

**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 2021

INDICE

Società	Quota di partecipazione del Comune di Modena	Pag.
CambiaMo S.p.A.	63,22%	5
ForModena Soc.cons. a r.l.	77,03 %	9
aMo S.p.A.	45,00%	17
Farmacie Comunali di Modena S.p.A.	33,40 %	25
ModenaFiere S.r.l.	14,61%	29
SETA S.p.A.	11,05%	33
Fondazione Cresci@Mo	Socio fondatore	37
Partecipazioni minoritarie	< 10%	45

CambiaMo S.p.A.

1. Attività previste per il 2021

CambiaMo S.p.A. è soggetto attuatore di diversi programmi e interventi che insistono sul complesso R-Nord, sul comparto denominato 'Ex Mercato Bestiame' e sul Programma di interventi per la riqualificazione urbana e la sicurezza della periferia nord della Città di Modena (c.d. "Bando Periferie", promosso con la legge n. 208/2015 - Legge di Stabilità 2016 - all' articolo 1, commi 974-978).

Per il 2021 la società si pone, come obiettivo prioritario, il completamento degli investimenti programmati per detta annualità, nell'ambito del citato «Programma di interventi per la riqualificazione urbana e la sicurezza della periferia Nord – fascia ferroviaria della città di Modena».

Sono in particolare previsti: il completamento degli interventi di riqualificazione del sistema della mobilità stradale e dell'uscita nord del sottopasso ferroviario di Modena, i cui lavori sono stati avviati a fine 2020 (stralcio C suddiviso in 4 lotti funzionali); il completamento della costruzione, sul lotto 5b del comparto ex Mercato Bestiame, di un palazzina costituita da 33 alloggi di ERS e di un centro diurno per disabili al piano terra, le cui opere strutturali risultano in fase avanzata di realizzazione; il completamento della nuova sede del servizio di Medicina Sportiva con annessa struttura riabilitativa all'interno del fabbricato R-Nord.

E' altresì prevista la rendicontazione dei lavori cofinanziati, programmati e ultimati, alla Presidenza del Consiglio dei Ministri tramite il Comune di Modena.

A inizio 2021 sarà inoltre avviata la gestione degli alloggi messi a disposizione dal Comune di Modena nel complesso R-Nord e arredati a favore di studenti e lavoratori, con l'auspicio di una ripresa della domanda di alloggi temporanei e del miglioramento del contesto abitativo e sociale del comparto. Riguardo a quest'ultimo si stanno valutando nuove strategie e misure finalizzate a risolvere diverse problematiche emerse durante l'emergenza epidemiologica: l'imposizione di chiusure alle attività insediate nel complesso (coworking, fab-lab, palestra, centro Happen, ForModena, ecc.), ha fatto infatti riemergere le problematiche legate alla sicurezza del luogo oltre a compromettere la sostenibilità economica delle attività stesse. A ciò si deve aggiungere la mancata assegnazione, per il primo anno, di posti letto nello studentato "P. Giorgi" dovuta alla chiusura dell'Università e all'avvio dell'anno accademico prevalentemente in modalità on-line.

Sempre nel complesso R-Nord – sulla base di un primo studio di fattibilità realizzato con la collaborazione di "AESS Agenzia per l'Energia e lo Sviluppo Sostenibile" – è in corso di valutazione un intervento di riqualificazione delle facciate e degli impianti condominiali con l'obiettivo di migliorare l'estetica dell'edificio e il suo l'efficientamento energetico.

Durante il 2021 si attuerà la permuta con il Comune di Modena di una serie di immobili riqualificati all'interno del complesso medesimo.

Attualmente è in corso la presa in carico del nuovo «Innovation HUB e Data Center di Modena» la cui fine lavori è stata comunicata, in data 30 novembre 2020, dalle imprese appaltatrici.

Per quanto attiene alla gestione economico-finanziaria, la società ha individuato, nell'anno 2019, come strumento di analisi prospettica, l'adozione di un conto economico previsionale triennale e di un business plan pluriennale (con scadenza al 2031). Il Business Plan, definitivamente approvato dal Consiglio di Amministrazione nell'anno 2019 ed aggiornato nel 2020, indica come Cambiamo S.p.a. sarà in grado nel periodo indicato di effettuare gli investimenti previsti mantenendo l'equilibrio economico – patrimoniale e

finanziario della gestione. Come appunto previsto nel suddetto piano pluriennale, a fine 2021 si determinerà un risultato economico negativo a fronte della prevista conclusione dei principali interventi in fase di attuazione, la cui copertura, in termini economici, avverrà negli esercizi successivi.

2. Budget 2021

	Budget 2021
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.442.025
Variazione delle rimanenze prop. in corso lav.	316.098
Altri ricavi e proventi	
Contributi c/esercizio	8.921.728
Ricavi e proventi diversi	60.000
Valore della produzione	11.739.851
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	0
Costi per servizi	12.031.791
Costo per il personale	100.000
Ammortamenti e svalutazioni	45.000
Accantonamenti per rischi	0
Oneri diversi di gestione	501.716
Totale costi della produzione	12.678.507
Differenza tra valore e costi della produzione	-938.656
Altri Proventi finanziari	0
Interessi e altri oneri finanziari	-108.403
Totale proventi e oneri finanziari	-108.403
Risultato prima delle Imposte	-1.047.059
Imposte correnti sul reddito d'esercizio	0
Risultato di esercizio	-1.047.059

3. Prospettive per il triennio 2021-2023

Nel triennio si prevede di dare stabilità alla gestione economico-finanziaria secondo il piano pluriennale approvato.

	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.442.025	1.587.720	1.611.536
Variazione delle rimanenze prod. in corso	316.098	0	0
Altri ricavi e proventi			
Contributi c/esercizio	8.921.728	0	0
Ricavi e proventi diversi	60.000	0	0
Valore della produzione	11.739.851	1.587.720	1.611.536
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	0	0	0
Costi per servizi	12.031.791	258.825	262.707
Costo per il personale	100.000	101.500	103.023
Ammortamenti e svalutazioni	45.000	45.000	45.000
Accantonamenti per rischi	0	0	0
Oneri diversi di gestione	501.716	300.222	304.725
Totale costi della produzione	12.678.507	705.547	715.455
Differenza tra valore e costi della produzione	-938.656	882.173	896.081
Altri Proventi finanziari	0	0	0
Interessi e altri oneri finanziari	108.403	96.925	85.733
Totale proventi e oneri finanziari	-108.403	-96.925	-85.733
Risultato prima delle Imposte	-1.047.059	785.248	810.348
Imposte correnti sul reddito d'esercizio	0	-93.967	-194.579
Risultato di esercizio	-1.047.059	691.281	615.769

4. Obiettivi assegnati alla società

Obiettivo 1

Tipo di obiettivo: efficacia

Completamento del «Programma di interventi per la riqualificazione della periferia Nord di Modena», c.d. "Bando Periferie" nel rispetto del cronoprogramma dei lavori.

Obiettivo 2

Tipo di obiettivo: efficacia

Avvio della gestione di nuovi alloggi per studenti e rilancio delle attività presenti nel complesso R-Nord

Obiettivo 3

Tipo di obiettivo: efficienza

Rendicontazione di tutti i programmi di riqualificazione urbana precedenti (CdQII, PRU, PSA, Pipers, etc.)

Obiettivo 4

Tipo di obiettivo: efficienza

Il numero dei dipendenti al 31/12/2021 non dovrà essere superiore a quello rilevato al 31/12/2020. 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 5

Tipo di obiettivo: efficienza

Il totale della voce "costo del personale" (voce B9 del Conto Economico) al 31/12/2021 non dovrà essere superiore al valore della stessa voce indicata nel bilancio al 31/12/2020, fatti salvi gli incrementi obbligatori derivanti dall'applicazione di norme di legge o del contratto collettivo nazionale di lavoro.

Obiettivo 7

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.

Nota:

In conseguenza dell'eccezionalità dell'esercizio 2021, nel quale verranno realizzate la maggior parte delle opere previste dal c.d. "Bando periferie", il consueto obiettivo relativo all'invarianza della voce B del Conto Economico (totale costi della produzione) non verrà assegnato. E' infatti previsto dal business plan pluriennale presentato dalla società che il totale dei costi della produzione 2021 sarà ampiamente superiore a quello dell'esercizio precedente proprio in conseguenza della realizzazione delle opere previste dal piano.

ForModena Soc.Cons. a r.l.

1. Attività previste per il 2021

La gestione 2021 sarà caratterizzata dal consolidamento della presenza in area sociale e dallo sviluppo di due importanti iniziative nell'ambito della formazione superiore biennale "terziaria non universitaria": la terza edizione dell'ITS moda di Carpi (Fashion Product Manager) e il secondo anno del profilo ITS in Area Nord (Medical Device Innovation Technician).

Il principale ambito di intervento che ha caratterizzato l'ultimo quinquennio 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, in fase di presentazione, 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, 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, denominata: "Competenze e reti per la transizione al lavoro di studenti e giovani con disabilità", iniziata nel triennio 2017/19, riapprovata per l'anno scolastico 2019/20, è stata riproposta anche per l'anno scolastico 2020/2021 e coinvolgerà 42 studenti con disabilità certificata di cinque scuole secondarie di secondo grado dell'Area Sisma e di Modena, oltre a 30 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 è la prosecuzione della terza annualità della fase operativa 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.

Nell'ambito della riorganizzazione dell'intero sistema dei Servizi per il lavoro della Regione, Formodena consoliderà la sua presenza attraverso 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), proseguirà nel 2021 l'impegno a garantire l'operatività e la continuità dell'offerta della "Rete attiva per il lavoro" promossa dalla RER e la prosecuzione dell'intervento, concordato con gli Enti a partecipazione pubblica, nell'ambito del nuovo Piano Attuativo del progetto Garanzia Giovani.

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 completeranno entro dicembre 2020/gennaio 2021 mentre due percorsi OSS e uno "Riqualfica" si svilupperanno tra la fine del 2020 e l'inizio del 2021.

