediti/ricavi est.x 365gg.)	21,24	42,59	-21,34	-50,11%
H	Indice durata debiti fornitori (debiti/acquisti est.x 365gg.)	143,90	184,43	-40,54	-21,98%
I	Giacenza media magazzino (magazzino/vendite x 365gg.)	3,48	3,07	0,41	13,34%

Il margine industriale è in linea con l'esercizio precedente con un modesto aumento di 11.384 euro. Questo dato è l'effetto della ripresa dell'attività di refezione scolastica controbilanciata dall'interruzione di alcune attività di carattere manutentivo. Tralasciando gli altri indicatori economici, si segnala l'aumento del margine operativo di euro 131.444 come effetto della contrazione del costo del personale per euro 174.982.

Situazione generale della Società - profilo patrimoniale

Per quanto riguarda i principali dati patrimoniali, possiamo osservare lo stato patrimoniale riclassificato secondo lo schema operativo e confrontato con quello dell'esercizio precedente, così come riportato nella seguente tabella:

SITUAZIONE PATRIMONIALE		esercizio 2021	esercizio 2020	scostamento assoluto	%
1	ATTIVO PATRIMONIALE TOTALE (IMPIEGHI 5+9)	2.438.507	3.069.005	-630.498	-20,54%
2	Immobilizzazioni immateriali	33.889	39.403	-5.514	-13,99%
3	Immobilizzazioni materiali	2.078.008	2.162.330	-84.322	-3,90%
4	Immobilizzazioni finanziarie (+ crediti esigib. oltre 12 mesi)	7.338	7.725	-387	-5,01%
5	ATTIVO FISSO NETTO (2+3+4)	2.119.235	2.209.458	-90.223	-4,08%
6	Magazzino	25.447	22.741	2.706	11,90%
7	Liq.tà differite (crediti a breve + ratei e risconti attivi)	237.381	389.628	-152.247	-39,07%
8	Liquidità immediate (cassa e banche)	56.444	447.178	-390.734	-87,38%
9	ATTIVO CIRCOLANTE (6+7+8)	319.272	859.547	-540.275	-62,86%
10	PASSIVO PATRIMONIALE TOTALE (FONTI 11+14)	2.438.507	3.069.005	-630.498	-20,54%
11	MEZZI PROPRI (PATRIMONIO NETTO)	- 688.677	- 395.708	- 292.969	74,04%
12	Passività Consolidate (debiti esigibili oltre 12 mesi)	1.658.170	2.153.810	-495.640	-23,01%
13	Passività Correnti (debiti a breve + ratei e risconti passivi)	1.469.014	1.310.903	158.111	12,06%
14	TOTALE PASSIVITA' (12+13)	3.127.184	3.464.713	-337.529	-9,74%
INDICI FINANZIARI:					
Relativi all'equilibrio finanziario a medio - lungo termine:					
L	Quoziente primario di struttura (mezzi propri/attivo fisso)	- 0,32	- 0,18	- 0,15	81,45%
M	Quoziente secondario di struttura (m.p.+p.cons./att.fisso)	0,46	0,80	0,34	-42,51%
Relativi all'equilibrio finanziario di breve termine:					
N	Quoziente disponibilità (attivo circolante/pass.corrente)	0,22	0,66	- 0,44	-66,85%
O	Quoziente liquidità (liq.diff.+liq.immed./pass.corrente)	0,20	0,64	- 0,44	-68,67%
INDICI PATRIMONIALI:					
Relativi al grado di capitalizzazione					
P	Rapporto tra capitale proprio e debiti finanziari	-0,58	-0,33	-0,26	77,55%

Dal punto di vista patrimoniale, si pone in evidenza che l'attivo circolante risulta diminuito di euro 540.275 per effetto della riduzione dei crediti a breve termine per 152.247 e della liquidità presente sui conti bancari per euro 390.734 utilizzata per la riduzione di varie posizioni debitorie fra cui la

liquidazione del trattamento di fine rapporto al personale che ha cessato il rapporto di lavoro con l'azienda nel corso dell'esercizio.

Il patrimonio netto risulta completamente annullato per effetto della perdita subita nell'esercizio ed in quello precedente esprimendo un valore negativo di 688.677 euro. Va sottolineato come gli effetti della perdita di 436.165 Euro maturata nel corso dell'esercizio 2020 siano stati sospesi, con la delibera dell'assemblea dei soci, applicando quanto previsto dall'Art. 1-187 del 30.12.2020. Anche per la perdita di 292.969 Euro, maturata nel corso dell'esercizio 2021 è stata proposta la stessa destinazione ai sensi del cosiddetto Decreto Milleproroghe.

Le passività aziendali risultano complessivamente ridotte di 337.529 euro come effetto netto della riduzione di quelle consolidate di 495.640 euro, e dell'aumento di quelle correnti per euro 158.111.

Nel complesso le passività correnti sono passate da 1.310.903 euro del 2020 a 1.469.014 del 2021 per effetto del negativo risultato di gestione realizzato.

Con riferimento alla valutazione dei debiti/crediti che impattano sulla gestione del capitale circolante (net working capital) si evidenzia come lo sbilanciamento negativo, generatosi negli anni pregressi, fosse pari ad Euro 2.016.125 e, per effetto dei positivi andamenti registrati, fosse drasticamente diminuito fino al valore registrato nel 2019 di 1.157.406. Nel corso del 2020, per effetto della perdita registrata questo sbilancio è tornato a crescere assumendo il valore di euro 1.499.335 attestandosi ad euro 1.966.055 a fine 2021 per l'ulteriore perdita rilevata e la fuoriuscita di liquidità generata dalla liquidazione dei TFR.

