

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 2023

INDICE

Società	Quota di partecipazione del Comune di Modena	Pag.
CambiaMo S.p.A.	63,22%	5
ForModena Soc.cons. a r.l.	77,03 %	11
aMo S.p.A.	45,00%	19
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%	43

CambiaMo S.p.A.

1. Attività previste per il 2023

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 2022, risultano in fase avanzata di realizzazione e pari a circa l'80%.

Nell'area del comparto ex Mercato Bestiame saranno avviati 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. Tale progetto è relativo al finanziamento del PNRR/PINQUA.

Nell'area del comparto ex Consorzio Agrario saranno concluse le procedure di gara d'appalto integrato (avviate a dicembre 2022) per il lotto O-P funzionale alla realizzazione di n. 30 alloggi ERS (edifici O-P), di cui 15 destinati al Progetto Foyer Giovani. Tale progetto è relativo al finanziamento del PNRR/PINQUA e i lavori saranno avviati entro il IV trimestre 2023.

Per quanto riguarda il complesso R-Nord, saranno completati – ormai in stato avanzato di attuazione - i lavori condominiali di recupero delle facciate e dei balconi degli edifici e saranno gestiti gli ulteriori lavori condominiali (la cui progettazione e attuazione è in capo al condominio) 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 2022 e degli incontri e approfondimenti in corso, saranno anche gestiti gli affitti 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 economica della società, si prevede un risultato negativo nel 2023, stimato in € 599.832,00, derivante essenzialmente dal ritardo di alcuni dei cantieri in corso al 2022 che di fatto hanno comportato lo slittamento dei relativi costi, coperti da entrate con diversa collocazione temporale.

Infine, per quanto riguarda gli aspetti societari, la società 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 2023

	Budget 2023
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.644.142
Variazione delle rimanenze prop. in corso lav.	-779.200
Altri ricavi e proventi	
Contributi c/esercizio	9.566.544
Ricavi e proventi diversi	0
Valore della produzione	10.431.486
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	0
Costi per servizi	10.227.689
Costo per il personale	114.500
Ammortamenti e svalutazioni	1.865
Accantonamenti per rischi	0
Oneri diversi di gestione	594.994
Totale costi della produzione	10.939.048
Differenza tra valore e costi della produzione	-507.562
Altri Proventi finanziari	0
Interessi e altri oneri finanziari	92.270
Totale proventi e oneri finanziari	-92.270
Risultato prima delle Imposte	-599.832
Imposte correnti sul reddito d'esercizio	0
Risultato di esercizio	-599.832

3. Prospettive per il triennio 2023-2025

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.

	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.644.142	1.788.566	1.813.315
Variazione delle rimanenze prod. in corso lav.	-779.200	0	0
Altri ricavi e proventi			
Contributi c/esercizio	9.566.544	5.450.000	2.378.218
Ricavi e proventi diversi	0	0	0
Valore della produzione	10.431.486	7.238.566	4.191.533
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	0	0	0
Costi per servizi	10.227.689	5.848.711	3.313.558
Costo per il personale	114.500	116.218	117.961
Ammortamenti e svalutazioni	1.865	1.865	1.865
Accantonamenti per rischi	0	0	0
Oneri diversi di gestione	594.994	478.492	459.925
Totale costi della produzione	10.939.048	6.445.286	3.893.309
Differenza tra valore e costi della produzione	-507.562	793.280	298.224
Altri Proventi finanziari			
Interessi e altri oneri finanziari	92.270	80.648	68.802
Totale proventi e oneri finanziari	-92.270	-80.648	-68.802
Risultato prima delle Imposte	-599.832	712.632	229.422
Imposte correnti sul reddito d'esercizio	0	-78.854	-36.353
Risultato di esercizio	-599.832	633.778	193.069

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. Conclusione gara d'Appalto Integrato e Avvio dei lavori per il lotto O-P funzionale alla realizzazione di n. 30 alloggi ERS (edifici O-P), di cui 15 destinati al Progetto Foyer Giovani. Comparto "Ex Consorzio Agrario".

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 31/12/2023 non dovrà essere superiore a quello rilevato al 31/12/2022. 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 31/12/2023 non dovrà essere superiore al valore della stessa voce indicata nel bilancio al 31/12/2022, fatti salvi gli incrementi obbligatori derivanti dall'applicazione di norme di legge o del contratto collettivo nazionale di lavoro.

Obiettivo 6

Tipo di obiettivo: efficacia

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

Nota:

Il Consiglio di Amministrazione ha provveduto ad aggiornare le previsioni del business plan 2021-2031, rispetto all'ultima Relazione sul monitoraggio e verifica del rischio di crisi aziendale approvata con Delibera del CdA in data 28/05/2021. L'aggiornamento si è reso necessario non solo perché previsto dal programma di valutazione dei rischi, ma anche perché:

- sono stati revisionati i QTE degli interventi relativi al Progetto Ex Stallini e al PINQuA ID344 diretto alla realizzazione di n. 30 alloggi ERS, che si concentreranno negli anni 2023-2025, e che genereranno per la società uno scostamento dei dati (in termini di costi, ricavi, entrate ed uscite) rispetto a quelli previsti nella precedente versione;*
- ci sono stati dei ritardi nei cantieri attualmente in essere (principalmente per il sistema della Mobilità e per Abitare Sociale) che per alcuni versi hanno determinato un miglior risultato atteso sul bilancio 2022 (Mobilità), ma una variazione del risultato sul 2023.*

In conseguenza dell'eccezionalità dell'esercizio 2023, nel quale verranno realizzati ingenti investimenti, il consueto obiettivo relativo all'invarianza della voce B del Conto Economico (totale costi della produzione) non verrà assegnato. È infatti previsto dal business plan pluriennale presentato dalla società che il totale dei costi della produzione 2023 sarà ampiamente superiore (oltre il doppio) a quello dell'esercizio precedente proprio in conseguenza della realizzazione delle opere previste dal piano.