Proseguirà nel 2021 un percorso denominato: "Donne e competenze digitali per il lavoro", avviato a luglio 2020, articolato in 7 progetti da 40 ore ciascuno, per un totale di 47 edizioni, di cui 13 in capo a Formodena. In tale contesto Formodena è la capofila di un partenariato con altri 6 enti di formazione, con l'obiettivo di formare le donne, sia occupate che disoccupate, a rendere maggiormente spendibili, nei contesti lavorativi, gli esiti dei loro percorsi di istruzione, anche mediante l'acquisizione di conoscenze e competenze connesse ai processi di digitalizzazione. Il percorso formativo è guidato dall'ottica di perseguire l'uguaglianza tra uomini e donne in tutti i settori, inclusi l'accesso all'occupazione e la progressione delle carriere, la conciliazione della vita professionale con la vita privata, la parità di retribuzione a parità di mansioni o per lavori di pari valore, nella consapevolezza che l'incremento di "buona" occupazione femminile richiede un'azione di contrasto alla segregazione orizzontale nel mercato del lavoro da attuarsi anche attraverso misure di orientamento verso percorsi tecnici, tecnologici e scientifici e di azioni, anche sperimentali, volte a migliorare la spendibilità dei titoli di studio (percorso di contrasto al digital divide).

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

- il completamento della quinta 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 terza edizione dello stesso percorso biennale, per cui il 2021 vedrà il completamento del secondo anno della seconda edizione e la realizzazione del primo della terza. Si tratta di una continuità di iniziative di formazione terziaria, non universitaria, che rappresenta una novità importante e in eccellenza per il distretto della moda locale, oltre che il riconoscimento della qualità dell'offerta formativa della sede di Carpi.

Nei Comuni dell'Area Nord della provincia il risultato più significativo riguarda la presenza qualificata e competente della società nel progetto di formazione strutturato, orientato a sostenere lo sviluppo sul territorio di un forte distretto biomedicale.

Formodena coordina il percorso di ITS dedicato alla formazione di tecnici superiori per la produzione di apparecchi e dispositivi biomedicali ("Biotech Device Specialist") che operano nell'ambito della progettazione, sviluppo e produzione di dispositivi medici e kit per diagnosi, terapia e riabilitazione, con 2.000 ore di formazione complessiva, di cui 700 di stage presso aziende biomedicali, anche all'estero.

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 5 corsi biennali con analoghi risultati positivi, tanto da meritare una "premiabilità" in termini di risorse, per aver registrato percentuali di occupati, al termine dei percorsi, superiori alle medie nazionali.

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 2021

Relativamente alle previsioni del conto economico 2021, occorre tenere presente che vi è incertezza sull'acquisizione di risorse oggetto di bandi regionali ancora in corso.

Per il 2020 e 2021 le risorse regionali relative a progetti finalizzati all'orientamento e alla partecipazione alle attività formative sono calate, dai precedenti € 380.000,00 agli attuali € 364.115,00, assegnati al Comune di Modena con delibera di Giunta regionale n. 618 del 8.6.2020.

Per quanto riguarda le risorse già acquisite tramite il Fondo Regionale Disabili e la Legge 14, il rischio 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.

Il percorso di professionalizzazione degli operatori di front-office, iniziato nel 2019, ha dato buoni risultati, tuttavia, sarà probabilmente necessario ricorrere anche a professionalità esterne e/o prevedere setting più strutturati per operatori di orientamento anche in sinergia con le agenzie ARIFEL che operano sul territorio.

Al momento sono state acquisite risorse pari a circa € 991.000,00 per attività che si svolgeranno nel 2021 a cui si aggiunge una previsione di circa € 449.948,00 di contributi e la stima di ulteriori € 546.000,00 di ricavi presunti.

Il controllo dei costi e l'equilibrio di bilancio rimangono priorità della società: non è però possibile escludere il rischio di una possibile perdita di esercizio attribuibile a livelli di "redditività" sempre più contenuti riguardo ad alcune attività (in particolare quelle a mercato, ma anche le iniziative che coinvolgono utenze problematiche) e a un'incidenza difficilmente comprimibile di alcune voci di costo (personale, affitti, utenze, ecc.).

Il bilancio 2020, inoltre, è stato fortemente segnato dall'emergenza sanitaria COVID - 19 che ha comportato, da un lato, slittamenti delle attività e, dall'altro, riduzioni delle marginalità inizialmente previste a causa dei maggiori costi sostenuti per lo svolgimento dei corsi. Per far fronte alla situazione emergenziale si è proceduto da subito alla conversione del maggior numero possibile di corsi da attività in aula a attività on line, riscontrando, purtroppo, in diversi casi

difficoltà di realizzazione dovute alla mancanza di strumentazione e/o supporti tecnologici idonei da parte degli utenti, o impossibilità dell'utenza fragile. Per riprendere l'attività in presenza nel pieno rispetto della normativa anti Covid, Formodena è dovuta ricorrere alla locazione di spazi esterni più capienti con conseguente aumento di costi. Fermo restando che allo stato attuale non è possibile prevedere l'evoluzione che potrà avere tale fenomeno e, conseguentemente, anche il suo impatto sul piano economico e patrimoniale, si ipotizza una ripresa dell'attività con aggravio dei costi e riduzione sia dei ricavi che delle marginalità.

	Budget 2021
Ricavi delle prestazioni e variazioni delle rimanenze	1.537.000
Altri ricavi e proventi	449.948
Valore della produzione	1.986.948
Costi per materie prime	38.600
Costi per servizi	992.560
Costi per godimento beni di terzi	182.000
Costi personale	750.800
Ammortamenti e svalutazioni	13.500
Totale costi della produzione	1.977.460
Differenza tra valore e costi della produzione	9.488
Interessi ed altri oneri finanziari	-3.500
Risultato prima delle Imposte	5.988

3. Prospettive per il triennio 2021-2023

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. Questa circostanza rende problematica una previsione realistica di medio periodo delle risorse disponibili. L'azione della società per il triennio 2021-2023 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. Un impegno da parte dei soci a individuare e proporre progetti e iniziative coerenti con i loro programmi strategici di sviluppo in modo da rendere Formodena uno strumento sempre più qualificato nel campo della formazione professionale sia in ambito sociale che a sostegno delle specializzazioni industriali e manifatturiere dei territori.
3. Per quanto riguarda lo sviluppo di nuove attività Formodena punterà all'implementazione di iniziative dedicate all'innovazione sociale, con attenzione alla progettazione transnazionale. Il focus riguarderà le figure professionali storicamente richieste e nuove figure professionali potenzialmente necessarie al mondo del lavoro. Nello specifico si tratterà di sviluppare un progetto transnazionale volto alla formazione a distanza per operatori del settore socio-sanitario (OSS) e il progetto Erasmus Transnationality.

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: posta elettronica € 1.120,00 per passaggio dal servizio mail di "Microsoft" a "Google suite".

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

Gestione operativa presso la sede di Carpi della seconda annualità del 2° percorso ITS Moda e del primo anno della terza edizione.

Obiettivo 8

Tipo di obiettivo: economicità

Realizzazione di un risultato di esercizio coerente con la previsione (positivo).

Premettendo che l'esercizio 2020 è stato fortemente influenzato dall'emergenza sanitaria da Covid 19 e quindi non riflette adeguatamente la situazione aziendale, si è ritenuto di parametrare gli obiettivi 9, 10 e 11 come di seguito indicato:

Obiettivo 9

Tipo di obiettivo: efficienza

Il numero dei dipendenti al 31/12/2021 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 31/12/2021 non dovrà essere superiore al valore della stessa voce indicata nel bilancio al 31/12/2019, computati come se il Direttore fosse rimasto in carica sino al termine dell'esercizio, cioè non considerando il suo pensionamento avvenuto in data 01/11/2019, e 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 31/12/2021 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 2021

Per l'anno 2021 si prevedono le seguenti attività:

Patto per il Trasporto Pubblico Regionale e Locale in Emilia Romagna per il triennio 2021/2023

Gli impegni sottoscritti sono i seguenti:

- partecipazione alla discussione e alla stesura del nuovo Patto per il Trasporto Pubblico Regionale e Locale in Emilia-Romagna per il triennio 2021/2023, con l'obiettivo di acquisire risorse economiche aggiuntive in conto gestione destinate al potenziamento dei servizi di trasporto pubblico locale nel bacino provinciale di Modena, in coerenza con le azioni strategiche previste dai PUMS del Comune di Modena, del Comune di Carpi e del Distretto Ceramico, e dell'accessibilità al sistema scolastico policentrico modenese.
- 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.

Proroga Contratto di Servizio in emergenza sanitaria e stipula Atto/i aggiuntivo/i al Contratto di Servizio

Con Determinazione dell'Amministratore Unico n. 17 del 30/07/2020 è stata disposta la proroga del vigente Contratto di servizio del bacino provinciale di Modena con SETA S.p.A. sino al 31/12/2022, ai sensi dell'art. 5, comma 5, del Regolamento CE n. 1370/2007 in conseguenza dell'emergenza sanitaria in corso. aMo, in particolare, si è impegnata, in raccordo con la Regione, gli enti soci e le altre Agenzie locali per la mobilità dell'Emilia-Romagna a stipulare con il gestore dei servizi SETA S.p.A. atti aggiuntivi al Contratto di Servizio, di regolazione dei servizi potenziati in emergenza sanitaria e utilizzo dei contributi straordinari di gestione, provenienti dal Fondo di cui all'art.200 del D.L. n. 34/2020. Sarà in particolare disciplinato l'incremento dei servizi di TPL per l'anno scolastico 2020/2021, al fine di fronteggiare le esigenze conseguenti all'introduzione delle misure di contenimento della capacità dei mezzi di trasporto per la necessità di osservare il distanziamento fisico a bordo degli stessi.

Programmazione, organizzazione e monitoraggio servizi minimi e servizi aggiuntivi in emergenza sanitaria

Con la delibera di Giunta Regionale dell'Emilia-Romagna n. 1122/2020 del 7/09/2020 sono stati definiti i servizi aggiuntivi da svolgere in ciascun bacino provinciale durante l'anno scolastico 2020/2021, a partire dal 14 settembre 2020 e fino al 5 giugno 2021.

Al bacino di Modena sono stati assegnati servizi aggiuntivi pari a 950.000 bus*km., di cui 390.097 bus*km. afferenti al periodo settembre-dicembre 2020, e 559.903 bus*km. da sviluppare nei mesi compresi tra gennaio e giugno 2021.

