

**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 2022*



# INDICE

<b>Società</b>	<b>Quota di partecipazione del Comune di Modena</b>	<b>Pag.</b>
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 %	23
ModenaFiere S.r.l.	14,61%	27
SETA S.p.A.	11,05%	31
Fondazione Cresci@Mo	Socio fondatore	35
Partecipazioni minoritarie	< 10%	45



# CambiaMo S.p.A.

## 1. Attività previste per il 2022

La società si pone l'obiettivo di completare la rendicontazione di tutti i progetti ricompresi nel «Programma di interventi per la riqualificazione urbana e la sicurezza della periferia Nord – fascia ferroviaria della città di Modena» che, a fine 2021, risultano in fase avanzata di realizzazione.

Sempre nell'area del comparto ex Mercato Bestiame sarà completato il progetto esecutivo e saranno espletate le procedure di appalto per i lavori di recupero dell'immobile denominato "Ex Stallini" di viale del Mercato: il percorso di rifunzionalizzazione avviato nel 2021 prevede la realizzazione della nuova sede di Modena dell'Agenzia Regionale per il Lavoro.

Per quanto riguarda il complesso R-Nord, saranno completati i lavori condominiali di recupero delle facciate e dei balconi degli edifici e saranno approntati ulteriori lavori per l'adeguamento degli interrati funzionali alla prevenzione incendi del condominio R-Nord 2.

Per quanto attiene la gestione degli spazi riqualificati, sarà consolidata la gestione degli alloggi per studenti e saranno valutate ulteriori strategie per la piena ripartenza di tutte le attività a seguito dell'emergenza Covid-19.

In base alle deliberazioni assunte dal Comune nel 2021 e degli incontri e approfondimenti in corso, saranno anche rimodulati i contratti di sub-concessione degli spazi commerciali nell'immobile "Garage Ferrari" di viale Trento Trieste, per dare nuove prospettive di rifunzionalizzazione dell'immobile concesso a CambiaMo dal Comune di Modena.

Per quanto attiene alla gestione economico-finanziaria della società, nel 2022 si determinerà un risultato di bilancio positivo grazie al completamento dei lavori più onerosi realizzati nella periferia Nord.

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

## 2. Budget 2022

	<b>Budget 2022</b>
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.737.720
Variazione delle rimanenze prop. in corso lav.	100.000
Altri ricavi e proventi	
Contributi c/esercizio	5.016.644
Ricavi e proventi diversi	0

<b>Valore della produzione</b>	<b>6.854.364</b>
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	0
Costi per servizi	6.170.440
Costo per il personale	101.500
Ammortamenti e svalutazioni	1.500
Accantonamenti per rischi	0
Oneri diversi di gestione	345.000
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>6.618.440</b>
<b>Differenza tra valore e costi della produzione</b>	<b>235.924</b>
Altri Proventi finanziari	0
Interessi e altri oneri finanziari	-96.925
<b>Totale proventi e oneri finanziari</b>	<b>-96.925</b>
<b>Risultato prima delle Imposte</b>	<b>138.999</b>
Imposte correnti sul reddito d'esercizio	<b>-36.783</b>
<b>Risultato di esercizio</b>	<b>102.216</b>

### **3. Prospettive per il triennio 2022-2024**

Nel triennio si prevede di completare l'attuazione di tutti i lavori già deliberati secondo il piano pluriennale approvato. Il budget sarà aggiornato in base alle scelte che saranno impartite dai soci alla luce dei nuovi finanziamenti conseguiti dal Comune di Modena in materia di riqualificazione urbana.

	<b>Budget 2022</b>	<b>Budget 2023</b>	<b>Budget 2024</b>
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.737.720	1.609.182	1.633.320
Variazione delle rimanenze prod. in corso	100.000	0	0
Altri ricavi e proventi			
Contributi c/esercizio	5.016.644	2.975.000	1.275.000
Ricavi e proventi diversi	0	0	0
<b>Valore della produzione</b>	<b>6.854.364</b>	<b>4.584.182</b>	<b>2.908.320</b>
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	0	0	0
Costi per servizi	6.170.440	3.465.437	1.695.513

Costo per il personale	101.500	103.023	104.568
Ammortamenti e svalutazioni	1.500	1.500	1.500
Accantonamenti per rischi	0	0	0
Oneri diversi di gestione	345.000	339.575	344.219
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>6.618.440</b>	<b>3.909.535</b>	<b>2.145.800</b>
<b>Differenza tra valore e costi della produzione</b>	<b>235.924</b>	<b>674.647</b>	<b>762.520</b>
Altri Proventi finanziari	0	0	0
Interessi e altri oneri finanziari	-96.925	-85.733	-75.250
<b>Totale proventi e oneri finanziari</b>	<b>-96.925</b>	<b>-85.733</b>	<b>-75.250</b>
<b>Risultato prima delle Imposte</b>	<b>138.999</b>	<b>588.914</b>	<b>687.270</b>
Imposte correnti sul reddito d'esercizio	<b>-36.783</b>	-75.659	-141.184
<b>Risultato di esercizio</b>	<b>102.216</b>	<b>513.255</b>	<b>546.086</b>

#### **4. Obiettivi assegnati alla società**

##### Obiettivo 1

Tipo di obiettivo: efficacia

Rendicontazione di tutti i lavori ricompresi nel «Programma di interventi per la riqualificazione della periferia Nord di Modena»

##### Obiettivo 2

Tipo di obiettivo: efficacia

Avvio dei lavori di recupero dell'immobile "Ex Stallini" di viale del Mercato

##### Obiettivo 3

Tipo di obiettivo: efficienza

Rimodulazione dei contratti di locazione e gestione dei fabbricati R-Nord e "Garage Ferrari"

##### Obiettivo 4

Tipo di obiettivo: efficienza

Il numero dei dipendenti al 31/12/2022 non dovrà essere superiore a quello rilevato al 31/12/2021. 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 31/12/2022 non dovrà essere superiore al valore della stessa voce indicata nel bilancio al 31/12/2021, fatti salvi gli incrementi obbligatori derivanti dall'applicazione di norme di legge o del contratto collettivo nazionale di lavoro.

#### Obiettivo 6

Tipo di obiettivo: economicità

Il totale della voce "Totale costi della produzione" (voce B del Conto Economico) al 31/12/2022 dovrà essere uguale o inferiore al valore della stessa voce indicata nel bilancio al 31/12/2021. 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 4 e 5 e salva la necessaria autorizzazione del Comune per procedere a nuove assunzioni.

#### 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.

## **ForModena Soc.Cons. a r.l.**

### **1. Attività previste per il 2022**

La gestione 2022 sarà caratterizzata dal consolidamento della presenza in area sociale oltre agli interventi nell'area della formazione (superiore e non) per i distretti Tessile di Carpi e Biomedicale dell'Area Nord.

Il principale ambito di intervento che ha caratterizzato l'ultimo quinquennio di attività 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 riproporre tre importanti iniziative.

La prima, di cui una tranche appena approvata e l'altra tranche in attesa del bando, 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 la società è soggetto titolare in una compagine che comprende altri sette partner, con impiego di risorse del Fondo regionale disabili ed è finalizzata 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, "Competenze e reti per la transizione al lavoro di studenti e giovani con disabilità", è attiva dal 2017 ed è appena stata approvata anche per l'anno scolastico 2021/22, quasi raddoppiando il numero di allievi e di scuole coinvolte. Riguarderà oltre 80 studenti con disabilità certificata degli ultimi anni di dieci scuole secondarie di secondo grado dell'Area Sisma, Carpi 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.

Si auspica inoltre di poter continuare con le attività 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, approvate in passato dalla Regione. Si prevede l'uscita del nuovo bando a inizio 2022.

La società consoliderà la propria presenza nella fase di riorganizzazione dell'intero sistema dei Servizi per il lavoro della nostra Regione, con le prestazioni a supporto dell'inserimento lavorativo e dell'inclusione sociale delle persone fragili e vulnerabili (Area 2). Inoltre, 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), si proseguirà nel 2022 con l'impegno a garantire l'operatività e la continuità dell'offerta della "Rete attiva per il lavoro" promossa dalla RER.

Altro settore di intervento della società è quello relativo ai tre percorsi di formazione teorico/pratica rivolta a giovani con conoscenze e capacità attinenti l'area professionale della produzione audiovisiva: "Il documentarista crossmediale al Modena ViaEmiliaDocFest" (progetto per il quale ForModena è capofila), che è stato riproposto con successo in risposta al "Quinto

invito a presentare operazioni in attuazione del Programma Regionale per il cinema e l'audiovisivo..." con il titolo: "Il Film Maker Crossmediale: multimedialità nel settore audiovisivo e cinematografico", a cui è seguito nel 2019 e anche nel 2020 il corso "Storytelling immersivo e interattivo: strumenti e tecniche per la progettazione e gestione di prodotti multimediali innovativi", con il coinvolgimento come partner della Fondazione Giacomo Brodolini. Purtroppo nell'anno 2021 la società ha partecipato al nuovo invito, ma il progetto, pur risultando idoneo, non è stato finanziato per esaurimento risorse.

Si è quindi deciso di riproporre il profilo di PROGETTISTA DI PRODOTTI MULTIMEDIALI PER LA CULTURA, L'ARTE E IL TERRITORIO, che in caso di approvazione verrà realizzato nel 2022.

Nella sede di Modena proseguiranno anche le attività di formazione "a mercato", rivolte alle figure professionali impegnate nel sistema di Welfare Locale (Operatori Socio Sanitari, Responsabili Attività Assistenziali ...). Due percorsi OSS ed una Riqualifica sono partiti rispettivamente a marzo e giugno 2021 e si concluderanno nella primavera del 2022. Tra ottobre e novembre 2021 sono in fase di avvio 2 nuovi Corsi OSS da 1000 ore, in collaborazione con due differenti agenzie interinali: i corsi sono parzialmente finanziati dai Fondi Formatemp, permettendo così di ridurre la quota a carico degli iscritti. Si sta inoltre lavorando per avviare un nuovo Corso di riqualifica sul lavoro (300 per ore) per OSS a fine novembre 2021.

Per il 2022 si sta progettando con ASP di Vignola la realizzazione di un percorso OSS dedicato al territorio dell'Unione Terre di Castelli.

Sono state potenziate le attività sui temi Giovani e Donne: in particolare si sta collaborando con il Comune di Modena ai progetti Informa/Formagiovani e Servizio Civile che prevedono attività di informazione sui corsi di formazione e orientamento per gli utenti dell'informagiovani e tutoraggio e certificazione delle competenze per i giovani che svolgono il servizio civile presso il Comune di Modena.

In risposta al Bando regionale "Donne e Lavoro" si sta collaborando con il Comune di Modena e con il Comune di Castelfranco.

ForModena ha iniziato ad operare con i Fondi Interprofessionali, in particolare Fonservizi su due livelli. Da un lato la società ha presentato un piano Formativo rivolto al personale interno, dall'altro si pone come partner per soggetti pubblici e privati per la progettazione di piani formativi interni, per il reperimento di risorse attraverso Fonservizi e per la gestione dei piani.

ForModena intende inoltre proporsi come interlocutore nei confronti dei Comuni soci e non soci e delle loro società partecipate, per sviluppare attività di formazione interna per i dipendenti, dalla formazione obbligatoria a quella tecnico professionale e manageriale. Sono state ad esempio proposte o realizzate iniziative di formazione obbligatoria in materia di anticorruzione e trasparenza, formazione manageriale sullo smart working etc.

Nell'area di Carpi si è rafforzata la presenza della società in diversi ambiti e si prevedono per il 2022 nuove attività legate al settore tessile abbigliamento:

- il completamento della sesta edizione e la nuova approvazione del corso IFTS (800 ore) dedicato alla formazione di tecnici superiori per la progettazione e realizzazione del prodotto moda;
- continua il percorso ITS (2000 ore) nel settore "fashion", candidato dalla Fondazione FITSTIC. È stata recentemente approvata la Quarta edizione dello stesso percorso biennale finanziato da FSE, per cui il 2022 vedrà il completamento del secondo anno della terza edizione e la realizzazione del primo anno della quarta. Si tratta di iniziative di formazione terziaria non universitaria che rappresenta una eccellenza per il distretto della moda locale, oltre che un riconoscimento della qualità dell'offerta formativa della sede di Carpi;
- nel 2021, a seguito della riorganizzazione delle modalità di lavoro del Carpi Fashion System e la sottoscrizione di un nuovo protocollo di intesa tra Comune, CNA, Lapam Confindustria, Camera di Commercio, Democenter e Formodena, sono stati evidenziati ulteriori fabbisogni formativi del settore, che hanno portato ad una crescita dell'offerta di 12 corsi da parte di Formodena, che si auspica di poter riproporre anche per il 2022.

Nell'anno 2021 Formodena è divenuta capofila di un partenariato che mette in rete i principali distretti tessile abbigliamento della Regione (Carpi come fulcro centrale accanto a Bologna e San Mauro Pascoli) attraverso una collaborazione con enti di formazione di questi territori: Fondazione Fashion Research Italy, Cercal, Centoform. Il partenariato si è candidato per un bando della Regione Emilia Romagna finalizzato allo sviluppo di percorsi di formazione permanente volti alla trasformazione verde e digitale del sistema produttivo moda e tessile abbigliamento, con particolare riferimento agli ambiti di progettazione, produzione, accesso ai mercati e gestione del cliente. Saranno realizzate 560 ore di formazione a Carpi e 1376 complessive a livello regionale.