ForModena Soc.Cons. a r.l.

1. Attività previste per il 2023

La gestione 2023 sarà caratterizzata da un ulteriore sviluppo delle attività in Area Sociale, Politiche Attive e Area Multimediale oltre agli interventi nell'area della formazione (superiore e non) per i distretti Tessile di Carpi e Biomedicale dell'Area Nord. Il 2023 rappresenta l'inizio di un nuovo settennio di programmazione della Regione Emilia Romagna e a fine 2022 i nuovi bandi in uscita presentano caratteristiche diverse dal passato, mentre si stanno delineando nuovi partenariati strategici.

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, seppur in forma diversa, tre importanti iniziative.

La prima, di cui una parte già approvata e in corso di realizzazione fino a luglio 23 (formazione permanente utenza ad accesso diretto) e una da Settembre 2022 fino a dicembre 2023 (utenza inviata dai CPI), 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 finalizzato al sostegno del collocamento mirato delle persone con disabilità certificata, fornendo servizi di orientamento, formazione, tirocinio e accompagnamento al lavoro, in stretta collaborazione con i Centri per l'Impiego provinciali e con i Servizi Sociali dei Comuni.

La seconda, "Competenze e reti per la transizione al lavoro di studenti e giovani con disabilità", è attiva dal 2017 e ForModena ha partecipato al bando per l'anno scolastico 2022/23, incrementando il numero di allievi e di scuole coinvolte. In caso di approvazione, riguarderà 98 studenti con disabilità certificata degli ultimi anni di 14 scuole secondarie di secondo grado dell'Area Sisma, Carpi e di Modena, per complessivi 23 corsi, oltre a 30 giovani che hanno da poco concluso il proprio percorso scolastico, con misure che si propongono di accrescere le competenze professionalizzanti dei loro profili e, di conseguenza, le loro opportunità di inserimento lavorativo.

La terza riguarda le attività a sostegno dell'inserimento lavorativo e dell'inclusione sociale delle persone in condizione di fragilità e vulnerabilità (ex L.R. 14/2015). Per questa tipologia di attività è uscito un nuovo bando, all'interno del programma GOL (riforma delle politiche attive a livello nazionale), in attesa di approvazione. Tale bando ha consentito di rivedere le modalità di presentazione e di rivedere i partenariati strategici e le quote di mercato. ForModena in passato ha sempre rappresentato il principale partner formativo del Consorzio di Solidarietà Sociale, capofila delle 7 operazioni distrettuali. Su questo bando si è mantenuto questo assetto su 5 distretti, mentre su Carpi il capofila è il Nazareno, in partenariato con ForModena e viceversa su Mirandola il capofila è Formodena in partenariato con il Nazareno. Questi cambiamenti, se il bando verrà approvato, permetteranno di aumentare notevolmente il valore delle attività

realizzate e soprattutto di potenziare la presenza di ForModena nell'area Nord e nell'ambito delle politiche attive in collaborazione con il Centro per l'impiego e con i servizi sociali di Mirandola.

La novità più importante della nuova programmazione regionale riguarda la riforma nazionale delle politiche attive e il programma GOL che prevede un coinvolgimento maggiore degli Enti di Formazione accanto ai CPI. 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 con l'impegno a garantire l'operatività e tutte le nuove attività e progettualità che deriveranno dall'operazione GOL, promossa dalla RER.

Formodena sta iniziando dunque a potenziare un'attività nuova, che riguarda la presa in carico e l'incrocio domanda offerta, non più prevalentemente per i propri ex allievi, ma di utenti inviati direttamente dal CPI.

Ulteriori ambiti di sviluppo nel 2023:

- l'Area Multimediale sarà notevolmente potenziata grazie all'approvazione del nuovo IFTS "Tecnico delle produzioni multimediali per la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale", percorso post diploma di 800 ore, organizzato in collaborazione con Laboratori Aperti. Il percorso nasce dall'esperienza pluriennale di Formodena in questo ambito e si collega alla recente candidatura e nomina della città di Modena a Città Unesco per le Media Arts. Nel 2023 sarà inoltre realizzato un corso di formazione superiore sul profilo di PROGETTISTA DI PRODOTTI MULTIMEDIALI PER LA CULTURA, L'ARTE E IL TERRITORIO, presentato nel 2021, ma finanziato solo ora a causa del passaggio di settennato della programmazione regionale. Questa attività, che non era presente nell'anno 2022, ammonterà a 197.020 euro nel 2023.
- Sono stati presentati 3 ulteriori progetti nell'ambito dei bandi Cinema e spettacolo, rispettivamente in partenariato con Biografilm Festival, FMAV e Casa della Musica in attesa di approvazione nel 2023.
- Nella sede di Modena proseguiranno le attività di formazione "a mercato", rivolte alle figure professionali impegnate nel sistema di Welfare Locale (Operatori Socio Sanitari, Responsabili Attività Assistenziali ...). Un percorso OSS è partito a marzo 2022 e si concluderà a gennaio 2023. A fine 2022 sono in fase di avvio 2 nuovi Corsi OSS da 1000 ore, uno dei quali in collaborazione con un'agenzia interinale. Verrà inoltre avviato un nuovo corso di riqualifica sul lavoro (300 per ore) per OSS e un corso TEGS (150 ore) Tecnico esperto per la gestione dei servizi, con partenza novembre 2022.
- Per il 2023 si sta progettando con ASP di Vignola la realizzazione di un percorso OSS dedicato al territorio dell'Unione Terre di Castelli.