Gestione finanziaria.

La situazione descritta in precedenza ha modificato gli equilibri finanziari della Società con la controllante e con il sistema bancario, dove la prima ha registrato una continua contrazione del proprio credito vantato nei confronti della società, anche se il piano di rimborso originariamente previsto è stato ridotto per dare sostegno finanziario alla società. Per quanto riguarda il sistema bancario si deve rilevare come abbia dato un contributo fondamentale attraverso la concessione del finanziamento nel corso del 2020 che ha permesso, unitamente al sostegno ricevuto dalla controllante, di dotare la società degli strumenti finanziari utili a mantenere gli impegni di pagamento assunti.

Purtroppo, le perdite del 2020 e del 2021, unitamente alla corresponsione del trattamento di fine rapporto ai lavoratori cessati nel corso dei due esercizi, hanno interrotto il percorso virtuoso che aveva portato in questi anni alla progressiva riduzione dell'esposizione debitoria complessiva, ottenuta grazie alla contrazione dei costi aziendali e dalle dismissioni immobiliari realizzate. Si deve rilevare però, che

in assenza di un aumento di capitale, e in relazione alla cessazione di alcuni servizi con elevata redditività, i cui effetti saranno mitigati solo nei prossimi mesi del 2022 con l'acquisizione di nuovi servizi, la nostra azienda durante l'anno continuerà a far crescere l'esposizione debitoria corrente.

Per tale motivo, oltre a continuare la politica di dismissione dei beni immobili non più funzionali all'attività aziendale o la loro messa a reddito, è necessario anche che vengano affidati alla società attività che consentano di recuperare la redditività aziendale perduta, come ad esempio la gestione integrale dei servizi cimiteriali sia per la parte operativa sia per la parte amministrativa

Al termine dell'esercizio gli strumenti finanziari utilizzati dalla Società sono:

1. il mutuo contratto a fine 2011 con la Banca di Pisa e Fornacette per l'importo di Euro 1.500.000 che al termine dell'esercizio comporta un debito residuo in linea capitale di Euro 228.356. Per effetto delle norme introdotte per contenere gli effetti della pandemia, durante l'anno il rimborso delle rate è stato sospeso.
2. Nel corso dell'esercizio per esigenze di elasticità di cassa l'azienda ha mantenuto un fido bancario presso la Banca di Pisa e Fornacette per Euro 60.000 che al termine dell'esercizio era utilizzato per euro 47.561.
3. Nel mese di marzo 2020 è stato contratto un nuovo mutuo chirografario presso il Banco BPM. Il capitale richiesto ammonta ad € 900.000 e prevede un rimborso in 24 rate trimestrali al tasso fisso 2,4%, di cui 4 rate di preammortamento. Per tale previsione contrattuale ad ottobre 2021 è stata pagata la prima rata di rimborso del finanziamento ottenuto. Il capitale residuo al 31.12.2021 ammonta ad Euro 857.511,31.

In questo contesto è quindi evidente l'importanza del perfezionamento della vendita dell'immobile di Asciano ad un prezzo in linea con il valore di bilancio sarebbe stata fondamentale ma ormai la trattativa sembra definitivamente sfumata.

Adempimenti per le società a controllo pubblico ex art. 6 co.4 D.Lgs. 175/2016

GeSTe, in quanto società a controllo pubblico di cui all'art.2 c.1 lett. m) del D.Lgs.175/2016, il cui capitale è interamente posseduto dal parte del Comune di San Giuliano Terme, è tenuta ai sensi dell'art.6 c.4 del citato decreto, a predisporre annualmente, a chiusura dell'esercizio sociale, ed a pubblicarla contestualmente al bilancio dell'esercizio, un'apposita relazione sul governo societario contenente uno specifico programma di valutazione del rischio aziendale e l'indicazione degli strumenti integrativi di governo adottati al fine di prevenire il rischio di crisi aziendale.

La società opera un'attività di monitoraggio del rischio di crisi attraverso la predisposizione di bilanci mensili che analizzano gli andamenti economici patrimoniali e finanziari dell'azienda. Con cadenza quotidiana vengono altresì evidenziate le disponibilità liquide; viene inoltre predisposto il cash flow a medio e breve termine (da 15 giorni a 6 mesi). Come già evidenziato la società opera in due principali settori, quello delle manutenzioni e quello della refezione scolastica. Entrambi i settori hanno uno specifico responsabile che sovrintende alle direttive impartite dall'amministratore unico per il tramite del direttore generale dell'azienda. La contabilità viene gestita internamente da due dipendenti sotto la vigilanza del direttore e pertanto questo tipo di organizzazione è stata valutata coerente con le dimensioni aziendali e le attività svolte. Si ritiene quindi, che gli strumenti sopra evidenziati adottati in aggiunta alla ordinaria tenuta della contabilità, siano sufficienti a fornire indicazioni tempestive per la valutazione del rischio aziendale ex art 6 c.2.

Valutazione del rischio di crisi aziendale al 31/12/2021

La società ha condotto la misurazione del rischio aziendale utilizzando gli strumenti sopra indicati e verificando la eventuale sussistenza di profili di rischio secondo quanto di seguito evidenziato.

