

**Comune di Modena
Servizio Finanze, Economato e
Organismi Partecipati**

***OBIETTIVI
DELLE SOCIETA' PARTECIPATE
DAL COMUNE DI MODENA***

(Art. 18 e 19 Regolamento dei controlli interni)

Esercizio 2020

INDICE

Società	Quota di partecipazione del Comune di Modena	Pag.
CambiaMo S.p.A.	63,22%	5
ForModena Soc.cons. a r.l.	71,25 %	11
aMo S.p.A.	45,00%	19
Farmacie Comunali di Modena S.p.A.	33,40 %	27
ModenaFiere S.r.l.	14,61%	31
SETA S.p.A.	11,05%	35
Fondazione Cresci@Mo	Socio fondatore	39
Partecipazioni minoritarie	< 10%	45

CambiaMo S.p.A.

1. Attività previste per il 2020

La società intende avviare nel corso del 2020 alcuni investimenti per proseguire nell'attuazione del «Programma di interventi per la riqualificazione urbana e la sicurezza della periferia Nord – fascia ferroviaria della città di Modena». Saranno avviate nei primi mesi dell'anno le quattro procedure di gara per i lavori al sistema della mobilità stradale e ciclo-pedonale "Stralcio C" (via Canaletto, via Finzi, via del Mercato, via Gerosa e via Toniolo) e per il primo stralcio funzionale della riqualificazione del sottopasso ferroviario sul lato uscita Porta Nord (la viabilità complementare è già stata completata nell'ambito del programma).

Per quanto riguarda i lavori in corso, si definirà un dettagliato monitoraggio per la verifica dei cronoprogrammi dei lavori per la realizzazione del nuovo «Innovation HUB e Data Center di Modena», già realizzato per la parte strutturale e dell'edificio di «Abitare sociale e centro diurno per disabili» nel lotto 5b.

Per il cantiere "Abitare sociale" sono previste modifiche operative che incideranno su alcune delle voci indicate nel quadro economico originario e determineranno una modifica del crono-programma dei lavori: il termine inizialmente previsto per l'ultimazione dei lavori è slittato da fine 2020 ad aprile 2021.

Nel complesso R-Nord saranno avviati i lavori per la nuova sede del servizio di Medicina sportiva e per un nuovo spazio per le attività motorie (Palestra Riabilitativa) dell'Azienda USL di Modena, sempre nell'ambito del medesimo Programma "Bando periferie".

Con riferimento ai precedenti Accordi di Programma di cui la STU è soggetto attuatore, saranno predisposte le rendicontazioni di tutti i progetti realizzati nel complesso R-Nord e nel lotto 5a dell'Ex Mercato Bestiame secondo le tempistiche e modalità che verranno definite dagli enti finanziatori, il Comune di Modena e ACER. Insieme agli amministratori di condominio sarà condiviso ed eventualmente approvato da tutti i proprietari il progetto di riqualificazione delle facciate e degli impianti condominiali per l'efficientamento energetico dei fabbricati, sviluppato dal partner tecnico AESS nel corso del 2019.

Terminati tutti i lavori sugli alloggi e sugli spazi direzionali, la società consoliderà la gestione degli alloggi temporanei per studenti, in aggiunta a quelli già completati a fine 2019 e ottimizzando la gestione degli spazi in accordo con le varie attività insediate a R-Nord. Tale ottimizzazione si propone anche l'obiettivo di portare a termine la riqualificazione dell'edificio anche sotto l'aspetto sociale.

Per quanto attiene alla gestione economico-finanziaria, come previsto nel piano pluriennale perfezionato nel corso del 2019 si determinerà un risultato negativo nel biennio 2020-2021 per l'esposizione finanziaria connessa agli investimenti pubblici concentrati in quel biennio. La situazione è prevista in equilibrio a partire dall'esercizio 2022 e il piano approvato garantisce la sostenibilità nel medio-lungo periodo.

Ad oggi la società può contare sull'apporto lavorativo continuativo di tre dipendenti: un amministrativo con contratto di 40 ore settimanali, un addetto a mansioni contabili/segreteria con contratto di 24 ore settimanali e un tecnico con contratto di 30 ore settimanali.

È importante sottolineare che oltre ai protocolli in essere per la riqualificazione/gestione del complesso "Rnord" e del Programma "Bando Periferie", nello scorso agosto il Consiglio di Amministrazione ha deciso di avviare:

- la gestione in housing temporaneo per studenti di 16 alloggi di proprietà di CambiaMo a cui si aggiungeranno nei prossimi mesi altri 12 alloggi;

- lo studio di fattibilità tecnica ed economica per nuovi alloggi per studenti in un immobile di via Carteria per conto del Comune di Modena.

Al fine di efficientare l'assetto organizzativo, si è dato corso ad alcune azioni (acquisizione di un software gestionale, riorganizzazione del personale) per realizzare la tenuta interna della contabilità, individuando un consulente esterno per la parte fiscale e per il supporto alla redazione del bilancio. A tale consulente per almeno 1/2 anni si aggiungerà un consulente per la parte contabile con anche funzione di istruzione/formazione dei dipendenti della società.

Alla luce di quanto sopra esposto, delle attività ordinarie (gestione spazi RNord, Studentato Giorgi) e dell'imponente impegno richiesto nel prossimo triennio per la realizzazione degli interventi previsti nel c.d. "Bando Periferie", si evidenzia come la società si trovi di fronte ad un incremento stabile dell'attività a fronte del quale si rende necessario un potenziamento complessivo dell'apporto lavorativo orario dei dipendenti. Nel 2019 sono stati sostenuti costi di personale pari a circa € 86.200,00. Una possibile rimodulazione dell'orario dei tre dipendenti con ipotesi oraria pari a 36 ore settimanali comporterebbe un costo lordo complessivo pari a circa € 96.000,00 con un aumento pari a circa € 9.800,00.

Infine, per quanto riguarda gli aspetti societari, la società continuerà a monitorare e ad attuare gli strumenti di governance di cui si è dotata (quali ad esempio il Modello di Organizzazione e Gestione del rischio ex D.Lgs. 231/2001, il Piano di valutazione del rischio di crisi aziendale e il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza) e continuerà ad attenersi alle disposizioni contenute nel d.lgs. 19 agosto 2016, n. 175.

2. Budget 2020

	Budget 2020
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.442.025
Variazione delle rimanenze prop. in corso lav.	-482.390
Altri ricavi e proventi	
Contributi c/esercizio	8.301.567
Ricavi e proventi diversi	45.000
Valore della produzione	10.306.202
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-
Costi per servizi	10.432.195
Costo per il personale	94.600
Ammortamenti e svalutazioni	53.000
Accantonamenti per rischi	500.000
Oneri diversi di gestione	343.358

Totale costi della produzione	11.423.153
Differenza tra valore e costi della produzione	-1.116.951
Altri Proventi finanziari	0
Interessi e altri oneri finanziari	109.650
Totale proventi e oneri finanziari	-109.650
Risultato prima delle Imposte	-1.226.601
Imposte correnti sul reddito d'esercizio	0
Risultato di esercizio	-1.226.601

3. Prospettive per il triennio 2020-2022

Nel triennio si prevede di dare compiuta attuazione agli interventi assegnati dai soci e alla loro rendicontazione.

La società conseguirà l'equilibrio della gestione economico-finanziaria secondo il piano pluriennale approvato e darà conto dei necessari aggiustamenti in relazione al cronoprogramma effettivo dei lavori di cui è soggetto attuatore.

	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.442.025	1.436.325	1.597.870
Variazione delle rimanenze prod. in corso	-482.390	723.323	0
Altri ricavi e proventi			
Contributi c/esercizio	8.301.567	4.907.523	0
Ricavi e proventi diversi	45.000		
Valore della produzione	10.306.202	7.067.171	1.597.870
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-	0	0
Costi per servizi	10.432.195	6.286.319	279.734
Costo per il personale	94.600	100.000	101.500
Ammortamenti e svalutazioni	53.000	53.000	53.000
Accantonamenti per rischi	500.000	0	0
Oneri diversi di gestione	343.358	344.550	290.431
Totale costi della produzione	11.423.153	6.783.870	724.665
Differenza tra valore e costi della produzione	-1.116.951	283.302	873.205

Altri Proventi finanziari	0	0	0
Interessi e altri oneri finanziari	109.650	98.150	86.651
Totale proventi e oneri finanziari	-109.650	-98.150	-86.651
Risultato prima delle Imposte	-1.226.601	185.152	786.554
Imposte correnti sul reddito d'esercizio	0	-30.184	-82.058
Risultato di esercizio	-1.226.601	154.968	704.497

4. Obiettivi assegnati alla società

Obiettivo 1

Tipo di obiettivo: efficacia

Avanzamento dei lavori degli interventi di «Abitare sociale e centro diurno disabili nel lotto 5b» e del «Innovation HUB e Data Center di Modena».

Obiettivo 2

Tipo di obiettivo: efficacia

Appalto e avvio dei lavori delle altre opere concordate con il Comune di Modena per il «Programma di interventi per la riqualificazione della periferia Nord di Modena».

Obiettivo 3

Tipo di obiettivo: efficacia

Avvio della gestione di nuovi alloggi per studenti nel complesso R-Nord e progettazione della riqualificazione energetica del fabbricato a completamento degli interventi di riqualificazione del complesso R-Nord.

Obiettivo 4

Tipo di obiettivo: efficienza

Sottoscrizione delle permuta di immobili con il Comune di Modena ed ottimizzazione della gestione immobiliare.

Obiettivo 5

Tipo di obiettivo: efficienza

Il numero dei dipendenti al 31/12/2020 non dovrà essere superiore a quello rilevato al 31/12/2019. È fatto divieto alla società di assumere nuove unità di personale, sia a tempo determinato che a tempo indeterminato, in assenza di autorizzazione espressa rilasciata dal socio Comune di Modena.

Obiettivo 6

Tipo di obiettivo: efficienza

Il totale della voce "costo del personale" (voce B9 del Conto Economico) al 31/12/2020 non dovrà essere superiore al valore della stessa voce indicata nel bilancio al 31/12/2019, fatti salvi gli incrementi obbligatori derivanti dall'applicazione di norme di legge o del contratto collettivo nazionale di lavoro.

Obiettivo 7

Tipo di obiettivo: economicità

Il totale della voce "Totale costi della produzione" (voce B del Conto Economico) al 31/12/2020 dovrà essere uguale o inferiore al valore della stessa voce indicata nel bilancio al 31/12/2019. Solamente nel caso in cui si verifichi un incremento durevole della voce A del Conto Economico (Totale Valore della Produzione) sarà possibile aumentare la voce B del Conto Economico in misura proporzionale entro il limite dell'incremento del valore della produzione, anche in deroga agli obiettivi 5 e 6 e salva la necessaria autorizzazione del Comune per procedere a nuove assunzioni.

Obiettivo 8

Tipo di obiettivo: efficacia

La società non dovrà procedere alla costituzione o all'acquisto di partecipazioni di altre società (anche se ciò avvenga mediante operazioni straordinarie dirette a tal fine) che non siano necessarie al perseguimento delle finalità istituzionali del Comune di Modena, che non svolgano alcuna delle attività elencate nell'art. 4, comma 2°, d.lgs. 19 agosto 2016, n. 175 e che non posseggano gli ulteriori requisiti indicati all'art. 5 dello stesso decreto legislativo, salvo che il Comune di Modena la autorizzi preventivamente in modo espresso.

ForModena Soc.Cons. a r.l.

1. Attività previste per il 2020

La gestione 2020 sarà caratterizzata dal consolidamento della presenza in area sociale ma anche dallo sviluppo di due importanti iniziative nell'ambito della formazione superiore biennale, "terziaria non universitaria": la seconda edizione dell'ITS moda di Carpi (Fashion Product Manager) e la proposta di un nuovo profilo ITS in Area Nord (Medical Device Innovation Technician).