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 proposte o

realizzate iniziative di formazione obbligatoria in materia di anticorruzione e trasparenza, sicurezza, formazione manageriale sullo smart working e corsi di sviluppo di competenze manageriali in AESS e Comune di Bologna. Le attività sono in fase di sviluppo e prudenzialmente non sono state inserite nelle previsioni di budget.

Nell'area di Carpi si è rafforzata la presenza della società in diversi ambiti e si prevedono per il 2023 nuove attività legate al settore tessile abbigliamento:

- il completamento della settima 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. Si tratta di iniziative di formazione terziaria non universitaria che rappresentano 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 saranno riproposti anche per il 2023.
- A settembre 2022 è partita la sperimentazione di corsi di maglieria rivolti agli studenti delle classi quinte del Vallauri. Si tratta di una formazione sul prodotto che si auspica di poter mettere a sistema dal 2023.

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

Per l'anno 2023 si prevede un'ulteriore crescita delle attività in particolare nell'AREA NORD, in quanto ForModena si è candidata a svolgere il ruolo di Capofila sul Bando regionale GOL Cluster 4, ovvero politiche attive e accompagnamento al lavoro, comprese utenze speciali, da svolgere in collaborazione con il Centro per l'Impiego di Mirandola e i Servizi Sociali di UCMAN.

Le attività da realizzare spaziano dall'orientamento, all'accompagnamento al lavoro, formazione, tirocini, certificazione delle competenze, inserimento lavorativo.

Per quanto riguarda lo sviluppo delle attività Transnazionali sono stati raggiunti grandi risultati e si stanno cogliendo i frutti degli investimenti fatti negli ultimi 2 anni, con la recente approvazione e finanziamento di 3 nuovi progetti che saranno realizzati tra il 2023 e il 2025 in partenariato con UEFA e UNIMORE volti all'inclusione in ambito sportivo, con particolare attenzione alla sensibilizzazione e al contrasto del bullismo nello sport.

2. Budget 2023

In seguito a tutte le nuove approvazioni già conseguite e alla presentazione dei nuovi bandi in misura molto maggiore rispetto al passato, si stima di raggiungere livello di attività per l'esercizio

2023 decisamente superiore agli anni precedenti, che renderà necessari processi di riorganizzazione interni per garantirne la gestione e realizzazione, oltre che un aumento dei costi di gestione. Si prevede inoltre che tali risultati saranno consolidati negli anni successivi per tre ordini di motivi. Da un lato sono stati approvati progetti pluriennali (vedi transnazionalità) e dall'altro si sono progettate nuove attività sul nuovo settennato di programmazione regionale, che si prevede sarà possibile riproporre almeno nei 7 anni successivi (es. IFTS, GOL, FRD giovani), infine sono state ampliate e sviluppate le relazioni con i Comuni soci e non solo per la realizzazione di attività a mercato. Si rimandano gli approfondimenti in merito ad una valutazione dei soci supportata da conteggi dettagliati.

In attesa di autorizzazioni alla riorganizzazione, in questa sede ci si limiterà a stimare una quantità di attività analoga a quanto realizzato nel 2021, anno che aveva già evidenziato una massimizzazione dei risultati in considerazione della struttura data in termini logistici e di personale.

Le stime prudenziali per l'esercizio 2023 prevedono risorse già acquisite per € 1.197.039, a cui si aggiunge una previsione di circa € 428.697 di contributi e la stima di ulteriori € 544.264 di ricavi presunti da acquisire di progetti già presentati in attesa di approvazione per un totale di 2.170.000.

Il controllo sui costi e l'equilibrio di bilancio rimangono priorità di ForModena: per garantire la sostenibilità di medio e lungo periodo, a fronte del previsto calo dei contributi pubblici regionali e dell'incremento delle attività che dovranno essere gestite con un conseguente incremento di costi diretti, dal 2023 in poi sarà necessario ridurre ulteriormente i costi di struttura, (in particolare affitti, utenze, etc.) sulle quali è stato avviato un confronto anche con i soci. È stata avviata la rinegoziazione dell'affitto delle sedi di Modena e Carpi e da fine 2022 si procederà, in collaborazione l'Unione dei Comuni Modenesi dell'Area Nord, allo studio di fattibilità e alla ricerca di una diversa ubicazione per quella di Rivara, anche in relazione alla sempre maggiore importanza delle attività relative alle politiche attive in collaborazione con il Centro per l'impiego di Mirandola e al biomedicale nel distretto di Mirandola.

	Budget 2023
Ricavi delle prestazioni e variazioni delle rimanenze	1.741.303
Altri ricavi e proventi	428.697
Valore della produzione	2.170.000
Costi per materie prime	92.100
Costi per servizi	1.126.000
Costi per godimento beni di terzi	131.000
Costi personale	804.064

Ammortamenti e svalutazioni	13.000
Totale costi della produzione	2.166.164
Differenza tra valore e costi della produzione	3.836
Interessi ed altri oneri finanziari	-2.000
Risultato prima delle Imposte	1.836

3. Prospettive per il triennio 2023-2025

La strategia della società per il triennio 2023-2025 punterà a consolidare i risultati raggiunti in questi due anni in termini di differenziazione di prodotto, processo, territorio ed interlocutori, potenziando in particolare la relazione con i soci e le società partecipate. Si continueranno a perseguire lo sviluppo, l'efficacia e l'efficienza e il controllo dei costi.