Nei Comuni dell'Area Nord della provincia il risultato più significativo riguarda la presenza della società nei progetti di formazione del distretto biomedicale.

ForModena coordina per conto della relativa Fondazione 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 dei dispositivi medici e kit per diagnosi, terapia e riabilitazione, con 2.000 ore di formazione complessiva di cui 700 di stage presso aziende biomedicali, anche all'estero.

Il successo dell'iniziativa è ben evidenziato dai numeri: a un primo corso biennale 2014-2016, cui hanno partecipato 25 studenti, tutti inseriti in esperienze lavorative o di tirocinio, ne sono seguiti altri 6 con analoghi risultati positivi, tanto da ottenere premialità in termini di risorse per aver registrato percentuali di occupati, al termine dei percorsi, superiori alla media nazionale.

Per il biennio 2021-2023 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.

Per quanto riguarda lo sviluppo di nuove attività la società investirà sull'implementazione di iniziative dedicate all'innovazione sociale unita al tema della transizione verde e digitale, con attenzione alla progettazione transnazionale. Nello specifico:

- un progetto transnazionale volto alla formazione a distanza per operatori del settore socio sanitario (OSS) e un progetto transnazionale volto alla figura del Green Transition Manager;
- un progetto di alta formazione per l'innovativa figura del Diversity Manager.

## **2. Budget 2022**

Relativamente alle previsioni del conto economico 2022 occorre considerare che le stime risentono dell'incertezza relativa all'acquisizione di risorse sui bandi regionali in scadenza entro l'anno 2021.

Per quanto riguarda le risorse destinate al finanziamento della delega sulla formazione professionale, prevista dalla L.R. 5/2001, per il 2020 e 2021 l'importo si è ridotto a € 364.115 rispetto ad € 380.000 del biennio precedente. Tali risorse sono state confermate per gli anni 2022 e 2023, ma non lo saranno più per gli anni successivi: pertanto gli enti di formazione dovranno mettersi nelle condizioni di garantire la sostenibilità economica anche senza questi contributi. E' stata condotta da Arifel un'azione di coinvolgimento dei Comuni proprietari per aprire un confronto con la Regione, al fine di evitare che sia compromesso l'intero sistema di offerta pubblica di formazione professionale, presente nei nostri territori. Si sta inoltre procedendo ad uno studio di fattibilità per verificare se l'eventuale rafforzamento del soggetto Arifel possa portare all'ottimizzazione di costi e sviluppo di nuove progettualità.

La seconda criticità è relativa alle risorse già acquisite dalla società e utilizzabili tramite il Fondo Regionale Disabili e la Legge 14: il rischio già evidenziato è rappresentato dal loro non completo utilizzo per le difficoltà nell'individuazione, in capo ai servizi territoriali, dei possibili utenti. Si sta quindi procedendo a una verifica delle possibilità di recupero delle iniziative non ancora realizzate, confidando anche nel potenziamento delle dotazioni organiche dei servizi stessi.

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

Al momento sono già state acquisite risorse per € 1.392.670 per attività che si svolgeranno nel 2022, a cui si aggiunge una previsione di circa € 421.810 di contributi (se verranno mantenute le azioni orientative per garantire "la continuità territoriale" sopra richiamate) e la stima di ulteriori € 270.520 di ricavi presunti per un totale di 2.085.000.

Il controllo sui costi e l'equilibrio di bilancio rimane priorità di ForModena, equilibrio che si prevede di raggiungere anche nel 2022. Per garantire la sostenibilità di medio e lungo periodo, a fronte del previsto calo dei contributi pubblici, dal 2023 sarà necessario ridurre i costi di struttura, nonostante l'incidenza difficilmente comprimibile di alcune voci di costo (in particolare affitti, utenze, etc.) sulle quali è stato avviato un confronto anche con i soci. E' stata avviata la rinegoziazione dell'affitto delle sedi di Modena e Carpi e si ipotizza la ricerca di una diversa ubicazione per quella di Rivara, in accordo con l'Unione dei Comuni Modenesi dell'Area Nord, anche in relazione alla sempre maggiore importanza delle attività relative al biomedicale nel distretto di Mirandola.

Il bilancio 2021 è stato caratterizzato dal recupero di diverse attività slittate dal 2020 a causa dell'emergenza sanitaria COVID-19, oltre ai nuovi corsi e alle nuove progettualità. Nel 2021, per fronteggiare la situazione emergenziale, si è provveduto a convertire il maggior numero possibile di corsi da attività in aula in attività on-line, riuscendo a coinvolgere anche le utenze più fragili grazie all'affiancamento costante e alla messa a disposizione di PC in comodato d'uso. Nel pieno rispetto della normativa e del distanziamento, ForModena è dovuta ricorrere talvolta alla locazione di spazi esterni più capienti con conseguente aumento di costi.

Per il 2022 si ipotizza un buon livello di attività, in alcuni casi con aggravio dei costi (es. per locazione di aule esterne se perdurerà l'obbligo di distanziamento), ma si cercherà di controbilanciare la riduzione delle marginalità, con il controllo dei costi delle docenze e con nuove attività e sviluppo di nuove progettazioni.

	<b>Budget 2022</b>
Ricavi delle prestazioni e variazioni delle rimanenze	1.814.480
Altri ricavi e proventi	270.520
<b>Valore della produzione</b>	<b>2.085.000</b>
Costi per materie prime	42.500
Costi per servizi	1.018.000
Costi per godimento beni di terzi	182.000
Costi personale	799.000
Ammortamenti e svalutazioni	13.500
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>2.055.000</b>
<b>Differenza tra valore e costi della produzione</b>	<b>30.000</b>
Interessi ed altri oneri finanziari	-3.500
<b>Risultato prima delle Imposte</b>	<b>26.500</b>

### **3. Prospettive per il triennio 2022-2024**

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 2022-2024 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;
2. Per quanto riguarda invece l'equilibrio economico e la sostenibilità di medio e lungo periodo sarà necessario ridurre drasticamente i costi fissi di struttura nei prossimi 2 anni, quando si andrà all'esaurimento dei contributi pubblici regionali e a questo fine è in essere un confronto con i soci per eventuali spostamenti di sedi in particolare di Modena e Rivara e/o rinegoziazione dei canoni di locazione.
3. Un impegno da parte della società a individuare e proporre progetti e iniziative coerenti con i programmi strategici di sviluppo dei soci, sia per quanto riguarda la formazione obbligatoria, che tecnica e manageriale.

### **4. Obiettivi assegnati alla società**

Premessa: A seguito del rilievo mosso ai soci di minoranza di Formodena dalla Corte dei Conti – Sezione regionale di controllo dell'Emilia-Romagna, con la deliberazione n. 65/2021/VSGO, questo Comune, sebbene detentore della maggioranza assoluta del capitale sociale di Formodena S.r.l., che gli assicura il controllo solitario "di diritto" sulla società, ex art. 2359, comma 1, n. 1 del codice civile, ha ritenuto di condividere con tutti i soci il contenuto degli obiettivi da assegnare alla società per l'esercizio 2022 ai sensi dell'art. 147-quater TUEL e art. 19 c. 5 TUSP. Gli obiettivi sono stati approvati dall'assemblea dei soci del 4 novembre 2021.

#### 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).

Si precisa che in sede di rendiconto delle attività saranno evidenziate quante iniziative realizzate in ogni territorio.

#### Obiettivo 2

Tipo di obiettivo: efficacia

Gestione di 6 Corsi per Operatori dell'area sociale.

I corsi OSS si svolgono prevalentemente a Modena, in sede di rendiconto saranno evidenziate quante persone provenienti dall'Area Nord e da Carpi.

#### 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

Mantenimento di una riduzione dei compensi dei docenti del 5% sui corsi OSS e FRD realizzati a distanza.

Affidamento dell'incarico di assistenza informatica ad un consulente esterno, con incarico orario inferiore rispetto a quello in essere con la software house, con un risparmio ipotizzato di € 1.500.

#### 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  $\geq 1$

Durata media dei crediti  $\leq 200$  gg

Durata media dei debiti  $\leq 200$  gg

Incidenza degli oneri finanziari  $\leq 3\%$  rispetto al valore della produzione

#### Obiettivo 7

Tipo di obiettivo: efficacia

Gestione operativa presso la sede di Carpi della seconda annualità del 3° percorso ITS Moda e del primo anno della quarta edizione.

#### Obiettivo 8

Tipo di obiettivo: economicità

Realizzazione di un risultato di esercizio coerente con la previsione (positivo), fatte salve esigenze riorganizzative imprevedibili che potranno essere dovute ad eventuali conseguenze negative date dal rischio del protrarsi della Pandemia da Covid 19.

#### Obiettivo 9

Tipo di obiettivo: efficienza

Il numero dei dipendenti al 31/12/2022 non dovrà essere superiore a quello rilevato al 31/12/2021. 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 31/12/2022 non dovrà essere superiore al valore della stessa voce indicata nel bilancio al 31/12/2021, 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 31/12/2022 dovrà essere uguale o inferiore al valore della stessa voce indicata nel bilancio al 31/12/2021. 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 2022**

Per l'anno 2022 si prevedono le seguenti attività:

- a. Graduale attuazione a livello locale dell'Atto di Indirizzo Regionale triennale in materia di programmazione e amministrazione del trasporto pubblico regionale e della mobilità sostenibile per gli anni 2021-2023 (approvato con Deliberazione Assembleare Regionale n°52 del 14 settembre 2021).
- b. Programmazione operativa e attuazione, con modifiche al vigente Contratto di Servizio, dei potenziamenti strutturali dei servizi TPL assegnati al bacino provinciale di Modena con delibera della Giunta Regionale n. 1550 del 6 ottobre 2021.
- c. Programmazione operativa, attuazione e monitoraggio dei servizi aggiuntivi per emergenza sanitaria Covid relativi all'anno scolastico 2021-2022 assegnati ai diversi bacini provinciali della Regione con delibera della Giunta Regionale n° 1431 del 15 settembre 2021.
- d. Completamento studi di fattibilità previsti dal PUMS 2030 del Comune di Modena: Piano del TPL di bacino – schemi di assetto di area vasta ed efficientamento del TPL urbano, con focus sugli scenari evolutivi della attuale linea ferroviaria Modena – Sassuolo e nuovo HUB intermodale di Piazza Dante, ipotesi di assetto urbanistico e progetto di fattibilità tecnica ed economica. Avvio percorsi di ingegnerizzazione delle scelte conseguenti le analisi di fattibilità, in accordo con il Comune di Modena e la Regione Emilia-Romagna.
- e. Completamento del Piano generale del TPL nel bacino provinciale di Modena, revisione dei servizi urbani di Carpi e di Sassuolo (Distretto Ceramico) in attuazione dei PUMS approvati nelle due città. Avvio percorsi di ingegnerizzazione operativa delle scelte effettuate.
- f. Completamento studio di pre-fattibilità per il potenziamento della linea ferroviaria Modena – Carpi – Mantova. Definizione percorsi evolutivi, in accordo con l'Unione Terre d'Argine.
- g. Rinnovo della Convenzione tra le Agenzie per la Mobilità di Modena e Reggio Emilia.
- h. Avvio percorso nuova Gara per l'affidamento della gestione dei servizi di TPL nei due bacini provinciali di Modena e Reggio Emilia a partire dal nuovo oggetto della gara costituito dai nuovi servizi di TPL progettati sulla base degli indirizzi dei PUMS e dei nuovi Piani di Bacino, in corso di formazione nelle due Province.
- i. Piano Triennale 2021-2023 delle Opere e degli Investimenti di aMo: promozione azioni per il miglioramento delle performances del TPL nel bacino provinciale. Proposta di due/tre fasi di lancio delle manifestazioni di interesse rivolte agli enti Soci.
- j. Piano Triennale 2021-2023 delle Opere e degli Investimenti di aMo: definizione accordi operativi e prima attuazione dell'implementazione delle tecnologie correlate alla

digitalizzazione del trasporto pubblico locale sul servizio urbano di Carpi (Arianna).  
Definizione standard condivisi per l'acquisizione e gestione dati dei servizi TPL.

- k. Piano Triennale 2021-2023 delle Opere e degli Investimenti di aMo: apertura cantieri per la realizzazione degli interventi sulla rete filoviaria di Modena in Via Canaletto (rifacimento tratto di rete) e Via Buon Pastore (ricollocazione SSE).
- l. Prosecuzione del progetto di Mobility Management "Andiamo a scuola in autonomia" con nuovi Comuni e nuovi istituti scolastici di primo grado.
- m. Apertura all'esercizio della nuova Autostazione di Mirandola e contestuale riassetto generale dei servizi TPL relativi all'area mirandolese, in accordo con il Comune.
- n. Revisione generale dei servizi di TPL nell'area di Vignola, in adeguamento al riassetto urbanistico dell'area della stazione ferroviaria, in accordo con il Comune di Vignola.
- o. Gestione locale nel bacino di Modena delle promozioni tariffarie regionali attive: "Mi Muovo anche in città", "Mi Muovo insieme", "Grande" e "Salta Su".
- p. Gestione locale nel bacino di Modena, in coerenza con il Contratto di Servizio con SETA, dell'attuazione del Piano Regionale di rinnovo delle flotte bus TPL.
- q. Aggiornamento del Piano triennale delle assunzioni della società.