Il principale ambito di intervento che ha caratterizzato gli ultimi 4 esercizi è stato quello dell'offerta di politiche attive per l'inserimento lavorativo, rivolte alle fasce deboli del mercato del lavoro: si sono pertanto create le condizioni per riproporsi su tre importanti iniziative.

La prima è rappresentata dal progetto "Azioni formative e di politica attiva del lavoro per l'inserimento e la permanenza nel lavoro delle persone disabili – Modena", di cui Formodena è titolare con altri sette partner, che si svilupperà prevalentemente nell'annualità 2020, con l'impiego di risorse del Fondo regionale disabili; il progetto è finalizzato al sostegno del collocamento mirato delle persone con disabilità certificata, fornendo servizi di orientamento, formazione, tirocinio e accompagnamento al lavoro, in stretta collaborazione con i Centri per l'Impiego provinciali e con i servizi sociali dei Comuni.

La seconda, iniziata nel triennio 2017/19, "Competenze e reti per la transizione al lavoro di studenti e giovani con disabilità", è stata riapprovata per l'anno scolastico 2019/20 e coinvolgerà 70 studenti con disabilità certificata di otto scuole secondarie di secondo grado dell'Area Sisma e di Modena, oltre a 24 giovani che hanno da poco concluso il proprio percorso scolastico, con misure che si propongono di accrescere le competenze professionalizzanti dei loro profili e, di conseguenza, le loro opportunità di inserimento lavorativo.

La terza, in fase di candidatura, riguarda la terza annualità della programmazione integrata distrettuale dei servizi pubblici del lavoro, sociali e sanitari, a sostegno dell'inserimento lavorativo e dell'inclusione sociale delle persone in condizione di fragilità e vulnerabilità (L.R. 14/2015). ForModena rappresenta il principale partner formativo del Consorzio di Solidarietà Sociale, capofila delle 7 operazioni distrettuali, già approvate dalla Regione e realizzate anche nel corso del 2019.

Nell'ambito della riorganizzazione del sistema dei Servizi per il lavoro della Regione, la società ha ottenuto l'accreditamento per le prestazioni a supporto dell'inserimento lavorativo e dell'inclusione sociale delle persone fragili e vulnerabili (Area 2).

A seguito dell'Accordo di rete tra gli Enti ARIFEL per l'accreditamento anche per l'Area 1 dei Servizi per il lavoro (quello per le prestazioni standard riferite all'incrocio domanda-offerta di lavoro), da marzo 2019 Formodena è accreditata come contrattista della rete che ha come capofila Technè di Forlì Cesena con interventi volti a garantire l'operatività dell'offerta della "Rete attiva per il lavoro" promossa dalla RER, oltre ad aprire la strada per l'intervento, concordato con gli Enti a partecipazione pubblica, nell'ambito del nuovo Piano Attuativo del progetto Garanzia Giovani.

Altra esperienza è il progetto "Il documentarista crossmediale al Modena ViaEmiliaDocFest", che coinvolge ForModena insieme all'Associazione Documentaristi Emilia Romagna, UNIMORE, Arci Modena e Fondazione Marco Biagi, in un percorso di formazione teorico/pratica rivolta a giovani realizzato da ottobre 2018 con il titolo: "Il Film Maker Crossmediale: multimedialità nel settore audiovisivo e cinematografico", a cui è seguito nel 2019 il corso "Storytelling immersivo e interattivo: metodi e tecniche per il racconto audiovisivo del reale", che vede come nuovo partner la Fondazione Giacomo Brodolini.

Nella sede di Modena proseguiranno anche le attività di formazione autorizzate "a mercato", rivolte alle figure professionali impegnate nel sistema di Welfare Locale (operatori socio sanitari, responsabili attività assistenziali). Due percorsi di qualificazione (1000 ore) e uno di riqualifica sul lavoro (300 ore) per OSS si sono completate nel 2019 mentre sono state ottenute tre ulteriori autorizzazioni per attività analoghe in area sociale, già in fase di avvio e che si svilupperanno nel primo semestre del 2020.

A Carpi si è rafforzata la presenza della società in diversi ambiti:

- il completamento della quarta edizione e la nuova approvazione del corso IFTS (800 ore) dedicato alla formazione di tecnici superiori per la progettazione e realizzazione del prodotto moda, che ha permesso alla società di proporsi come partner attuativo di un percorso ITS (2000 ore) nel settore "fashion", candidato dalla Fondazione FITSTIC, per cui è stato previsto uno stanziamento straordinario nell'ambito delle risorse del "Decreto Calenda" sull'Industria 4.0. È stata recentemente approvata la seconda edizione dello stesso percorso biennale, per cui il 2020 vedrà il completamento del secondo anno della prima edizione e la realizzazione del primo della seconda. Si tratta di una continuità di presenza di iniziative di formazione terziaria, non universitaria, che rappresenta una novità importante per il distretto della moda locale, oltre che un riconoscimento della qualità dell'offerta formativa della sede di Carpi.
- la positiva conclusione delle attività per la realizzazione del Labirinto della Moda, un importante progetto nazionale di raccolta, organizzazione e in prospettiva diffusione della conoscenza applicata in design e manifattura del settore moda.

La collocazione strategica della società a Carpi è ben evidenziata nell'importante progetto dell'Amministrazione Comunale per lo sviluppo di un Polo della creatività presso i locali dell'ex polisportiva Dorando Pietri, dove è previsto il trasferimento di uffici e laboratori della società.

Nell'area dei Comuni dell'Area Nord della provincia il risultato più significativo riguarda il coordinamento per conto della relativa Fondazione il percorso di ITS dedicato alla formazione di tecnici superiori per la produzione di apparecchi e dispositivi biomedicali, che operano nell'ambito della progettazione, sviluppo e produzione dei dispositivi medici e kit per diagnosi, terapia e riabilitazione, con 2.000 ore di formazione complessiva di cui 700 di stage presso aziende biomedicali.

Il successo dell'iniziativa è ben evidenziato dai numeri: al primo corso biennale (avviato a ottobre 2014 e concluso nel 2016) hanno partecipato 25 studenti selezionati su oltre 110 candidati, tutti successivamente inseriti in esperienze lavorative o di tirocinio; sono seguiti altri 4 corsi biennali con analoghi risultati positivi, tanto da ottenere una "premiabilità" in termini di risorse, per aver registrato percentuali di occupati, al termine dei percorsi, superiori alla media nazionale.

Per il biennio 2019-2021 è stato finanziato un secondo percorso per "Tecnico superiore Industria 4.0 per l'innovazione della produzione di dispositivi medici", più orientato alle problematiche dell'innovazione di processo/prodotto e alle tecniche di automazione e digitalizzazione della produzione.

2. Budget 2020

Per il 2020 e gli anni successivi non sono al momento previste risorse che garantiscano la riproposizione delle azioni del passato biennio e Arifel sta coinvolgendo i Comuni proprietari per aprire un confronto con la Regione al fine di evitare che sia compromesso l'intero sistema di offerta pubblica di formazione professionale del nostro territorio.

Per quanto riguarda le risorse già acquisite tramite il Fondo Regionale Disabili e la Legge 14, il rischio già evidenziato è rappresentato dal loro non completo utilizzo per le difficoltà nell'individuazione, in capo ai Servizi Territoriali, dei possibili utenti. Si sta quindi procedendo a una verifica delle possibilità di recupero delle iniziative non ancora realizzate, confidando anche nel potenziamento delle dotazioni organiche dei servizi stessi.

Permane la notevole difficoltà a individuare un'utenza con la disponibilità e le caratteristiche necessarie ad affrontare percorsi formativi, anche di breve durata e questo avrà un significativo impatto sulla completa realizzazione delle attività programmate. La società si è attivata presso la Regione per ottenere una semplificazione delle procedure di reclutamento delle persone interessate alle azioni di politica attiva e una proroga dei termini di scadenza delle operazioni approvate, per raggiungere una percentuale elevata di realizzazione delle attività previste.

Al momento sono già state acquisite risorse pari a circa € 1.265.00 per attività che si svolgeranno nel 2020 a cui si aggiunge una previsione di circa € 458.000 di contributi (se verranno mantenute le azioni orientative per garantire "la continuità territoriale" sopra richiamate) e la stima di ulteriori € 293.000 di ricavi presunti.

La realizzazione di tali stime dipende dal rispetto dei tempi e dall'esito positivo della partecipazione ai bandi regionali, oltre che dalla effettiva realizzazione delle altre attività previste.

Il controllo dei costi e dell'equilibrio di bilancio rimane una priorità della società: non è però possibile escludere il rischio di una possibile perdita di esercizio attribuibile a livelli di "redditività" sempre più contenuti di alcune attività (in particolare quelle a mercato, ma anche per le iniziative che coinvolgono utenze problematiche) e a un'incidenza difficilmente comprimibile di alcune voci di costo (personale, affitti, utenze). Di particolare rilevanza potrebbe essere la ricerca di una diversa ubicazione per la sede di Rivara in accordo con l'Unione dei Comuni Modenesi dell'area Nord, con la quale è stato intrapreso una riflessione anche in relazione alla sempre maggiore importanza delle attività relative al biomedicale a Mirandola.

	Budget 2020
Ricavi delle prestazioni e variazioni delle rimanenze	1.558.000
Altri ricavi e proventi	458.000
Valore della produzione	2.016.000
Costi per materie prime	32.000
Costi per servizi	993.000
Costi per godimento beni di terzi	180.000
Costi personale	792.000
Ammortamenti e svalutazioni	11.000
Totale costi della produzione	2.008.000
Differenza tra valore e costi della produzione	8.000
Interessi ed altri oneri finanziari	-2.000
Risultato prima delle Imposte	6.000

3. Prospettive per il triennio 2020-2022

Il prossimo triennio è caratterizzato dal passaggio tra due periodi di programmazione dei Fondi Comunitari: ultimo anno del settennio 2014/2020 e inizio del nuovo, 2021/2027. A giugno 2018 la Commissione ha presentato una proposta di bilancio a lungo termine, alla quale tuttavia manca ancora la decisione strategica dei Capi di Stato e di Governo europei, necessaria affinché i nuovi programmi entrino in vigore il 1° gennaio 2021. Questa circostanza rende problematica una previsione realistica di medio periodo delle risorse disponibili, anche se la fase di negoziazione in corso non sembra far prevedere forti ridimensionamenti degli impegni sulle politiche di coesione.

L'azione della società per il triennio 2020-2022 si svilupperà lungo tre direttive:

1. un rafforzamento della collaborazione con gli altri enti di formazione a partecipazione pubblica operanti nella Regione Emilia-Romagna e raccolte nell'associazione ARIFEL, a partire dall'accordo di rete stipulato per l'accreditamento in area 1. Anche alla luce delle recenti novità introdotte dal D.lgs. 175/2016 è auspicabile che si individuino crescenti forme di collaborazione al fine di raggiungere un duplice obiettivo: da un lato assecondare il disegno generale di razionalizzazione delle partecipate in corso con soluzioni che, rispettando i territori, valorizzino ambiti comuni di azione, dall'altro specializzare le strutture in ragione della loro capacità di progettazione tematica utilizzando i bandi del FSE come elemento di realizzazione concreta di tale strategia attraverso la costituzione di partenariati ampi costituiti da un capofila progettuale e da associati erogatori delle attività di formazione sui territori.
2. La gestione delle richieste di recesso dalla compagine sociale comunicati dai soci Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, Azienda Ospedaliera e Universitaria di Modena, AUSL di Modena, Comune di Pavullo nel Frignano e Comune di Vignola, recessi conseguenti

all'applicazione delle misure di razionalizzazione approvate dai soci minoritari in applicazione del D.Lgs. 175/2016.