Le percorrenze aggiuntive sono destinate a potenziare i servizi che nel periodo ante Covid hanno avuto un riempimento superiore all'80%.

Gli impegni assunti da Amo sono, pertanto, i seguenti:

- gestione complessiva nel 2021 di servizi TPL pari a 12.960.220 bus*km. (sul presupposto che i servizi minimi, anche nell'anno 2021, si mantengano pari a 12.400.317 bus*km.);
- rimodulazione dei servizi di TPL, in collaborazione con SETA e in costante raccordo con gli Enti Soci, in modo flessibile, in ragione dell'evoluzione della domanda di trasporto;
- potenziamento dei servizi già programmati con i servizi aggiuntivi mediante inserimento di corse di rinforzo. Le risorse finanziarie che dovrebbero essere assegnate al bacino di Modena nel 2021 corrispondono a € 26.897.656,80 per i servizi minimi, e a € 1.679.709 per i servizi aggiuntivi, comprensive dei contributi finalizzati alla copertura degli oneri per i rinnovi contrattuali autoferrotranvieri 2002/2007.
- avvio, in corso d'anno, compatibilmente con l'evoluzione dell'emergenza sanitaria, della redazione di un nuovo Piano di Riprogrammazione dei servizi per il bacino di Modena, sulla base delle azioni strategiche definite dai PUMS di Modena, Carpi e Distretto Ceramico, oltre che in coordinamento con la pianificazione dei servizi di TPL nel bacino di Reggio Emilia, tenendo conto del trend evolutivo del quadro di riferimento territoriale, socio economico, scolastico e demografico, del territorio.
- partecipazione al tavolo permanente di confronto tra la Provincia, i dirigenti scolastici delle scuole superiori del bacino di Modena e SETA per il miglioramento dei flussi comunicativi e della gestione delle criticità nella fase di inizio delle attività scolastiche.
- monitoraggio dell'attuazione del contratto di servizio, finalizzata all'implementazione e al miglioramento continui del servizio svolto dal gestore.
- progettazione e prima attuazione della revisione dei servizi TPL nell'ambito territoriale di Mirandola a seguito dell'entrata in esercizio del nuovo Terminal bus.
- gestione del contratto dei servizi di trasporto di studenti degli istituti superiori per attività di educazione fisica, compresi la rendicontazione e il monitoraggio dei servizi appaltati.
- gestione delle segnalazioni e dei reclami provenienti da Enti/Associazioni e da cittadini/utenti (mediamente circa 350 ogni anno).

Supporto ai soci nell'attuazione delle azioni strategiche dei PUMS in materia di Trasporto Pubblico Locale e Mobilità Sostenibile

L'attività di supporto di aMo al lavoro di attuazione dei PUMS ha come riferimento strategico il documento tecnico prodotto dalla società, denominato "I PUMS e il Servizio Metropolitan Modenese", consegnato agli Enti Soci coinvolti nel processo di pianificazione della mobilità sostenibile.

Sulla base di tale documento nel 2021 si prevedono:

- 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, in cui Amo apporterà proposte per il riassetto dell'intera rete del TPL, con particolare riguardo alla rete urbana di Modena;
- 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).

Proposta di rinnovo della Convenzione tra le Agenzie di Modena e Reggio Emilia

Nel luglio 2021 scadrà la Convenzione triennale 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. aMo propone di rinnovare per un altro triennio ed aggiornare tale Convenzione, confermando i seguenti ambiti di cooperazione tra le due Agenzie:

- 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.

Mobility Management

Il Mobility Management è un modello che sviluppa ed implementa strategie per salvaguardare la libertà di spostamento delle persone negli ambiti urbani e suburbani, garantendo il rispetto degli obiettivi di riduzione dei consumi energetici e il contenimento dei costi ambientali, sociali ed economici derivanti dal sistema dei trasporti. aMo si pone l'obiettivo di supportare i soci nella definizione di politiche di Mobility Management e, a tal fine, in questa fase di emergenza sanitaria, ha redatto un documento di orientamento sulle politiche da adottare per la gestione e l'organizzazione della domanda di mobilità che ha presentato e inviato ai soci.

Tra gli obiettivi di Amo vi è la stipula di accordi di consulenza e/o collaborazione sulle tematiche in oggetto.

Con riferimento all'anno scolastico 2020/2021 aMo intende inoltre proseguire nell'attuazione del progetto sperimentale di mobilità scolastica sostenibile denominato "A scuola in autonomia", con il coinvolgimento degli istituti o plessi scolastici di primo grado individuati dai Comuni di Modena, Soliera e Fiorano.

La società svilupperà inoltre il 2° modulo progettuale nei Comuni di Carpi e Castelfranco, volto alla definizione di soluzioni tecniche per la riorganizzazione degli spazi pubblici in prossimità e in

accesso agli edifici scolastici e all'applicazione delle idee progettuali emerse nel percorso partecipativo del precedente anno scolastico.

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; monitoraggio e gestione operativa dei flussi economico-finanziari.
- Attuazione a livello di bacino provinciale di Modena, dell'iniziativa regionale "Grande": bus e treni regionali gratuiti per studenti under 14.
- 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 della 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 1^o semestre 2021 si prevede la conclusione dei lavori ed il collaudo della nuova autostazione e del nuovo deposito bus di Mirandola.
- Nel 2021 è prevista la redazione del nuovo Piano Triennale 2021-2023 delle Opere e degli Investimenti: il rinnovo integrale del sistema di monitoraggio satellitare della flotta bus (sistema AVM) integrato con la realizzanda centrale di regolazione semaforica della città di Modena, la riqualificazione della rete filoviaria cittadina e il potenziamento del sistema di distribuzione carburanti a basso impatto ambientale.

Progetti Europei

Nel corso del 2021 aMo intende sviluppare il progetto europeo YOUMOBIL, al quale partecipa, come capofila, assieme ad altri 13 partner europei appartenenti a Cechia, Slovacchia, Ungheria, Germania, Polonia, Croazia e Italia, con il Ministero dello Sviluppo Regionale della Sassonia-Anhalt, con l'obiettivo di sperimentare soluzioni tecnologiche e infrastrutturali per migliorare la pianificazione e il coordinamento di sistemi di trasporto, soprattutto a favore dei giovani che abitano in zone rurali o a bassa densità abitativa.

Il progetto è iniziato l'1^o aprile 2019 e terminerà il 31 dicembre 2021. aMo vi ha aderito proponendo un nuovo servizio di trasporto pubblico flessibile dedicato alle frazioni di Modena, al fine di offrire un nuovo strumento di mobilità nelle ore serali e notturne dei week end. Il servizio sarà sperimentato per un anno, prenderà il via entro la fine del 2020 e sarà svolto da Seta S.p.a. che si avvarrà della collaborazione della cooperativa dei taxisti di Modena. Sarà inoltre sviluppata

una apposita app che permetterà di effettuare la prenotazione e il pagamento del suddetto servizio.

Il budget dell'intero progetto è pari a € 1.836.718,70, mentre quello previsto per aMo è pari a € 221.807,50.

aMo, sempre nell'ambito del programma europeo Interreg-Central Europe ha inoltre contribuito a redigere la proposta di progetto RegiaMobil. Tale progetto, che ha ottenuto il finanziamento nel mese di dicembre 2019, comincerà nel corso del 2020.

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.

Supporto ai soci nella programmazione e attuazione del Piano regionale di rinnovo del parco autobus per il TPL del bacino di Modena.

aMo nel corso del 2021 ha in previsione di supportare gli enti soci nella programmazione e nella graduale attuazione del Piano regionale di rinnovo del parco autobus per il TPL nel bacino di Modena, che si svilupperà per un periodo di complessivi 15 anni circa (arco temporale del Piano 2020-2033).

Gli obiettivi del Piano sono:

- massimizzare il rinnovo del parco autobus che ha ancora un'età media elevata (in particolare nella quota di flotta interurbana) e conta un'alta percentuale di mezzi inquinanti;
- indirizzare il rinnovo dei mezzi su gomma, con mezzi a tecnologie differenti a seconda dell'uso urbano/interurbano e/o dei territori (a domanda più debole e/o aree fragili);
- rendere sinergici e coordinati il Piano della Regione con quello delle città, assegnatarie di finanziamenti del PSNMS (Modena), dotate di autonomia nella definizione dei propri piani.

Piano Triennale 2019-2021 delle assunzioni di personale

Nel corso del 2021 la società completerà l'attuazione della 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 (D.lgs. 175/2016). Il Piano prevede:

- la conferma e il 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;
- la conferma delle attuali dotazioni patrimoniali della società, inclusa la rete filoviaria;
- la conseguente conferma della configurazione organizzativa della società e della relativa dotazione organica di personale, con il potenziamento delle funzioni tecniche ed

informatiche e l'alleggerimento progressivo delle funzioni amministrative ed operative/gestionali;

- la 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;
- la gestione del turn over nella misura del rapporto 1 a 1 nel triennio di riferimento del Piano.

2. Budget 2021

Per quanto riguarda l'attività programmata per l'esercizio 2021 si fa riferimento all'entità dei servizi minimi di TPL, pari a € 26.897.656,80 corrispondenti a 12.400.317 bus*km., cui si sommano € 1.679.709, corrispondenti a 559.903 bus*km. di servizi aggiuntivi di TPL in emergenza sanitaria (cfr. DGR n.1122/2020 del 07/09/2020).

Gli obiettivi quantitativi sono così riassunti:

anno	Vett/km
2018	12.400.317
2019	12.400.317
2020	12.790.414
2021	12.960.220

Con DGR n.1287 del 05/10/2020 sono stati assegnati al bacino di Modena € 1.405.992,11 di contributi di gestione provenienti dal Fondo nazionale di cui all'art.200 del D.L. 34/2020 a titolo di anticipazione delle compensazioni delle riduzioni dei ricavi tariffari relativi ai passeggeri nel periodo compreso tra il 23 febbraio e il 31 dicembre 2020, tenendo conto anche dei costi cessanti, dei minori costi di esercizio derivanti dagli ammortizzatori sociali applicati in conseguenza della crisi epidemiologica, dei costi aggiuntivi sostenuti in conseguenza della medesima emergenza.