Si è ritenuto di seguire le indicazioni fornite dal CNDCEC (consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili) pertanto si è provveduto ad effettuare una valutazione che tenesse conto dei dati a consuntivo degli ultimi 4 anni, unitamente ad una valutazione prospettica fondata sulla determinazione dell'indicatore di sostenibilità del debito (DSCR) per l'esercizio 2022.

Analisi di bilancio

L'analisi di bilancio si è articolata nelle seguenti fasi:

- Raccolta delle informazioni ricavabili dai bilanci, delle analisi di settore e da ogni altra fonte significativa;
- Riclassificazione dello stato patrimoniale e del conto economico;
- Elaborazione di strumenti per la valutazione dei margini, degli indici e dei flussi;
- Comparazione dei dati relativi all'esercizio e ai tre precedenti;
- Formulazione di un giudizio sui risultati ottenuti.

Esame degli indici e dei margini significativi

La seguente tabella evidenzia l'andamento degli indici e margini di bilancio considerati nel periodo oggetto di esame (esercizio corrente e tre precedenti).

Stato Patrimoniale	2021	2020	2019	2018
Margini				
Margine di Tesoreria (Crediti a breve + Liquidità - Debiti a breve)	- 1.175.189	- 474.098	- 974.410	- 1.034.734
Margine di Struttura (Immobilizzazioni - Patrimonio netto)	- 2.807.912	- 2.605.166	- 2.211.064	- 2.311.010
Margine di disponibilità (CCN: Attivo circolante - Debiti a breve)	- 1.149.742	- 451.357	- 946.757	- 995.982
Indici				
Indice di liquidità	0,20	0,64	0,38	0,37
indice di disponibilità	0,22	0,66	0,40	0,39
Indice di copertura delle immobilizzazioni	0,46	0,80	0,58	0,57
Indipendenza finanziaria	- 0,28	- 0,13	0,01	0,01
Leverage	- 3,54	- 7,76	71,19	110,81
Conto Economico				
Margini				
Margine operativo lordo (MOL)	- 162.627	- 294.071	181.019	141.589
Risultato operativo (EBIT)	- 261.725	- 404.160	37.833	1.120
Indici				
Return on Equity (ROE)	42,54%	110,22%	33,46%	-70,66%
Return on Investment (ROI)	-10,73%	-13,17%	1,31%	0,04%
Return on sales (ROS)	-9,80%	-14,94%	1,06%	0,03%
Altri indici e indicatori				
Indice di rotazione del capitale investito (ROT)	1,10	0,88	1,24	1,14
Flusso di cassa della gestione caratteristica prima delle variazioni del CCN	614.476	494.340	1.021.903	824.365
Flusso di cassa della gestione caratteristica dopo le variazioni del CCN	611.770	499.252	1.033.002	813.510
Rapporto tra PFN e EBITDA	- 13,86	- 7,58	10,74	15,68
Rapporto tra PFN e NOPAT	- 9	- 6	51	1.982
Rapporto D/E (Debt/Equity)	- 3,27	- 5,63	48,05	82,47
Rapporto oneri finanziari su MOL	0,01	0,01	0,01	0,01

Dall'esame del prospetto sopra riportato emerge in modo inequivocabile il negativo effetto che la pandemia ha provocato all'azienda, l'interruzione di alcuni servizi manutentivi integrati ed armonizzati nelle altre attività di settore oltre all'impossibilità di svolgere l'Agrifera.

Dal punto di vista patrimoniale emerge che il virtuoso percorso generato nel corso degli anni ha subito una brusca interruzione modificando in modo sostanziale i margini sopra esposti influenzati dal positivo effetto della liquidità prodotta dalla contrazione del nuovo finanziamento anziché quella generata dai positivi andamenti della gestione aziendale. Il margine di struttura già negativo negli esercizi precedenti per la nota sottocapitalizzazione della società e la conseguente copertura degli immobilizzi mediante fonti di terzi ha subito una ulteriore riduzione con le perdite degli ultimi due esercizi che hanno completamente eroso il patrimonio sociale.

Anche dall'esame del conto economico, si nota l'inversione del trend per quanto riguarda il valore del margine operativo lordo, che dopo la crescita registrata nell'esercizio 2019, ha avuto una brusca contrazione assumendo un valore negativo di euro 162.627.

L'andamento della gestione è inoltre confermato dall'indicatore del flusso di cassa della gestione caratteristica, rappresentato dalla differenza tra i ricavi di vendita e i costi diretti di produzione e i costi

del personale. Tale indicatore rappresenta un importante primo indice per la copertura di tutti i costi generali di gestione e fornisce una indicazione sulla possibilità di progressivo rimborso dell'indebitamento. Tale indicatore, dopo la crescita registrata nel 2019 si è più che dimezzato nel corso dell'esercizio passando da 1.021.903 euro del 2019 a 494.340 euro del 2020 salvo risalire in modo sia pur contenuto nel 2021 ad euro 614.476.

Il rapporto tra PFN (posizione finanziaria netta o indebitamento netto) e EBITDA (margine operativo lordo, calcolato prima degli interessi, ammortamenti, svalutazioni e imposte) esprime la capacità dell'azienda di estinguere il suo indebitamento finanziario espresso in anni. Come si vede tale indice ha addirittura un valore negativo ed è aumentato rispetto al 2020 passando da -7,58 a -13,86 del 2021 esprimendo l'incapacità dell'azienda di generare liquidità per effetto della perdita subita anche in questo esercizio.