3. Un impegno da parte della società a individuare e proporre progetti e iniziative coerenti con le specializzazioni maturate nel campo dei servizi di formazione in ambito sociale e a sostegno della formazione professionale orientata alle specializzazioni industriali e manifatturiere dei territori.

4. Obiettivi assegnati alla società

Obiettivo 1

Tipo di obiettivo: efficacia

Progettazione e realizzazione di almeno 40 iniziative corsuali per:

- collocamento mirato,
- studenti e giovani disabili,
- persone fragili e vulnerabili (L.R. 14/2015)

Obiettivo 2

Tipo di obiettivo: efficacia

Gestione di 6 Corsi per Operatori dell'area sociale.

Obiettivo 3

Tipo di obiettivo: efficacia

Realizzazione di almeno un percorso IFTS (Tecnico per la progettazione e realizzazione del prodotto moda).

Obiettivo 4

Tipo di obiettivo: efficacia

Percentuale di successo nel conseguimento della qualifica dei candidati ammessi agli esami - almeno 80% dei partecipanti

Obiettivo 5

Tipo di obiettivo: efficienza

Diminuzione costi di gestione: utenze telefoniche € 500 sede di Rivara e € 1600 sede di Modena; consumi elettrici € 900 sede di Carpi.

Obiettivo 6

Tipo di obiettivo: efficienza

Rispetto di tutti gli indicatori finanziari previsti per l'accreditamento ER (per l'accreditamento è sufficiente il rispetto di 3 indicatori su 4):

Indice di disponibilità corrente ≥ 1

Durata media dei crediti ≤ 200 gg

Durata media dei debiti ≤ 200 gg

Incidenza degli oneri finanziari $\leq 3\%$

Obiettivo 7

Tipo di obiettivo: qualità

Aggiornare/qualificare le caratteristiche tecnico organizzative (spazi, laboratori) e didattiche (competenze) dell'offerta di formazione superiore della sede di Carpi, per garantire la continuità dei percorsi biennali dell'ITS Moda, di cui è previsto l'avvio della seconda edizione. Completamento dell'aula "speciale" di informatica (23 postazioni di computer graphic), con le ultime versioni dei programmi "Photoshop" e "Adobe Illustrator".

Obiettivo 8

Tipo di obiettivo: economicità

Realizzazione di un risultato di esercizio non negativo.

Obiettivo 9

Tipo di obiettivo: efficienza

Il numero dei dipendenti al 31/12/2020 non dovrà essere superiore a quello rilevato al 31/12/2019. È fatto divieto alla società di assumere nuove unità di personale, sia a tempo determinato che a tempo indeterminato, in assenza di autorizzazione espressa rilasciata dal socio Comune di Modena.

Obiettivo 10

Tipo di obiettivo: efficienza

Il totale della voce "costo del personale" (voce B9 del Conto Economico) al 31/12/2020 non dovrà essere superiore al valore della stessa voce indicata nel bilancio al 31/12/2019, fatti salvi gli incrementi obbligatori derivanti dall'applicazione di norme di legge o del contratto collettivo nazionale di lavoro.

Obiettivo 11

Tipo di obiettivo: economicità

Il totale della voce "Totale costi della produzione" (voce B del Conto Economico) al 31/12/2020 dovrà essere uguale o inferiore al valore della stessa voce indicata nel bilancio al 31/12/2019. Solamente nel caso in cui si verifichi un incremento durevole della voce A del Conto Economico (Totale Valore della Produzione) sarà possibile aumentare la voce B del Conto Economico in misura proporzionale entro il limite dell'incremento del valore della produzione, anche in deroga agli obiettivi 9 e 10 e salva la necessaria autorizzazione del Comune per procedere a nuove assunzioni.

Obiettivo 12

Tipo di obiettivo: efficacia

La società non dovrà procedere alla costituzione o all'acquisto di partecipazioni di altre società (anche se ciò avvenga mediante operazioni straordinarie dirette a tal fine) che non siano necessarie al perseguimento delle finalità istituzionali del Comune di Modena, che non svolgano alcuna delle attività elencate nell'art. 4, comma 2°, d.lgs. 19 agosto 2016, n. 175 e che non posseggano gli ulteriori requisiti indicati all'art. 5 dello stesso decreto legislativo, salvo che il Comune di Modena la autorizzi preventivamente in modo espresso.

aMo S.p.A.

1. Attività previste per il 2020

Per l'anno 2020 si prevedono le seguenti attività:

Patto per il Trasporto Pubblico Regionale e Locale in Emilia Romagna per il triennio 2018/2020

Gli impegni sottoscritti sono i seguenti:

- attuazione del processo di aggregazione tra le Agenzie per la Mobilità di Modena e Reggio Emilia, previsto dalla normativa regionale sulla base degli indirizzi degli enti locali;
- avvio e gestione della gara di ambito ottimale Secchia-Panaro per l'affidamento della gestione dei servizi di TPL, tenendo conto degli indirizzi regionali e degli enti locali, con particolare attenzione alla salvaguardia e alla tutela del lavoro e delle necessarie ottimizzazioni dei servizi da affidare;
- progettazione e organizzazione dei servizi di trasporto pubblico auto filoviario con particolare attenzione all'integrazione modale con i servizi ferroviari regionali e con forme complementari di mobilità sostenibile, con l'obiettivo di assicurare i servizi minimizzando le sovrapposizioni; garantire un'ottimizzazione degli orari e delle frequenze in ottica intermodale con particolare riferimento ai poli attrattori di traffico e, attraverso il monitoraggio della qualità dei servizi, favorire l'acquisizione di dati e informazioni relativi all'offerta, alla domanda, ai parametri economici e alla soddisfazione dell'utenza;
- monitoraggio e gestione operativa dei flussi economico-finanziari, nel bacino provinciale di Modena, dell'iniziativa regionale di integrazione tariffaria ferroviaria e auto filoviaria "Mi Muovo anche in città".

Attuazione della Convenzione tra le Agenzie di Modena e Reggio Emilia

Il 31 luglio 2018 è stata sottoscritta la Convenzione per l'istituzione e la regolamentazione della cooperazione nella gestione delle funzioni proprie delle agenzie locali per la mobilità di Modena e Reggio Emilia nell'ambito ottimale Secchia-Panaro.

Gli ambiti di cooperazione, stabiliti dalla convenzione sono i seguenti:

- programmazione operativa, progettazione, organizzazione e promozione dei servizi pubblici di trasporto auto filoviario dell'ambito sovra bacinale Secchia-Panaro, integrati tra loro e con la mobilità privata;
- analisi e predisposizione degli atti per la gestione delle procedure di gara per l'affidamento del servizio di TPL nell'ambito omogeneo sovra bacinale Secchia - Panaro, valutando le possibilità/convenienza di procedere alla suddivisione in lotti nel rispetto degli indirizzi regionali;
- controllo dell'attuazione dei contratti di servizio;
- altre funzioni assegnate in materia specifica dai singoli enti locali soci nell'ambito di quanto previsto dalle normative vigenti;

- aspetti gestionali e amministrativi compresa la stabilizzazione degli accordi di collaborazione per la gestione integrata della manutenzione delle fermate bus e per la gestione coordinata delle indagini di Customer Satisfaction nei due bacini provinciali.

Il coordinamento si attuerà attraverso il Comitato di Coordinamento, costituito dal rappresentante legale o suo delegato di ciascuna società, con sedute periodiche, di norma mensili.

In particolare nel 2020 le due società saranno impegnate ad esperire un'unica procedura di gara per l'affidamento della gestione dei servizi di TPL auto filoviari e, attraverso apposito "Accordo o Contratto di Mandato", nomineranno il capofila del progetto – Stazione Appaltante e Responsabile del Procedimento - delegando espressamente i poteri e le funzioni stabilite dalla normativa vigente.

Procedura per la selezione del gestore dei servizi di TPL

La convenzione per la cooperazione nella gestione delle funzioni proprie delle agenzie per la mobilità di Modena e Reggio Emilia individua la gara per l'affidamento della gestione del TPL nell'ambito Secchia-Panaro come attività di "gestione associata".

Il comitato di coordinamento, nel rispetto degli Statuti delle due società e tenuto conto delle delibere dell'Autorità di Regolazione dei Trasporti (A.R.T.) n° 49/2015 e n° 48/2017, incarica la società mandataria di predisporre le linee guida della gara:

- l'oggetto della gara nel rispetto degli indirizzi regionali, compresa l'eventuale opportunità/convenienza della suddivisione in lotti per servizi particolari e, in ogni caso, non su base territoriale;
- le risorse economiche rese disponibili da ciascuna delle due società per tutta la durata dell'affidamento;
- la scelta del consulente (Advisor tecnico, finanziario e legale);
- gli assetti delle reti e dei servizi e il programma di esercizio base;
- la procedura di aggiudicazione, i requisiti dei partecipanti alla gara e le modalità di valutazione delle offerte;
- le compensazioni economiche al gestore, attraverso una gestione separata dei quadri economici delle due agenzie e in rapporto ai volumi di servizi effettivamente svolti nei due bacini provinciali;
- la classificazione dei beni strumentali;
- le modalità di svolgimento della consultazione per l'individuazione dei beni essenziali;
- le modalità di trasferimento e condivisione della flotta bus;
- le modalità di trasferimento e condivisione delle tecnologie e dei sistemi informativi;
- le modalità di adeguamento delle tariffe;
- la clausola sociale;
- i sub affidamenti.

Nel 2020 la stazione appaltante e il Responsabile del procedimento saranno impegnati, con il supporto degli Advisor, del Comitato di Coordinamento tra le due società e del gruppo di lavoro, a redigere e proporre agli Enti Locali Soci il documento sulle strategie di gara, il cronoprogramma della gara, il capitolato tecnico di gara e il disciplinare di gara.

Contratto di Servizio

Applicazione dell'attuale contratto di servizio con SETA S.p.A., alle medesime condizioni anche nel 2020 e fino ad espletamento della gara.

Programmazione e organizzazione dei servizi di TPL

aMo partecipa ai processi di formazione dei documenti di pianificazione territoriale redatti dalla Regione e dagli enti soci, allo scopo di promuovere uno sviluppo del territorio, imperniato sulla mobilità sostenibile e sicura.

L'attività di supporto alla redazione dei PUMS ha prodotto un documento tecnico denominato "I PUMS e il Servizio Metropolitan Modenese", consegnato agli enti soci coinvolti nel processo di pianificazione della mobilità sostenibile. Nel 2020 si ipotizza l'avvio della collaborazione con la Provincia di Modena, il Comune di Modena e le Unioni dei Comuni per la redazione del Piano della Mobilità di Area Vasta (PUMAV) previsto dal Piano Regionale Integrato dei Trasporti 2025. Nel 2020 si ipotizza inoltre l'avvio della collaborazione con i Comuni di Modena, Carpi e i Comuni del Distretto Ceramico (Sassuolo, Formigine, Maranello e Fiorano) per la graduale attuazione dei rispettivi PUMS (Piani Urbani della Mobilità Sostenibile).

Il Patto per il Trasporto Pubblico Regionale e Locale in Emilia Romagna per il triennio 2018/2020 e l'Addendum 2019-2020 dell'Atto di Indirizzo triennale in materia di programmazione e amministrazione del trasporto pubblico regionale e locale individuano un quadro di risorse disponibili per i servizi minimi di TPL sostanzialmente equivalente alle precedenti annualità. Per quanto riguarda il bacino di Modena l'obiettivo da raggiungere, come previsto dal Piano di Riprogrammazione dei Servizi TPL, rimane 12.400.317 vett*km. Dovranno quindi continuare, d'intesa con i Comuni, le azioni mirate a ridurre i servizi a scarsa utenza, per corse programmate in zone e in periodi dell'anno a bassa domanda di mobilità con l'obiettivo di raggiungere quanto previsto dal citato Piano di Riprogrammazione. Le risorse finanziarie che probabilmente saranno assegnate al bacino di Modena nel 2020 corrispondono a € 26.897.656,80, non prevedono alcuna forma di recupero inflattivo e sono comprensive dei contributi finalizzati alla copertura degli oneri per i rinnovi contrattuali autoferrotranvieri 2002/2007. Nel 2020 non sono previste risorse regionali del cosiddetto "fondino". Nel corso dell'anno, in conformità agli atti regionali attuativi del Patto per il TPL 2018/2020, si procederà all'eventuale redazione di un nuovo Piano di Riprogrammazione dei servizi per il bacino di Modena, coordinato con la pianificazione dei servizi di TPL nel bacino di Reggio Emilia.