Il 2023 sarà il primo anno di operatività della programmazione del nuovo settennato della regione Emilia-Romagna, pertanto, in termini di bandi si immagina una continuità per i prossimi 7 anni rispetto a quanto avvenuto in questo ultimo anno.

Si prevede 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.

Nel corso del 2023 saranno inoltre necessari cambiamenti e adeguamenti organizzativi, in quanto gli Enti Formativi accreditati come ForModena sono chiamati dalla Regione ad adottare un nuovo modello di accREDITamento regionale, che prevede anche la certificazione qualità e il modello 231. Pertanto nell'arco dei prossimi 18 mesi sarà necessario adeguare i processi e rispondere a queste richieste. Sarà necessario rivedere l'organizzazione interna del personale per adeguarla alle nuove attività e al livello di sviluppo raggiunto.

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 3 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.

4. Obiettivi assegnati alla società

Obiettivo 1

Tipo di obiettivo: efficacia e sviluppo

Progettazione e realizzazione di almeno 70 iniziative corsuali, con particolare incremento delle attività rivolte a studenti e giovani, tra le seguenti:

- collocamento mirato e formazione permanente FRD adulti,
- studenti e giovani L. 104, progetto scuole,
- Programma GOL Cluster 4 (ex L.R. 14/2015).

Si precisa che in sede di rendiconto delle attività saranno quantificate le iniziative realizzate in ogni territorio.

Obiettivo 2

Tipo di obiettivo: efficacia e differenziazione

Realizzare corsi OSS a mercato sta diventando sempre più difficile a causa della concorrenza di nuovi Enti che non hanno mai seguito queste attività, ma si sono posti sul mercato ribassando qualità e prezzi.

Per salvaguardare e sviluppare l'area sociale si sta pertanto applicando una strategia di differenziazione ed innovazione di prodotto, processo e territorio.

Obiettivi:

Differenziazione di prodotto – sviluppare un corso TEGS tecnico Esperto nella Gestione dei Servizi

Innovazione di processo – Sviluppare un corso OSS in collaborazione con un'agenzia interinale in modo da poter co/finanziare la quota di iscrizione per gli allievi attraverso i fondi ForMatemp

Differenziazione di territorio – sviluppare un corso OSS tra Vignola e Castelfranco in collaborazione con ASP Terre di Castelli e ASP Delia Repetto di Castelfranco

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 – differenziazione e sviluppo

Realizzazione di **due** percorsi IFTS, grazie alla recente approvazione di un nuovo IFTS Tecnico per la progettazione e realizzazione del prodotto moda, che si svolge presso la sede di Carpi.

Tecnico delle produzioni multimediali per la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale a Modena.

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

Elaborazione trimestrale delle indennità erogate ai tirocinanti, tramite gestionale interno, con invio dei dati a consuntivo al consulente del lavoro per elaborazione annuale delle CU. Risparmio ipotizzato euro 5.000,00

Obiettivo 6

Tipo di obiettivo: efficienza

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

Indice di disponibilità corrente ≥ 1

Durata media dei crediti ≤ 200 gg

Durata media dei debiti ≤ 200 gg

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

Obiettivo 7

Tipo di obiettivo: efficacia

Gestione operativa presso la sede di Carpi della seconda annualità del 4° percorso ITS Moda e del primo anno della quinta edizione.

Obiettivo 8

Tipo di obiettivo: economicità

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

Obiettivo 9

Tipo di obiettivo: efficienza

Il numero dei dipendenti al 31/12/2023 non dovrà essere superiore a quello rilevato al 31/12/2022. 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 31/12/2023 non dovrà essere superiore al valore della stessa voce indicata nel bilancio al 31/12/2019, considerando il costo annualizzato del direttore (ovvero 804.064 Euro), 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 31/12/2023 dovrà essere uguale o inferiore al valore della stessa voce indicata nel bilancio al 31/12/2022. 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 2023

Per l'anno 2023 si prevedono i seguenti obiettivi gestionali:

- a) Contratto di Servizio con SETA: completamento procedure ristori mancati ricavi tariffari 2020-2022 per emergenza sanitaria; verifica con la Regione adeguamento dei corrispettivi chilometrici alle dinamiche inflattive; valutazione Piano Economico Finanziario di SETA ai fini di una eventuale proroga per investimenti ai sensi dell'art 25, comma 5 bis del D.L. n. 4/2022
- b) Addendum al Contratto di Servizio con SETA per la regolamentazione e stabilizzazione dei potenziamenti dei servizi minimi di TPL in attuazione delle DGR n° 1550/2021 e n° 1530/2022
- c) Piena attuazione dei servizi di TPL potenziati nel bacino provinciale: monitoraggi, verifiche di efficacia ed efficienza, eventuali riprogrammazioni conseguenti alle analisi di efficacia ed efficienza.
- d) Piano generale del TPL nel bacino provinciale di Modena, coordinamento e integrazione con il Piano Territoriale di Area Vasta (PTAV) della Provincia. Approvazione in Assemblea Soci; avvio percorsi di ingegnerizzazione operativa delle scelte effettuate.
- e) Studio di prefattibilità per il potenziamento della linea ferroviaria Modena - Carpi - Mantova. Confronto con la Regione e Rete Ferroviaria Italiana: Definizione percorsi f) Aggiornamento e rimodulazione Piano Triennale 2021-2023 delle Opere e degli Investimenti di aMo, con inclusione del progetto idrogeno da sviluppare nel contesto della sede principale di Strada S, Anna a Modena.
- f) Piano Triennale 2021-2023 delle Opere e degli Investimenti di aMo: promozione azioni per il miglioramento delle performances del TPL nel bacino provinciale.
- g) Seconda fase di sollecitazione delle manifestazioni di interesse rivolte agli Enti Soci.
- h) Attivazione, in collaborazione con AESS, di un percorso di creazione di Comunità Energetiche Rinnovabili, in alcuni contesti territoriali dove sono presenti depositi bus di aMo.
- i) Piano Triennale 2021-2023 delle Opere e degli Investimenti di aMo:
- j) completamento lavori e collaudi degli interventi sulla rete filoviaria di Modena in Via Canaletto (rifacimento tratto di rete) e Via Buon Pastore (ricollocazione SSE).
- k) Prosecuzione del progetto di Mobility Management "Andiamo a scuola in autonomia" con nuovi Comuni e nuovi istituti scolastici di primo grado.
- l) Gestione locale nel bacino di Modena delle promozioni tariffarie regionali attive: "Mi Muovo anche in città", "Mi Muovo insieme", "Grande" e "Salta Su".