## **2. Budget 2022**

Per quanto riguarda l'attività programmata per l'esercizio 2022 si fa riferimento all'entità dei servizi minimi di TPL, pari a € 27.897.655,18 corrispondenti a 12.924.700 bus\*km.

Gli obiettivi quantitativi si possono così riassumere:

anno	Vett/km
2019	12.400.317
2020	12.400.317
2021	12.576.317
2022	12.924.700

Le risorse economiche prevedibilmente assegnate al bacino provinciale di Modena nel 2022 saranno pertanto:

Anno	Valore della produzione	Utile
2019	29.130.622	4.249
2020	32.936.775	1.314.846
2021 previsione	34.700.000	0
2022 previsione	35.000.000	0

### **3. Prospettive per il triennio 2022-2024**

<b>Anno</b>	<b>Produzione servizi</b>	<b>Valore della produzione</b>
2022	12.924.700	35.000.000
2023	12.924.700	35.000.000
2024	12.924.700	35.000.000

### **4. Obiettivi assegnati alla società**

Premessa: Per quanto riguarda l'assegnazione degli obiettivi per l'esercizio 2022, in ottemperanza ai contenuti della deliberazione della Corte dei Conti n. 65/2021/VSGO, questo Comune, ancorché detentore della maggioranza relativa del capitale sociale di aMo S.p.a., che gli assicura il controllo sulla società, ex art. 2359, comma 1, n. 2 del codice civile, ha ritenuto opportuno coordinarsi con i soci di minoranza Comune di Carpi e Provincia di Modena, per la definizione di specifici obiettivi di contenimento dei costi di funzionamento della società, ai sensi dell'art. 19, comma 5, del TUSP. Tutti gli obiettivi assegnati alla società sono stati condivisi nell'assemblea dei soci del 20/10/2021.

#### Obiettivo 1:

Tipo di obiettivo: efficienza

Consolidamento della riduzione del costo della consulenza contabile almeno del 40% rispetto all'esercizio 2021

#### Obiettivo 2:

Tipo di obiettivo: efficienza

Riduzione del costo della consulenza dell'attività gestionale almeno del 50% rispetto all'esercizio 2021.

#### Obiettivo 3

Tipo di obiettivo: efficienza

Abbattimento dei costi delle trasferte con conseguenti riduzioni dei costi di viaggi, alberghi e ristoranti almeno del 20% rispetto all'esercizio 2019.

#### Obiettivo 4

Tipo di obiettivo: efficienza

Mantenimento di minimi costi per spese di rappresentanza. Nell'esercizio 2020 le spese di rappresentanza sono state pari a € 278,99. Per l'esercizio 2022 la società manterrà l'importo di tali costi al di sotto del dato rilevato nel 2020.

#### Obiettivo 5:

Tipo di obiettivo: efficienza

Riduzione dei costi dell'acquisto di beni di consumo diversi almeno del 30% rispetto all'esercizio 2021.

#### Obiettivo 6

Tipo di obiettivo: efficienza

Il numero dei dipendenti al 31/12/2022 non dovrà essere superiore a quello rilevato al 31/12/2021. 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 31/12/2022 non dovrà essere superiore al valore della stessa voce indicata nel bilancio al 31/12/2021, 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 31/12/2022 dovrà essere uguale o inferiore al valore della stessa voce indicata nel bilancio al 31/12/2021. 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.

#### Obiettivo 10

Tipo di obiettivo: economicità

La società dovrà realizzare per l'esercizio 2022 un risultato di bilancio non negativo.

## Obiettivo 11

Tipo di obiettivo: qualità

Conferma del principio del miglioramento continuo dei diversi indicatori ambientali (ad esempio riduzione delle emissioni in atmosfera e dell'uso dei materiali, adozione di modalità di spostamento sostenibili nei viaggi aziendali e negli spostamenti).



# Farmacie Comunali di Modena S.p.A.

## 1. Attività previste per il 2022

La società Farmacie Comunali di Modena S.p.A. dal 1° luglio 2019 fa parte del Gruppo Admenta Italia, leader di mercato nel settore della distribuzione al dettaglio, attraverso la gestione diretta e indiretta di oltre 250 tra farmacie e parafarmacie, e della distribuzione intermedia di farmaci con 2 piattaforme logistiche in Bologna e Milano.

Il management della società definisce annualmente un piano relativo all'esercizio sociale successivo, sottoposto all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, mentre non vengono predisposti piani triennali soggetti ad approvazione da parte dell'organo amministrativo. Tuttavia la società è comunque in grado di fare una previsione circa quella che potrebbe essere l'evoluzione per il triennio 2022-2024, 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 in ogni caso di effettuare stime puntuali e precise.

## 2. Budget 2022

Per l'anno fiscale 2022 (01.04.2021/31.03.2022) si fa riferimento al Budget approvato dal Consiglio di Amministrazione del 29 giugno 2021:

	<b>Budget 01.04.2021/31.03.2022</b>
<b>Ricavi</b>	<b>20.764.000</b>
<b>Margine lordo</b>	<b>7.375.000</b>
Costo personale	-3.445.000
Altri costi/ricavi	-2.513.000
<b>Risultato operativo</b>	<b>1.417.000</b>
Interessi/Costi straordinari	0
<b>Risultato prima delle Imposte</b>	<b>1.417.000</b>

## 3. Prospettive per il triennio 2022-2024

Come 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 2022-2024.

	<b>Budget 2022</b>	<b>Budget 2023</b>	<b>Budget 2024</b>
<b>Ricavi</b>	<b>20.764.000</b>	<b>22.330.000</b>	<b>23.295.000</b>
<b>Margine lordo</b>	<b>7.375.000</b>	<b>7.965.000</b>	<b>8.344.000</b>
Costi personale	-3.445.000	3.475.000	3.512.000
Altri costi/ricavi	-2.513.000	2.521.000	2.574.000
<b>Risultato operativo</b>	<b>1.417.000</b>	<b>1.969.000</b>	<b>2.258.000</b>
Interessi/Costi straordinari	0	0	0
<b>Risultato prima delle Imposte</b>	<b>1.417.000</b>	<b>1.969.000</b>	<b>2.258.000</b>

#### **4. Obiettivi assegnati alla società**

A partire dal secondo semestre del 2019 sono stati introdotti alcuni servizi al fine di rispondere alle esigenze dei clienti/pazienti e aumentarne la fidelizzazione, tra cui: App Lloyds, che tutti i clienti di Farmacie Comunali di Modena possono scaricare e che offre innovativi servizi tra cui la prenotazione e l'acquisto di farmaci anche con ricetta con possibilità di consegna a domicilio o ritiro in farmacia (click & collect) e prenotazione dei servizi in farmacia; foratura dei lobi auricolari; test intolleranze alimentari, disbiosi e sensibilità al glutine.

In particolare, durante l'anno solare 2021, sono stati implementati i seguenti ulteriori servizi:

- Autotest diagnostici (presso farmacie Crocetta, Modena Est e Vignolese);
- Tamponi antigenici rapidi;
- Vaccinazioni anti Covid-19.

Per quanto riguarda l'anno solare 2022, alla luce dell'andamento dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 e dello scenario di incertezza legato alla stessa, non è ancora stato definito un calendario di iniziative e l'eventuale partecipazione ad eventi esterni è pertanto strettamente legata all'evolversi della situazione.

Si elencano di seguito gli obiettivi assegnati alla società per il 2022.

##### Obiettivo 1: Ristrutturazione farmacie

Tipo di obiettivo: efficacia ed economicità

Studio di fattibilità per il trasferimento in altri locali delle farmacie Modena Ovest, Giardini e Storchi.

##### Obiettivo 2: Introduzione nuovi servizi in farmacia

Tipo di obiettivo: efficacia e qualità

Al fine di rispondere alle esigenze dei clienti/pazienti e aumentarne la fidelizzazione, entro la fine dell'anno solare 2022 saranno introdotti nelle farmacie i seguenti servizi:

- servizio di ECG, holter ECG e holter pressorio presso 2 farmacie;
- servizio di ultrasuonografia calcaneare presso almeno 4 farmacie;
- ulteriori servizi di autotest diagnostici e ulteriori servizi legati alle intolleranze;
- servizio di biologo nutrizionista in farmacia;

- servizio di attivazione credenziali SPID con riferimento al Fascicolo Sanitario Elettronico.

### Obiettivo 3: Formazione del personale

Tipo di obiettivo: efficacia

Nel corso dell'anno fiscale 2021-2022 saranno erogate circa N° 5000 ore di formazione che vedranno il coinvolgimento delle risorse operanti in farmacia e in sede.

La formazione rappresenta infatti un elemento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi strategici e per supportare il percorso di sviluppo e crescita di ogni membro dell'organizzazione.

L'attività di formazione sarà focalizzata su:

- Formazione sul ruolo con l'obiettivo di sviluppare autonomia e capacità progettuali e potenziare il sistema delle proprie capacità in linea con le aspettative aziendali.
- Formazione per la crescita con l'obiettivo di sviluppare le capacità e le competenze per la crescita professionale.
- Formazione fornitori: ogni anno si consolida e migliora la collaborazione con i maggiori fornitori sul tema 'Formazione del prodotto'.
- Formazione obbligatoria per i farmacisti ECM: anche nel corso dell'anno fiscale 2021-2022 il gruppo ADMENTA ha garantito ai propri dipendenti farmacisti la possibilità di ottemperare all'obbligo dei 50 crediti con corsi di formazione FAD.
- Training Coronavirus: formazione da svolgere tramite la piattaforma ADMENTA FAD.
- Formazione Icare, focalizzata sul codice di condotta aziendale e sulla conoscenza e diffusione dei Principi condivisi del Gruppo. Dopo l'implementazione avviata nel 2019, anche per l'anno 2021/2022 si è proseguita questa formazione che è focalizzata sull'Induction dei nuovi assunti.
- Formazione tramite piattaforma E-learning. In questo ambito è stato implementato un nuovo software di gruppo denominato LMS (Learning Management System) per la formazione online all'interno della rete aziendale focalizzato su temi legati alla sicurezza informatica e ad altre procedure specifiche che interessano tutte le aree aziendali (es. formazione sul Codice di Condotta e formazione PCI-DSS - formazione sulle vigenti normative in tema di pagamenti elettronici/carte di credito, Formazione GDPR).
- Formazione in materia di tutela della salute e sicurezza sul lavoro: formazione tramite portale online IPSOA inerente le principali tematiche legate alla tutela della salute e sicurezza sul lavoro.
- Formazione L.231 tramite la piattaforma E-Learning IPSOA.
- Formazione Test Sierologici: è stato inviato aggiornamento rispetto al corso programmato l'anno precedente rispetto ai test sierologici.
- Formazione Vaccini Emilia-Romagna: è stata programmata nel mese di Ottobre 2021 una sessione interattiva per svolgere la formazione in merito alla corretta gestione dei Vaccini Covid-19.
- Formazione Corso Primo Soccorso: sono state programmate 3 sessioni per svolgere la formazione Corso Primo Soccorso.

- Formazione Professionale Nuovi Assunti: sono state programmate 3 sessioni interattive per svolgere la Formazione Professionale focalizzandosi sugli aspetti normativi relativi alla Regione Emilia-Romagna.
- Formazione Antincendio: è prevista la pianificazione della formazione antincendio rivolta ai Direttori di Farmacia e/o facenti funzione di Direttore di Farmacia.
- Formazione Privacy: sono state inviate le procedure relative alla Sicurezza Dati ("Policy Sicurezza Dati") con test di valutazione, Modulo informativo riferito al Trasferimento Dati fuori dall'UE.
- Formazione Privacy in materia di sicurezza e trattamento dei dati – formazione online tramite portale IPSOA.

## **ModenaFiere S.r.l.**

### **1. Attività previste per il 2022**

L'attività di organizzazione di eventi fieristici in Italia ha potuto ufficialmente riprendere a partire dal 15 giugno 2021 ma è realistico ipotizzare che ancora per tutto il 2022 le fiere programmate non potranno ritornare ai livelli di dimensioni e redditività che avevano prima della pandemia di Covid per vari motivi:

- in primo luogo a causa delle limitazioni agli spostamenti che ancora permangono, soprattutto per gli operatori internazionali;
- a queste si devono aggiungere le problematiche poste dalle limitazioni introdotte con i protocolli di sicurezza Aefi che prevedono restrizioni al numero complessivo delle presenze durante i giorni di apertura;
- l'ultimo motivo, certamente non meno importante, è che il mercato fieristico ha visto in questi mesi la chiusura di numerosi organizzatori che non hanno potuto resistere alla prolungata chiusura; inoltre la digitalizzazione di numerosi eventi sperimentata durante il lockdown avrà riflessi in termini di minori dimensioni e minori presenze sugli eventi fisici ancora per il prossimo futuro.