Sono inoltre previste, d'intesa con i Comuni interessati:

- l'attuazione di interventi per l'adeguamento del servizio di trasporto scolastico alle esigenze emerse dall'ultima riforma degli ordinamenti scolastici, tenendo conto che anche nel 2020 si prevede un'ulteriore aumento degli studenti degli istituti superiori;
- la partecipazione al tavolo permanente di confronto tra la Provincia, i dirigenti scolastici delle scuole superiori del bacino di Modena e SETA, allo scopo di migliorare i flussi comunicativi, implementare i trasferimenti di dati su origine/destinazione degli studenti iscritti, migliorare la gestione delle criticità nella fase di inizio delle attività scolastiche;

- il monitoraggio sull'attuazione del contratto di servizio, attività finalizzata alla continua implementazione e miglioramento del servizio, nonché controllo delle attività del gestore;
- la verifica dell'efficacia e l'eventuale prosecuzione nel 2020, in accordo con il Comune di Carpi, dell'estensione del servizio urbano di linea "Arianna" ai giorni festivi e il potenziamento del servizio a chiamata – prontobus, avviata nel 2019 in attuazione degli indirizzi del PUMS di Carpi;
- la progettazione e prima attuazione della revisione dei servizi TPL nell'ambito territoriale di Mirandola a seguito dell'entrata in esercizio del nuovo Terminal bus;
- la gestione del contratto dei servizi di trasporto di studenti degli istituti superiori per attività di educazione fisica;
- la gestione delle segnalazioni e dei reclami provenienti da Enti/Associazioni e da cittadini/utenti (circa 350 ogni anno).

Mobility Management

- Nell'anno scolastico 2019/2020 si sviluppa la 2^a fase del progetto sperimentale di mobilità scolastica sostenibile, denominato "A scuola in autonomia" nei Comuni di Carpi, Mirandola, Castelfranco e Sassuolo con il coinvolgimento di istituti o plessi scolastici di primo grado, individuati dagli Enti Locali in ciascuno dei quattro territori comunali. La seconda fase del progetto è indirizzata alla definizione di soluzioni tecniche di riorganizzazione degli spazi pubblici in prossimità e in accesso agli edifici scolastici, nonché all'applicazione delle idee progettuali emerse nel percorso partecipativo del precedente anno scolastico. Nel 2020 la società intende inoltre proporre ad altri Comuni Soci, per un massimo di 5 realtà, l'avvio del percorso progettuale "A scuola in autonomia".

Sistema Tariffario e informazione all'utenza

- Attuazione nel bacino provinciale di Modena dell'iniziativa regionale di integrazione tariffaria ferroviaria e autofiloviaria "Mi Muovo anche in città", prevista dal Patto per il Trasporto Pubblico Regionale e Locale in Emilia Romagna per il Triennio 2018/2020.
- Attuazione degli indirizzi del Patto per il TPL 2018/2020 in tema di integrazione tariffaria gomma – ferro sulla direttrice Modena-Carpi-Rolo, d'intesa con l'Agenzia per la Mobilità di Reggio Emilia, il Comune di Carpi e SETA: attuazione e monitoraggio Convenzione tra i soggetti coinvolti.
- Attuazione dell'iniziativa di agevolazione tariffaria, promossa da aMo e dalla Provincia di Modena, per gli abbonamenti annuali relativi a relazioni di viaggio superiori a 4 zone tariffarie, acquistati dai cittadini residenti nella Provincia di Modena. L'iniziativa intende incentivare l'utilizzo del trasporto pubblico locale introducendo sconti progressivi sugli abbonamenti annuali in relazione alle condizioni di marginalità territoriale, introducendo in tal modo meccanismi di perequazione a favore dei Comuni periferici.

Infrastrutture e Patrimonio

- Ricostruzione del sito di Mirandola: nel 2020 si prevede la conclusione dei lavori ed il collaudo della nuova autostazione e del nuovo deposito bus di Mirandola.
- Adeguamenti rete filoviaria di Modena: nel 2020 si prevede la conclusione della fornitura, l'installazione a cura di SETA e l'attivazione dei dispositivi PLF – sistema di protezione e sorveglianza linea filoviaria, nei tratti più sollecitati.
- In attuazione del PUMS di Modena e delle previsioni del Piano Triennale 2018- 2020 delle Opere e degli Investimenti della società, nel 2020 si prevede l'avvio della progettazione esecutiva per il rinnovo delle infrastrutture di fermata (pensiline e paline) del servizio urbano di Modena, coordinandone la graduale attuazione con il programma di interventi di qualificazione delle urbanizzazioni a supporto delle fermate urbane.

Progetti Europei

Nel 2019 aMo è stata scelta come Partner del progetto europeo YOUMOBIL, che coinvolge partner provenienti da Germania, Italia, Slovacchia, Polonia, Repubblica Ceca e Croazia con l'obiettivo di avvicinare i giovani che vivono in aree rurali e periferiche alle opportunità di spostamento offerte dal trasporto pubblico. Il budget complessivo è di 1,8 milioni di euro, di cui 1,5 milioni finanziati dal programma Central Europe. Il progetto è iniziato nell'aprile 2019 e continuerà fino alla fine del 2021. La scarsità di opzioni di mobilità disponibili è citata spesso come uno dei motivi principali per cui i giovani scelgono di lasciare il luogo in cui sono nati e migrare verso città più grandi. YOUMOBIL ha quindi l'obiettivo di migliorare i servizi di trasporto pubblico per i giovani che vivono nelle zone rurali, e facilitare il loro accesso alle reti di trasporto europee e nazionali. Le attività pilota si baseranno sulla domanda effettiva, sfruttando le potenzialità delle nuove tecnologie e le conoscenze acquisite attraverso workshop e interviste. Una di queste attività pilota verrà sviluppata nel 2020 da aMo per le frazioni della città di Modena. Il progetto chiederà anche un contributo di idee ai giovani per rivitalizzare le infrastrutture ferroviarie dismesse e migliorare così l'attrattività e l'immagine del trasporto pubblico, attraverso specifiche iniziative.

Efficienza energetica

aMo ha stipulato una convenzione con l'Agenzia per l'Energia e lo Sviluppo Sostenibile e con SETA per l'ottenimento di titoli di efficienza energetica (TEE) del trasporto pubblico locale del bacino di Modena, con l'obiettivo di implementare interventi di efficientamento energetico sulla rete, sui mezzi e sugli impianti del TPL modenese.

Piano Triennale 2019-2021 delle assunzioni di personale

Nel corso del 2020 la società darà attuazione alla prima fase del Piano Triennale 2019-2021 delle assunzioni di personale, approvato dalla Giunta Comunale di Modena il 3 settembre 2019. Il procedimento si svilupperà tramite selezioni pubbliche, in conformità al nuovo Regolamento societario per il reclutamento del personale, così come previsto dal testo Unico sulle Società a Partecipazione Pubblica (TUSP) D.lgs. 175/2016. Il Piano prevede:

- conferma e consolidamento di tutti gli ambiti di attività della società: programmazione, regolazione e controllo del trasporto pubblico locale, con previsione di sviluppo, a breve

termine, nei settori del mobility management e della ricerca applicata sulle forme innovative di mobilità collettiva e/o condivisa e della mobilità attiva;

- conferma delle attuali dotazioni patrimoniali della società, inclusa la rete filoviaria;
- conseguente conferma della configurazione organizzativa della società e della relativa dotazione organica di personale, con potenziamento delle funzioni tecniche ed informatiche ed alleggerimento progressivo delle funzioni amministrative ed operative/gestionali;
- conferma dei vincoli di spesa assegnati dal socio di riferimento (Comune di Modena), misurati su base annuale e in relazione all'andamento del valore della produzione della società;
- gestione del turn over nella misura del rapporto 1 a 1 nel triennio di riferimento del Piano.

2. Budget 2020

Per quanto riguarda l'attività programmata per l'esercizio 2020 si fa riferimento al Piano Triennale di Riprogrammazione del TPL, approvato dall'Assemblea dei Soci aMo nel mese di settembre 2013 e divenuto parte del Piano approvato dalla Regione Emilia-Romagna.

Esso conteneva obiettivi quantitativi così riassunti:

anno	Vett/km
2017	12.400.317
2018	12.400.317
2019	12.400.317
2020	12.400.317

Le risorse economiche assegnate al bacino provinciale di Modena sono quelle stabilite dalla DGR 693/2016 nel triennio 2016/2018, alle quali si aggiungono quelle stanziare dagli EE.LL. della provincia di Modena sulla base della convenzione tra gli EE.LL. che regola l'attribuzione di competenze ad aMo; si assume come possibile il trend riportato nella tabella seguente:

Anno	Valore della produzione	Utile
2017	28.597.280	61.303
2018	28.367.671	101.301
2019 previsione	29.000.000	0
2020 previsione	28.500.000	0

Il bacino provinciale di Modena presenta tuttavia significative richieste di incremento dell'offerta di corse bus nelle ore di punta su una pluralità di direttrici, di uniforme offerta di servizi durante

l'intero arco dell'anno (superando la differenziazione tra orario scolastico e orario non scolastico), di estensione dell'offerta di servizi nella fascia oraria serale, di estensione dei servizi non convenzionali a chiamata in tutte le aree marginali e/o a domanda debole di utenza della provincia; a tali istanze, con l'attuale livello di contribuzione regionale, la società non è in grado di dare efficaci e risolutive risposte.

3. Obiettivi assegnati alla società

Obiettivo 1: Riduzione costi utenze

Tipo di obiettivo: efficienza

Conferma e consolidamento della riduzione del costo delle utenze per consumi elettrici del 10% rispetto all'esercizio 2018. Il risparmio previsto è conseguente alla entrata a regime della tecnologia LED.

Obiettivo 2: Dematerializzazione documentale

Tipo di obiettivo: efficienza

Conferma e consolidamento della riduzione del costo delle fotocopie pari al 20% rispetto all'esercizio 2018 quale risultato previsto in conseguenza della dematerializzazione dei processi di gestione e archiviazione dei documenti e delle fatture (entrata a regime della fatturazione elettronica).

Obiettivo 3

Tipo di obiettivo: economicità

Mantenimento del pareggio di bilancio, confermando la produzione di servizi TPL per una consistenza complessiva annua di 12.400.317 vett*km., fatto salvo uno scostamento dei servizi minimi erogati, entro l'1% nell'anno 2020.

Obiettivo 4

Tipo di obiettivo: efficacia

Rinnovo alle medesime condizioni dell'Accordo Aziendale (contrattazione di secondo livello) relativo alla retribuzione di risultato nel triennio 2020/2022 dei dipendenti della società, considerato che l'Accordo opera nella logica del contenimento degli oneri contrattuali, prevedendo l'invariabilità in ciascun anno del triennio del valore del premio base di riferimento.

Obiettivo 5

Tipo di obiettivo: qualità

aMo intende rafforzare l'impronta ecologica aziendale, promovendo tra i dipendenti l'utilizzo delle biciclette aziendali negli spostamenti urbani, insieme all'utilizzo dei mezzi pubblici (con l'acquisto di due abbonamenti impersonali per il servizio urbano modenese) e ad altre forme di mobilità condivisa (carpooling con almeno 3 persone a bordo) per gli spostamenti interurbani. Tali spostamenti verranno monitorati.