Indicatori prospettici

Le motivazioni che spingono ad analizzare l'impresa in ottica finanziaria sono strettamente correlate ad un concetto tanto ovvio quanto trascurato nel panorama imprenditoriale nazionale: come più volte dimostrato dalla recente congiuntura economica, detenere ingenti attività e patrimoni illiquidi (ad esempio di natura immobiliare) non assicura in alcun modo la solvibilità stessa dell'impresa nei confronti degli impegni finanziari assunti con gli istituti di credito. Al contempo, una positiva situazione reddituale non esonera l'impresa da situazioni di tensione finanziaria, che possono derivare (ad esempio) da problemi nella solvibilità dei debitori o dal rimborso di finanziamenti eccedenti il cash flow prodotto dall'azienda stessa. Al fine di verificare la sostenibilità finanziaria del debito aziendale, gli analisti ed esperti del settore fanno sempre più ricorso ad un nuovo indicatore, che non si limiti a quantificare in maniera "statica" l'ammontare complessivo del debito finanziario in relazione al patrimonio netto (come accade nei tradizionali quozienti di bilancio, quale ad esempio il rapporto di leverage), ma che consenta di esaminare in maniera "dinamica" e prospettica le capacità di rimborso del debito dell'azienda e la conseguente sostenibilità finanziaria dei relativi piani di sviluppo aziendali. Uno strumento che consente di valutare la sostenibilità dell'indebitamento in ottica prospettica è il DSCR, ovvero **Debt Service Coverage Ratio**, il quale rapporta il cash flow prodotto dall'impresa, con gli impegni finanziari assunti in termini di quota capitale ed interesse oggetto di rimborso nell'orizzonte temporale considerato, che nel nostro caso è di un anno.

	2022
Indicatore di sostenibilità del debito	
DSCR (Debt Service Coverate ratio)	0,35

Tale indicatore per rappresentare una situazione di equilibrio finanziario nell'orizzonte temporale considerato, dovrebbe essere superiore a 1, cioè i flussi di cassa generati nel periodo dovrebbero far fronte, o essere superiori, ai debiti finanziari da sostenere nello stesso arco temporale. Nella situazione attuale dell'azienda tale valore risulta pressoché invariato rispetto all'esercizio precedente. Tale valore è stato determinato considerando un risultato per il 2022 di sostanziale pareggio.

Si sottolinea che l'azienda non è riuscita a rimborsare il debito residuo maturato nell'anno 2015 verso il Comune di San Giuliano Terme, la consuetudine intrapresa da fine 2015 di trattenere il 10% sui pagamenti effettuati dal Comune per rimborsare il debito pregresso verso la controllante è stata sospesa durante il periodo di chiusura dell'attività del 2020 ed è ripresa con l'inizio del nuovo anno scolastico, 2020/2021, per poi essere nuovamente sospesa dal 10 dicembre 2020 fino alla fine di febbraio 2021 ed attualmente rimodulata nell'importo al 5%. In ogni caso tale rimborso, unitamente al piano di ammortamento del mutuo e del nuovo finanziamento del Banco BPM la cui prima rata trimestrale è stata versata ad ottobre 2021, assieme agli importi che residuano da pagare per erogazione di TFR ai dipendenti pensionamento nel corso del 2021 e 2022, risulta maggiore dei flussi generati dalla gestione aziendale. Per tale motivo, come più volte richiesto, la nostra azienda ha la necessità di essere supportata con un aumento di capitale idoneo a permetterle di sostenere gli impegni finanziari assunti, senza i quali si potrebbe creare un aumento dello squilibrio finanziario. Si invita pertanto, come più volte richiesto, a dar seguito all'aumento di capitale, già deliberato dal Socio nel corso del 2015.

La società, in ossequio alla previsione di cui sopra, ha ritenuto corretto inserire tutte le informazioni all'interno della presente relazione sulla gestione, che sarà depositata unitamente al bilancio di esercizio presso il Registro delle imprese di Pisa.

Informazioni sui principali rischi ed incertezze

In questa parte della relazione, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 2428 del codice civile, si rende conto dei rischi, cioè di quegli eventi atti a produrre effetti negativi in ordine al perseguimento degli obiettivi aziendali, e che quindi ostacolano la creazione di valore.

I rischi presi in esame sono analizzati distinguendo quelli finanziari da quelli non finanziari.

Rischi non finanziari

Più volte nel corso degli anni il legislatore è intervenuto per regolamentare in modo sempre più stringente gli affidamenti verso le società *in house*, in un primo momento liberi da norme. Alla luce dei risultati negativi espressi negli ultimi due esercizi conseguiti per lo più in seguito alla prudenziale politica di accantonamento per i crediti più anziani e di dubbia esigibilità, è stato di vitale importanza che nel corso dell'esercizio 2019 questa azienda abbia prodotto un utile al fine di evitare l'applicazione delle norme previste dall'art.14 c.5 del D.Lgs 175/2018 (cosiddetto Decreto Madia), che dispone:

“Le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 3, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, non possono, salvo quanto previsto dagli articoli 2447 e 2482-ter del codice civile, effettuare aumenti di capitale, trasferimenti straordinari, aperture di credito, ne' rilasciare garanzie a favore delle società partecipate, con esclusione delle società quotate e degli istituti di credito, che abbiano registrato, per tre esercizi consecutivi, perdite di esercizio ovvero che abbiano utilizzato riserve disponibili per il ripianamento di perdite anche infra annuali.”

Appare pertanto evidente che la società debba tornare al più presto a produrre utili sia per scongiurare gli effetti della normativa sopra riportata, che per il necessario equilibrio economico finanziario posto alla base della continuità aziendale.