Alla luce di quanto sopra il calendario fieristico 2022 di Modenafiere attualmente prevede le seguenti manifestazioni:

- Modenantiquaria (XXXIII Mostra mercato d'alto Antiquariato) – Petra (Antico, decorazione e design per parchi, giardini e ristrutturazioni). A questi due eventi si affiancherà, nelle stesse date, la prima edizione di "Sculptura" – sezione dedicata alla presentazione dei capolavori scultorei – 5/13 FEBBRAIO.
- Fiera di Modena – 81° mostra campionaria – 22/25 APRILE
- Moda Makers edizione primavera/estate – 10/12 MAGGIO
- All for Tiles 11/12 MAGGIO
- Play – Festival del Gioco 20/22 MAGGIO
- Modena Nerd – 10/11 SETTEMBRE
- Modena Motor Gallery 24/25 SETTEMBRE
- B.T. Expo 4/5 OTTOBRE
- Italian Wedding Show 15/16 OTTOBRE
- Skypass 29 OTTOBRE/1 NOVEMBRE
- Moda Makers edizione autunno inverno 8/10 NOVEMBRE
- 7.8.Novecento – 2/4 DICEMBRE

Modenafiere continua inoltre a collaborare con Bolognafiere per l'organizzazione di Nerd Show a Bologna.

Il calendario ipotizzato tiene conto solo degli eventi per i quali, alla data odierna, vi sono più che ragionevoli certezze di svolgimento. È utile sottolineare che rispetto al passato non sono più presenti in calendario eventi importanti come ExpoElettronica, Gater, Mostra Canina i cui

organizzatori non sono riusciti a riprendere le attività a causa della crisi economica provocata dalla pandemia. Mancano anche gli eventi Unimore Orienta e More Jobs, entrambi organizzati in collaborazione con l'Università di Modena e Reggio Emilia che al momento attuale ha ritenuto che sia meglio proseguire con le edizioni digitali.

In generale, per le ragioni appena descritte, per Modenafiery così come per tutto il mercato fieristico italiano ed internazionale il 2022 continuerà ad essere un anno nel quale gli eventi non potranno certamente raggiungere una dimensione uguale a quella che avevano in passato, con inevitabili ripercussioni dal punto di vista economico. In questo quadro gli obiettivi che la società si pone sono fondamentalmente tre:

- il mantenimento di tutte le manifestazioni inserite in calendario;
- il consolidamento dei nuovi eventi lanciati nel 2021: B.T. Expo e Moda Makers sono entrambe manifestazioni che rientrano a pieno titolo nella strategia della società di proporsi come organizzatore di manifestazioni legate a specificità del territorio; Modenafiery lavorerà anche alla realizzazione di ulteriori eventi che si ipotizza di riuscire ad annunciare nel corso del 2022;
- il miglioramento nella gestione dei fornitori tecnici anche attraverso l'utilizzo di società del gruppo di Bolognafiery spa per la valutazione e la gestione dei contratti, che in molti casi dovranno essere rinnovati nei prossimi mesi.

Il budget 2022 è stato stilato con criteri di prudenza tenendo conto delle manifestazioni elencate nel calendario e di un quadro previsionale assai incerto che potrebbe portare alla cancellazione improvvisa di eventi già calendarizzati o comunque alla loro significativa riduzione nel caso le restrizioni legate alla pandemia lo imponessero.

## **2. Budget 2022**

	<b>Budget 2022</b>
<b>Valore della produzione</b>	<b>5.558.832</b>
Costi per materie prime	152.472
Costi per servizi	3.999.172
Costi per godimento beni di terzi	345.352
Oneri diversi di gestione	70.300
<b>Totale costi beni e servizi</b>	<b>4.567.296</b>
<b>Valore aggiunto</b>	<b>991.536</b>
Costi del personale	558.742
<b>Margine Operativo Lordo EBITDA</b>	<b>432.794</b>
Ammortamenti e svalutazioni	322.642
<b>Risultato operativo EBIT</b>	<b>110.152</b>

Proventi e oneri finanziari	-27.388
Rettifiche di valore delle attività finanziarie	0
<b>Risultato prima delle Imposte</b>	<b>82.764</b>
Imposte dell'esercizio	9.371
<b>Risultato di esercizio</b>	<b>73.393</b>

### **3. Prospettive per il triennio 2022-2024**

Per quanto riguarda le previsioni per il triennio 2022-2024, è necessario premettere che mentre i dati riportati relativi all'esercizio 2022 rappresentano le stime disponibili più aggiornate, i dati relativi al budget 2023 e 2024 sono relativi al piano industriale approvato dal Consiglio di Amministrazione a giugno 2021 e presentati ai soci il mese successivo. La società, una volta che il quadro generale sarà meglio definito, provvederà ad elaborare una revisione del budget pluriennale.

	<b>Budget 2022</b>	<b>Budget 2023</b>	<b>Budget 2024</b>
<b>Valore della produzione</b>	<b>5.558.832</b>	<b>5.876.628</b>	<b>6.020.113</b>
Costi per materie prime	152.472	374.700	350.300
Costi per servizi	3.999.172	3.897.100	4.042.871
Costi per godimento beni di terzi	345.352	332.000	333.200
Oneri diversi di gestione	70.300	93.600	105.800
<b>Totale costi beni e servizi</b>	<b>4.567.296</b>	<b>4.697.400</b>	<b>4.832.171</b>
<b>Valore aggiunto</b>	<b>991.536</b>	<b>1.179.228</b>	<b>1.187.942</b>
Costi del personale	558.742	534.996	595.745
<b>Margine Operativo Lordo EBITDA</b>	<b>432.794</b>	<b>644.232</b>	<b>592.197</b>
Ammortamenti e svalutazioni	322.642	408.253	378.082
<b>Risultato operativo EBIT</b>	<b>110.152</b>	<b>235.979</b>	<b>214.115</b>
Proventi e oneri finanziari	-27.388	-28.038	-22.820
Rettifiche di valore delle attività finanziarie	0	0	0
<b>Risultato prima delle Imposte</b>	<b>82.764</b>	<b>207.941</b>	<b>191.295</b>
Imposte dell'esercizio	9.371	32.538	30.000
<b>Risultato di esercizio</b>	<b>73.393</b>	<b>175.403</b>	<b>161.295</b>

#### **4. Obiettivi assegnati alla società**

##### Obiettivo 1

Tipo di obiettivo: efficienza

Completare la riorganizzazione dei processi di gestione dei fornitori sia per il quartiere che per le manifestazioni, individuando partner esterni che possano consentire il rinnovo dei contratti a condizioni più vantaggiose. L'obiettivo è formalizzare i rapporti con questi nuovi partner entro la fine del 2022, ottenendo un miglioramento del servizio ed un risparmio del 8,5% del costo.

##### Obiettivo 2

Tipo di obiettivo: economicità

Realizzazione di un risultato di esercizio non negativo.

##### Obiettivo 3

Tipo di obiettivo: efficacia

Interventi mirati mantenere la numerosità degli eventi inseriti in calendario di Modenafiere in un quadro di difficoltà generale del mercato fieristico. L'obiettivo è di riuscire a confermare i 12 eventi attualmente previsti.

##### Obiettivo 4

Tipo di obiettivo: qualità

Proseguire nello studio di nuovi possibili eventi da inserire in calendario a partire dal 2023. L'obiettivo è di riuscire ad annunciare entro il 2022 il lancio di almeno una nuova manifestazione direttamente organizzata da Modenafiere.

# SETA S.p.A.

## **1. Attività previste per il 2022**

SETA sta svolgendo i servizi di trasporto pubblico locale nei tre Bacini di Modena, Reggio Emilia e Piacenza in regime di proroga: i contratti di servizio sono infatti scaduti alla fine del 2014 e sono stati prorogati a causa della pandemia che sta coinvolgendo il mondo intero sin dalla fine del mese di febbraio 2020:

- fino alla fine del 2021 per il bacino di Piacenza;
- fino alla fine del 2022 per quelli di Modena e Reggio Emilia.

In generale occorre rilevare che nuovamente la società sarà costretta ad operare in un regime di proroga nel 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 2021 - 2023. Pertanto è stato stilato l'aggiornamento del Piano Industriale per il periodo 2019 - 2022, funzionale anche a verificare la sostenibilità del piano di investimenti per il finanziamento dello stesso.

### 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 previsti dal Piano Industriale per l'anno 2021 sono complessivamente pari a 27.152.000 euro, di cui euro 20.222.000 per l'acquisto di bus ed euro 1.957.000 per sistemi tecnologici, oltre ad altri investimenti per complessivi euro 4.973.000, che comprendono la realizzazione di impianti per la distribuzione del metano ai mezzi. La contribuzione prevista è complessivamente pari ad euro 14.356.000, di cui euro 10.539.000 per rinnovo del parco rotabile, euro 562.000 per sistemi tecnologici ed euro 3.255.000 per gli impianti.

Gli investimenti previsti dal Piano Industriale per l'anno 2022 sono complessivamente pari ad euro 30.500.000, di cui euro 25.538.000 per l'acquisto di bus ed euro 4.302.000 per sistemi tecnologici, oltre ad altri investimenti per complessivi euro 661.000. La contribuzione prevista è complessivamente pari ad euro 19.975.000, di cui euro 18.340.000 per rinnovo del parco rotabile ed euro 1.635.000 per sistemi tecnologici.

## **2. Budget 2022**

	<b>Budget 2022</b>
Ricavi servizi di trasporto	29.396.000

Corrispettivi da contratto di servizio	69.071.000
Contributi	4.429.000
Altri ricavi e proventi	5.021.000
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>107.917.000</b>
Materie prime	-14.215.000
Spese per servizi e canoni	-32.761.000
Personale	-49.547.000
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>96.523.000</b>
<b>EBITDA</b>	<b>11.394.000</b>
Ammortamenti e svalutazioni	-10.253.000
Accantonamenti	0
<b>EBIT</b>	<b>1.141.000</b>
Proventi e oneri finanziari	-903.000
<b>REDDITO ANTE IMPOSTE</b>	<b>238.000</b>
Imposte	56.000
<b>REDDITO NETTO</b>	<b>182.000</b>

### **3. Prospettive per il triennio 2022-2024**

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 gli esercizi 2023 e 2024.

### **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 parametrati alla media dei risultati 2018-2019-2020.*

#### Obiettivo 1

Tipo obiettivo: economicità

Conseguire un rapporto Ricavi da traffico/corrispettivi da contratto di servizio e contributi EE.LL. non inferiore al 44,2%.

#### Obiettivo 2

Tipo obiettivo: efficacia

Realizzare un Indice di evasione (sanzioni elevate/viaggiatori controllati) non superiore a 6,34%

#### Obiettivo 3

Tipo obiettivo: efficienza

Realizzare un indice di copertura controlli (corse controllate/corse eseguite) non inferiore al 5,27%.

#### Obiettivo 4

Tipo obiettivo: qualità

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

#### Obiettivo 5

Tipo obiettivo: economicità

Realizzare rapporto ex DPCM 13/03/2013 (Ricavi del traffico/Ricavi del traffico + Corrispettivi – Costi infrastruttura non inferiore al 30,92%.



# Fondazione Cresci@mo

## 1. Attività previste per il 2022

Il numero complessivo dei plessi gestiti attualmente dalla Fondazione Cresci@mo è pari a 16. Le scuole dell'infanzia sono nel complesso 12 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 36. Il numero totale dei bambini iscritti nel corso dell'anno scolastico 2021/22 è pari a 796.

Alle 12 scuole d'infanzia si aggiungono 4 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. 2021 – 2022, pari a 207 bambini.

Per decisione dell'amministrazione comunale, da settembre 2022 verrà trasferita alla Fondazione la gestione di due ulteriori plessi (un nido ed una scuola d'infanzia).

L'accordo tra Comune di Modena e Fondazione Cresci@mo è stato rinnovato in data 15/12/2020 con delibera della Giunta Comunale n. 746, e copre il periodo settembre 2020 - agosto 2022, con opzione di proroga per il successivo biennio scolastico. 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, 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

Al fine di migliorare la qualità dei servizi erogati e nell'ambito della costruzione di competenze di eccellenza legate anche alla logica del benessere organizzativo, la Fondazione ha messo in campo interventi di carattere formativo e di innovazione pedagogica.

Il progetto "Benessere organizzativo, identità e creazione di competenze", nella sua complessità, si pone l'obiettivo di produrre una serie di azioni di carattere organizzativo ed una pratica formativa di impronta laboratoriale finalizzate anche a meglio definire il ruolo e le competenze delle persone che a vario titolo operano nella Fondazione. Il progetto si pone i seguenti obiettivi:

- migliorare le competenze tecnico – professionali del proprio personale in relazione al ruolo ricoperto ed alle responsabilità correlate;
- implementare le competenze trasversali e relazionali del proprio personale nel rapporto con l'utenza e nella comunicazione con il gruppo di lavoro e con i servizi, aumentando nel contempo il senso di appartenenza all'organizzazione e adesione al proprio ruolo;
- migliorare l'offerta del servizio nella logica della qualità e della ricerca continue attraverso quattro progetti specifici in quattro plessi. Sperimentazione:

- a) di orientamento montessoriano presso la Scuola dell'Infanzia San Pancrazio di Villanova;
  - b) di azioni e di percorsi di inclusione presso la Scuola dell'infanzia Cesare Costa;
  - c) di un progetto di continuità 0/6 anni presso il nido Sagittario e la scuola dell'infanzia Villaggio Zeta;
  - d) di una collaborazione fra il nido Gambero e il Centro per le famiglie del Comune di Modena;
- ricerca-azione quali/quantitativa svolta in collaborazione con l'Università di Bologna su Outdoor education;
  - migliorare il benessere organizzativo;
  - implementare la rete di relazioni con il territorio e gli stakeholder;
  - implementare la partecipazione dei genitori alla vita dei servizi 0/6 della Fondazione;
  - aumentare la partecipazione attiva alla crescita culturale e professionale della Fondazione Cresciamo.