Le risorse economiche prevedibilmente assegnate al bacino provinciale di Modena nel 2021 saranno pertanto:

Anno	Valore della produzione	Utile
2018	28.367.671	101.301
2019	29.130.622	4.249
2020 previsione	30.000.000	0
2021 previsione	31.500.000	0

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, potenziando la produzione di servizi di TPL per una consistenza complessiva annua di 12.960.220 vett*km. fatto salvo un eventuale scostamento dei servizi minimi ed aggiuntivi erogati, entro il 3% nell'anno.

Obiettivo 4

Tipo di obiettivo: efficacia

Incremento del Valore della Produzione (voce A del Conto Economico) pari a circa +8% rispetto al valore riportato nel bilancio societario 2019, per effetto dell'assegnazione di risorse aggiuntive in emergenza Covid.

Obiettivo 5: Sostenibilità ambientale

Tipo di obiettivo: qualità

aMo intende continuare a contribuire all'abbassamento dell'impronta ecologica aziendale, promuovendo l'utilizzo di due biciclette aziendali negli spostamenti urbani, per la partecipazione a incontri e riunioni da parte dei propri dipendenti e dirigenti; dei mezzi pubblici (con l'acquisto di due abbonamenti impersonali per il servizio urbano modenese) e di altre forme di mobilità condivisa (carpooling con almeno 3 persone a bordo delle vetture aziendali) da parte dei dipendenti e dirigenti per gli spostamenti interurbani. Si cercherà infine di ridurre il più possibile l'uso dell'aereo per i viaggi internazionali, valutando sempre la possibilità di effettuare lo stesso viaggio in treno. Tali spostamenti verranno monitorati.

Obiettivo 6

Tipo di obiettivo: efficienza

Il numero dei dipendenti al 31/12/2021 non dovrà essere superiore a quello rilevato al 31/12/2020. 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 31/12/2021 non dovrà essere superiore al valore della stessa voce indicata nel bilancio al 31/12/2020, 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 31/12/2021 dovrà essere uguale o inferiore al valore della stessa voce indicata nel bilancio al 31/12/2020. 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 6 e 7 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 2021

La società FCM S.p.A. fa parte, a partire dal 1° luglio 2019, del Gruppo Admenta Italia, 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.

Il management della società definisce annualmente un piano relativo all'esercizio sociale successivo, da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, mentre non vengono predisposti piani triennali soggetti all'approvazione dell'organo amministrativo. Tuttavia, la società è comunque in grado di fare una previsione in ordine alla presumibile evoluzione riferita al triennio 2021-2023, tenuto anche conto dell'attuale scenario normativo e regolatorio del settore delle farmacie. Resta inteso che la variabilità legata all'ancora attuale emergenza sanitaria da Covid-19 non consente di effettuare stime puntuali e precise. Per quanto riguarda il piano investimenti è stata completata la ristrutturazione della Farmacia Vignolese.

A causa delle limitazioni derivanti dall'emergenza sanitaria da Covid-19, la ristrutturazione delle altre farmacie è stata rinviata a data da definirsi.

2. Budget 2021

Per il 2021 è stata elaborata una stima che si riferisce al "budget revised", cioè rivisto e approvato in seguito al verificarsi della crisi sanitaria da coronavirus:

	Budget 2021
Ricavi	20.256.000
Margine lordo	7.030.000
Costo personale	3.394.000
Altri costi	2.080.000
Risultato operativo	1.556.000
Costi straordinari	46.000
Risultato prima delle Imposte	1.510.000

3. Prospettive per il triennio 2021-2023

Come già più sopra specificato, pur in assenza di un piano triennale approvato dall'organo amministrativo, si è provveduto ad elaborare una stima relativa all'evoluzione del triennio 2021-2023.

	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
Ricavi	20.256.000	21.781.000	23.018.000
Margine lordo	7.030.000	7.582.000	8.036.000
Costi personale	3.394.000	3.439.000	3.488.000
Altri costi	2.080.000	2.172.000	2.246.000
Risultato operativo	1.556.000	1.971.000	2.302.000
Costi straordinari	46.000	30.000	32.000
Risultato prima delle Imposte	1.510.000	1.941.000	2.270.000

4. Obiettivi assegnati alla società

Obiettivo 1

Tipo di obiettivo: qualità

Al fine di rispondere alle esigenze dei clienti/pazienti e aumentarne la fidelizzazione, nel corso del 2021 sarà completata l'introduzione nelle farmacie di alcuni servizi innovativi quali, ad esempio:

- ECG
- Holter
- Foratura lobi
- Analisi delle pelle-capello-cellulite
- Autotest diagnostici
- Mineralometria ossea
- Nutrizionista
- Intolleranze alimentari
- Autotest celiachia

Obiettivo 2: Formazione personale

Tipo di obiettivo: efficacia

Nel corso dell'anno fiscale 2020-2021 saranno erogate circa N° 3000 ore di formazione che vedranno il coinvolgimento delle risorse operanti nelle Farmacie e in sede.

L'attività di formazione sarà focalizzata come di seguito indicato:

- Formazione sul ruolo con l'obiettivo di sviluppare autonomia e capacità progettuali e potenziare il sistema delle capacità individuali in linea con le aspettative aziendali.
- Formazione con l'obiettivo di sviluppare le capacità e le competenze del personale per la crescita professionale.
- Formazione fornitori – incentrata sul tema 'Formazione del prodotto' in collaborazione con i maggiori fornitori (Ales Groupe e Pierre Fabre) e con allestimento di programmi di formazione personalizzati ad hoc solo per il Gruppo Admenta.

• Formazione obbligatoria per i farmacisti ECM: anche nel corso dell'anno fiscale 2020-2021 il gruppo ADMENTA consentirà ai propri dipendenti farmacisti di ottemperare all'obbligo dei 50 crediti con corsi di formazione FAD. Gli argomenti per l'anno 2020-2021 sono:

1. La nutrizione artificiale nella prima infanzia
2. Aggiornamento su farmaci equivalenti e similari
3. Stili alimentari e malattie cardiometaboliche
4. I farmaci antisecretivi: quando è corretto usarli (pasina PF 2019)
5. I vaccini antinfluenzali (Urru PF 2019)
6. Gestione farmacologica del diabete di tipo I e II: counseling per il corretto uso dei farmaci e dei monitoraggi necessari (Polimeni PF 2018)
7. Integratori per gli sportivi (Admenta 2015)
8. Onicomicosi (Polimeni PF 2015)
9. Trattamento delle più comuni malattie del cavo orale PF 2014
10. La Cosmeceutica
11. La sindrome del colon irritabile
12. L'abuso di farmaci da banco
13. L'insufficienza venosa cronica degli arti inferiori
14. Aerosolterapia: come individuare il device adeguato al paziente.

- Training Coronavirus: la formazione sarà svolta tramite la piattaforma ADMENTA FAD. Il corso prevede un superamento del test con attestato di partecipazione.
- Formazione Icare focalizzata sul codice di condotta aziendale e sulla conoscenza e diffusione dei principi condivisi del Gruppo e sull'induzione dei nuovi assunti.
- Formazione tramite piattaforma E-learning focalizzata su temi legati alla sicurezza informatica e ad altre procedure specifiche (es. formazione sul codice di condotta e formazione PCI-DSS -; formazione sulle vigenti normative in tema di pagamenti elettronici/carte di credito; formazione GDPR) – da attuarsi mediante il Software di gruppo denominato LMS (Learning Management System) per la formazione online (i corsi saranno interattivi con superamento del test e valutazione finale).
- Formazione in materia di tutela della salute e sicurezza sul lavoro tramite portale online. Al termine del corso verrà rilasciato attestato di superamento e frequenza.
- Formazione Wingsfar a supporto di tutto il personale delle farmacie e parafarmacie: programmate oltre 30 aule e due giorni di affiancamento (training on the job) come conseguenza del cambio del sistema operativo (software).
- Formazione L.231 tramite la Piattaforma E-Learning IPSOA: training online gestito da IPSOA e focalizzato sul tema della L.231. Il corso sarà interattivo con superamento del test e valutazione finale.
- Formazione Test Sierologici: sono state programmate 2 sessioni per il corretto utilizzo dei test sierologici.

Obiettivo 3

Tipo di obiettivo: efficacia

Al fine di individuare e migliorare l'organizzazione aziendale, è in programma lo svolgimento di un sondaggio di opinione rivolto ai dipendenti di McKesson Europe (EOS 2021), chiamati ad esprimere la propria opinione su ciò che ritengono utile perfezionare negli anni a venire.

ModenaFiere S.r.l.

1. Attività previste per il 2021

Le previsioni relative al calendario fieristico per il 2021 di Modenafiere sono state pesantemente influenzate dagli effetti prodotti sul settore fieristico dalla pandemia da Covid 19. In particolare:

- per ragioni di prudenza, sono state posticipate tutte le manifestazioni che altrimenti avrebbero avuto luogo nei primi tre mesi dell'anno. È stato eliminato così dal calendario qualunque evento fino alla fine di marzo 2021. Tali spostamenti hanno influenzato l'intero calendario annuale ripercuotendosi anche sulle manifestazioni che avrebbero dovuto svolgersi in date successive.
- Sempre a causa degli effetti prodotti dalla pandemia da Covid 19, nel calendario 2021 non sono state previste le seguenti manifestazioni:
 - Unimore Orienta e More Jobs
 - Expoelettronica
 - Gater expo (gennaio e luglio)
 - Mostra Canina
 - Verdi Passioni
 - Modena Benessere.

Inoltre, per le manifestazioni inserite in calendario in molti casi si è dovuto ipotizzare un risultato economico inferiore a quello dell'ultima edizione svolta: il settore degli eventi fieristici, così duramente colpito dalla pandemia, molto probabilmente riuscirà a tornare in una situazione di totale normalità non prima dell'inizio del 2022.