Obiettivo 6

Tipo di obiettivo: efficienza

Il numero dei dipendenti al 31/12/2020 non dovrà essere superiore a quello rilevato al 31/12/2019. È fatto divieto alla società di assumere nuove unità di personale, sia a tempo determinato che a tempo indeterminato, in assenza di autorizzazione espressa rilasciata dal socio Comune di Modena.

Obiettivo 7

Tipo di obiettivo: efficienza

Il totale della voce "costo del personale" (voce B9 del Conto Economico) al 31/12/2020 non dovrà essere superiore al valore della stessa voce indicata nel bilancio al 31/12/2019, fatti salvi gli incrementi obbligatori derivanti dall'applicazione di norme di legge o del contratto collettivo nazionale di lavoro.

Obiettivo 8

Tipo di obiettivo: economicità

Il totale della voce "Totale costi della produzione" (voce B del Conto Economico) al 31/12/2020 dovrà essere uguale o inferiore al valore della stessa voce indicata nel bilancio al 31/12/2019. Solamente nel caso in cui si verifichi un incremento durevole della voce A del Conto Economico (Totale Valore della Produzione) sarà possibile aumentare la voce B del Conto Economico in misura proporzionale entro il limite dell'incremento del valore della produzione, anche in deroga agli obiettivi 9 e 10 e salva la necessaria autorizzazione del Comune per procedere a nuove assunzioni.

Obiettivo 9

Tipo di obiettivo: efficacia

La società non dovrà procedere alla costituzione o all'acquisto di partecipazioni di altre società (anche se ciò avvenga mediante operazioni straordinarie dirette a tal fine) che non siano necessarie al perseguimento delle finalità istituzionali del Comune di Modena, che non svolgano alcuna delle attività elencate nell'art. 4, comma 2°, d.lgs. 19 agosto 2016, n. 175 e che non posseggano gli ulteriori requisiti indicati all'art. 5 dello stesso decreto legislativo, salvo che il Comune di Modena la autorizzi preventivamente in modo espresso.

Farmacie Comunali di Modena S.p.A.

1. Attività previste per il 2020

La società FCM S.p.A. fa parte, a partire dal 1° luglio 2019, del Gruppo Admenta Lloyds, leader di mercato nel settore della distribuzione al dettaglio (attraverso la gestione diretta e indiretta di oltre 250 tra farmacie/parafarmacie) e della distribuzione intermedia di farmaci con 2 piattaforme logistiche a Bologna e Milano.

Data la recente operazione di acquisizione, il management della società non ha ancora completato il piano triennale: sono ancora in corso sia la fase di integrazione sia quella di analisi dettagliata su attività commerciali e marketing. Solamente dopo il completamento di questa attività il management sarà in grado di valutare correttamente tutte le possibili sinergie e opportunità derivanti dall'acquisizione e integrazione con Gruppo Admenta - Lloyds, elaborando quindi un piano triennale basato su stime adeguate.

Tuttavia la società ritiene di poter confermare, nell'attuale scenario normativo e regolatorio del settore delle farmacie, un risultato per il triennio 2020-2022 sostanzialmente stabile ed in linea con l'esercizio 2018 che si è chiuso con un utile ante-imposte di 1,7mil.

Va menzionato che il quadro di riferimento del settore nel quale opera la società presenta alcuni elementi di incertezza legati al recente tema della riforma della remunerazione, che attualmente non ha ancora trovato proposte concordate all'interno della filiera né affrontato il tema annoso della distribuzione diretta (DD) e in nome per conto (DPC).

I dati di mercato dei primi mesi 2019 in Emilia-Romagna mostrano una ulteriore flessione sia in valore sia in termini di numero delle prescrizioni.

Tale situazione va poi ulteriormente collocata nel quadro concorrenziale locale, che registra l'apertura di 9 nuove sedi farmaceutiche a Modena che inevitabilmente inciderà sul fatturato di tutte le farmacie del territorio.

L'andamento di FCM dei primi 6 mesi del 2019 mostra una sostanziale tenuta del fatturato e del risultato operativo.

Si precisa infine che, per allinearsi al processo di consolidamento della capogruppo McKesson, l'esercizio sociale sarà modificato e ricondotto al periodo 1 aprile - 31 marzo, ne consegue che anche il budget e piano triennale saranno di conseguenza modificati.

2. Budget 2020

Per il 2020 è stata elaborata una stima preliminare sulla base del consuntivo 2018 e dell'andamento del primo semestre 2019.

	Budget 2020
Ricavi	20.890.000
Margine lordo	7.275.000

Costo personale	3.410.000
Altri costi	2.170.000
Risultato operativo	1.696.000
Risultato prima delle Imposte	1.696.000

3. Prospettive per il triennio 2020-2022

Come già specificato, pur in assenza di un piano triennale in corso di definizione, si è provveduto ad elaborare una stima relativa all'evoluzione del triennio 2020-2022.

	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
Ricavi	20.890.000	21.098.000	21.309.000
Margine lordo	7.275.000	7.348.000	7.421.000
Costi personale	3.410.000	3.444.000	3.478.000
Altri costi	2.170.000	2.192.000	2.214.000
Risultato operativo	1.696.000	1.713.000	1.730.000
Risultato prima delle Imposte	1.696.000	1.713.000	1.730.000

4. Obiettivi assegnati alla società

Obiettivo 1

Tipo di obiettivo: efficienza

Ristrutturazione Farmacie Vignolese, La Rotonda ed altre 3 da identificare entro 2020. Le rimanenti farmacie saranno completate entro 2022 valutando anche le opportunità di spostamento in location più favorevoli nell'ambito della pianta organica. Investimento complessivo nel triennio stimabile in circa 1,8 mil. euro di cui circa 0,7 mil. euro nel 2020.

Obiettivo 2

Tipo di obiettivo: qualità

Al fine di rispondere alle esigenze dei clienti/pazienti e aumentarne la fidelizzazione, nel corso del 2020 saranno introdotti nelle farmacie nuovi servizi quali:

- Test intolleranze alimentari
- Autotest celiachia
- ECG
- Holter
- Autotest diagnostici
- Foratura lobi
- Analisi delle pelle-capello-cellulite

- Mineralometria ossea
- Nutrizionista

Obiettivo 3

Tipo di obiettivo: efficacia

Al fine di rispondere alle esigenze dei clienti/pazienti e aumentarne la fidelizzazione, nel corso del 2019 tutti i clienti di FCM potranno scaricare la App Lloyds che offre servizi innovativi quali:

- prenotazione e acquisto farmaci anche con ricetta con possibilità consegna a domicilio o ritiro in farmacia (click & collect);
- inserimento terapia personalizzata con notifiche pro-memoria momenti assunzione farmaco;
- gestione armadietto farmaceutico
- visualizzazione volantino promozionale ed eventi organizzati in farmacia;
- visualizzazione e prenotazione servizi in farmacia;
- accesso Blog Lloyds

Il servizio di consegna farmaci (anche con prescrizione) attraverso partnership con Pharmap sarà attivo a partire dal 2020.

Obiettivo 4

Tipo di obiettivo: efficacia

Realizzazione di oltre 2.000 ore circa di formazione dei dipendenti orientata all'aggiornamento professionale e commerciale, conoscenza procedura aziendali e di settore, sicurezza ex Dlgs.81.

Obiettivo 5

Tipo di obiettivo: efficacia

Al fine di promuovere l'immagine ed il legame con la comunità del territorio la società realizzerà, in partnership con il Comune di Modena, le seguenti iniziative che hanno raccolto forte interesse sia dalle amministrazioni locali sia dalla cittadinanza in precedenti esperienze:

- Social Camper: camper itinerante tra le principali piazze delle città, allestito come una farmacia: i farmacisti informeranno i cittadini su tutela della salute, principali patologie, prevenzione.
- Pacco Dono nuovi nati: invio lettera benvenuto firmata da Sindaco o Assessore indirizzata a tutti i nuovi nati del Comune di Modena, con possibilità di ritiro di un pacco dono contenente prodotti per i primi mesi di mamma e bambino, ritirabile presso tutte le farmacie FCM. Tale iniziativa sarà totalmente a carico della società.

ModenaFiere S.r.l.

1. Attività previste per il 2020

Nel 2020 si prevede lo svolgimento di 20 manifestazioni ed eventi congressuali di seguito elencate:

- Mostra Cinofila Internazionale – 6 GENNAIO
- Expoelettronica (Mostra Mercato di Elettronica & Co.) - Cos-Mo (Fiera dei Comics & Games) - Mo-del (Modellismo statico e dinamico) - Mo.Ma. Modena Makers (Makers e tecnologie open source) – Mostra Mercato del Disco & CD – 11/12 GENNAIO
- Gater Expo - Salone delle anticipazioni del tessile abbigliamento e degli accessori – 21/23 GENNAIO
- Modenantiquaria (XXXIII Mostra mercato d’alto Antiquariato) – Petra (Antico, decorazione e design per parchi, giardini e ristrutturazioni) – 8/16 FEBBRAIO
- Animali dal Mondo (animali esotici e da compagnia) – 7/8 MARZO
- Passioni in verde (Orto, giardino e agricoltura amatoriale) 14/15 MARZO
- I Meat Farm – 22/23 MARZO
- Unimore Orienta – iniziativa di orientamento dell’Università di Modena e Reggio Emilia – 25 MARZO
- Play - Festival del Gioco – 3/5 APRILE
- 1. Fiera di Modena - 82^ Mostra Campionaria – 25 APRILE/1 MAGGIO
- Gater Expo – Presentazione collezioni tessuti e accessori moda – SETTEMBRE
- Modena Nerd - Fumetti, Videogiochi, Youtuber – 12/13 SETTEMBRE
- Modena Motor Gallery - Mostra Scambio Auto e Moto d’Epoca – 19/20 SETTEMBRE
- More Jobs (Orientamento al lavoro) – 8 OTTOBRE
- Modena Si Sposa – 2/4 OTTOBRE
- Modena Champagne Experience – 11/12 OTTOBRE
- All for Tiles – 18/19 NOVEMBRE
- Curiosa Fiera d’autunno (Idee, Shopping, Sapori) – 27/29 NOVEMBRE – con BUK Festival – Piccola e media editoria
- Children’s Tour - NOVEMBRE
- Modena Benessere Festival - Benessere naturale dall’Oriente all’Occidente – 17/18 NOVEMBRE

Modenafiere inoltre continua a collaborare nell’organizzazione di Gardacom a Montichiari e di Nerd Show a Bologna, entrambi formati nati a Modena e sviluppati in altre città.

ModenaFiere è una società del Gruppo BolognaFiere. La società gestisce il quartiere fieristico in forza di una concessione del Comune di Modena con scadenza 31/12/2028. In base alla concessione, sono a carico di ModenaFiere le manutenzioni ordinarie, straordinarie e le migliorie sul quartiere stesso.

ModenaFiere organizza inoltre direttamente Motorgallery, Artigiana Italiana e Artigiana Design, i cui marchi sono della CCIAA di Modena e di Promo.

Per il 2020 Modenafiery si propone i seguenti obiettivi:

- miglioramento redditività manifestazioni dirette ed indirette;
- arricchimento portafoglio con nuovi eventi da lanciare nel corso dell'anno;
- ricerca di efficienza sui costi di struttura.

Il budget presenta un totale di ricavi di € 4.955.602 con un EBITDA di € 483.026, un EBIT di € 17.799 e un risultato prima delle imposte par ad € 3.683.