Le azioni previste per l'a.s. 2021/22 sono:

- Sperimentazione di orientamento montessoriano presso la Scuola dell'Infanzia San Pancrazio di Villanova: la scuola si orienterà progressivamente al metodo montessoriano, che prevede che le bambine e i bambini siano messi al centro dell'esperienza educativa e che l'ambiente di apprendimento fornisca aree di esplorazione libera e organizzato anche attraverso materiali di sviluppo sensoriale e culturale con i quali il bambino interagisce in autonomia e può auto-correggersi. L'approccio basato sulla negoziazione del proprio punto di vista con gli altri e la cooperazione reciproca favorisce e richiede l'attuazione delle sezioni miste per età dei bambini, elemento importante a livello organizzativo per una scuola che, ad oggi, ha numeri di iscritti molto bassi. I bambini sono considerati tutti uguali e imparano seguendo ritmi e modalità uniformi. Contenuti, regole e significati vengono proposti dall'insegnante che avrà il ruolo di regista dell'azione educativa. I bambini possono muoversi scegliendo liberamente cosa fare e dove stare, apprendendo attraverso il movimento e l'uso dei Materiali montessoriani. Sono state individuate alcune insegnanti già in possesso di esperienza in questo ambito e/o che desiderano partecipare ad una formazione specifica già dall'a.s. 2021/22. Nei prossimi anni si svilupperà un progetto di completa ristrutturazione che potrà essere orientato al modello didattico montessoriano sia negli spazi interni sia in quelli esterni.
- Sperimentazione di azioni e di percorsi di inclusione presso la Scuola dell'infanzia Cesare Costa: la Scuola dell'Infanzia Costa sorge in un edificio storico, si sviluppa su due piani ed è circondato da un giardino che può fornire numerose possibilità di didattica in outdoor. Il progetto sperimentale si fonda anche sulle potenzialità della Scuola: ubicazione facilmente raggiungibile e possibilità di ri-progettazione degli spazi. Molte famiglie non italiane, una volta approdate alla scuola dell'obbligo, necessitano di trovare un luogo gratuito che sappia sostenerle nei vari passaggi di crescita dei bambini e nelle

attività di studio inteso come affiancamento per i compiti e, soprattutto, come potenziamento dell'apprendimento della lingua italiana attraverso una dimensione relazionale ludica e connotata da piacevolezza, poiché l'inserimento alla scuola elementare prevede una conoscenza della lingua italiana approfondita. La scuola Costa può diventare il luogo dove istituire o potenziare "progetti ponte" pomeridiani e/o nei periodi di chiusura della scuola dell'obbligo per supporto compiti/sostegno in ottica della prevenzione all'abbandono scolastico. Le scuole primarie coinvolte potrebbero essere: Cittadella, Pascoli, Emilio Po e Giovanni XXIII. In questi ultimi anni si è osservato che la cura dei bambini nella fascia 0-6 nelle famiglie non italiane spetta esclusivamente alla madre. Il rapporto tra il personale scolastico e queste madri è sempre molto delicato perché richiede empatia, delicatezza e attenzione ai modelli culturali di riferimento. Si è riscontrato che molto spesso le madri non conoscono la lingua italiana e quindi molti passaggi di informazione scuola-famiglia non hanno ricaduta oppure vengono delegati al padre come unico possessore degli strumenti per comunicare e dare il proprio punto di vista. Diviene quindi obiettivo primario ridare alle madri un ruolo centrale nella relazione scuola – famiglia e fornire loro gli strumenti linguistici per entrare nel mondo del lavoro e crearsi una rete sociale per il benessere proprio e dei bambini. L'apprendimento della lingua italiana è fondamentale per quelle donne che non sono mai state scolarizzate e che necessitano di ripensarsi in un progetto di vita svincolato dall'esclusività della vita domestica. Alcune fasi nella vita dei bambini migranti risultano particolarmente critiche: il primo anno di vita, l'inserimento alla scuola elementare, in misura minore, l'adolescenza. Possibili partners: IC1. IC2. IC9, Servizi Sociali, Casa delle donne, Pediatria di comunità, Centro per le famiglie, la cooperativa Mediando, La Lumaca, la Caritas, parrocchie e i commercianti del quartiere.

- Sperimentazione di un progetto di continuità 0/6 anni presso il nido Sagittario e la scuola dell'infanzia Villaggio Zeta: le due realtà confinanti possono entrare a stretto contatto aprendo il cancello che divide l'ampia zona esterna dei due plessi. Il contesto può essere dunque favorevole per la realizzazione di un concreto progetto di sperimentazione per la continuità 0/6 anni, grazie ad un percorso graduale verso un nuovo modello organizzativo e pedagogico, a sezioni aperte, che vedrà protagonisti i bambini della scuola dell'infanzia e del nido, in un processo di apprendimento per centri di interessi supportato da un costante peer tutoring (tutoraggio tra pari) dove grandi e piccoli insieme potranno imparare ed essere da stimolo agli altri in modo reciproco e costruttivo. L'approccio proposto è nella direzione dell'"open group", che sposta il focus andando a riporre attenzione e cura nei processi e non ai prodotti e ai risultati. Si creeranno nuovi tempi, spazi, organizzazione e progettualità che offriranno nutrimento alla curiosità dei bambini, stimolando i loro sensi e lasciando spazio alle loro idee di organizzazione. L'approccio "open group" offre inoltre una trasformazione del ruolo dell'adulto: i genitori, nonni e familiari saranno coinvolti in modo consapevole nei processi quotidiani e le insegnanti avranno l'opportunità di vivere esperienze inconsuete, basate su un lavoro di gruppo coeso e collaborativo, a livello collettivo e non più di sezione, trovando nella

riflessione comune nuovi modi di reagire al cambiamento. A partire dall'anno educativo 2021-2022 la scuola dell'infanzia villaggio Zeta proseguirà nel suo lavoro di sistemazione degli spazi e materiali, prestando una cura ulteriore allo spazio esterno, proseguendo nel coinvolgimento delle famiglie già attivato in minima parte quest'anno, nel rispetto delle restrizioni richieste dall'emergenza sanitaria. Le stesse priorità nella creazione di identità di gruppo saranno da mantenere anche al nido, poiché il team delle educatrici sarà di nuova formazione. Sarà necessaria allo stesso modo anche una revisione degli spazi e aggiunta di nuovi atelier come ambienti di stimolo per l'apprendimento e l'aggregazione dei bambini. Si partirà gradualmente da momenti di intersezione liberi tra le sezioni dei 4 e 5 anni per l'infanzia e le sezioni dei medi e grandi per il nido, lasciando maggior tempo per l'ambientamento alle sezioni di nuova formazione, inserendoli in un secondo momento e in modo graduale nell'approccio a sezioni aperte.

- Sperimentazione e attivazione di una collaborazione fra il nido Gambero e il Centro per le famiglie del Comune di Modena: il nido d'infanzia Gambero è un servizio storico del Comune di Modena; da poco ristrutturato negli spazi interni, è stato inserito in un progetto di riqualificazione degli angoli del giardino in continuità con le linee guida contenute nel "il giardino dei bambini" redatto dal coordinamento pedagogico del Comune di Modena. Il personale sta seguendo una formazione sul tema dell'outdoor education. Il progetto di giardino per un nido significa prima di tutto costruire un progetto che tenga conto delle esigenze dei bambini di questa età e delle possibilità che devono essere loro date di esplorare l'ambiente a 360 gradi dal punto di vista motorio ma anche esperienziale, relazionale, di conoscenza del mondo e di sé. Non si tratta solo di un giardino, bisogna pensare uno spazio esterno nel quale i bambini possano portare liberamente gli oggetti utilizzati dentro al nido e viceversa portare il materiale e le esperienze del fuori all'interno. Il bambino ha bisogno di vivere la natura (Maria Montessori), non solo di conoscerla perché il sentimento della natura cresce come ogni altra cosa. Il progetto si basa su questa idea che diventa anche obiettivo: accrescere nei bambini l'attenzione, il rispetto e la curiosità verso ciò che vive attorno a loro. Il nido ospita al primo piano il nuovo Centro per le famiglie con il quale si progetteranno collaborazioni. A questo proposito è iniziato un percorso di approfondimento e di esplorazione che ha alla base l'idea di mettere in dialogo e in rete l'esperienza maturata nella relazione e nel sostegno alla genitorialità dal centro per le Famiglie.
- Ricerca-Azione - La scuola in outdoor: si tratta di una ricerca quali/quantitativa svolta in collaborazione con l'Università di Bologna (Prof. Farnè Roberto), della durata di due anni scolastici (2021/22 seconda annualità), con i seguenti obiettivi:
  - a) verificare quanto la natura, come setting didattico, possa essere funzionale alla costruzione degli apprendimenti;
  - b) rilevare le attività svolte negli spazi esterni in relazione ai campi di esperienza;
  - c) servizi coinvolti: Nido Piazza e Cipì – Scuola dell'Infanzia Artigiano e Marconi;

### Piano di Formazione della Fondazione (PFFC)

Il Piano di Formazione della Fondazione Cresciamo (PFFC) per l'anno educativo 2021/22 intende rafforzare e dare continuità ai percorsi formativi utili all'arricchimento del bagaglio di competenze degli operatori impegnati a vario titolo nei servizi della Fondazione. Alla luce delle esperienze e delle verifiche già svolte si ritiene opportuno prevedere, insieme ai corsi/laboratori già calendarizzati, un percorso formativo che fornisca le basi fondamentali allo svolgimento del ruolo di educatore, di insegnante e di collaboratore per tutti i nuovi operatori al fine di creare coerenza didattica/pedagogica e benessere organizzativo. Il PFFC si inserisce coerentemente nel piano formativo rivolto agli operatori dei servizi 0/6 del comune di Modena con cui condivide buona parte dei percorsi e degli orientamenti. Si distingue per una spiccata attenzione alla persona, alle relazioni, all'identità ed ai processi organizzativi propri della Fondazione. A tal fine, nel corso del prossimo anno scolastico, si svolgeranno una serie di incontri finalizzati alla verifica della situazione organizzativa, del benessere degli operatori, dei bisogni formativi/informativi e della qualità dei servizi offerti in tutte le scuole dell'infanzia e dei nidi.

#### 1. L'analisi organizzativa e di clima prevista dal PFFC

L'analisi organizzativa e di clima si articola secondo tre fasi di processo e si svolge a gruppi al fine di identificare:

- le aree di miglioramento a partire dalle criticità riscontrate al fine di definire un programma di intervento coerente con le reali esigenze delle persone;
- le possibili cause scatenanti;
- le potenziali soluzioni che devono partire da una responsabilizzazione personale e di ruolo.

Le proposte elaborate dai gruppi di lavoro saranno raccolte in un report e consegnate al CdA della Fondazione.

In sintesi, le seguenti fasi saranno realizzate da novembre 2021 a febbraio 2022:

- identificazione delle aree di miglioramento;
- identificazione di tutte le possibili cause;
- definizione delle potenziali soluzioni che tengano conto delle aree di riferimento: personale, organizzativa e formativa;
- definizione delle priorità;
- identificazione e costruzione del progetto di miglioramento;
- assegnazione delle responsabilità;
- definizione delle modalità e dei tempi di verifica;
- stesura dei programmi di attività;
- Marzo/Aprile 2022: verifiche;
- Maggio/Luglio 2022: stesura del Report finale e diffusione dei dati.

### Gestione personale dipendente

La Fondazione ha proceduto nei mesi di agosto e settembre 2021 all'assunzione di 12 nuove insegnanti a tempo indeterminato e di 18 nuove educatrici a tempo indeterminato, attingendo dalle graduatorie in essere. Le nuove assunzioni conseguono al trasferimento delle scuole d'infanzia San Pancrazio e Cesare Costa e dei nidi Gambero e Sagittario da parte del Comune di

Modena, a partire dall'anno scolastico 2021-2022. Ulteriori assunzioni nei nidi sono state motivate dalla necessità di sostituire i comandi comunali ritornati ai servizi dell'ente locale.

Nei mesi di agosto e settembre 2021 si è proceduto inoltre ad inserire 2 ulteriori insegnanti ed educatrici a tempo determinato per coprire i posti di ruolo resisi temporaneamente vacanti a fronte delle assenze per maternità in corso. Il personale dei plessi ammonta quindi a 105 unità, di cui 103 a tempo indeterminato (di cui 15 part time, 72 insegnanti d'infanzia e 31 educatrici di nido) e 2 a tempo determinato (un'educatrice ed un'insegnante d'infanzia).