- m) 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 e in attuazione del PNRR per quanto riguarda il medesimo rinnovo delle flotte bus
- n) Attuazione del Piano Triennale 2022-2024 delle Assunzioni della società.

2. Budget 2023

Per quanto riguarda l'attività programmata per l'esercizio 2023 si fa riferimento all'entità dei servizi minimi di TPL, pari a € 27.972.655,18 corrispondenti a 12.959.447 bus*km.

È ammesso uno scostamento annuale in riduzione che non superi il 2% di vetture*km. rispetto ai servizi minimi sopraindicati.

Gli obiettivi quantitativi si possono così riassumere:

anno	Vett/km
2020	12.400.317
2021	12.420.770
2022	12.924.700
2023	12.959.447

Anno	Valore della produzione	Utile
2020	32.936.774	1.314.846
2021	38.492.365	12.872
2022 previsione	34.500.000	0
2023 previsione	34.500.000	0

3. Prospettive per il triennio 2023-2025

Anno	Produzione servizi Vett*km	Valore della produzione
2023	12.959.447 (*)	34.500.000
2024	12.959.447 (*)	34.500.000
2025	12.959.447 (*)	34.500.000

È ammesso uno scostamento annuale in riduzione che non superi il 2% di vetture*km rispetto ai servizi minimi sopraindicati.

4. Obiettivi assegnati alla società

Obiettivo 1:

Tipo di obiettivo: efficienza

Mantenimento permanente del Costo della Consulenza Contabile (conto 32/0003) al di sotto del valore di € 16.337.

Obiettivo 2:

Tipo di obiettivo: efficienza

Mantenimento della riduzione dei costi delle trasferte, esclusi quelli connessi ai progetti europei interamente rimborsati dai budget relativi ai medesimi progetti, con conseguenti riduzioni dei costi di viaggi, alberghi e ristoranti del 20% rispetto all'esercizio 2019.

Obiettivo 3

Tipo di obiettivo: efficienza

Mantenimento di minimi costi per spese di Rappresentanza; indicativamente entro i € 300,00 all'anno.

Obiettivo 4

Tipo di obiettivo: efficienza

Mantenimento della riduzione dei Costi dell'acquisto di Beni di Consumo diversi almeno del 30% rispetto all'esercizio 2021

Obiettivo 5

Tipo di obiettivo: efficienza

Consolidamento della nuova struttura organica del personale impiegato nella Società, con fissazione della forza lavoro media aziendale annuale di n°13 unità a tempo pieno, inclusi eventuali distacchi/comandi da Enti Soci e/o società affini. Non potranno essere assunte nuove unità di personale, sia a tempo determinato che a tempo indeterminato, in assenza di autorizzazione espressa rilasciata dal Socio Comune di Modena.

Obiettivo 6

Tipo di obiettivo: efficienza

Il totale della voce "costo del personale" (voce B9 del Conto Economico) al 31/12/2023 non deve superare il valore di € 809.000 fatti salvi gli incrementi obbligatori derivanti dall'applicazione di norme di legge o dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, che andranno analiticamente rendicontati.

Obiettivo 7

Tipo di obiettivo: economicità

Il totale della voce "Totale costi della produzione" (voce B del Conto Economico) al 31/12/2023 dovrà essere uguale o inferiore al valore della stessa voce indicata nel bilancio al 31/12/2022.

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 8

Tipo di obiettivo: efficacia

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

Obiettivo 9

Tipo di obiettivo: economicità

La società dovrà realizzare per l'esercizio 2023 un risultato di bilancio non negativo.

Obiettivo 10

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 riciclabili, adozione di modalità di spostamento sostenibili nei viaggi aziendali e negli spostamenti casa-lavoro).

Farmacie Comunali di Modena S.p.A.

1. Attività previste per il 2023

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 2023-2025, 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 2023

Per l'anno fiscale 2023 (01.04.2022/31.03.2023) si fa riferimento al *Budget* approvato dal Consiglio di Amministrazione del 28 giugno 2022:

	Budget 01.04.2022/31.03.2023
Ricavi	21.618.000
Margine lordo	7.960.000
Costo personale	-3.767.000
Altri costi/ricavi	-3.100.000
Risultato operativo	1.094.000
Interessi/Costi straordinari	0
Risultato prima delle Imposte	1.094.000

3. Prospettive per il triennio 2023-2025

Come sopra specificato, pur in assenza di un piano triennale approvato dall'organo amministrativo, si è provveduto ad elaborare una stima di quella che potrebbe essere l'evoluzione nel triennio 2023-2025.