Fatte queste premesse, nel calendario fieristico 2021 sono previste, al momento, le seguenti manifestazioni:

- Modenantiquaria (XXXIII Mostra mercato d'alto Antiquariato) – Petra (Antico, decorazione e design per parchi, giardini e ristrutturazioni) – 10/18 APRILE
- Fiera di Modena – 81° mostra campionaria – 29 APRILE-2 MAGGIO
- PLAY. Festival Del Gioco – 21/23 MAGGIO
- I Meat – 6/8 GIUGNO
- Modena Nerd - Fumetti, Videogiochi, Youtuber – 11/12 SETTEMBRE
- Modena Motor Gallery - Mostra Scambio Auto e Moto d'Epoca – 25/26 SETTEMBRE
- Bt Expo – Biomedical Technologies – 1° edizione del nuovo evento dedicato al settore del biomedicale – 5/6 OTTOBRE
- Modena Si Sposa – 16/17 OTTOBRE
- Skipass – 29 OTTOBRE-1 NOVEMBRE
- All For Tiles – 25/26 NOVEMBRE
- 7-8 Novecento – 2/5 DICEMBRE

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

altresì firmato un contratto triennale con Bolognafiere S.p.a. per operare come segreteria organizzativa di una nuova manifestazione dedicata al mondo della Moda di Volume. La prima edizione di detta manifestazione avrà luogo nel quartiere fieristico di Bologna nel mese di giugno 2021. Tale collaborazione produrrà un significativo impatto positivo sul bilancio di Modenafiere, in particolare se verranno rispettati i business plan che prevedono, a partire dal 2022, due edizioni della manifestazione all'anno.

In generale il 2021 per Modenafiere, così come per tutti gli organizzatori fieristici italiani ed europei, sarà un anno di grandi difficoltà. In questo quadro previsionale gli obiettivi che la società si pone sono fondamentalmente tre:

- il mantenimento di tutte le manifestazioni inserite in calendario, con l'auspicio che il previsto miglioramento della situazione sanitaria consenta di realizzare anche gli eventi cancellati;
- il lancio di nuovi eventi, tra cui in primo luogo BT Expo, manifestazione che rientra a pieno titolo nella strategia intrapresa dalla società di proporsi come soggetto organizzatore di manifestazioni legate a specificità del territorio;
- l'efficientamento dei costi della struttura e di quelli per le forniture, anche mediante la ridiscussione di molti contratti quadro stipulati con i principali fornitori.

Sono inoltre previsti:

- investimenti da realizzare sul quartiere per euro 150 mila anziché 300mila annui;
- un incremento del costo del personale per la gestione della manifestazione dedicata al mondo della Moda di Volume (per la quale Modenafiere opererà come segreteria organizzativa su incarico di Bolognafiere). Tali costi saranno tuttavia coperti dai corrispettivi previsti nel contratto stipulato con Bolognafiere.

Per quanto concerne le fiere indirette Modenafiere:

- punterà ad ospitare eventi che, per effetto delle normative di sicurezza contenute negli ultimi DPCM, avranno la necessità di svolgersi in spazi più ampi ed attrezzati;
- cercherà di rinnovare i contratti con gli organizzatori esterni offrendo nuovi servizi e proponendosi come possibile partner per la gestione di eventi "chiavi in mano".

Il budget per il 2021 presenta un totale di ricavi di € 5.306.930 con un EBITDA di € 315.196, un EBIT negativo pari a € 182.106 e un risultato prima delle imposte pari ad € -217.105.

Tale budget è stato stilato con criteri di prudenza, tenendo conto delle manifestazioni elencate nel calendario e di un quadro previsionale assai incerto per motivi contingenti.

2. Budget 2021

	Budget 2021
Valore della produzione	5.306.930

Costi per materie prime	236.376
Costi per servizi	3.738.019
Costi per godimento beni di terzi	357.254
Oneri diversi di gestione	80.982
Totale costi beni e servizi	4.412.631
Valore aggiunto	894.299
Costi del personale	579.103
Margine Operativo Lordo EBITDA	315.196
Ammortamenti e svalutazioni	497.302
Risultato operativo EBIT	-182.106
Proventi e oneri finanziari	-35.000
Rettifiche di valore delle attività finanziarie	0
Risultato prima delle Imposte	-217.106

3. Prospettive per il triennio 2021-2023

Per quanto riguarda le previsioni per il triennio 2021-2023, è necessario premettere che mentre i dati riportati relativi all'esercizio 2021 rappresentano le stime disponibili più aggiornate, i dati relativi al budget 2022 e 2023 sono stati elaborati prima del secondo blocco dell'attività fieristica decretato con il DPCM del 24 ottobre u.s. e che le ipotesi che erano alla base degli stessi risultano ad oggi da rivedere. La società, una volta che il quadro generale sarà meglio definito, provvederà ad elaborare una revisione del budget pluriennale.

	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
Valore della produzione	5.306.930	4.979.537	5.401.357
Costi per materie prime	236.376	346.640	367.440
Costi per servizi	3.738.019	3.245.906	3.469.500
Costi per godimento beni di terzi	357.254	294.000	310.500
Oneri diversi di gestione	80.982	80.600	83.600
Totale costi beni e servizi	4.412.631	3.967.146	4.231.040
Valore aggiunto	894.299	1.012.391	1.170.317
Costi del personale	579.103	460.000	502.000
Margine Operativo Lordo EBITDA	315.196	552.391	668.317
Ammortamenti e svalutazioni	497.302	465.122	485.499

Risultato operativo EBIT	-182.106	87.269	182.818
Proventi e oneri finanziari	-35.000	-28.000	-25.000
Rettifiche di valore delle attività finanziarie	0	0	0
Risultato prima delle Imposte	-217.106	59.269	157.818

4. Obiettivi assegnati alla società

Obiettivo 1

Tipo di obiettivo: efficienza

Interventi mirati a minimizzare gli impatti sul calendario fieristico dell'epidemia di Covid 19, che ancora per tutto il 2021 avrà significativi impatti sul settore delle manifestazioni fieristiche, assicurando lo svolgimento delle principali manifestazioni dirette ed indirette.

Obiettivo 2

Tipo di obiettivo: efficacia

Nell'ambito della revisione straordinaria del Modello Organizzativo ex 231 la società provvederà ad una riorganizzazione dell'assetto interno finalizzata ad assicurare la migliore efficacia nella risposta alle esigenze operative delle manifestazioni dirette e alle necessità di supporto tecnico espresse dagli organizzatori esterni.

Obiettivo 3

Tipo di obiettivo: economicità

Prosecuzione dell'attività di revisione dei contratti con gli organizzatori esterni, compatibilmente con la situazione di grande difficoltà dovuta alla pandemia, al fine di aumentare la redditività delle fiere indirette attraverso modalità di tariffazione degli spazi che possano generare maggiori margini per la società.

Obiettivo 4

Tipo di obiettivo: efficacia

Completamento dell'offerta di spazi e servizi, offrendo un pacchetto "chiavi in mano" che preveda anche il servizio di segreteria organizzativa, allo scopo di facilitare la realizzazione di eventi e arricchire il calendario di nuove iniziative indirette.

Obiettivo 5

Tipo di obiettivo: economicità

Contenere al massimo le perdite di bilancio.

SETA S.p.A.

1. Attività previste per il 2021

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 31/12/2021 per Piacenza e fino al 31/12/2022 per quelli di Modena e Reggio Emilia. 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, anche in conseguenza della pandemia in atto. In generale occorre rilevare che per il settimo 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: al momento è stato stilato l'aggiornamento del Piano Industriale per il periodo 2019-2022.

La grave pandemia in corso sin dal mese di febbraio 2020 ha portato:

- una sostanziale riorganizzazione di tutte le attività aziendali, dallo svolgimento del servizio alla vendita al pubblico, dalla verifica dei titoli di viaggio alla pulizia dei mezzi;
- una revisione del quadro normativo in cui si opera, con numerosi atti ancora in corso di approvazione da parte del Governo e della Regione Emilia Romagna.

Pertanto, in una situazione così incerta, non è possibile formulare previsioni aggiornate per l'esercizio in corso e per quelli seguenti.

Investimenti e finanziamenti

Gli investimenti lordi previsti saranno realizzati soltanto qualora la contribuzione prevista sia confermata dalle leggi di bilancio in corso di approvazione.

Nel dettaglio, gli investimenti definitivi previsti dal Budget per l'anno 2020 sono complessivamente pari ad euro 22.409.176, di cui euro 20.080.620 per l'acquisto di 65 bus e di 8 filobus nuovi ed euro 1.316.416 per sistemi tecnologici, oltre ad altri investimenti per complessivi euro 1.012.140. La contribuzione prevista è complessivamente pari ad euro 10.199.330, di cui euro 9.997.311 per rinnovo del parco rotabile ed euro 202.019 per sistemi tecnologici.

La pandemia ha comportato notevoli ritardi nella consegna e nell'immissione in servizio dei filobus, che dovrebbero entrare in esercizio entro la fine del 2020. La procedura di gara per l'acquisto dei bus è stata avviata, ma si prevede che i mezzi entreranno in servizio nel corso del 2021.

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

Si propone di seguito un prospetto di budget aggiornato per l'esercizio 2020

	Budget 2020
Ricavi servizi di trasporto	30.563.127
Corrispettivi da contratto di servizio	60.265.287
Contributi	12.609.070
Altri ricavi e proventi	2.314.392
VALORE DELLA PRODUZIONE	105.751.876
Materie prime	-15.190.481
Spese per servizi e canoni	-34.165.752
Personale	-45.983.689
COSTI DELLA PRODUZIONE	95.339.922
EBITDA	10.411.954
Ammortamenti e svalutazioni	-10.035.913
Accantonamenti	-262.574
EBIT	113.467
Proventi e oneri finanziari	-84.580
REDDITO ANTE IMPOSTE	28.887
Imposte	18.392
REDDITO NETTO	10.495

2. Budget 2021

	Budget 2021
Ricavi servizi di trasporto	31.753.514
Corrispettivi da contratto di servizio	61.113.404
Contributi	12.796.892
Altri ricavi e proventi	3.021.633
VALORE DELLA PRODUZIONE	108.685.443
Materie prime	-15.083.961
Spese per servizi e canoni	-34.941.533
Personale	-46.245.815
COSTI DELLA PRODUZIONE	96.271.309
EBITDA	12.414.135
Ammortamenti e svalutazioni	-10.104.039
Accantonamenti	-260.964
EBIT	2.049.132
Proventi e oneri finanziari	-769.161
REDDITO ANTE IMPOSTE	1.279.971
Imposte	141.355
REDDITO NETTO	1.138.616

3. Prospettive per il triennio 2021-2023

A causa dell'incertezza derivante dallo sviluppo della pandemia in atto e dalla mancanza di punti fermi sulle risorse a disposizione per i prossimi esercizi, non è al momento disponibile la programmazione per l'esercizio 2023.