In base al CCNL Aninsei, approvato a 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. Il contratto integrativo dei dipendenti della Fondazione è scaduto lo scorso 31 agosto 2021 e si sono avviate le trattative sindacali per il suo rinnovo.

Il personale amministrativo della segreteria è composto da 3 dipendenti, di cui 2 con contratto part time. Data la necessità di adeguare la struttura alla crescita dimensionale della Fondazione, dallo scorso luglio 2021 è stata inserita una risorsa somministrata con contratto a tempo determinato di 12 mesi. Il trasferimento di 2 ulteriori plessi a partire da settembre 2022 e il trasferimento di nuove funzioni alla Fondazione, precedentemente in carico al Comune (come la manutenzione ordinaria di arredi e attrezzature) comporta l'esigenza di un adeguamento della struttura amministrativa. Si è pertanto provveduto a porre in essere una selezione pubblica finalizzata all'assunzione a tempo indeterminato di 3 coordinatori pedagogici entro la fine del 2021, come pure di inserire un direttore nel corso del 2022.

Nel corso dei prossimi mesi di giugno e luglio 2022 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

I contratti di appalto relativi ai servizi ausiliari ed assistenziali sono stati prorogati in via transitoria per i mesi fino a dicembre 2021, in attesa di procedere allo svolgimento della gara pubblica - pur già predisposta ed approvata dal CdA - sospesa fino ad oggi in quanto la situazione determinata dal covid-19 ha richiesto continui aggiustamenti e revisioni dell'organizzazione. L'affidamento dei servizi nei plessi appena trasferiti è in fase di affidamento mediante adesione ad una convenzione attiva nella piattaforma regionale Intercenter E-R.

Si sta inoltre predisponendo l'avvio dell'insegnamento della lingua inglese e della musica, nel primo caso mediante ricorso alla gara esperita nel 2020, nel secondo caso mediante adesione alla gara esperita dal Comune di Modena nel 2021. 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. Sono inoltre regolamentati in modo formale i servizi relativi alla fruizione di servizi di natura contabile, di assistenza legale, di elaborazione paghe.

## **2. Budget 2022**

Si fornisce uno schema sintetico dei principali aggregati economici relativi all'esercizio 2022, evidenziando come tali valori siano frutto di stime previsionali e quindi suscettibili di variazioni in ragione del mutare delle situazioni ipotizzate.

	<b>Budget 2022</b>
<b>RICAVI</b>	
Entrate da tariffe utenza	1.797.977
Contributo Comune di Modena	5.404.498
Altri contributi (parità scolastica e altri)	606.851
<b>Valore della produzione</b>	<b>7.809.326</b>

<b>COSTI</b>	
Costi per servizi ausiliari assistenziali	2.209.552
Costi per ristorazione	988.973
Spese varie per servizi	119.236
Contributi materiali ed iniziative delle scuole	91.603
Contributi per prolungamento orario	131.346
<b>Totale costi beni e servizi</b>	<b>3.540.710</b>
Costi personale	4.064.896
Insegnamento della lingua inglese e della musica	158.720
Svalutazioni	20.000
Imposte	25.000
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>7.809.326</b>

## **3. Prospettive per il triennio 2022-2024**

Le previsioni di bilancio, anche per il medio termine, sono basate sui seguenti assunti:

- il numero dei plessi gestiti salirà a 18 a partire dal prossimo anno scolastico (2022-2023). Questo incremento significativo di plessi, utenti e dipendenti da gestire si riflette su tutte le principali poste del bilancio;
- il budget è aggiornato alla luce 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;
- il costo del lavoro è stato opportunamente rivisto al fine di incorporare gli incrementi di personale previsti alla luce del trasferimento di ulteriori plessi, della previsione di rafforzamento della struttura organizzativa direttiva (direttore, coordinatori pedagogici),

come pure dei possibili incrementi stipendiali connessi alle trattative sindacali per il rinnovo del contratto integrativo aziendale (scaduto al 31/08/2021);

- si ipotizza che la Fondazione continui in futuro a procedere all'assunzione delle insegnanti di religione anche per le scuole dell'infanzia comunali;
- si ipotizza inoltre che il contratto di appalto per la somministrazione di lavoro a tempo determinato in vigore assicuri le medesime condizioni per tutto il periodo in esame (quindi oltre la scadenza fissata per la fine dell'anno scolastico 2021 - 2022). 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;
- preso atto anche del perdurare della situazione pandemica, per l'anno scolastico 2021 - 2022 e per i due successivi i costi dei servizi ausiliari ed assistenziali sono stati adeguati alla presumibile evoluzione all'interno del periodo in esame, confermando l'assegnazione dei plessi gestiti in precedenza (7 alla cooperativa Gulliver, 5 alla cooperativa Aliante), mentre 3 dei 4 plessi appena trasferiti saranno affidati a Rekeep mediante adesione ad una convenzione attiva sulla piattaforma Intercenter - ER mentre il quarto sempre a Rekeep per effetto di una gara comunale attiva preesistente;
- per quanto riguarda il servizio di insegnamento della musica, si affiderà il servizio alla ditta aggiudicataria della recente gara comunale (Associazione Arci Modena - Comitato provinciale). Per quanto riguarda l'insegnamento della lingua inglese, è stata aggiudicata la ditta MET srl per i 12 plessi gestiti alla data dell'esperimento della gara, mentre nelle due scuole d'infanzia appena trasferite la ditta affidataria resta quella individuata nella gara comunale (Learning Lab di Elisa Penazzi);
- per 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 alle tendenze di costo sono basate sulle rispettive durate e sulle eventuali clausole di rivalutazione degli importi previste (in generale molto contenute);
- per tutto il triennio in esame è stata prevista l'attivazione dei servizi estivi nel mese di luglio di ogni anno in misura paragonabile agli anni precedenti;
- per tutto il triennio in esame è stata prevista l'attivazione dei servizi di prolungamento orario in misura e secondo modalità paragonabili a quanto effettuato nel corso del 2020 - 2021;
- si assume infine che il piano tariffario agli utenti rimanga immutato per tutto il periodo preso in esame.

Si fornisce quindi uno schema sintetico dei principali aggregati economici che compongono il conto economico previsionale della Fondazione per il triennio 2022-2024, evidenziando come tali valori siano frutto di stime previsionali e quindi suscettibili di variazioni future, seppur contenute.

	<b>Budget 2022</b>	<b>Budget 2023</b>	<b>Budget 2024</b>
<b>RICAVI</b>			
Entrate da tariffe utenza	1.797.977	1.981.310	1.981.310

Contributo Comune di Modena	5.404.498	5.993.834	5.993.834
Altri contributi (parità scolastica e altri)	606.851	644.807	644.807
<b>Valore della produzione</b>	<b>7.809.326</b>	<b>8.619.951</b>	<b>8.619.951</b>

COSTI			
Costi per servizi ausiliari assistenziali	2.209.552	2.367.378	2.367.378
Costi per ristorazione	988.973	1.059.614	1.059.614
Spese varie per servizi	119.236	120.806	120.806
Contributi materiali ed iniziative delle scuole	91.603	96.729	96.729
Contributi per prolungamento orario	131.346	140.727	140.727
<b>Totale costi beni e servizi</b>	<b>3.540.710</b>	<b>3.785.254</b>	<b>3.785.254</b>
Costi personale	4.064.896	4.619.640	4.619.640
Insegnamento della lingua inglese e della musica	158.720	170.057	170.057
Svalutazioni	20.000	20.000	20.000
Imposte	25.000	25.000	25.000
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>7.809.326</b>	<b>8.619.951</b>	<b>8.619.951</b>

#### **4. Obiettivi assegnati alla Fondazione**

Obiettivo 1: Corsi di formazione per le insegnanti

Tipo obiettivo: qualità

Mediante apposita selezione pubblica, nel mese di luglio 2021 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 8 incarichi di durata variabile da 4 fino a 32 ore ciascuno e di due convenzioni con istituzioni universitarie.

Obiettivo 2: 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 30 unità.

Continueranno le azioni di formazione sul tema della prevenzione del covid-19, con invio di materiale selezionato dalla Direzione, dal Responsabile aziendale del Covid, dal Medico competente e dal Responsabile della sicurezza.

Obiettivo 3: 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 prevedono 4 eventi formativi per tutti i 105 dipendenti dei plessi, alla luce del fatto che dall'a.s. 2021-2022 è stato adottato un nuovo sistema di rilevazione delle presenze.

Obiettivo 4: 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 5: Struttura organizzativa

Tipo obiettivo: efficacia

Si rende necessario un adeguamento della struttura organizzativa in conseguenza del trasferimento alla Fondazione di 2 ulteriori plessi (1 nido e 1 scuola d'infanzia) a partire da agosto 2022. 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 plessi come da Delibera del Consiglio Comunale N. 16 del 25.03.2021. Il raggiungimento dell'obiettivo verrà valutato con riferimento agli atti predisposti dal consiglio di Amministrazione della Fondazione.

Obiettivo 6: Pareggio di bilancio

Tipo obiettivo: economicità

Budget 2021: realizzazione del pareggio di bilancio per l'esercizio 2022.

Obiettivo 7

Tipo obiettivo: efficacia

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

## Partecipazioni di minoranza

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

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

Inoltre, al fine estendere a una maggior platea di soggetti i controlli più incisivi previsti dall'art. 147-*quater*, d.lgs. n. 267 del 2000, si è ritenuto di fissare una percentuale dimezzata rispetto a quella (per l'appunto, pari al 20%) che l'art. 11-*quinquies*, d.lgs. n. 118 del 2011, stabilisce per l'inclusione delle società partecipate nel "gruppo amministrazione pubblica" ai fini della predisposizione del bilancio consolidato, ovvero di quello strumento che consente all'Ente locale di «programmare, gestire e controllare con maggiore efficacia il proprio gruppo comprensivo di enti e società» e di «ottenere una visione completa delle consistenze patrimoniali e finanziarie di un gruppo di enti e società che fa capo ad un'amministrazione pubblica, incluso il risultato economico» (così le premesse all'allegato 4/4 al predetto d.lgs. n. 118 del 2011). 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
HERA S.p.A.	6,5193%
Banca Popolare Etica soc.coop.p.a.	0,052%
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 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 2022-2024) 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 2022-2024, che contiene il Budget 2022 (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. 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;
  3. trasmettere alla Struttura di vigilanza sulle partecipate della Regione e alla Direzione generale competente, entro il 15 aprile di ciascun anno, i bilanci così come approvati dagli Organi amministrativi delle società e le relative convocazioni assembleari per l'approvazione degli stessi bilanci;
  4. prevedere un uso attento e razionale degli spazi ad uso ufficio, in coerenza con il regolamento già adottato dalla società, con tendenziali previsioni di riduzione dei relativi costi.

Sulla base delle decisioni assunte dal Comitato Permanente di Indirizzo e coordinamento, il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi sarà svolto dal Servizio Pianificazione finanziaria e Controlli, struttura di vigilanza della Regione e gli esiti verranno condivisi nel Comitato Tecnico

Amministrativo e successivamente esaminati dal Comitato Permanente di Indirizzo e coordinamento di Lepida.

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 09.11.2021 un set di obiettivi operativi da assegnare all'associazione.

## **AESS – Agenzia per l'energia e lo sviluppo sostenibile**

### **1. Attività previste per il 2022**

#### **1.1. PROGETTI EUROPEI**

**Progetto TEDDY – Teacher's Experiential Development of Digital skills through the Young innovator's programme - Programma Erasmus +.** Il progetto prevede lo sviluppo di abilità e competenze digitali di insegnanti e studenti attraverso il progetto "Young Innovators" e il programma "Big Ideas", ha una durata di 2 anni e prevede la cooperazione tra 4 diversi Paesi.

**Progetto TIGER – Triggered Investments for Grouping of buildings in Energy Renovation - Programma Horizon 2020.** Progetto con la Regione Abruzzo in qualità di capofila, che si prefigge la duplice finalità di fornire assistenza tecnica alle ATER per l'elaborazione di un bando di gara per la riqualificazione energetica di abitazioni di edilizia sociale e di introdurre meccanismi innovativi di finanziamento che combinino l'EPC (Energy Performance Contract) con altri strumenti finanziari (i.e. Certificati bianchi, Conto Termico, fondi strutturali, cessione del credito, fondo nazionale per l'efficienza energetica). TIGER, che ha una durata di 3 anni ed una dotazione finanziaria di oltre 1 milione di euro, coinvolge oltre 1500 famiglie che vivono in 126 edifici, situati in 58 comuni dell'Abruzzo.

**Progetto TOP CONDOMINI – Elena BEI.** Il progetto, attivo dal 01/10/2021, ha l'obiettivo di accelerare la transizione energetica e ha l'ambizione di sostenere la ristrutturazione di almeno 3.000 alloggi (1.200 alloggi sociali pubblici di proprietà degli Enti Locali e 1.800 di proprietà privata) riducendo il loro consumo energetico di almeno il 40%. Il progetto prevede interventi di riqualificazione da effettuarsi nell'arco temporale di 3 anni con un investimento totale stimato di € 63MIL (€ 25MIL nell'edilizia popolare e € 38MIL nel settore privato).