	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
Ricavi	21.618.000	22.372.000	23.186.000
Margine lordo	7.960.000	8.238.000	8.538.000
Costi personale	-3.767.000	-3.810.000	-3.857.000
Altri costi/ricavi	-3.100.000	-3.162.000	-3.226.000
Risultato operativo	1.094.000	1.266.000	1.454.000
Interessi/Costi straordinari	0	0	0
Risultato prima delle Imposte	1.094.000	1.266.000	1.454.000

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; test intolleranze alimentari, disbiosi e sensibilità al glutine.

In particolare, durante l'anno solare 2022, sono stati implementati i seguenti ulteriori servizi:

- Autotest diagnostici (presso farmacie Del Pozzo, Viale Storchi e Gramsci, che si aggiungono alle farmacie Crocetta, Modena Est e Vignolese, presso le quali il servizio era già stato implementato nel 2021);
- Tamponi antigenici rapidi (servizio implementato nel 2022 presso la farmacia Viale Storchi, che si aggiunge alle altre farmacie presso le quali il servizio era già attivo nel 2021);
- Vaccinazioni anti Covid-19, presso Farmacia Crocetta;
- servizio di ECG, holter ECG e holter pressorio presso le farmacie Vignolese e Del Pozzo;
- servizio di ECG implementato nel mese di ottobre 2022 presso la farmacia Viale Storchi.

Per quanto riguarda l'anno solare 2023, 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 2023.

Obiettivo 1: Ristrutturazione farmacie

Tipo di obiettivo: efficacia ed economicità

Durante l'anno solare 2022 è stata trasferita la Farmacia Viale Storchi presso nuovi locali siti in Viale Storchi n. 505. Allo stato attuale, è in corso lo studio di fattibilità per il trasferimento in altri locali della Farmacia Giardini.

Obiettivo 2: Introduzione nuovi servizi in farmacia

Tipo di obiettivo: economicità e qualità

Al fine di rispondere alle esigenze dei clienti/pazienti e aumentarne la fidelizzazione, entro la fine dell'anno solare 2023 saranno introdotti nelle farmacie i seguenti servizi:

- servizio di ultrasuonografia calcaneare presso 4 farmacie;
- ulteriori servizi di autotest diagnostici e ulteriori servizi legati alle intolleranze;
- servizio di biologo nutrizionista in farmacia, che sarà già disponibile a partire dal mese di novembre 2022 presso le farmacie Modena Est, F.lli Rosselli e I Portali;
- servizio di attivazione credenziali SPID con riferimento al Fascicolo Sanitario Elettronico, da attivare entro il mese di marzo 2023 in almeno 3 farmacie.

Obiettivo 3: Formazione personale

Tipo di obiettivo: efficacia

Nel corso dell'anno fiscale 2022-2023 saranno erogate circa 4.000 ore di formazione che vedranno il coinvolgimento delle risorse operanti in Farmacia e in Sede.

Crediamo infatti che la formazione rappresenti 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 2022-2023 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 fiscale 2022/2023 continuerà ad essere erogata 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).

- È stato inoltre aggiornato il software LMS (Learning Management System) McKesson Europe, e sono disponibili i nuovi 3 corsi: (A) GDPR corso base, (B) GDPR corso avanzato, (C) Cyber Security Training, che a breve saranno on line e fruibili per tutto il personale sulla piattaforma LMS.
- *Formazione in materia di tutela della salute e sicurezza sul lavoro*: formazione tramite portale online IPSOA inerente alle 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: sessione interattiva per svolgere la formazione in merito alla corretta gestione dei Vaccini Covid-19.
- Formazione Vaccinazione Antinfluenzale: è prevista la pianificazione della formazione Vaccinazione Antinfluenzale rivolta ai Farmacisti Vaccinatori.
- Formazione Corso Primo Soccorso: sono state programmate 2 sessioni per svolgere la formazione Corso Primo Soccorso.
- Formazione Professionale Nuovi Assunti: sono state programmate 5 sessioni interattive per svolgere la Formazione Professionale focalizzandosi sugli aspetti normativi relativi alla Regione Emilia-Romagna.
- Formazione Antincendio: sono state programmate 2 sessioni per svolgere la Formazione Antincendio rivolta ai Direttori di Farmacia e/o Facenti Funzione di Direttore di Farmacia.
- Formazione Privacy: invio delle procedure relative alla Sicurezza Dati ("Policy Sicurezza Dati") con test di valutazione.
- Formazione Privacy in materia di sicurezza e trattamento dei dati – formazione online tramite portale IPSOA.

ModenaFiere S.r.l.

1. Attività previste per il 2023

Il 2023 sarà probabilmente il primo anno nel quale sarà possibile organizzare eventi fieristici senza limitazioni legate alla pandemia Covid dal 2019. Occorre tuttavia tenere in considerazione che le limitazioni subite negli anni precedenti e soprattutto gli impatti legati all'aumento dei costi dell'energia e delle materie prime hanno già avuto e continueranno sicuramente ad avere per tutto l'anno prossimo significative ricadute sulle manifestazioni fieristiche in Italia e più in generale a livello internazionale.