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

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

4. Obiettivi assegnati alla società

Premessa

Anche per quanto riguarda gli obiettivi, non è possibile stilare delle previsioni adeguate alla reale situazione in cui opera la società dall'inizio della pandemia. Si ripropongono pertanto obiettivi analoghi a quelli presentati per l'esercizio 2020

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 2021

Il numero complessivo dei plessi gestiti attualmente dalla Fondazione Cresci@mo è pari a 12.

Le scuole dell'infanzia sono nel complesso 10 ed hanno tre sezioni ciascuna (una per ogni anno di età nella fascia 3 – 5 anni), per cui il numero complessivo delle sezioni d'infanzia ammonta a 30.

Il numero totale dei bambini iscritti nel corso dell'anno scolastico 2020/21 è pari a 714, equivalente a circa il 15% dei residenti a Modena nella fascia d'età 3-5 anni.

Alle 10 scuole d'infanzia si sono aggiunti due nidi, trasferiti a partire dal 25/08/2020 da parte dell'Amministrazione Comunale, con un numero complessivo di iscritti ad oggi, per l'a.s. 2020 – 2021, pari a 95 bambini.

Per decisione dell'amministrazione comunale, da settembre 2021 verrà trasferita alla Fondazione la gestione di due ulteriori scuole d'infanzia e di due ulteriori nidi d'infanzia. A questi, seguiranno un ulteriore nido e una ulteriore scuola d'infanzia da settembre 2022.

L'accordo tra Comune di Modena e Fondazione Cresci@mo è stato rinnovato in data 15/12/2020 con deliberazione della Giunta Comunale n. 746, e copre il periodo settembre 2020 - agosto 2022. Questa convenzione individua e stabilisce quali servizi debbano 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 della Fondazione, 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 economicità ed efficienza gestionale.

Attività educativa

Gli obiettivi prioritari dell'attività didattica – con l'ausilio del coordinamento pedagogico comunale – sono quelli di consolidare organizzazione e metodologia nelle strutture gestite dalla Fondazione e di innalzare la qualità dell'attività educativa mediante lo sviluppo e l'applicazione delle tecniche e delle competenze condivise ed apprese attraverso i piani di formazione annuali. La formazione dei docenti in tema di sicurezza del lavoro, primo soccorso e pratiche antincendio sarà garantita in tutte le strutture gestite, in analogia a quanto fatto in passato. L'anno scolastico in corso vede necessariamente un fortissimo impegno nella riorganizzazione dei servizi in ragione della pandemia in atto, che comporta modifiche anche sostanziali all'ordinaria gestione.

Il Consiglio di Amministrazione della Fondazione intende valutare ed approvare l'avvio di sperimentazioni didattiche, previo confronto con il coordinamento pedagogico. I temi principali che si intende includere in tali azioni riguardano in particolare la cosiddetta "didattica outdoor" (per la quale si sono già avviati incontri con i settori comunali interessati e l'Università di Bologna) e la costruzione di percorsi omogenei per i due poli 0-6 anni presenti entro la

Fondazione (anche per questo settore è stato siglato un accordo fra Fondazione, Comune e Università di Modena).

Gestione personale dipendente

La Fondazione ha proceduto nei mesi di agosto e settembre 2020 all'assunzione di 8 nuove insegnanti a tempo indeterminato, attingendo dalla graduatoria in essere, a decorrere dallo scorso luglio. Queste nuove assunzioni sono state motivate dalla sostituzione di insegnanti di ruolo che hanno presentato le dimissioni per prestare servizio presso scuole dello Stato e/o di altre Amministrazioni pubbliche locali. Si è, ancora una volta, verificata la difficoltà di reperire personale motivato e competente, che si ripercuote sul regolare svolgimento delle sostituzioni.

Nel corso dei mesi di agosto e settembre 2020 si è proceduto inoltre all'inserimento di ulteriori insegnanti per coprire i posti di ruolo resisi temporaneamente vacanti a seguito di richieste di aspettativa non retribuita o maternità. In totale le insegnanti supplenti in servizio per l'anno scolastico 2020 – 2021 ammontano a 2. Si è inoltre proceduto lo scorso novembre all'assunzione di tre insegnanti di religione, di cui due in servizio esclusivamente nei plessi gestiti direttamente dal Comune di Modena.

Le insegnanti dipendenti della Fondazione ammontano quindi ad oggi a 63 unità, di cui 61 a tempo indeterminato (di cui 8 part time) e 2 a tempo determinato. Per effetto del trasferimento di due nidi d'infanzia da parte dell'amministrazione comunale a partire dall'anno scolastico 2020 - 2021, la Fondazione ha inoltre proceduto - in condizioni assai difficili, sia per i tempi ridotti, che per le difficoltà logistiche create dal covid e dalla iscrizione al concorso di circa 350 operatrici - nei mesi di agosto e settembre 2020 all'assunzione di 13 educatrici a tempo indeterminato attingendo dalla graduatoria in essere a decorrere dallo scorso agosto 2020 (due educatrici usufruiscono di orario part - time).

In base al CCNL Aninsei, approvato nel gennaio 2016, è stata attivata (mediante gara pubblica per gli anni scolastici 2019/2020, 2020/2021, 2021/2022) un'agenzia di lavoro interinale che fornisce il personale supplente e il personale necessario per motivi organizzativi per periodi fino a 60 giorni.

Fra gli obiettivi che la Fondazione si pone in questo ambito rientra la copertura di tutti i posti di lavoro previsti, sia di ruolo sia per incarichi annuali, oltre alla gestione disciplinata dei singoli rapporti di lavoro e la formazione di una cultura del rapporto di lavoro che comprenda anche gli aspetti amministrativi di gestione del medesimo.

Il 22 marzo 2019 è stato rinnovato il contratto integrativo dei dipendenti della Fondazione, accordo che ha la validità di tre anni scolastici, ovvero si applica dal primo settembre 2018 al 31 agosto 2021 e che prevede notevoli miglioramenti sia retributivi che normativi.

Esso prevede in sintesi:

- Per il personale insegnante una riduzione del monte ore di gestione annuale da 210 a 180 ore ed un incremento retributivo, che - pur dilazionato nel tempo (da marzo 2019 a settembre 2020) - a regime si concretizza in un incremento pari a circa l'11% rispetto alla situazione precedente. È stato stabilito anche di redistribuire la quota residua dell'incentivo di produttività al personale insegnante impegnato in incarichi di tesoreria e/o di tutoraggio di studenti tirocinanti. Il contratto integrativo comprende anche il personale

amministrativo, prevedendo anche per quest'ultimo un piano di incrementi retributivi e la partecipazione all'incentivo annuale di produttività;

- È stato inserito in via permanente - adottando, quanto a trattamento, lo stesso modello applicato dal Comune di Modena - il prolungamento estivo del calendario scolastico, mediante l'adozione di regole condivise, sia per l'individuazione del contingente di insegnanti che dovranno garantire in futuro il servizio nel mese di luglio, sia per il trattamento retributivo e normativo di tale servizio;
- Nell'agosto 2020 il contratto integrativo è stato esteso anche al personale educatore assunto per la gestione dei nidi d'infanzia (l'unica differenza è di natura retributiva e deriva dal differenziale economico associato al differente inquadramento previsto dal CCNL).

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), per il quale si è posto il tema dell'adeguatezza rispetto alla difficile gestione attuale.

Dal momento che per decisione dell'amministrazione comunale, da settembre 2021 verrà trasferita alla Fondazione la gestione di due ulteriori scuole d'infanzia e due nidi d'infanzia (a questi, seguiranno un ulteriore nido e una ulteriore scuola d'infanzia da settembre 2022), i servizi aggiuntivi richiedono un rafforzamento della struttura, anche se l'esigenza era già emersa in passato. Sono state infatti trasferite nuove funzioni dal Comune alla Fondazione, come la manutenzione ordinaria di arredi e attrezzature. Si è così provveduto a definire l'incarico ad un pedagogista esperto che possa sovrintendere ai progetti didattico-pedagogici della Fondazione. Si è inoltre provveduto a definire un percorso per l'assegnazione di una ulteriore unità di personale amministrativo, risultando la dotazione attuale assolutamente insufficiente. Si è, infine, previsto di concludere direttamente l'accordo con ditta specializzata per la funzione di "medico competente", sia per le particolari problematiche legate alla diffusione del covid-19, sia per l'assunzione di molte nuove addette soggette al costante controllo sanitario.

Nel corso dei prossimi mesi di giugno e luglio 2021 sarà esperita una selezione di insegnanti d'infanzia al fine di preparare una graduatoria finalizzata alle assunzioni necessarie per il prossimo anno scolastico.

Servizi esterni

Sono stati rinnovati per l'anno scolastico 2020 - 2021 i contratti di appalto relativi ai servizi ausiliari ed assistenziali. Non si è proceduto allo svolgimento della gara pubblica - già predisposta ed approvata dal CdA - in quanto la situazione determinata dal covid-19 ha richiesto continui aggiustamenti e revisioni dell'organizzazione, peraltro in piccola parte ancora in corso; non appena la situazione si normalizzerà, si provvederà alla nuova gara. Per quanto riguarda i plessi attualmente gestiti probabilmente si procederà con un ulteriore affidamento diretto alle due ditte incaricate di questi servizi dallo scorso luglio 2016, mentre invece per quanto riguarda i plessi che saranno prossimamente trasferiti, il Comune fornirà il proprio supporto per espletare una gara mediante la piattaforma regionale Intercenter.