**Progetto Stepping PLUS – MED.** Il progetto intende agevolare la riqualificazione energetica

degli edifici pubblici dell'area mediterranea dell'UE contribuendo alla strategia "A renovation Wave for Europe" recentemente lanciata dalla Commissione Europea. AESS si occuperà di supportare alcuni Comuni della Città Metropolitana di Bologna nella redazione di un Piano Economico Finanziario orientato all'adozione di un EPC.

### **Progetti attivi nell'ambito della CLIMATE KIC**

– Susmo: progetto per la creazione di un network europeo di città sul tema della mobilità sostenibile che prevede l'organizzazione di incontri di formazione e viaggi studio.

– Landscape Metropolis: in un'ottica di sostenibilità ambientale, sociale ed economica il paesaggio deve diventare infrastruttura a servizio della metropoli ferrarese attraverso lo sviluppo di una rete di mobilità sostenibile intermodale terra-acqua (ciclabili, bus elettrici ma anche battelli sulle vie d'acqua) a servizio dei cittadini della Provincia. Nel primo semestre 2021 i partner hanno incontrato numerosi soggetti del territorio nell'ottica di dare continuità alla strategia territoriale anche dopo il termine del finanziamento Climate-KIC e portato a termine due campagne di mobilità sostenibile rivolte a cittadini e scuole. E' stato coinvolto in un percorso per le scuole un popolare autore di letteratura per l'infanzia (Luigi Dal Cin) a cui hanno preso parte oltre 450 studenti del territorio ferrarese. Ed infine attivato un percorso partecipato per la rigenerazione di un edificio produttivo (APPIFARM, presso il Comune di Fiscaglia).

– Green Energy Community (GECO): progetto coordinato da AESS in partenariato con UNIBO ed ENEA. Il progetto ha l'obiettivo di sviluppare una Comunità Energetica nel quartiere Pilastro-Roveri a Bologna, un'entità che è effettivamente controllata da azionisti o membri locali, coinvolti nella generazione distribuita, nello stoccaggio di energia e nell'ottimizzazione dei consumi attraverso la logica della smart city e nel brokeraggio energetico, offrendo ai propri soci un costo dell'energia inferiore a quello di mercato e servizi energetici in generale.

## **1.2. SERVIZI E CONSULENZE SUDDIVISI PER AREE TEMATICHE**

### **PIANIFICAZIONE TERRITORIALE E URBANISTICA**

Nell'iniziativa PATTO DEI SINDACI, AESS si è occupata della redazione del Piano d'Azione per l'Energia Sostenibile – PAES per i Comuni di: Modena, Maranello, Soliera, Castelnuovo Rangone, Castelfranco Emilia, Mirandola, Concordia, San Felice, San Possidonio, Fiorano Modenese, Medolla, Sassuolo, Zocca, Vignola, Formigine, Novi di Modena e Carpi, per l'Unione Terre di Castelli, l'Unione Comuni del Sorbara, la Comunità Montana Appennino Reggiano e l'Unione dei Comuni del Frignano, Unione Romagna Faentina e il Comune di Finale Emilia.

Ha proceduto poi al Monitoraggio dei PAES per il Comune di Maranello, Castelnuovo Rangone, Fiorano Modenese, Sassuolo, Budrio e Unione Comuni Terre di Castelli. In corso i monitoraggi per il Comune di Vignola, Campogalliano e Carpi.

La redazione del Piano d'Azione per l'Energia Sostenibile e il Clima – PAESC è attiva per i COMUNI di: Carpi, Sarmato, Fiorano Modenese, Palagano, Rimini, Maranello, Sassuolo, San Lazzaro, Torrile, Russi, Alto Reno Terme, Reggio Emilia, Soliera e per le seguenti UNIONI: Comuni della Bassa Romagna, Comuni dell'Appennino Reggiano, Comuni dell'Appennino Bolognese, Reno Galliera, Terre di Castelli, Savena Idice, Nuovo Circondario Imolese, Valli del Reno Lavino e Samoggia, Bassa Reggiana.

Conclusa la redazione dei PAESC del Comune di Misano Adriatico, Budrio, Modena, Formigine e dell'Unione Romagna Faentina.

AESS fornisce supporto a Forlì Mobilità Integrata srl nell'organizzazione di workshop per cittadini e portatori di interesse nell'ambito del progetto ENES-CE inerente la redazione del PAESC.

Per l'Unione Valli del Reno, Lavino e Samoggia, AESS coordinerà l'attuazione del Piano.

### **ACCORDI DI COOPERAZIONE FINALIZZATI ALL'EFFICIENTAMENTO DELLE FONTI DI ENERGIA RINNOVABILE**

Per la Provincia e il Comune di Modena AESS ha in capo la gestione e manutenzione degli impianti fotovoltaici di proprietà degli Enti.

E' attivo l'accordo con il Comune di Fanano per le attività gestionali e manutentive orientate al miglioramento dell'efficienza energetica e del rendimento dell'impianto idroelettrico, del fotovoltaico "Tanelle" e di quello installato sul Palaghiaccio comunale.

Per ARPAE è in corso il servizio di supporto specialistico per la predisposizione della gara di distribuzione del gas naturale.

In fase di formalizzazione l'incarico da parte di ATER Rovigo per l'assistenza alla realizzazione di progetti di riqualificazione energetica relativi al d.lgs. 34/2020 tramite project financing.

Per il Comune di Alfonsine l'Agenzia fornisce assistenza al RUP nella realizzazione di un progetto di gara tipo "Energy Performance Contract" per gli impianti di illuminazione del Comune di Alfonsine.

Per il Comune di Mantova AESS sta fornendo supporto al RUP per la predisposizione della documentazione tecnico amministrativa per la gara d'appalto nell'ambito del servizio di gestione energetica con realizzazione di interventi di efficienza energetica ed adeguamento normativo degli impianti di climatizzazione estiva ed invernale e di illuminazione interna di proprietà dell'amministrazione comunale.

Il Comune di Modena ha affidato ad AESS il servizio di supporto alla stazione appaltante per la procedura di affidamento del servizio di distribuzione del gas naturale nell'ambito territoriale minimo Modena 1-nord. Fornisce inoltre assistenza tecnica per la predisposizione della gara per la riqualificazione degli impianti di pubblica illuminazione.

Il Comune di Sasso Marconi ha recentemente affidato ad AESS l'incarico per l'analisi tecnica ed economica dei contratti in essere per il servizio calore ed energia e la predisposizione della documentazione contrattuale e di gara per l'affidamento di un appalto di servizi riconducibili ad un "contratto di rendimento energetico".

Per ER.GO attiva la progettazione e l'assistenza al RUP nella realizzazione di un progetto di gara tipo "Energy Service" per i servizi calore e energia dell'Ente.

L'iniziativa denominata "Territori virtuosi" della Fondazione CARIPLO di Milano ha l'obiettivo di innescare un processo di riqualificazione energetica degli immobili e degli impianti di illuminazione degli enti pubblici e degli enti privati non profit attraverso l'erogazione di un servizio gratuito di assistenza tecnica, prestato da un Consulente appositamente selezionato. Gli interventi verranno realizzati da una Energy Service Company (ESCO) che sarà selezionata tramite gara pubblica. AESS sta fornendo l'assistenza tecnica ed economico-finanziaria per la preparazione del bando per la riqualificazione degli edifici.

Il Ministero della Difesa ha aggiudicato in via definitiva il bando di gara per la riqualificazione energetica del Palazzo Ducale di Modena, nell'ambito dell'accordo siglato tra AESS e il fondo EEEF.

Patrimonio Copparo srl ha richiesto supporto nella realizzazione di un progetto di gara per l'affidamento di "Servizi energetici" per gli edifici della società e l'assistenza al riconoscimento degli incentivi conto termico dei lavori di riqualificazione energetica di due edifici comunali.

Per il Complesso Monumentale della Pilotta – Ministero dei beni, delle Attività Culturali e del Turismo, AESS fornisce supporto per la definizione dei documenti tecnici ed amministrativi per procedure ad evidenza pubblica nell'ambito della riqualificazione della Pilotta.

La Società Soelia spa ha richiesto ad AESS la realizzazione di un progetto di affidamento tramite gara ad evidenza pubblica di un contratto tipo "Energy Performance Contract" per gli impianti di illuminazione pubblica del Comune di Argenta.

Per il Comune di Pesaro AESS fornisce supporto al RUP nella predisposizione della gara servizio gestione integrata impianti elettrici e termici nell'ambito dei lavori di adeguamento alla normativa di edifici scolastici.

Per il Comune di San Secondo Parmense è in corso la revisione del capitolato speciale d'appalto e la predisposizione della documentazione di gara e amministrativa per l'affidamento del servizio energia.

#### **SUPPORTO NELLA REDAZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE PER LA PARTECIPAZIONE A BANDI PER OTTENIMENTO DI INCENTIVI E FINANZIAMENTI E VALUTAZIONE DI PROGETTI**

AESS svolge la propria attività nel settore recuperando i Titoli di Efficienza Energetica – TEE per conto di soggetti pubblici e privati che hanno operato interventi di efficientamento energetico, sulla base di apposita convenzione/contratto con essi stipulato. In particolare, nella quasi totalità dei casi, si tratta di interventi alla cui realizzazione AESS ha attivamente partecipato nella propria veste di consulente tecnico. Sono ad oggi attivi n.3 progetti che vedono AESS quale soggetto titolato all'ottenimento TEE nei confronti del GSE.

#### **AREA TECNICA: PROGETTAZIONE, DIREZIONE LAVORI, SICUREZZA, ASSISTENZA AL CONTRATTO**

Attiva la convenzione tra AESS e ACER Modena per la verifica dei progetti (preliminari e definitivo-esecutivo) relativi ad interventi attinenti al "Superbonus 110%".

Con ACER Ferrara è attivo l'incarico del servizio di progettazione e assistenza al RUP nella realizzazione di un progetto di gara per l'affidamento di "Servizi Energetici" per edifici in gestione all'Ente e con ACER Ravenna un accordo di cooperazione per attività di collaborazione reciproca inerente progetti di riqualificazione energetica, accesso a strumenti finanziari e incentivi, predisposizione bandi e contratti, diffusione della cultura del risparmio energetico.

Per Artigiancredito Consorzio Fidi della Piccola e Media Impresa Soc. Coop. AESS effettua l'analisi tecnica in tema di efficienza energetica ed energia rinnovabile ai fini del processo di gestione degli interventi delle imprese a valere sul fondo multiscopo comparto energia.

CambiaMO ha affidato ad AESS l'incarico di diagnosi energetica e valutazione economica del progetto di riqualificazione del fabbricato "Garage Ferrari" di viale Trento Trieste a Modena.

Per CBRE concluso l'incarico per la funzione di Commissioning Authority secondo le prescrizioni LEED (di base e avanzato) e per le attività di commissioning finalizzate al conseguimento del EA prerequisito 1 (commissioning di base) di due edifici di Milano.

Procede l'attività di valutazione delle pratiche di Certificazione CasaClima di edifici siti in Regione

Emilia Romagna.

È stata affidata ad AESS dal Comune di Alto Reno Terme la redazione del progetto esecutivo per l'intervento di riqualificazione del plesso scolastico.

Per il Comune di Castel d'Aiano l'Agenzia ha realizzato il progetto esecutivo per la riqualificazione energetica del municipio.

Il Comune di Castello d'Argile ha affidato ad AESS il servizio di verifica tecnico-amministrativa della proposta per l'affidamento in finanza di progetto del contratto di concessione del servizio della pubblica illuminazione.

AESS fornisce assistenza al RUP nell'analisi e studio di possibili scenari di intervento sugli impianti di pubblica illuminazione del Comune Crevalcore.

Per il Comune di Camugnano è attivo uno studio di fattibilità per la riqualificazione degli impianti di pubblica illuminazione, la progettazione definitiva ed esecutiva per la riqualificazione delle scuole elementari e medie, la progettazione definitiva ed esecutiva e la DL degli interventi di riqualificazione del Municipio.

Per il Comune di Dozza fornito supporto RUP nell'analisi e valutazione di cui all'art. 183 c. 15 dlgs 50/2016 degli impianti illuminazione pubblica.

Il Comune di Fontevivo ha affidato l'incarico per la progettazione e la direzione dei lavori di riqualificazione energetica della scuola primaria di Ponte Taro.

Comune di Modena: supporto al RUP nella valutazione tecnica legale ed amministrativa relativamente all'estensione del contratto EPC "servizio energia edifici comunali" e per la redazione della relazione delle Risorse Energetiche relativa al comparto "Ex Fonderie".

Dal Comune di Monte San Pietro l'incarico professionale per la redazione di progetti esecutivi, direzione dei lavori e coordinamento della sicurezza nell'ambito degli interventi di riqualificazione energetica di edifici pubblici.

Il Comune di Monzuno ha affidato l'incarico professionale per il servizio di progettazione definitiva ed esecutiva, DL, coordinamento della sicurezza in fase di progettazione ed esecuzione e redazione di certificazione energetica relativamente all'intervento di riqualificazione energetica della Delegazione Comunale di Vado.

Al Comune Mordano AESS offre supporto al RUP nell'analisi di un progetto di riqualificazione energetica e successivo confronto con il servizio luce 4.