Altro elemento di criticità è individuabile nel nuovo processo di affidamento dei servizi ricevuti dal socio che, contrariamente al passato, non potrà basarsi solo sulla natura in-house della società, bensì su una adeguata valutazione della congruità economica e gestionale delle attività assegnate.

Per tale motivo il Comune di San Giuliano Terme ha dato mandato (Determina dirigenziale 1165 del 21/11/2021) ad un operatore esterno di esaminare i costi dei servizi affidati avuto riguardo alle scelte fatte per l'erogazione dei servizi fino ad oggi richiesti come ad esempio, la scelta del programma alimentare e l'organizzazione logistica del servizio mensa.

I riscontri fino ad oggi ottenuti sono risultati soddisfacenti.

Rischi finanziari

Alla chiusura dell'esercizio 2021 lo sbilanciamento finanziario dell'azienda generato dai deficit prodotti nel 2020 e 2021 per effetto della pandemia e per la necessità di liquidare il TFR dei dipendenti cessati, rischia di impedire il regolare assolvimento degli impegni finanziari assunti dalla società. A prescindere dalla possibilità di ripianare tali perdite in cinque esercizi si rende improcrastinabile il più

volte richiesto aumento di capitale nella misura non inferiore a 800.000 senza il quale non potrà essere garantito il regolare andamento della società.

Informazioni relative alle relazioni con l'ambiente

L'organo amministrativo, alla luce delle sopra esposte premesse, ritiene di poter omettere le informazioni di cui trattasi in quanto non sono, al momento, significative. Pertanto non si ritiene possano contribuire alla comprensione della situazione della società e del risultato della gestione. Dette informazioni saranno rese ogni qualvolta esisteranno concreti, tangibili e significativi impatti ambientali, tali da generare potenziali conseguenze patrimoniali e reddituali per la società.

L'evoluzione del personale è rappresentata dal prospetto sotto riportato:

Descrizione	data affidamento servizi	al 31/12/2021	Variazione totale	Variazione %
Numero dipendenti in forza	91	35	-56	-62%
Servizi aggiuntivi (contabilità/centralino)	0	3	3	
Dipendenti totali	91	38	-53	-58%
dettaglio tipologia di rapporto:				
Tempo indeterminato	44	38	-6	-14%
Tempo determinato	23	0	-23	-100%
Comando dal Comune	24	0	-24	-100%
Dipendenti totali	91	38	-53	-58%
Dettaglio per settore				
Descrizione	data affidamento servizi	al 31/12/2021	Variazione totale	Variazione %
Servizi amministrativi/segrateria/centralino	0	3	3	
Servizi scolastici	38	17	-21	-55%
Manutenzioni	40	18	-22	-55%
Sport / Eventi	3	0	-3	-100%
Ambiente	1	0	-1	-100%
Farmacie	9	0	-9	-100%
Dipendenti totali	91	38	-53	-58%
* di cui 4 part-time				

La Società nel corso del 2021 ha mantenuto regolari contatti e tenuto incontri con i lavoratori ed i loro rappresentanti interni (RSU) ed esterni (OO.SS.).

Durante il 2021 il personale si è ridotto di ulteriori 17 unità, di cui 7 trasferiti a Geofor, 5 collegati all'operazione Veolia, 1 verso un altro soggetto e 4 collocati in pensione. Quindi al 31/12/21 il personale in forza alla società è di complessivi 38 lavoratori (di cui 4 p-time e 34 full time)

Dal mese di settembre sono state riconosciute le progressioni verticali a 20 lavoratori in base alle regole concertate con le associazioni sindacali. Alla data di composizione di questa relazione 5 di questi 20 lavoratori hanno cessato il rapporto con l'azienda.

Si segnala che con decorrenza 1° novembre 2021, dopo un lungo confronto con le associazioni sindacali, la società ha cambiato il contratto di lavoro applicato ai propri dipendenti. E' stato abbandonato quello degli enti pubblici a vantaggio di due contratti previsti per i soggetti privati di cui,

CCNL pubblici servizi per le attività di refezione scolastica ed i settori amministrativi, CCNL del commercio per il settore delle manutenzioni. Con questi nuovi contratti l'orario di lavoro è passato da 36 a 40 ore settimanali permettendo all'azienda di gestire al meglio i servizi affidati e creando le condizioni per una diversa apertura al mercato economico di riferimento.

Per compensare l'incremento orario ai lavoratori è stato riconosciuto un adeguamento di livello secondo le distinte previsioni dei due nuovi contratti che prevedono, fra l'altro, l'erogazione della 14.ma mensilità non prevista nel CCNL pubblico.

Attività di ricerca e sviluppo (art. 2428 n.1)

Si segnalano di seguito le azioni attualmente in fase di valutazione per attuare il programma di indirizzo, affidato dall'amministrazione comunale, dopo l'interruzione delle più volte richiamate attività rilevate a fine esercizio (calore, illuminazione pubblica e igiene del territorio).

Sono in fase di valutazione:

1. Prosecuzione dell'azione di alienazione del patrimonio immobiliare o di parte di esso;
2. Affidamento di altri servizi da parte del Comune;
3. Assunzione di nuovo personale per riorganizzare il settore delle manutenzioni;
4. Estensione ai comuni confinanti di servizi già svolti dalla società;
5. Estensione a soggetti privati di servizi già svolti dalla società;

Di seguito si indicano per punti le varie attività di ricerca e sviluppo in corso:

- **Refezione scolastica.** Parallelamente alle altre attività, nel corso del 2022 continueranno le attività necessarie per il mantenimento delle varie certificazioni di cui dispone la Società.