Il budget è stato stilato tenendo conto delle manifestazioni elencate nel calendario, che risente della stagionalità per la presenza di una manifestazione a cadenza biennale, è redatto nella prospettiva della continuità e le manifestazioni contemplate sono solo quelle ritenute di certa realizzazione.

In quest'ottica non è stata prevista a budget Skipass, in quanto la fattibilità dell'evento nell'anno 2020 verrà stabilita dopo aver valutato i risultati dell'edizione 2019 sia dal punto di vista dell'affluenza del pubblico e degli operatori del settore che dei risultati economici.

Sono inoltre previsti:

- investimenti da realizzare sul quartiere per € 150.000;
- un risparmio per € 158.000 per minori costi di personale.

Per il 2020 la società si propone di mettere in atto azioni finalizzate ad aumentare la redditività delle fiere indirette e a sviluppare nuove manifestazioni dirette in un mercato che resta comunque molto competitivo.

Per quanto concerne le fiere indirette si punterà a:

- ad ampliare l'offerta con servizi di alta qualità ed efficienza per rispondere alle attese di espositori, organizzatori e del pubblico;
- cercare di modificare, ove possibile, i contratti con gli organizzatori terzi utilizzando format che prevedano una tariffa di vendita legata ai mq effettivamente occupati con un minimo garantito e non forfettizzando il corrispettivo;
- proporre ai piccoli organizzatori la gestione chiavi in mano della fiera offrendo anche un servizio di segreteria organizzativa.

Per quanto riguarda le fiere dirette lo sforzo sarà diretto soprattutto alla ricerca di eventi che siano legati alle specificità del territorio di Modena.

2. Budget 2020

	Budget 2020
Valore della produzione	4.955.602
Costi per materie prime	217.177
Costi per servizi	3.385.811
Costi per godimento beni di terzi	308.200
Oneri diversi di gestione	78.414

Totale costi beni e servizi	3.989.602
Valore aggiunto	966.000
Costi del personale	482.974
Margine Operativo Lordo EBITDA	483.026
Ammortamenti e svalutazioni	465.027
Risultato operativo EBIT	17.999
Proventi e oneri finanziari	-14.316
Rettifiche di valore delle attività finanziarie	0
Risultato prima delle Imposte	3.683

3. Prospettive per il triennio 2020-2022

	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
Valore della produzione	4.955.602	5.498.008	5.407.063
Costi per materie prime	217.177	274.230	274.347
Costi per servizi	3.385.811	3.628.500	3.525.312
Costi per godimento beni di terzi	308.200	285.000	303.500
Oneri diversi di gestione	78.414	96.888	90.100
Totale costi beni e servizi	3.989.602	4.284.618	4.193.259
Valore aggiunto	966.000	1.213.391	1.213.804
Costi del personale	482.974	555.000	562.000
Margine Operativo Lordo EBITDA	483.026	658.391	651.804
Ammortamenti e svalutazioni	465.027	492.948	512.277
Risultato operativo EBIT	17.999	165.443	139.527
Proventi e oneri finanziari	-14.316	-17.000	-16.816
Rettifiche di valore delle attività finanziarie	0	0	0
Risultato prima delle Imposte	3.683	148.443	122.711

4. Obiettivi assegnati alla società

Obiettivo 1

Tipo di obiettivo: efficienza

Realizzazione di interventi mirati ad ottimizzare e sviluppare il calendario fieristico, potenziando le manifestazioni consolidate, realizzando il restyling di alcune iniziative e inserendo nuovi

appuntamenti, nell'ottica di valorizzare le eccellenze del territorio, aumentare il gradimento delle manifestazioni e al tempo stesso migliorare i risultati di bilancio.

Obiettivo 2

Tipo di obiettivo: efficienza

Nell'ambito della revisione straordinaria del Modello Organizzativo ex 231, la società procederà ad una riorganizzazione dell'assetto interno e ad implementare il sistema delle procedure esistenti per migliorare l'efficienza dell'attività lavorativa.

Obiettivo 3

Tipo di obiettivo: efficacia

Realizzazione di interventi straordinari agli impianti tecnologici di alcuni padiglioni, atti a migliorare la connettività del quartiere, con soluzioni all'avanguardia per una migliore fruibilità da parte di espositori e visitatori.

Obiettivo 4

Tipo di obiettivo: economicità

Azioni dirette ad aumentare la redditività delle fiere indirette attraverso la revisione, ove possibile, dei contratti con gli organizzatori terzi, utilizzando format che prevedano una tariffa di vendita legata ai mq effettivamente occupati con un minimo garantito e non forfettizzando il corrispettivo.

Obiettivo 5

Tipo di obiettivo: efficacia

Offerta di spazi e servizi includendo, all'occorrenza, la gestione chiavi in mano, che prevede anche il servizio di segreteria organizzativa.

Obiettivo 6

Tipo di obiettivo: economicità

Realizzazione di un risultato di esercizio non negativo.

SETA S.p.A.

1. Attività previste per il 2020

SETA sta svolgendo i servizi di trasporto pubblico locale nei tre Bacini di Modena, Reggio Emilia e Piacenza in regime di proroga dei contratti di servizio fino al 31/12/2019. I contratti di servizio sono scaduti alla fine del 2014 e non è noto con quali tempistiche le Agenzie per la Mobilità saranno in grado di avviare le gare per i nuovi affidamenti: si ipotizza pertanto un ulteriore allungamento del periodo di proroga. In generale occorre rilevare che per il sesto anno consecutivo la società sarà costretta ad operare in regime di proroga, all'interno del quale ogni attività di programmazione degli investimenti è oltremodo difficile. Il regime di proroga determina altresì limitazioni nell'accesso al credito di medio lungo termine per il finanziamento degli investimenti.

L'Atto di Indirizzo regionale che definisce il quadro delle risorse disponibili di parte corrente copre il triennio 2016-2018, pertanto è stato stilato l'aggiornamento del Piano Industriale per il periodo 2019-2022. I dati esposti per il 2020 sono quelli indicati nel Piano Industriale approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30/07/2019.

Investimenti e finanziamenti

Gli investimenti lordi previsti dal piano industriale saranno realizzati nel caso in cui la contribuzione prevista sia confermata dalle leggi di bilancio in approvazione nel triennio 2020-2022.

Nel dettaglio, gli investimenti previsti per l'anno 2020 sono complessivamente pari ad € 25.015.000, di cui € 22.339.000 per l'acquisto di 73 bus e di 8 filobus nuovi ed € 1.475.000 per sistemi tecnologici, oltre ad altri investimenti per complessivi € 1.202.000. La contribuzione prevista è complessivamente pari ad € 11.335.000, di cui € 10.974.000 per rinnovo del parco rotabile, € 238.000 per sistemi tecnologici ed € 124.000 per altri investimenti.

2. Budget 2020

	Budget 2020
Ricavi servizi di trasporto	31.373.498
Corrispettivi da contratto di servizio	60.668.829
Contributi	12.950.277
Altri ricavi e proventi	2.900.128
VALORE DELLA PRODUZIONE	107.892.733
Materie prime	-15.318.715
Spese per servizi e canoni	-34.093.560
Personale	-46.234.202
COSTI DELLA PRODUZIONE	95.646.477
EBITDA	12.246.255
Ammortamenti e svalutazioni	-10.069.462

Accantonamenti	-504.136
EBIT	1.672.657
Proventi e oneri finanziari	-499.115
REDDITO ANTE IMPOSTE	1.173.542
Imposte	121.564
REDDITO NETTO	1.051.979

3. Prospettive per il triennio 2020-2022

Gli investimenti previsti per l'anno 2021 sono complessivamente pari ad € 17.282.000, di cui € 14.173.000 per l'acquisto di 61 bus nuovi ed € 2.403.000 per sistemi tecnologici, oltre ad altri investimenti per complessivi € 706.000. La contribuzione prevista è complessivamente pari ad € 8.171.000, di cui € 7.087.000 per rinnovo del parco rotabile ed € 1.084.000 per sistemi tecnologici.

Gli investimenti previsti per l'anno 2022 ammontano ad € 22.023.000, di cui € 19.562.000 per l'acquisto di 84 bus nuovi ed € 1.800.000 per sistemi tecnologici, oltre ad altri investimenti per complessivi € 661.000. La contribuzione prevista è complessivamente pari ad € 10.546.000, di cui € 9.781.000 per rinnovo del parco rotabile ed € 765.000 per sistemi tecnologici.

	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
Ricavi servizi di trasporto	31.373.498	31.753.514	31.700.769
Corrispettivi da contratto di servizio	60.668.829	61.113.404	61.780.266
Contributi	12.950.277	12.796.892	13.067.285
Altri ricavi e proventi	2.900.128	3.021.633	3.198.649
VALORE DELLA PRODUZIONE	107.892.733	108.685.443	109.746.970
Materie prime	-15.318.715	-15.083.961	-14.791.058
Spese per servizi e canoni	-34.093.560	-34.941.533	-34.584.633
Personale	-46.234.202	-46.245.815	-47.216.519
COSTI DELLA PRODUZIONE	95.646.477	96.271.309	96.592.210
EBITDA	12.246.255	12.414.135	13.154.760
Ammortamenti e svalutazioni	-10.069.462	-10.104.039	-10.509.591
Accantonamenti	-504.136	-260.964	-395.100
EBIT	1.672.657	2.049.132	2.250.068
Proventi e oneri finanziari	-499.115	-769.161	-1.234.922
REDDITO ANTE IMPOSTE	1.173.542	1.279.971	1.015.147
Imposte	121.564	141.355	136.480
REDDITO NETTO	1.051.979	1.138.616	878.667

4. Obiettivi assegnati alla società

Obiettivo 1

Tipo obiettivo: economicità

Conseguire un rapporto Ricavi da traffico/corrispettivi da contratto di servizio e contributi EE.LL. non inferiore al 50,85%.

Obiettivo 2

Tipo obiettivo: economicità

Realizzare rapporto ex DPCM 13/03/2013 (Ricavi del traffico/Ricavi del traffico + Corrispettivi – Costi infrastruttura non inferiore al 34,50%.

Obiettivo 3

Tipo obiettivo: efficienza

Realizzare un indice di copertura controlli (corse controllate/corse eseguite) non inferiore al 6,69%.

Obiettivo 4

Tipo obiettivo: qualità

Realizzare un indice di copertura del servizio (Km eseguiti/Km programmati) pari al 100%.

Fondazione Cresci@mo

1. Attività previste per il 2020

Il numero complessivo dei plessi gestiti è pari a 10, immutato rispetto all'anno scolastico precedente. Le scuole di norma hanno tre sezioni (una per ogni anno di età nella fascia 3 - 5 anni), salvo la scuola Fossamonda in cui le sezioni sono 4, per cui il numero complessivo di sezioni ammonta a 31.

Il numero totale dei bambini iscritti nel corso dell'anno scolastico 2019/20 è pari a 758, equivalente a circa il 15% dei residenti a Modena nella fascia d'età 3-5 anni.

L'accordo vigente tra Comune di Modena e Fondazione Cresci@mo (delibera Giunta Comunale n. 449 / 2019) copre il periodo settembre 2019-agosto 2020 ed individua quali servizi devono essere erogati direttamente dalla Fondazione (mediante personale dipendente oppure mediante contratti con soggetti terzi) rispetto alla parte garantita dal Comune di Modena.

Il modello organizzativo ormai consolidato prevede l'utilizzo di personale dipendente per le attività didattiche di base e l'insegnamento della religione, mentre le restanti prestazioni, in particolare i servizi ausiliari e di pulizia, la ristorazione, l'insegnamento della lingua inglese e l'insegnamento della musica vengono resi in genere mediante contratti di appalto o convenzioni con aziende specializzate. Questo modello consente di coniugare un'ottima qualità delle prestazioni con una soddisfacente efficienza gestionale.