Si è invece svolta la gara pubblica per l'insegnamento della lingua inglese, anche se il servizio non è stato avviato per il corrente anno scolastico a causa della pandemia. Per quanto concerne la fornitura dei pasti, sia per i nidi che per le scuole d'infanzia, si è aderito alla contrattazione

svolta dal Comune, che tiene conto delle specificità della Fondazione. Per quanto concerne l'insegnamento della musica, si attende di valutarne la possibilità di avvio, con l'intenzione di aderire alle condizioni di aggiudicazione svolta dal Comune. Sono inoltre regolamentati in modo formale i servizi relativi alla fruizione di servizi di natura contabile, di assistenza legale, di elaborazione paghe.

2. Budget 2021

Si fornisce uno schema sintetico dei principali aggregati economici relativi all'esercizio 2021, evidenziando come tali valori siano frutto di stime previsionali e quindi suscettibili di variazioni in ragione del mutare delle situazioni ipotizzate.

RICAVI	Budget 2021
Entrate da tariffe utenza	1.178.643
Contributo Comune di Modena	4.310.221
Altri contributi (parità scolastica e altri)	551.168
Valore della produzione	6.040.032

COSTI	
Costi per servizi ausiliari assistenziali	1.646.971
Costi per ristorazione	814.469
Spese varie per servizi	114.271
Contributi materiali ed iniziative delle scuole	75.389
Contributi per prolungamento orario	14.400
Totale costi beni e servizi	2.665.500
Costi personale	3.280.412
Insegnamento della lingua inglese e della musica	44.120
Svalutazioni	20.000
Imposte	30.000
Totale costi della produzione	6.040.032

3. Prospettive per il triennio 2021-2023

Le previsioni di bilancio, anche per il medio termine, sono basate sui seguenti principali assunti che - mutando - dovranno dar luogo alle conseguenti variazioni previsionali delle grandezze economiche:

- Il numero delle scuole gestite salirà a 12 a partire dal prossimo anno scolastico, poi a 13 a partire dall'a.s. 2022- 2023.
- Il Comune di Modena ha trasferito in gestione alla Fondazione due nidi d'infanzia (Nido Cipì e Nido Piazza) a partire dall'anno scolastico 2020 – 2021. Anche il numero complessivo dei nidi d'infanzia aumenterà, salendo a 4 all'inizio del prossimo anno scolastico, poi a 5 plessi complessivi all'inizio dell'a.s. 2022 – 2023. Il budget è stato aggiornato tenendo conto delle innovazioni apportate dalla nuova convenzione tra Comune di Modena e Fondazione Cresci@mo, valevole per il periodo settembre 2020 – agosto 2022, prorogabile di altri due anni scolastici.
- 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 2019: esso prevede un piano di incrementi retributivi per i dipendenti della Fondazione che andranno a regime nel 2021: i costi del personale sono stati opportunamente rivisti per incorporare detti aumenti contrattuali. Nulla ad oggi è stato ipotizzato in merito alla ripresa delle trattative sindacali per la negoziazione del rinnovo del contratto integrativo aziendale (quello vigente scade al 31/08/2021). Il costo del lavoro è stato adeguato all'incremento previsto dei plessi da gestire.
- È stato previsto che la Fondazione proceda all'assunzione delle insegnanti di religione anche per le scuole dell'infanzia comunali;
- Si ipotizza che il contratto di appalto per la somministrazione di lavoro a tempo determinato in vigore assicuri le medesime condizioni per tutto il triennio in esame. Si consideri che, in forza delle norme che regolano il lavoro interinale, anche i costi di tale servizio si rivalutano della stessa percentuale di quello del personale dipendente. Anche questa voce di costo è stata adeguata all'incremento dei plessi da gestire.
- Stante la situazione pandemica da COVID – 19, per l'anno scolastico 2020 – 2021 i servizi ausiliari ed assistenziali sono stati affidati con contratto annuale alle ditte appaltatrici dei servizi per i precedenti 4 anni, confermando l'assegnazione dei plessi gestiti in precedenza (6 alla cooperativa Gulliver, 4 alla cooperativa Aliante), assegnando peraltro un nido in aggiunta ad ognuna delle due (il nido Cipì alla cooperativa Aliante, il nido Piazza alla Cooperativa Gulliver), mantenendo l'incremento entro il 20% della fornitura prevista dal precedente contratto, con la previsione di espletare la gara pubblica nell'estate del 2021 per i plessi aggiuntivi. A seguito delle misure di contrasto alla pandemia, si è dovuto aumentare di 2 ore giornaliere i servizi ausiliari, conteggiando un aumento del 9%, cui va sommato anche un più modesto aumento del costo derivante dal riconoscimento dei costi derivanti alle ditte dal loro nuovo contratto di lavoro.
- Per quanto riguarda il servizio di insegnamento della musica, la convenzione con l'Istituto Superiore di Studi Musicali Vecchi – Tonelli non è stata rinnovata, pertanto si ipotizza di affidare il servizio alla ditta aggiudicataria della recente gara comunale, nelle more di apposita gara pubblica da espletarsi in futuro. Per quanto riguarda l'insegnamento della lingua inglese è stata aggiudicata una ditta per il biennio scolastico 2020 – 2021 e 2021 – 2022. Si tenga presente che i servizi di insegnamento della lingua inglese e della musica non sono stati attivati per l'anno scolastico 2020 – 2021, in attesa di una valutazione da

compiersi a breve in merito all'andamento dei servizi in condizioni di pandemia da Covid - 19.

- Per quanto riguarda la refezione la Fondazione ha aderito al progetto comunale che prevede la concessione del servizio a CIR FOOD per i prossimi 18 anni.
- In generale, per tutti i contratti relativi ai servizi, fatto salvo quanto specificato ai punti precedenti, le ipotesi in merito ipotesi di costo sono basate sulle rispettive durate e sulle eventuali clausole di rivalutazione degli importi previste (in generale poco apprezzabili in termini di effetto).
- Per tutto il triennio in esame è stata prevista l'attivazione dei servizi estivi nel mese di luglio di ogni anno.

Si fornisce quindi uno schema sintetico dei principali aggregati economici che comporranno il conto economico previsionale della Fondazione per il triennio 2021 - 2023, evidenziando come tali valori siano frutto di stime e quindi suscettibili di variazioni future conseguenti a modifiche nell'organizzazione dei servizi, considerando che l'accordo in essere col Comune prevede espressamente l'attribuzione alla Fondazione di nuovi compiti anche fra quelli attualmente in capo al Comune stesso.

	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
Entrate da tariffe utenza	1.178.643	1.797.976	1.981.311
Contributo Comune di Modena	4.310.221	4.860.244	5.051.528
Altri contributi (parità scolastica ed altri)	551.168	623.668	652.668
Valore della Produzione	6.040.032	7.281.888	7.685.507
Costi			
Costi per servizi ausiliari assistenziali	1.646.971	1.953.456	2.052.680
Costi per ristorazione	814.469	1.002.038	1.061.201
Spese varie per servizi	114.271	114.271	114.271
Contributi materiali ed iniziative delle scuole	75.389	96.186	101.386
Contributi per prolungamento orario	14.400	22.800	22.800
Totale costi beni e servizi	2.665.500	3.188.751	3.352.338
Costi personale	3.280.412	3.906.365	4.139.779
Insegnamento della lingua inglese e della musica	44.120	136.772	143.390
Svalutazioni	20.000	20.000	20.000
Imposte	30.000	30.000	30.000
Totale costi della produzione	6.040.032	7.281.888	7.685.507

4. Obiettivi assegnati alla Fondazione

Obiettivo 1: Corsi di formazione per le insegnanti

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: l'obiettivo si ripropone ogni anno in conseguenza della variazione dell'organico, poiché diviene necessario formare il personale neoassunto. Si prevede di formare almeno 63 unità. Continueranno inoltre le azioni di formazione sul tema della prevenzione del Covid 19.

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 24 insegnanti/educatrici di sezione assunte all'avvio dell'a.s. 2020/2021.

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 sulla normativa in materia di gare di appalto pubblico da parte del responsabile amministrativo.

Obiettivo 6: Didattica outdoor

Tipo obiettivo: qualità

Elaborazione di un progetto per l'utilizzo delle aree esterne ad alcuni plessi, in collaborazione con alcuni settori del Comune di Modena e con la sovrintendenza di docenti dell'Università di Bologna.

Obiettivo 7: revisione della struttura organizzativa

Tipo obiettivo: efficacia

La Fondazione dovrà predisporre gli atti necessari per la revisione della struttura organizzativa e gli atti e azioni necessarie per la gestione di due ulteriori nidi d'infanzia e due ulteriori scuole d'infanzia a partire da agosto 2021, come da deliberazione del Consiglio Comunale N. 18 del 28.5.2020. Il raggiungimento dell'obiettivo verrà valutato con riferimento agli atti predisposti dal consiglio di Amministrazione della Fondazione.

Obiettivo 8: elaborazione della carta dei servizi sia per i nidi che per le scuole d'infanzia.

Tipo obiettivo: efficacia

Tali carte, già disciplinate da un decreto legge del 1992, sono in via di predisposizione e si intende sottoporle alla valutazione dei collettivi e famiglie nel corso dell'a.s. 2021/22.

Obiettivo 9: riscrittura delle norme sulla gestione sociale.

Tipo obiettivo: efficacia

L'attuale regolamento necessita di una profonda revisione e, come per le carte dei servizi, è in elaborazione e si intende sottoporlo alla valutazione dei collettivi nel corso dell'a.s. 2021/22

Obiettivo 10: Pareggio di bilancio

Tipo obiettivo: economicità

Budget 2021: realizzazione del pareggio di bilancio per l'esercizio 2021.