Sempre in ambito di refezione, grazie alle nuove opportunità offerte dalla normativa di riferimento per le società in-house, la società si è adoperata per far conoscere sul mercato le proprie capacità produttive verso soggetti esterni (altri enti pubblici o soggetti privati) al fine di ottimizzare il funzionamento dell'attuale mensa centralizzata penalizzata dalla minore richiesta generata nelle scuole del territorio comunale e consentendo alla società di generare ulteriori ricavi con soggetti diversi dal proprio socio. Grazie a questa attività è stata acquisita anche per l'anno scolastico 2021-2022 una importante commessa per la fornitura di pasti presso un istituto comprensivo del Comune di Pisa con ricavi prossimi ai 100.000 euro.

Anche per l'anno 2021 è stata affidato alla società la realizzazione e consegna dei kit della raccolta differenziata, sperando che in futuro questo diventi un servizio stabile da poter gestire attraverso questo settore nel periodo della sospensione estiva dell'attività scolastica.

- **Servizio di riscossione:** come già evidenziato nella precedente relazione, da settembre 2016 la società ha iniziato a svolgere il servizio di riscossione per conto del Comune in ossequio alle novità inserite nel contratto di servizio, migliorando complessivamente l'efficienza del servizio potendo altresì destinare maggiori risorse all'attività di assistenza degli utenti ed al recupero del credito.
- **Scuolabus:** ogni anno gli uffici lavorano per ottimizzare i percorsi degli scuolabus con il duplice intento di fornire il servizio al maggior numero di utenti e contenere al massimo il costo per l'amministrazione comunale. Grazie a questa attività negli anni è stato possibile ridurre a 11 il numero dei mezzi impiegati, contro i 17 iniziali e contenere drasticamente i costi che però dal 2020 hanno ripreso a crescere per l'incremento dei costi di gestione degli autobus che le aziende appaltatrici stanno sostenendo.
- **Servizio spazzamento e igiene urbana:** come più volte detto con decorrenza 31/12/2020 questa attività è cessata eccezion fatta per il servizio di monitoraggio del composteur affidato annualmente per un valore complessivo di 14.500 euro. Parallelamente è stata incrementata l'attività svolta dagli uffici dopo il trasferimento della sede presso la struttura comunale di via Niccolini con la gestione dello sportello rifiuti e in modo particolare la consegna dei sacchi per la raccolta differenziata.
- **Ufficio tecnico e amministrativo:** per compensare il trasferimento del responsabile tecnico del settore delle manutenzioni ad una pubblica amministrazione, è stato indetto un bando pubblico per individuare una figura con il medesimo profilo. La selezione che si è svolta durante questo mese di marzo ha però dato esito negativo. La gestione del settore continua ad essere affidata ad interim all'amministratore unico con il supporto operativo del collaboratore del precedente responsabile.

Il trasferimento degli uffici amministrativi nella sede del palazzo Comunale di San Giuliano perfezionata nel 2020 ha confermato i suoi benefici sotto il profilo organizzativo e gestionale in relazione alla vicinanza con gli uffici della controllante.
- **Servizi Cimiteriali:** da dicembre 2018 è stata acquisita un'importante commessa per lo svolgimento di attività all'interno dei cimiteri del territorio. È stato sottoscritto infatti in via

sperimentale un protocollo per l'affidamento di attività da svolgere in autonomia o a supporto dei necrofori del Comune. Dopo i primi positivi riscontri tale attività è stata affidata anche per tutto il 2021. Per questo strategico settore durante l'anno sono stati incessanti i contatti con i referenti dell'amministrazione comunale per ricevere in affidamento la completa gestione dell'attività sia dal punto di vista operativo sia dal punto di vista amministrativo. Il progetto proposto è stato quello di prendere in carico lo sportello cimiteriale, oggi gestito in proprio dal Comune, eseguire una completa ricostruzione delle concessioni cimiteriali in essere e scadute all'interno dei 9 cimiteri presenti sul territorio, per poi procedere alla programmazione delle nuove aree da utilizzare per le sepolture. Si segnala che in attesa di definire l'intero il completo affidamento del servizio la società ha preso in carico la manutenzione delle luci votive.

- **Manutenzioni:** dopo i trasferimenti ad altri operatori di alcuni servizi affidati in gestione all'azienda, si sta procedendo alla riorganizzazione di questo servizio ricorrendo alla somministrazione di lavoro interinale e al rinnovamento delle attrezzature specifiche per la gestione del verde pubblico.
- **Controllo di gestione:** dal 2017 è entrato a regime il sistema di controllo di gestione, sviluppato in economia nel corso del 2016 con positivi riflessi in ordine alla conoscenza interna ed esterna delle attività e di tutti i fatti di gestione posti in essere. Il processo investe gli uffici tecnici (report economici e di avanzamento mensili su manutenzioni ordinarie, straordinarie e piani di fatturazione mensili), gli uffici amministrativi (saldi giornalieri, flussi di cassa bisettimanali e situazioni contabili provvisorie mensili) e l'ufficio scuola (report su recupero crediti mensile, piano di fatturazione del servizio mensa).