Da questo punto di vista è necessario mettere in evidenza che:

- Dopo il blocco delle fiere attuato nei primi tre mesi del 2022, gli espositori manifestano forte prudenza nella valutazione di adesione alle manifestazioni, sia per problemi economici sia perché i lunghi mesi di chiusura hanno portato molti di essi a ritenere meno strategico il canale "fiera" nel loro piano di investimenti di comunicazione e promozione;
- La crescita dei prezzi di materie prime ed energia (gas ed elettricità) porterà necessariamente gli organizzatori a dover aumentare in modo significativo i prezzi per la partecipazione per riuscire a recuperare, almeno in parte, i margini di contribuzione. Per Modenafiere si stima che l'aumento di energia elettrica e di gas causerà un aumento di costi di 400.000 euro nel budget 2023 rispetto al dato consuntivo del 2019, l'ultimo anno "normale" in termini di attività fieristica svolta. Rimane più complesso quantificare l'impatto sui costi degli allestimenti che comunque in media risultano aumentati del 60% rispetto al 2022;

Fatte queste necessarie premesse, il calendario fieristico di Modenafiere per il 2023 prevede 16 manifestazioni di cui 7 dirette e 9 indirette con un aumento di 4 manifestazioni rispetto al 2022.

Nel dettaglio:

- Modenantiquaria – Petra – Sculptura 10-19 FEBBRAIO.
- Fiera Wow – 10- 12 MARZO
- I MEAT – 26 – 28 MARZO
- Fiera di Modena –21 – 25 APRILE
- Moda Makers edizione primavera/estate 10- 12 MAGGIO
- All for Tiles 11/12 MAGGIO
- Play – Festival del Gioco 19 -21 MAGGIO
- More Jobs – 30 MAGGIO
- Modena Nerd – 9- 10 SETTEMBRE

- Modena Motor Gallery 23-24 SETTEMBRE
- B.T. Expo 3- 4 OTTOBRE
- Italian Wedding Show 7-9 OTTOBRE
- Skypass 27- 29 OTTOBRE
- Moda Makers edizione autunno inverno 7- 9 NOVEMBRE
- Mostra Ornitologica 10 -26 NOVEMBRE
- 7.8.Novecento – 8- 10 DICEMBRE

Modenafiery continua inoltre a collaborare con Bolognafiery per l'organizzazione di NerdShow a Bologna. Il calendario ipotizzato tiene conto solo degli eventi per i quali, alla data odierna, vi sono più ragionevoli certezze di svolgimento.

Rispetto agli eventi elencati sono da evidenziare alcune importanti novità:

- Continua l'arricchimento del calendario con l'inserimento della nuova manifestazione WOW, organizzata da Bolognafiery con un format di evento aperto al pubblico;
- La Fiera di Modena, pur mantenendo il suo classico formato di evento per il pubblico, viene prevista con una durata di 5 giorni anziché i 9 tradizionali per tenere conto delle richieste avanzate in tal senso da numerosi espositori e visitatori. Inoltre cambia anche la modalità organizzativa. Il marchio rimane di proprietà esclusiva di Modenafiery che ne affida tuttavia l'organizzazione a Bolognafiery che se ne assume anche il rischio economico. In questo modo è possibile per Modenafiery ottenere la certezza di un risultato positivo dal punto di vista economico, avere la garanzia del mantenimento della manifestazione nel Quartiere di Modena con i contenuti ed il formato tradizionale e sgravare allo stesso tempo la propria struttura da una serie di attività organizzative che ricadranno sulle spalle di Bolognafiery;
- Sarà nuovamente allestita I Meat, la manifestazione indiretta che storicamente porta uno dei risultati economici più importanti per il quartiere e di All for Tiles, evento la cui ultima edizione è stato necessario annullare causa Covid;
- Altro importante ritorno è quello di More Jobs, evento organizzato da Unimore e dedicato all'orientamento post laurea dei suoi studenti laureandi o neolaureati;
- Viene confermato lo svolgimento a Modena della Mostra Ornitologica organizzata dalla Società Ornitologica Reggiana che precedentemente aveva luogo nel Quartiere di Reggio Emilia e che ha visto la sua prima edizione a Modena a novembre 2022.
- Sul calendario ipotizzato potranno esservi, come di consueto, cambiamenti nelle date di svolgimento previste per alcuni eventi alla luce di quelli che potrebbero essere modifiche

nei calendari fieristici dei vari settori e negli appuntamenti programmati a Bologna o in altri quartieri limitrofi. A tale proposito si può anticipare che molto probabilmente dovranno essere fatte attente valutazioni rispetto alla data di svolgimento di Motor Gallery alla luce dell'annuncio del trasferimento nel quartiere di Bologna della fiera delle auto d'epoca di Padova a partire da ottobre 2023.

2. Budget 2023

Alla luce del quadro delineato, il 2023 dovrebbe costituire l'esercizio del graduale ritorno alla normalità dal punto di vista organizzativo e conseguentemente un ritorno ad una redditività complessiva dell'attività. Questo ovviamente se non interverranno ulteriori congiunture negative e se le prospettive di sviluppo dei costi energetici e per le materie prima non subiranno ulteriori previsioni di rincari rispetto alla già difficilissima situazione attuale.

Il budget allegato è stato stilato con criteri di prudenza tenendo conto delle manifestazioni elencate nel calendario e in un quadro che certamente presenterà ancora numerosi elementi di incertezza che potrebbero portare anche alla cancellazione improvvisa di eventi già calendarizzati o comunque alla loro significativa riduzione nel caso le restrizioni legate alla pandemia lo imponessero o comunque ne fossero la causa.