Obiettivo 11

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). 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 2021-2023) 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 dell'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 2021-2023, che contiene il Budget 2021 (consultabili all'indirizzo: <https://www.lepida.net/societa-trasparente/disposizioni-general/atti-general/>).
- ad assegnare i seguenti obiettivi specifici sul complesso delle spese di funzionamento ex art. 19 comma 5°, d.lgs. n. 175 del 2016:

1. rafforzare ulteriormente il progressivo avvicinamento della disciplina aziendale in materia di missioni e trasferte, in Italia e all'estero, a quella regionale, nel rispetto delle specifiche situazioni contrattuali esistenti, ai fini di una attenta gestione delle risorse economiche;
2. provvedere a completare la definizione e l'adozione dei propri regolamenti interni in materia di personale, affidamento incarichi professionali e, più in generale, per gli ambiti soggetti alla vigilanza di Regione, così come definito nel Modello di controllo analogo per le società in house;
3. prevedere che, per ciascun esercizio, a consuntivo, l'incidenza percentuale del "complesso delle spese di funzionamento" sul "valore della produzione" non superi l'analoga incidenza media aritmetica percentuale delle medesime "spese" degli ultimi cinque bilanci di esercizio precedenti", approvati all'inizio del medesimo esercizio. Nei propri bilanci di esercizio (a consuntivo, a partire da quello dell'anno 2021) la società dovrà dimostrare numericamente, in apposito documento che componga il bilancio (a titolo esemplificativo la nota integrativa) o lo corredi (a titolo

esemplificativo, non esaustivo, la relazione sulla gestione), l'avvenuto rispetto dei suddetti obiettivi.

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 4/12/2019 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 in data 11.11.2020 una proposta di obiettivi operativi da assegnare all'associazione.

AESS – Agenzia per l'energia e lo sviluppo sostenibile

1. Attività previste per il 2021

I progetti europei a cui AESS collabora e che proseguiranno durante il 2021, sono quelli annessi a "Climate KIC", di seguito elencati:

- SUSMO, CL-hub: volto alla creazione di un network europeo di città sul tema della mobilità sostenibile, a valenza divulgativa;
- Landscape Metropolis, basato sul concetto cardine che il paesaggio debba diventare una infrastruttura della città, e, quindi, sull'idea di sviluppare una rete di mobilità intermodale terra-acqua a servizio dei cittadini. Dopo l'esperienza che ha interessato la provincia di Ferrara, sono in fase di valutazione gli strumenti di sostegno economico europei (Next generation UE, recovery fund) per lo sviluppo di un progetto di navigabilità tra il lago di Garda e Mantova attraverso il fiume Mincio, con obiettivi legati alla mobilità, al turismo sostenibile e alla tutela ambientale.
- GECCO - Green Energy Community, di cui AESS è coordinatrice, che mira allo sviluppo di una Comunità Energetica nel quartiere bolognese Pilastro-Roveri, con l'obiettivo di produrre e stoccare energia e ottimizzarne il consumo, anche mediante l'utilizzo di tecnologie innovative smart (con riduzione dei prezzi, risparmio energetico, e aumento dell'occupazione).
- il progetto IDROGENO: AESS coordina l'attività del partenariato "European Hydrogen Valleys", al quale hanno aderito la Regione Emilia Romagna e la Provincia di Modena. Il progetto mira a facilitare lo sviluppo della filiera idrogeno nelle regioni, con l'obiettivo di

portare l'idrogeno nella vita di tutti i giorni: mobilità, gestione industriale e sistemi di riscaldamento residenziale. Detto elemento, assieme alle tecnologie "fuel cell", permetterà la transizione energetica e la decarbonizzazione delle nostre economie.

Con riferimento ai servizi erogati agli Enti pubblici, proseguiranno, anche nel 2021, le seguenti attività:

- AESS svolge il recupero dei Titoli di Efficienza Energetica – TEE (c.d. "certificati bianchi") per conto degli Enti, sia pubblici che privati, che hanno operato interventi di efficientamento energetico, sulla base di appositi convenzioni/contratti;
- nell'iniziativa PATTO DEI SINDACI, AESS si è occupata della redazione del Piano d'Azione per l'Energia per numerosi Comuni. In particolare, mentre la redazione del Piano d'Azione per l'Energia Sostenibile e il Clima – PAESC è in fase conclusiva per i Comuni di Misano Adriatico, Maranello, Budrio, Palagano, Modena, e per l'Unione Comuni della Bassa Romagna, proseguirà nel 2021 la redazione dei Piani per i Comuni di San Lazzaro, Torrile, Russi, per le Unione di Comuni della Romagna Faentina, dell'Appennino Reggiano, del Reno Galliera, delle Terre di Castelli e di Savena Idice.

Sul fronte della formazione è prevista la prosecuzione di:

- "SYSMA4TRANSITION" (bando "Covid"), finanziato nell'ambito dei progetti "Climate KIC", sulle tematiche energetico-ambientali, da attuare attraverso modelli formativi rivolti a tecnici comunali;
- le attività di formazione specialistica in ambito edile e impiantistico e per la certificazione "CasaClima", anche grazie alla implementazione di piattaforme on line per lo svolgimento di webinar;
- l'attività dell'Osservatorio Appalti Pubblici della Provincia di Modena, con il coinvolgimento degli Ordini Professionali e di ACER Modena.

2. Budget 2021

	Budget 2021
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.600.000
Altri ricavi e proventi	247.708
Valore della produzione	1.847.708
Costi per materie prime	12.300
Costi per servizi	813.995
Costi per godimento beni di terzi	12.000
Personale	954.769
Oneri diversi di gestione	22.600
Margine Operativo Lordo	32.044
Ammortamenti e svalutazioni	16.000

Risultato operativo	16.044
Proventi e oneri finanziari	-4.519
Risultato prima delle Imposte	11.525
Imposte	8.000
Risultato dell'esercizio	3.525

3. Prospettive per il triennio 2021-2023

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, i macro ambiti sopra citati sono già quelli operativi di AESS, e verranno sviluppati nel prossimo triennio grazie alle seguenti azioni strategiche:

- 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: AESS proseguirà attraendo e concentrando risorse e competenze a favore dei propri soci. Al momento sono 4 le proposte presentate nell'ambito del programma europeo H2020, ed è in fase di candidatura, per una seconda edizione, il progetto "Stepping" con la Regione Piemonte.
- 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%.
- AESS ha infine presentato, al Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti – MIT, 3 progetti: uno per la rigenerazione dell'area portuale di Mola di Bari, uno per la mobilità sostenibile e la pedonalizzazione dell'area del castello Carlo V a Lecce e uno per la creazione di itinerari religiosi sostenibili per conto del Comune di Capurso.
- Nell'ambito del bando: "Programma dell'Abitare Sostenibile e Solidale", indetto dalla Regione Puglia, l'associazione ha altresì presentato un progetto di riqualificazione energetica di due edifici nella città di Bari, di un edificio nella città di Lecce, oltre a un progetto volto alla creazione di un'area giochi nel Comune di Rutigliano (BA).

	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.600.000	1.620.000	1.650.000
Altri ricavi e proventi	247.708	280.308	303.058
Valore della produzione	1.847.708	1.900.308	1.953.058
Costi per materie prime	12.300	10.300	10.300
Costi per servizi	813.995	833.400	866.400
Costi per godimento beni di terzi	12.000	12.000	12.000
Personale	954.769	990.000	1.010.000
Oneri diversi di gestione	22.600	20.000	20.000
Margine Operativo Lordo	32.044	34.608	34.358
Ammortamenti e svalutazioni	16.000	17.500	18.500
Risultato operativo	16.044	17.108	15.858
Proventi e oneri finanziari	-4.519	-4.600	-4.600
Risultato prima delle Imposte	11.525	12.508	11.258
Imposte	8.000	9.000	9.000
Risultato dell'esercizio	3.525	3.508	2.258

4. Obiettivi assegnati all'Associazione

Premessa: L'emergenza epidemiologica da Covid-19, nel corso del 2020, ha inciso fortemente sul normale svolgimento delle attività di AESS; si ritiene pertanto utile, per gli obiettivi 1, 6 e 7, prendere come parametro di riferimento il bilancio d'esercizio dell'anno 2019.

Obiettivo 1

Tipo obiettivo: efficacia

Raggiungimento di 1.500 partecipanti totali ai corsi dell'Osservatorio Appalti Pubblici della Provincia di Modena anche grazie all'introduzione di piattaforme on line per la fruizione dei corsi in modalità webinar.

Obiettivo 2

Tipo di obiettivo: efficacia

Acquisizione di almeno 5 nuovi soci in ambito regionale e nazionale. Il trend di soci aderenti ad AESS è in crescita, ed in linea con la natura dell'associazione che prevede di fornire servizi agli enti pubblici soci.

Obiettivo 3

Tipo obiettivo: efficacia

Mantenimento del trend degli introiti derivanti dalla progettazione europea, espressi in percentuale sui ricavi complessivi, calcolata tramite media del triennio 2017-2019.

La quota dei progetti europei dovrà raggiungere il 26% dei ricavi dell'anno 2021.

L'ultimo triennio è così rappresentato:

2017: 24%

2018: 25%

2019: 27%

Obiettivo 4

Tipo di obiettivo: efficacia

Presentazione di un progetto "Elena" sui condomini pubblici e privati.

Il progetto "Elena", finanziato dalla Banca Europea degli Investimenti - BEI, permetterà di supportare gli sportelli energia comunali nella diffusione e facilitazione del Superbonus 110% a favore dei cittadini.

Obiettivo 5

Tipo di obiettivo: economicità

Risultato di bilancio non in perdita.

Obiettivo 6

Tipo di obiettivo: efficienza

Nel bilancio d'esercizio anno 2019 i "COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI" sono pari a € 22.383,65.

L'obiettivo prefissato per l'anno 2021 è la riduzione del 33% di tali costi, che andrà ad incidere per lo più sul conto di secondo livello "Noleggio beni mobili".

Nell'anno 2019, le attività del progetto Landscape Metropolis, che ha visto il coinvolgimento di AECS nella costruzione di un pontile per la realizzazione di una nuova infrastruttura intermodale via terra e acqua che ha collegato la Darsena di Ferrara al molo di Vigarano Pieve, hanno richiesto il noleggio di diverse attrezzature.

Obiettivo 7

Tipo di obiettivo: efficienza

Nel bilancio d'esercizio anno 2019 gli "ACQUISTI DI BENI" sono pari a € 48.830, nello specifico il conto di secondo livello "Materiali manutenzioni diverse" ammonta a € 37.621; anche in questo caso tali costi sono legati essenzialmente ad attività del progetto Landscape Metropolis.

L'obiettivo prefissato per l'anno 2021 è la riduzione del 90% dei costi per acquisto di materiali per manutenzioni diverse.

Obiettivo 8

Tipo di obiettivo: efficacia

L'Associazione 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.