Dal Comune di Rimini, l'incarico di supporto al RUP per la valutazione degli aspetti tecnici e qualitativi della proposta di riqualificazione energetica degli impianti di pubblica illuminazione.

Dal Comune di Russi, incarico professionale relativo alla progettazione definitiva, esecutiva, DL e assistenza al collaudo per la realizzazione degli interventi di riqualificazione energetica di un nido d'infanzia.

Per il Comune di San Giovanni in Persiceto è in fase di ultimazione il collaudo tecnico funzionale degli impianti di illuminazione pubblica.

Il Comune di Vergato, nell'ambito della riqualificazione del Palazzo Comunale, ha incaricato AESS per la progettazione definitiva esecutiva, DL e prestazioni accessorie.

Attivato il contratto per le attività annesse al "Superbonus 110%" nell'ambito della riqualificazione del Condominio Windsor Park di Modena, consistenti nella supervisione tecnica al progetto definitivo, adeguamento del progetto di fattibilità in progetto esecutivo, redazione del

fascicolo del fabbricato, supporto per la verifica dei requisiti di accesso alle detrazioni fiscali, asseverazioni di cui al superbonus con relativo caricamento della pratica sul portale ENEA, predisposizione ed asseverazione dell'Attestato di Qualificazione Energetica (AQE) e di APE per ogni unità immobiliare riqualificata coinvolta nel progetto. Sono previsti investimenti del valore di circa € 16,5 MIL.

Per il CRIF Services S.p.A., azienda specializzata in sistemi di informazioni creditizie (SIC), di business information e soluzioni per il credito, AESS sta ultimando lo sviluppo di un algoritmo semplificato, funzionale alla riqualificazione energetica degli edifici residenziali.

Fiorano Gestioni Patrimoniali ha affidato ad AESS il servizio di assistenza al RUP per l'esecuzione del contratto relativo all'affidamento mediante contratto di rendimento energetico, di lavori, servizi e forniture relativi agli impianti di illuminazione pubblica e semaforica del Comune di Fiorano Modenese.

Fratello Sole scarl ha affidato ad AESS l'esecuzione di audit energetici mirati all'individuazione degli interventi di riqualificazione più conveniente sotto il profilo costo-efficacia per parrocchia di Novellara e Poviglio.

Geovest srl ha richiesto ad AESS di svolgere attività di supporto tecnico amministrativo nell'ambito delle attività annesse agli impianti fotovoltaici di proprietà di Geovest srl, quali la rendicontazione dati, la diagnosi di producibilità, la predisposizione di pratiche amministrative presso il GSE e altri.

Nonaginta srl ha richiesto ad AESS supporto al RUP nello studio di scenari possibili ai fini di migliorare l'efficienza degli impianti di Pubblica Illuminazione del Comune di Nonantola.

Da poco ultimato per la Provincia di Massa Carrara il servizio di valutazione tecnica, di fattibilità e validità della proposta di rinegoziazione del contratto SIE 3 proposta da CNS all'Ente, che prevede la realizzazione di nuove opere di riqualificazione impiantistica su edifici della Provincia.

Per la Provincia di Modena AESS effettua il monitoraggio e la rilevazione dei consumi e dei costi di fornitura di energia elettrica.

La Provincia di Rimini ha affidato ad AESS la rinegoziazione del servizio energia con fornitura del vettore energetico, gestione, conduzione e manutenzione ordinaria, straordinaria e riqualificazione tecnologica degli impianti di climatizzazione invernale ed estiva negli edifici di proprietà della Provincia.

Sassuolo Gestioni Patrimoniali srl ha affidato ad AESS il servizio di assistenza e supporto alla redazione, collaudo e monitoraggio, del contratto denominato "Servizio integrato di gestione impianti di illuminazione pubblica e semaforici" e il servizio di supporto alla gestione di interventi di mantenimento e miglioramento degli impianti termici e di illuminazione del patrimonio immobiliare della SGP srl.

Nell'ambito del pluriennale accordo di assistenza tecnica con Spazio Coop Unimmobiliare, inerente il monitoraggio dei consumi energetici e la produzione di energia rinnovabile delle polisportive aderenti alla cooperativa, AESS sta attualmente seguendo, insieme con l'azienda installatrice, le operazioni di passaggio dal regime di cessione totale in rete (c.d. Ritiro Dedicato) al regime di cessione parziale (c.d. Scambio sul Posto) dell'energia prodotta dagli impianti fotovoltaici del committente. In corso la redazione delle diagnosi energetiche delle polisportive.

Università di Bologna ha affidato ad AESS il servizio di supporto nell'ambito delle attività

dell'Energy Management dell'Ente.

### **MOBILITA' SOSTENIBILE**

Ai Comuni di Fiorano Modenese, Formigine e Maranello AESS fornisce il servizio di supporto tecnico al monitoraggio del piano urbano della mobilità sostenibile (PUMS).

Per il Comune di Castelnuovo Rangone l'Agenzia redige il Piano per la Mobilità Ciclabile - BiciPlan. Per Basell Poliolefine Italia srl AESS sta procedendo alla redazione di un piano di spostamento casa-lavoro con l'obiettivo di ridurre la dipendenza dall'auto privata dei dipendenti aziendali della sede amministrativa sita in Ferrara.

### **IDROGENO**

Il Comune di Spilamberto ha richiesto ad AESS lo sviluppo di un modello Hydrogen Valley Territoriale.

Per la Provincia di Modena, nell'ambito del servizio energia degli edifici provinciali, AESS sta fornendo supporto al RUP per la progettazione, realizzazione ed avvio per il primo anno di funzionamento dell'impianto di riscaldamento con caldaia ad idrogeno a servizio della palestra dell'istituto Meucci di Carpi.

### **SUPPORTO NELLO SVILUPPO DI PROGETTI**

AESS sta supportando il Comune di Modena nell'esecuzione delle attività di progetto ZCC Zero Carbon Cities (città ad emissioni zero di carbonio) cofinanziato dall'Unione Europea Urbact III ed è in fase di formalizzazione l'incarico per la redazione di un progetto di fattibilità tecnica ed economica per la rigenerazione urbana dell'area dell'Ex-Amiu.

Per la Camera di Commercio di Modena sta fornendo supporto nell'ambito del progetto SmartEcoGreen - pensare oggi un futuro sostenibile a valere sul bando regionale per la realizzazione di laboratori territoriali per l'innovazione e sostenibilità delle imprese dell'Emilia Romagna.

Agenzia Regionale Recupero Risorse s.p.a. - ARRR spa della Regione Toscana, servizio di redazione del piano di finanziamento delle azioni pilota del progetto ENI CBC - programma MED 2014-2020.

Per il Comune di Ravenna servizio di supporto specialistico allo sviluppo di un piano concettuale di riqualificazione energetica del progetto europeo custom EU CF.

Ed infine il Comune di Mantova ha affidato ad AESS il servizio di assistenza allo sviluppo della progettualità Mantova città d'acqua.

### **FORMAZIONE SPECIALISTICA ED EVENTI CULTURALI**

Prosegue l'esperienza sul fronte della formazione continua (ad es. corso Climate-KIC di pensiero circolare in collaborazione con docenti ENEA) e dell'alta formazione (ad es. programma Pioneers). Nel corso del 2020 e 2021 le attività sono state trasferite con successo in remoto senza compromettere la qualità della proposta formativa e il feedback positivo dei partecipanti. Anche le attività con le scuole sono proseguite con l'offerta Young Innovators. Ugualmente prosegue con successo la proposta informativa e formativa della Settimana della BioArchitettura. Tutto ciò converge nel progetto di una Academy, la "Green Transition Academy", che possa offrire agli amministratori pubblici e capi settore strumenti utili per comprendere progettare e realizzare la transizione ecologica.

In quest'ottica è stata presentata la proposta di progetto "STICKERSSS" nel programma

Erasmus+, costruita con un solido partenariato regionale ed internazionale. Il progetto mira a sostenere le necessarie attività di preparazione, sviluppo, test e validazione dei materiali didattici all'interno di una rete europea.

Oltre a ciò, proseguono localmente le attività formative con:

- La messa a punto di un percorso formativo sulle Nature-Based Solutions in collaborazione con ANCI-ER, sempre indirizzato alle strutture tecniche comunali responsabili della progettazione ed esecuzione dei lavori pubblici;
- Promozione del corso di pensiero circolare presso le Camere di Commercio e Confindustria;
- Messa a punto di opzioni formative per la Green Transition Academy.

## **2. Budget 2022**

	<b>Budget 2022</b>
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.096.028
Altri ricavi e proventi	50.000
<b>Valore della produzione</b>	<b>2.146.028</b>
Costi per materie prime	10.500
Costi per servizi	1.029.000
Costi per godimento beni di terzi	5.000
Personale	1.030.691
Oneri diversi di gestione	15.000
<b>Margine Operativo Lordo</b>	<b>55.837</b>
Ammortamenti e svalutazioni	16.000
<b>Risultato operativo</b>	<b>39.837</b>
Proventi e oneri finanziari	-19.700
<b>Risultato prima delle Imposte</b>	<b>20.137</b>
Imposte	12.500
<b>Risultato dell'esercizio</b>	<b>7.637</b>

## **3. Budget 2022-2024**

	<b>Budget 2022</b>	<b>Budget 2023</b>	<b>Budget 2024</b>
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.096.028	2.288.628	2.571.228
Altri ricavi e proventi	50.000	60.000	55.000
<b>Valore della produzione</b>	<b>2.146.028</b>	<b>2.348.628</b>	<b>2.626.228</b>

Costi per materie prime	10.500	10.500	10.500
Costi per servizi	1.029.000	1.124.500	1.282.000
Costi per godimento beni di terzi	5.000	5.000	5.000
Personale	1.030.691	1.139.760	1.258.736
Oneri diversi di gestione	15.000	16.000	17.000
<b>Margine Operativo Lordo</b>	<b>55.837</b>	<b>52.868</b>	<b>52.992</b>
Ammortamenti e svalutazioni	16.000	16.000	16.000
<b>Risultato operativo</b>	<b>39.837</b>	<b>36.868</b>	<b>36.992</b>
Proventi e oneri finanziari	-19.700	-19.700	-19.700
<b>Risultato prima delle Imposte</b>	<b>20.137</b>	<b>17.168</b>	<b>17.292</b>
Imposte	12.500	11.500	11.500
<b>Risultato dell'esercizio</b>	<b>7.637</b>	<b>5.668</b>	<b>5.792</b>

#### **4. Obiettivi assegnati all'Associazione**

##### Obiettivo 1

Tipo obiettivo: efficacia

L'introduzione di piattaforme on line per la fruizione dei corsi in modalità webinar, ha ampliato la possibilità di accesso a più utenti in modalità remota, consentendo in aggiunta il contenimento dei costi di trasferta. Nel 2021 si presume di raggiungere i 3.000 partecipanti totali ai corsi dell'Osservatorio Provinciale degli Appalti Pubblici. L'obiettivo prefissato per il 2022 è la stabilizzazione del numero delle presenze prendendo come parametro di riferimento l'anno 2021.

##### Obiettivo 2

Tipo di obiettivo: efficacia

Acquisizione di almeno 5 nuovi soci in ambito regionale e nazionale. Il numero di aderenti ad AESS è in continua crescita, in linea con la natura dell'associazione, che prevede di fornire servizi agli enti pubblici soci; l'ambito geografico è esteso per la necessità frequente di avere partnership multi-territoriali al fine di rispondere alle esigenze dei progetti finanziati europei e nazionali.

##### Obiettivo 3

Tipo obiettivo: efficacia

Contenimento di oneri per il personale parametrato all'aumento del numero dei soci. In riferimento all'obiettivo 2, considerando l'impegno che ogni Ente associato richiede in termini di partecipazione e conseguente assistenza da parte di AESS, in particolare per il PNRR, si conterrà l'aumento del costo del personale nella misura del 10% rispetto all'anno 2021 per ogni blocco di 5 nuovi soci.

#### Obiettivo 4

Tipo di obiettivo: efficacia

Nell'ambito della progettazione europea, la quota dei progetti europei dovrà mantenersi al di sotto del 35% sul totale dei ricavi, al fine di non gravare in maniera eccessiva sulla parte finanziaria per via delle anticipazioni delle spese di progetto.

#### Obiettivo 5

Tipo di obiettivo: efficacia

Portare a compimento il processo di fusione per incorporazione di ATES Parma entro il 31/12/2022. Il percorso è partito nel giugno 2020 dall'Assemblea dei Soci di AESS con la nomina a membro del CdA dell'Assessore alle Politiche di sostenibilità ambientale del Comune di Parma, l'Ente ha successivamente deliberato l'adesione all'Agenzia. Il 30 marzo 2021 il CdA ha approvato l'indirizzo per il percorso di fusione per incorporazione dell'Agenzia per l'Energia di Parma – ATES, avente caratteristiche simili ad AESS ma più ridotta, nell'ottica di creare un'unica struttura.

#### Obiettivo 6

Tipo di obiettivo: economicità

Risultato di bilancio non in perdita.

#### Obiettivo 7

Tipo di obiettivo: efficacia

L'Associazione non dovrà procedere alla costituzione o all'acquisto di partecipazioni di altre società 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.