Rapporti con imprese del gruppo (art. 2428 n.2)

La Società opera sotto il controllo diretto del Socio Unico Comune di San Giuliano Terme, il quale per il tramite dei propri dirigenti, degli Assessori e del Sindaco, stabilisce le linee di indirizzo strategico e verifica l'operato e l'andamento dei singoli settori aziendali realizzando concretamente il "controllo analogo" stabilito dalle norme in tema di società *in-house*. La costante ricerca del miglioramento delle attività aziendali al fine di contrarre il deficit gestionale, e la crescente consapevolezza da parte del Comune e dei propri dirigenti dell'ingente lavoro svolto dalla Società, ha in questi anni permesso un più proficuo e costante lavoro comune che ha dato buoni risultati sia sul piano dell'esecuzione dei servizi assegnati che sul fronte economico.

Nel corso del mese di marzo 2022 la Società ha provveduto a trasmettere al Comune il dettaglio delle posizioni creditorie e debitorie vantate nei confronti dello stesso, in ossequio al disposto ex art. 11 c. 6 lettera J D.lgs n. 118/2011.

Azioni proprie e del gruppo (art. 2428 n.3-4)

La Società non possiede, né ha acquistato o alienato, nel corso dell'esercizio in esame, azioni proprie o azioni o quote di società controllanti, neppure tramite società fiduciarie o per interposta persona.

Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio (art. 2428 n.5 abrogato)

Le informazioni rese in ossequio dell'art. 2428 comma 3 n. 5, abrogato dal D. Lgs, 139/2015, sono state riportate nella nota integrativa secondo il disposto dell'art. 2427 22-quater.

Evoluzione prevedibile della gestione (art. 2428 n.6)

L'evoluzione prevedibile della gestione sarà certamente influenzata dal contesto pandemico che proprio in questi mesi primaverili sembra mostrare un'attenuazione dei suoi effetti negativi sui ricavi della società. La riduzione del numero dei pasti da produrre, e i conseguenti minori proventi rilevati per il nostro servizio di refezione scolastica, sono stati il risultato delle innumerevoli normative varate dal Governo per il contenimento del virus. Oltre a questo hanno avuto un significativo effetto negativo sul conto economico della società i maggiori costi sostenuti per l'erogazione dello stesso rendendo incerto il recupero economico fino ad oggi espresso da questo specifico ramo aziendale.

Il nuovo piano industriale in bozza, inviato a mezzo email il 21.02.2022, dall'amministratore unico della società relativamente al conto economico, allo stato patrimoniale e al rendiconto finanziario prende atto delle difficoltà sopra rappresentate evidenziando comunque, oltre alle azioni correttive necessarie, una complessiva tenuta aziendale anche nell'ipotesi che l'auspicato ritorno alla normalità post-pandemia non dovesse concretizzarsi nel breve periodo.

Le altre attività svolte dalla azienda sono proseguite regolarmente nel corso del 2021 pur risentendo degli effetti, limitatamente alla capacità operativa, della fuoriuscita dalla società di un discreto numero di addetti in particolare propri nel settore delle manutenzioni. L'imminente affidamento dei servizi cimiteriali previsto dall'amministrazione cimiteriale, e inserito nel nuovo piano industriale, consentirà alla società di recuperare parte della redditività perduta con l'esternalizzazione dei servizi avvenuta a fine 2020. Vista la situazione contingente e le ingenti perdite maturate già nel 2020 tutti gli elementi sensibili dell'attività aziendale unitamente ai numeri della gestione sono stati sempre monitorati e relazionati al socio con specifiche relazioni (28/05/2021) e pure con le relazioni semestrali e previsionali

ex art.21 e 22 dello Statuto sociale rispettivamente del 29/07/2021 e 30/10/2021, oltre a una frequenza maggiore nelle informative assembleari (06.05.2021; 03.06.2021; 06.08.2021; 30.11.2021; 30.12.2021) avuto riguardo degli effetti della pandemia e del trasferimento dei servizi ad altri soggetti più volte citato. A riguardo si fornisce di seguito l'informativa in relazione agli effetti patrimoniali, economici e finanziari che l'emergenza potrà avere sul futuro della società. Nel fornire la presente analisi sono già stati considerati gli effetti maturati nei primi mesi del periodo di imposta successivo a quello oggetto della presente relazione.

- La gestione economica ha subito un calo nei primi tre mesi rispetto allo stesso periodo del 2021 di circa 100.000 euro, in quanto la mensa ha registrato una contrazione di ca. 75.000 di ricavi causata, soprattutto nel mese di gennaio, dalle scelte dei dirigenti scolastici dei territori in merito alla gestione dell'emergenza sanitaria. La diminuzione del fatturato (-16,5%) è stata compensata dalla diminuzione dei costi per materia prima (-26,1%), di manodopera conto terzi (-9%) e del personale (-15,3%). Ciò che invece ha determinato la perdita di redditività sono stati gli aumenti dei costi di energia elettrica (+26,5%) e del gas (+169%). Contemporaneamente si è verificata una flessione anche dei ricavi del settore manutenzioni per ca. 25.000 Euro ma complessivamente la marginalità di settore è stata superiore a quella dell'anno precedente sullo stesso periodo, al netto di una sopravvenienza passiva di ca. 9000 Euro e dei ricavi di uno dei servizi cessati che a marzo 2021 residuava per ca. 11.000 Euro. Si registra anche l'assenza di manutenzioni ordinarie rispetto all'anno precedente (-40.000 Euro ca.) compensata da un aumento di volume minore (ma con redditività però maggiore) di manutenzioni ordinarie (+28000 Euro). Riteniamo che questi andamenti economico, nell'ipotesi confermata dall'amministrazione comunale di affidamento dei servizi cimiteriali, fino ad oggi rilevati saranno riassorbiti nei prossimi mesi confermando e, probabilmente, migliorando il risultato economico di settore di cui comunque si evince l'equilibrio. Per il settore mensa scolastica l'andamento di marzo denota finalmente un'inversione di tendenza rispetto ai primi due mesi dell'anno (+500 pasti ca.) rispetto agli stessi mesi dell'esercizio precedente. Se questa tendenza si confermasse anche nei restanti mesi dell'anno scolastico in corso la dimensione delle problematiche del settore mensa sarebbe da ridefinire in termini migliorativi. In ogni caso le azioni previste dal piano industriale sono in via di attuazione aumentando le possibilità di recupero economico. Si aggiunga poi che alla data di composizione di questa relazione