Attività didattica

Gli obiettivi prioritari dell'attività didattica – perseguiti con l'ausilio del coordinamento pedagogico comunale – mirano a consolidare organizzazione e metodologia in tutte le scuole gestite dalla Fondazione, in particolare ad innalzare la qualità dell'attività didattica mediante l'applicazione delle competenze apprese attraverso la partecipazione al programma Erasmus Plus (terminato al 31/08/2018). La formazione dei docenti in tema di sicurezza del lavoro, primo soccorso e pratiche antincendio sarà garantita in tutti e dieci i plessi gestiti, in analogia agli anni precedenti. Infine, terminata la fase di sperimentazione biennale, la Fondazione si è posta come obiettivo quello di garantire anche gli anni successivi il prolungamento dell'apertura delle scuole fino a metà luglio (cosiddetto prolungamento estivo). Il consiglio di amministrazione della Fondazione si riserva di valutare l'avvio di una o più sperimentazioni didattiche, previo confronto con il coordinamento pedagogico.

Gestione personale dipendente

La Fondazione ha proceduto nel mese di agosto e settembre 2019 all'assunzione di 8 nuove insegnanti a tempo indeterminato attingendo dalla graduatoria in essere da giugno 2019. Le nuove assunzioni sono finalizzate alla sostituzione di alcune insegnanti di ruolo hanno dato le dimissioni per prendere servizio presso scuole statali o altre amministrazioni pubbliche locali.

Nel corso dei mesi di agosto e settembre 2019 sono state inserite ulteriori insegnanti per coprire i posti di ruolo resi temporaneamente vacanti a seguito di richieste di aspettative o per maternità.

In totale le insegnanti supplenti in servizio per l'anno scolastico 2019-2020 ammontano a 8, incluse 3 insegnanti di religione.

A causa delle carenze di organico accertate pari a 4 unità (di cui 1 riferite a posti di ruolo e 3 riferite a supplenze annuali a tempo pieno) si procederà presumibilmente nel corso della prima metà del 2020 alla formazione di una nuova graduatoria finalizzata all'assunzione di personale insegnante di ruolo (in subordine di supplenti) con validità biennale, in quanto la graduatoria di giugno 2019 è stata esaurita a seguito delle assunzioni operate per l'avvio dell'anno scolastico 2019 - 2020.

Le insegnanti dipendenti della Fondazione ammontano quindi ad oggi a 69 unità, di cui:

- 61 a tempo indeterminato (di cui 9 part time);
- 8 a tempo determinato (5 per sostituzione maternità/aspettative, 3 per insegnamento della religione), di cui 3 part time.

A metà ottobre 2019 risultavano scoperte 5 posizioni a tempo determinato per completamento orario pomeridiano.

In accordo al CCNL Anisei approvato nel gennaio 2016, un'agenzia di lavoro interinale (con affidamento fino all'anno scolastico 2021-2022) fornisce il personale supplente per periodi fino a 60 giorni.

Gli obiettivi che la Fondazione si pone in questo ambito riguardano quindi la stabilizzazione dell'organico, sia di ruolo sia per incarichi annuali, la gestione disciplinata delle timbrature dei cartellini, con le relative richieste di autorizzazione nei casi previsti, e la formazione di una cultura completa del rapporto di lavoro anche per quanto riguarda gli aspetti amministrativi di gestione del medesimo.

Il 22 marzo 2019 è stato rinnovato il contratto integrativo dei dipendenti della Fondazione: questo accordo ha la validità di tre anni scolastici, ovvero si applica dal primo settembre 2018 al 31 agosto 2021. È stato inserito in via permanente il prolungamento estivo del calendario scolastico, mediante l'adozione di regole condivise per l'individuazione del contingente di insegnanti che dovranno garantire in futuro il servizio nel mese di luglio. Il personale amministrativo della segreteria è composto esclusivamente da personale assunto direttamente dalla Fondazione (un responsabile e due addette, di cui una con contratto part time).

Servizi esterni

Sono stati prorogati per l'anno scolastico 2019-2020 i contratti di appalto relativi ai servizi ausiliari ed assistenziali. Sono inoltre regolamentati in modo formale i servizi relativi alla refezione pasti, all'insegnamento della lingua inglese, all'insegnamento della musica, alla fruizione di servizi di natura contabile, di assistenza legale, di elaborazione paghe.

2. Budget 2020

Si fornisce uno schema sintetico dei principali aggregati economici relativi all'esercizio 2020, evidenziando come tali valori siano frutto di stime previsionali e quindi suscettibili di variazioni seppur lievi.

RICAVI	Budget 2020
Entrate da tariffe utenza	906.000
Contributo Comune di Modena	3.082.000
Altri contributi (parità scolastica e altri)	477.000
Valore della produzione	4.465.000

COSTI	
Costi per servizi ausiliari assistenziali	1.102.000
Costi per ristorazione	618.000
Spese varie per servizi	70.000
Contributi materiali ed iniziative delle scuole	73.000
Contributi per prolungamento orario autogestito	29.000
Totale costi beni e servizi	1.892.000
Costi personale insegnante	2.421.000
Insegnamento della lingua inglese e della musica	108.000
Svalutazioni	19.000
Imposte	25.000
Totale costi della produzione	4.465.000

3. Prospettive per il triennio 2020-2022

Le prospettive per il medio termine sono basate sui seguenti assunti:

- Il numero delle scuole rimane invariato rispetto a quello attuale pari a 10, ma il numero delle sezioni viene ridotto a 31 a partire dall'anno scolastico 2019 – 2020 ed a 30 a partire dall'anno scolastico 2020 – 2021: la riduzione delle sezioni da 4 a 3 interessa la scuola Don Minzoni e successivamente la scuola Fossamonda. Questa riduzione di sezioni e quindi di utenti si riflette su diverse poste del bilancio, sia per quanto riguarda il valore della produzione sia per quanto riguarda i costi di produzione;
- Si presume che i termini dell'accordo annuale tra Comune di Modena e Fondazione in vigore per il periodo settembre 2019 – agosto 2020 rimangano tali per il periodo complessivo preso in esame, quindi anche dopo la scadenza prevista per agosto 2020 in relazione all'accordo vigente;
- L'insieme delle norme che regolano i rapporti di lavoro del personale dipendente è stato aggiornato per effetto del rinnovo del contratto integrativo aziendale, avvenuto lo scorso 22 marzo: esso prevede un piano di incrementi retributivi per i dipendenti della Fondazione che andranno a regime nel 2022: i costi del personale sono stati opportunamente rivisti per incorporare detti aumenti contrattuali;

- Nel corso del 2020 sarà espletata la gara per i servizi ausiliari ed assistenziali per il successivo triennio scolastico (2020/2021, 2021/2022, 2022/2023) e la gara per l'insegnamento della lingua inglese per il successivo biennio scolastico (2020/2021 e 2021/2022): si ipotizza un incremento dei costi nella misura contenuta nell'accordo di rinnovo del contratto collettivo di lavoro delle cooperative sociali siglato nello scorso maggio 2019, in base al quale a regime (settembre 2020) l'incremento retributivo complessivo sarà corrispondente al 5,98%;
- In generale, per tutti i contratti relativi ai servizi, fatto salvo quanto specificato al punto precedente, le ipotesi in merito alle tendenze di costo sono basate sulle rispettive durate e sulle eventuali clausole di rivalutazione degli importi previste dal contratto (in generale molto contenute).

Si fornisce quindi uno schema sintetico dei principali aggregati economici che compongono il conto economico previsionale della Fondazione per il triennio 2020-2022, evidenziando come tali valori siano frutto di stime previsionali e quindi suscettibili di variazioni future seppur contenute.

	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
Entrate da tariffe utenza	906.000	878.000	878.000
Contributo Comune di Modena	3.082.000	3.088.500	3.088.500
Altri contributi (parità scolastica ed altri)	477.000	470.000	470.000
Valore della Produzione	4.465.000	4.436.500	4.436.500
Costi			
Costi per servizi ausiliari assistenziali	1.102.000	1.135.000	1.135.000
Costi per ristorazione	618.000	610.000	610.000
Spese varie per acquisto servizi	70.000	70.000	70.000
Contributi materiali ed iniziative delle scuole	73.000	72.500	72.500
Contributi per prolungamento orario autogestito	29.000	29.000	29.000
Totale costi beni e servizi	1.892.000	1.916.500	1.916.500
Costi personale	2.421.000	2.375.000	2.375.000
Insegnamento della lingua inglese	108.000	105.000	105.000
Svalutazioni	19.000	15.000	15.000
Imposte	25.000	25.000	25.000
Totale costi della produzione	4.465.000	4.436.500	4.436.500

4. Obiettivi assegnati alla Fondazione

Obiettivo 1: Corsi di formazione per il personale docente

Tipo obiettivo: qualità

Mediante apposita selezione pubblica, nel mese di luglio 2019 è stato costituito un elenco di figure professionali e di esperti per incarichi di formazione e supporto alla didattica: la Fondazione provvederà quindi ad incaricare diversi docenti ai fini della formazione degli operatori, con la previsione di utilizzare il sistema formativo predisposto per il personale scolastico del sistema integrato 0-6 anni, attingendo ai fondi regionali trasferiti alla Fondazione mediante apposita determinazione dirigenziale del Settore Istruzione e Rapporti con l'Università. Si prevede l'attivazione di 15 incarichi di durata variabile da 4 fino a 32 ore ciascuno.

Obiettivo 2: indagine sui bisogni di formazione

Tipo obiettivo: qualità

La Fondazione avvierà una ricerca sulle esigenze di formazione ed organizzative del personale insegnante, rivolto al personale di ruolo (61 insegnanti a tempo indeterminato).

Obiettivo 3: Completamento della formazione del personale

Tipo obiettivo: efficacia

Completamento della formazione del personale per garantire in ogni plesso la presenza di docenti preparati nel primo soccorso e nelle pratiche antincendio, oltre che in materia di sicurezza sul lavoro: L'obiettivo si ripropone ogni anno in conseguenza della variazione dell'organico, poiché diviene necessario formare il personale neoassunto. Si prevede di formare almeno 15 unità.

Obiettivo 4: Formazione all'utilizzo del programma di rilevazione delle presenze e di giustificazione delle assenze e delle eccedenze

Tipo obiettivo: efficienza

Proseguimento delle iniziative di formazione rivolta al personale insegnante neoassunto sull'utilizzo del programma di rilevazione delle presenze e di giustificazione delle assenze e delle eccedenze di ore lavorate. Si prevede un incontro formativo per 16 insegnanti assunte all'avvio dell'a.s. 2019/2020.

Obiettivo 5: Formazione del personale della segreteria amministrativa in tema di contrattualistica del lavoro e gare di appalto

Tipo obiettivo: efficienza

Partecipazione ad un corso tecnico rivolto alle due addette di segreteria e ad un corso di aggiornamento sulle gare di appalto pubblico per il responsabile amministrativo.

Obiettivo 6: Pareggio di bilancio

Tipo obiettivo: economicità

Budget 2019: realizzazione del pareggio di bilancio per l'esercizio 2020.

Obiettivo 7

Tipo obiettivo: efficacia

La fondazione non dovrà procedere alla costituzione o all'acquisto di partecipazioni di società (anche se ciò avvenga mediante operazioni straordinarie dirette a tal fine) che non siano necessarie al perseguimento delle finalità istituzionali del Comune di Modena, che non svolgano alcuna delle attività elencate nell'art. 4, comma 2°, d.lgs. 19 agosto 2016, n. 175 e che non posseggano gli ulteriori requisiti indicati all'art. 5 dello stesso decreto legislativo, salvo che il Comune di Modena la autorizzi preventivamente in modo espresso.