è ormai certo che l'evento più importante del territorio, l'Agrifera, dopo due anni di sospensione, sarà svolto con conseguente incremento dei ricavi e della marginalità aziendale rispetto al 2021 consentendo un ulteriore e significativo recupero di redditività per la società.

- La gestione finanziaria adottata dalla società in questi primi mesi dell'esercizio è stata molto difficoltosa dovendo far fronte allo sbilanciamento finanziario creatosi nei due anni di pandemia, all'erogazione dei TFR dei numerosi dipendenti usciti dalla società e al regolare pagamento delle rate del mutuo per liquidità contratto nel luglio del 2020 ormai entrato in ammortamento. Per tale motivo, nonostante la ripresa dell'attività di produzione dei pasti, si rende necessario recuperare nuovi servizi con margini economici in linea con quelli ceduti nel 2020. Come detto in precedenza tale processo di affidamento è di imminente realizzazione. Oltre a questo è necessario che l'amministrazione comunale proceda al più presto all'aumento di capitale proprio perché questo permetterebbe di ripristinare l'equilibrio finanziario della società;
- La gestione patrimoniale si può considerare in cattivo stato a seguito della perdita subita nel 2021 che si somma a quella del 2020 che, nonostante tali perdite siano maturate per eventi eccezionali in un contesto dove il patrimonio netto è sempre stato sottodimensionato rispetto alle dimensioni aziendali, rende non più procrastinabile la più volte sollecitata ricapitalizzazione della società

A prescindere dalla situazione contingente per quanto riguarda il futuro della società, come detto sopra, è in via di approvazione il piano di ristrutturazione industriale della società per gli anni 2022/2026 che dimostra come, implementando le azioni correttive proposte, la società nel suo complesso sia in grado di produrre redditività nei 5 anni di piano garantendo anche il recupero delle perdite pregresse causate dai due anni di pandemia.

I risultati ottenuti nel corso degli esercizi 2016, 2017 e 2018 e, ancor più, 2019 denotano l'efficacia del piano precedente ma anche la sostenibilità della struttura dei costi dell'azienda rispetto ai ricavi prodotti nel periodo pre-pandemico. Ragion per cui è corretto sostenere che le attuali difficoltà economiche e finanziarie della società non sono strutturali ma contingenti. La stretta periodicità della revisione imposta dall'amministrazione di questa società consentirà di far emergere eventuali

disallineamenti per intraprendere tempestivamente le opportune azioni correttive già previste e quantificate (negli effetti economico-finanziari) dal piano.

L'obiettivo è quindi quello di proseguire nell'azione implementando anche nuove soluzioni che possano consentire alla società di incrementare i ricavi con riferimento alle manutenzioni ordinarie e ad attività da svolgere non esclusivamente a favore del Comune di San Giuliano Terme.

Sotto il profilo economico e finanziario tra gli obiettivi si può ritrovare l'ulteriore adeguamento della struttura dei costi fissi alle mutate esigenze organizzative e agli affidamenti previsti per l'anno in corso, la prosecuzione delle azioni finalizzate alla contrazione dello sbilanciamento finanziario, attraverso il circolante, la dismissione del patrimonio immobiliare e, infine, la valutazione delle migliori soluzioni di struttura e organizzazione per incrementare i ricavi e la marginalità aziendale.

Con questo strumento unitamente all'acquisizione dei nuovi servizi da parte dell'amministrazione finanziaria la società potrà recuperare redditività sufficiente a ripianare la perdita economica, pur rimanendo impregiudicata nell'immediato la necessità di ricevere la ricapitalizzazione indispensabile per far fronte agli impegni finanziari della società.

Strumenti finanziari (art. 2428 n.6 bis)

La Società non ha fatto ricorso a strumenti finanziari per i quali sia necessario procedere alcuna indicazione.

Risultato dell'esercizio

A seguito di quanto esposto nella presente relazione e nella nota integrativa, che costituisce parte integrante del bilancio, confidiamo di aver fornito un quadro sufficientemente chiaro ed esauriente dell'andamento della gestione nel corso dell'esercizio.

Concludendo Vi chiediamo di approvare il Bilancio dell'esercizio 2021 così com'è stato predisposto e, per quanto riguarda la perdita di esercizio di euro 436.165 si chiede che venga rinviata a nuovo, ai sensi dell'art 1 L 178/2020, in attesa di una pronta ricapitalizzazione.

Ghezzano, 31 marzo 2022
L'Amministratore Unico (Riccardo Baglini)

Il soggetto che firma digitalmente dichiara che il presente documento informatico è conforme a quello trascritto e sottoscritto sui libri sociali della società.