Partecipazioni di minoranza

In attuazione di quanto stabilito dall'art. 147-*quater*, d.lgs. 18 agosto 2000, n. 267, con il Regolamento sui controlli interni (di cui alla deliberazione n. 10 del 4 febbraio 2013) il Consiglio comunale di Modena ha fissato nella misura del 10% la soglia di partecipazione entro la quale il controllo sulle società partecipate rimane circoscritto alla verifica dell'andamento economico-finanziario, al fine di valutarne gli eventuali effetti sugli equilibri finanziari del Comune.

In tale percentuale è stata innanzitutto ravvisata quella soglia minima che consente di garantire un'influenza sulle scelte gestionali di organismi societari (come tali, dotati di autonomia organizzativa) che possa ritenersi effettiva, prima ancora che in virtù dei poteri formalmente attribuiti al socio dal diritto societario, sulla scorta della comune esperienza.

Inoltre, al fine estendere a una maggior platea di soggetti i controlli più incisivi previsti dall'art. 147-*quater*, d.lgs. n. 267 del 2000, si è ritenuto di fissare una percentuale dimezzata rispetto a quella (per l'appunto, pari al 20%) che l'art. 11-*quinquies*, d.lgs. n. 118 del 2011, stabilisce per l'inclusione delle società partecipate nel "gruppo amministrazione pubblica" ai fini della predisposizione del bilancio consolidato, ovvero di quello strumento che consente all'Ente locale di «programmare, gestire e controllare con maggiore efficacia il proprio gruppo comprensivo di enti e società» e di «ottenere una visione completa delle consistenze patrimoniali e finanziarie di un gruppo di enti e società che fa capo ad un'amministrazione pubblica, incluso il risultato economico» (così le premesse all'allegato 4/4 al predetto d.lgs. n. 118 del 2011; per un'affermazione nel senso della centralità del documento in questione in quanto «funzionale al rispetto dei vincoli di finanza pubblica», cfr. Corte conti-sez. aut., 24 novembre 2014, n. 27, *ivi* alle p. 9 ss.).

La soglia di cui sopra è stata inoltre individuata tenendo conto dello specifico quadro delle partecipazioni societarie detenute dal Comune al di sotto di detto limite (riportate nella tabella seguente).

Denominazione società	Quota di partecipazione al capitale sociale
ProMo soc. cons. a r.l. in liquidazione	9,50%
HERA S.p.A.	6,5193%
Banca Popolare Etica soc.coop.p.a.	0,058%
Lepida S.p.A.	0,0014%

All'interno di questo perimetro, in cui non si applicano i più penetranti controlli ex art. 147-*quater*, d.lgs. n. 267 del 2000, da parte del Comune di Modena, è stato infatti considerato che:

- la società ProMo è controllata da altra pubblica amministrazione singolarmente (con partecipazione pari al 90% del capitale sociale) ed è stata posta in liquidazione con deliberazione dell'Assemblea dei soci assunta in data 11 luglio 2018 e iscritta al Registro delle Imprese il 19 luglio 2018. L'attività della società è pertanto ora volta solamente alla liquidazione del patrimonio sociale.

- la società HERA S.p.A., in quanto quotata, è esclusa dal perimetro dei controlli a norma del medesimo art. 147-*quater*, d.lgs. n. 267 del 2000, nonché sottoposta all'attività di vigilanza della Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB);
- la società Banca Etica è tenuta a conformarsi (fra le altre) alle dettagliate prescrizioni in tema di adeguatezza patrimoniale, contenimento del rischio, *governance* e controlli interni emanate dalla Banca d'Italia nell'esercizio dei propri poteri di vigilanza ex art. 53, d.lgs. n. 385 del 1993;

Ciò premesso, il Consiglio comunale ha comunque già assegnato (come indicato nella sezione strategica del DUP 2020-2022) a tutte le società sopra elencate (nonché a tutti gli altri enti di diversa natura partecipati dal Comune) i seguenti obiettivi generali:

- Mantenimento dell'equilibrio economico, in modo tale da non determinare effetti pregiudizievoli per gli equilibri finanziari del Comune.
- Assolvimento degli obblighi in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, con le modalità specifiche previste dalla normativa per ciascuna tipologia di organismo.
- Applicazione delle disposizioni contenute nel D.Lgs. 175/2016 Testo Unico sulle società a partecipazione pubblica.

Preso infine atto del pressoché incontrastato orientamento giurisprudenziale (*ex multis*, Corte conti-sez. contr. Liguria, 8 settembre 2017, n. 80) teso a equiparare la situazione di controllo ex art. 2359 c.c. al controllo analogo (anche in forma c.d. congiunta) ex art. 5, d.lgs. n. 50 del 2016, ai fini dell'applicazione di quanto previsto dall'art. 19, comma 5°, d.lgs. n. 175 del 2016 (e dunque pure dall'art. 147-*quater*, d.lgs. n. 167 del 2000), si precisa che per quanto riguarda Lepida S.c.p.A., società interamente pubblica soggetta al controllo analogo dei soci e iscritta all'Elenco delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori che operano mediante affidamenti diretti nei confronti di proprie "società" in house con Delibera ANAC n. 635 del 26/06/2019, il Comitato Permanente di indirizzo e coordinamento di Lepida S.c.p.A., organo deputato all'esercizio del controllo analogo, ha provveduto:

- ad assegnare gli obiettivi generali ex art. 147-*quater* d.lgs. 18 agosto 2000, n. 267 provvedendo all'approvazione del Piano Industriale 2020-2022, del Piano annuale e del Budget 2020 (consultabili all'indirizzo: https://docs.google.com/presentation/d/1VvqCF81kfl6zPk5HJq8aCsM395RITEE4LxOUPLAfTeI/edit#slide=id.g438cdbea_2_195). Il piano è stato successivamente approvato dall'Assemblea dei soci del 12/12/2019;
- ad assegnare i seguenti obiettivi specifici sul complesso delle spese di funzionamento ex art. 19 comma 5°, d.lgs. n. 175 del 2016:
 - a. riduzione di almeno 5% del costo assicurativo, rispetto al dato 2018;
 - b. riduzione di almeno il 10% del costo per le attività di revisione legale dei conti rispetto al dato 2018;
 - c. razionalizzazione dei servizi trasversali paghe e del software di gestione, rispetto al dato pre-fusione 2016;
 - d. razionalizzazione dei servizi trasversali di contabilità e del sistema di gestionale contabile, rispetto al dato pre-fusione 2016;

- e. razionalizzazione dell'uso degli spazi;
- f. non incremento del numero e dei costi complessivi dei dirigenti, rispetto al dato pre-fusione 2016;
- g. adozione di una disciplina aziendale in materia di trasferte e missioni, in coerenza con la modalità di attuazione dell'art. 19 del TUSP definita nell'ambito del Documento di economia e finanza regionale (DEFR) 2019 che, tra gli indirizzi generali, prevede che le società in house debbano orientare la disciplina aziendale in materia di trasferte e missioni definendo standard e condotte volti a promuovere un attento utilizzo delle risorse economiche.

Sebbene sia l'art. 147-quater TUEL che l'art. 19 comma 5 TUSP siano riferiti solamente alle società e non esista quindi alcun obbligo di assegnazione e monitoraggio di obiettivi ad enti di natura giuridica diversa, si segnala che, in base alle indicazioni fornite dalle Linee Guida n. 7/2017 dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, l'assegnazione di obiettivi, il monitoraggio e la consuntivazione degli stessi - oltre che l'approvazione preventiva degli atti programmatici fondamentali - costituiscono un requisito fondamentale dell'esercizio effettivo del controllo analogo su di un Ente qualificato come "in house" ai sensi dell'art. 5 del Codice dei Contratti Pubblici.

In data 10/12/2019 ha ottenuto l'iscrizione all'Elenco Anac degli organismi in house l'associazione AESS - Agenzia per l'energia e lo sviluppo sostenibile, alla quale partecipa anche il Comune di Modena. Il comitato di Indirizzo e Controllo di AESS, organo deputato all'esercizio del controllo analogo congiunto, ha approvato una proposta di obiettivi operativi da assegnare all'associazione. Tali obiettivi sono stati successivamente approvati nell'assemblea dei soci di AESS del 13/12/2019. Si fornisce di seguito uno stralcio della Relazione approvata.

1. Attività previste per il 2020

Contenere il surriscaldamento planetario sotto 1,5 gradi entro la fine del secolo è l'obiettivo disposto dal gruppo intergovernativo di esperti sul cambiamento climatico dall'ONU (IPCC); per evitare conseguenze catastrofiche non sono sufficienti i limiti già predisposti nell'accordo 2015 di Parigi (COP 21), occorre un radicale intervento entro il 2030, mettendo in atto una transizione senza precedenti verso un'economia a basse emissioni di gas ad effetto serra.

AESS nasce nel 1999 con il sostegno di un programma europeo (SAVE) che con lungimiranza ha voluto dotare le Amministrazioni locali di uno strumento operativo per contribuire a questa epocale transizione, a partire dal settore pubblico.

Tra gli obiettivi 2019 vi era il completamento dell'iter per ottenere il riconoscimento di AESS da parte di ANAC come ente "in house" dei propri Associati: in data 10/12/2019 si è conclusa positivamente l'istruttoria con la relativa iscrizione, questo permetterà una più facile interazione con gli Enti Soci in termini di affidamento delle attività di servizio.

2. Budget 2020

	Budget 2020
Valore della produzione	1.614.388
Costi per materie prime	8.000
Costi per servizi	619.451
Costi per godimento beni di terzi	13.027
Personale	931.415
Oneri diversi di gestione	17.182
Margine Operativo Lordo	25.313
Ammortamenti e svalutazioni	11.837
Risultato operativo	13.476
Proventi e oneri finanziari	-4.766
Risultato prima delle Imposte	8.710
Imposte	4.000
Risultato dell'esercizio	4.710

3. Prospettive per il triennio 2020-2022

Seguendo l'agenda dettata dall'ONU e dall'Unione Europea, AESS continuerà a fornire il proprio contributo alla transizione energetica nel rispetto del proprio ruolo pubblico, con funzione prevalente di facilitatore di processi.

L'IPCC indica entro il 2030 una riduzione delle emissioni di gas serra pari al 45% rispetto al livello del 2010 per evitare conseguenze irreversibili e catastrofiche; le riforme radicali interesseranno almeno 6 macro ambiti economici: energia, industria e agricoltura, edilizia, concezione urbanistica e trasporti. Si tratta di una enorme accelerazione che interesserà in modo trasversale tutti i settori economici e anche le politiche energetiche di tutti gli enti pubblici, generando in proporzione un aumento delle attività già in crescita dell'Associazione.

Infatti, in linea con le indicazioni IPCC, la macro ambiti sopra citati sono già quelli operativi di AESS, e verranno sviluppati nel prossimo triennio grazie alle seguenti azioni strategiche:

- Gestione delle attività connesse all'Osservatorio Appalti della Provincia di Modena: con la cessione del ramo d'azienda di Promo ed il passaggio ad AESS del personale dipendente, a partire dal 2019 si è rafforzato il settore dedicato agli appalti pubblici e con la recente iscrizione di AESS nell'elenco delle partecipate di ANAC si prevede un'ulteriore attività di promozione dell'Osservatorio;

- Acquisizione di nuovi soci pubblici: l'obiettivo del prossimo triennio è quello di proseguire con un trend di almeno 10 nuovi soci all'anno in ambito regionale e nazionale;
- Progettazione Europea: cardine dell'attività di AESS, proseguirà attraendo e concentrando risorse e competenze a favore dei propri soci;
- Mobilità Sostenibile: settore creato in AESS nel 2015, è in fase di rapida espansione; a fine del prossimo triennio si ipotizza che il 20% del fatturato possa provenire da attività ad essa connesse;
- Industria e Privati: a partire dal 2019 il rispetto della natura pubblica di AESS (art.5 D. Lgs.50/2016) ha fissato il fatturato massimo del settore al 20%.