	Budget 2023
Valore della produzione	5.682.138
Costi per materie prime	158.120
Costi per servizi	4.248.319
Costi per godimento beni di terzi	323.140
Oneri diversi di gestione	117.700
Totale costi beni e servizi	4.847.279
Valore aggiunto	834.859
Costi del personale	411.654
Margine Operativo Lordo EBITDA	423.205
Ammortamenti e svalutazioni	304.148
Risultato operativo EBIT	119.057
Proventi e oneri finanziari	-10.842
Rettifiche di valore delle attività finanziarie	0
Risultato prima delle Imposte	108.215

Imposte dell'esercizio	8.712
Risultato di esercizio	99.503

3. Obiettivi assegnati alla società

Obiettivo 1

Tipo di obiettivo: efficienza

Completare la ricognizione di mercato, già avviata nel 2022, con l'individuazione dei nuovi fornitori per l'affidamento dei servizi generali di forniture tecniche necessarie per la gestione del quartiere e per lo svolgimento delle manifestazioni. L'obiettivo è terminare la selezione di tutti i fornitori entro il 2023, ottenendo un miglioramento del servizio e, ove possibile considerati gli aumenti di costi intervenuti, un risparmio sui costi del servizio.

Obiettivo 2

Tipo di obiettivo: economicità

Realizzazione di un risultato di esercizio non negativo.

Obiettivo 3

Tipo di obiettivo: efficacia

Consolidare i nuovi eventi lanciati – B.T. Expo e Moda Makers - entrambe manifestazioni che rientrano a pieno titolo nella strategia di Modenafiere di proporsi come organizzatore di manifestazioni legate a specificità del territorio. Per quanto riguarda BTEXpo in particolare, dopo avere chiuso nel 2022 gli accordi con gli organizzatori di Shomed per unificare nel quartiere tutti gli eventi presenti sul territorio si punterà a dare alla fiera un orizzonte realmente nazionale. Per quello che riguarda Moda Makers l'obiettivo è in primo luogo quello di dare continuità di organizzazione a questo evento, grazie al sostegno garantito anche dalle associazioni e dalle istituzioni del territorio, tra le quali in particolare la Camera di Commercio che ha acquisito la titolarità della manifestazione dal Consorzio Expo Modena.

Obiettivo 4

Tipo di obiettivo: qualità

Ricerca di nuovi possibili eventi da inserire in calendario a partire dal 2024.

SETA S.p.A.

1. Attività previste per il 2023

SETA sta svolgendo i servizi di trasporto pubblico locale nei tre Bacini di Modena, Reggio Emilia e Piacenza in regime di proroga.

In particolare la delibera regionale n. 1828 del 02/11/2022 concede la proroga del contratto di servizio fino al 31/12/2026 ai gestori che abbiano effettuato significativi investimenti in autofinanziamento anche parziale, in esecuzione del PNRR o di altri strumenti finanziari a sostegno della mobilità sostenibile. Seta S.p.A., essendo in possesso di tali requisiti, ha provveduto ad inviare formale richiesta di proroga dell'affidamento a fine 2026 alle rispettive Agenzie, in data 10/11//2022.

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 2022 sono complessivamente pari a 30.500.000 euro, 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 666.000. La contribuzione prevista è complessivamente pari ad euro 19.975.000, di cui euro 18.340.000 per rinnovo del parco rotabile, euro 1.635.000 per sistemi tecnologici.

Gli investimenti previsti dal Piano Industriale per l'anno 2023 sono complessivamente pari ad euro 36.053.000, di cui euro 24.465.000 per l'acquisto di bus ed euro 1.103.000 per sistemi tecnologici, oltre ad altri investimenti per complessivi euro 485 .000. La contribuzione prevista è complessivamente pari ad euro 19.319.000, di cui euro 19.069.000 per rinnovo del parco rotabile ed euro 250.000 per sistemi tecnologici.

2. Budget 2023

	Budget 2023
Ricavi servizi di trasporto	31.045.000
Corrispettivi da contratto di servizio	69.561.000
Contributi	5.770.000
Altri ricavi e proventi	4.328.000
VALORE DELLA PRODUZIONE	110.704.000
Materie prime	-13.680.000
Spese per servizi e canoni	-32.992.000
Personale	-50.536.000
COSTI DELLA PRODUZIONE	97.208.000

EBITDA	13.496.000
Ammortamenti e accantonamenti	-11.386.000
EBIT	2.109.000
Proventi e oneri finanziari	-1.052.000
REDDITO ANTE IMPOSTE	1.057.000
Imposte	133.000
REDDITO NETTO	924.000

3. Prospettive per il triennio 2023-2025

	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
Ricavi servizi di trasporto	31.045.000	31.845.000	32.323.000
Corrispettivi da contratto di servizio	69.561.000	70.297.000	71.095.000
Contributi	5.770.000	5.695.000	6.572.000
Altri ricavi e proventi	4.328.000	3.929.000	3.975.000
VALORE DELLA PRODUZIONE	110.704.000	111.766.000	113.964.000
Materie prime	-13.680.000	-13.717.000	-13.805.000
Spese per servizi e canoni	-32.992.000	-33.524.000	-34.076.000
Personale	-50.536.000	-51.106.000	-51.872.000
COSTI DELLA PRODUZIONE	97.208.000	98.347.000	99.753.000
EBITDA	13.496.000	13.420.000	14.211.000
Ammortamenti e accantonamenti	-11.386.000	-11.142.000	-12.130.000
EBIT	2.109.000	2.278.000	2.081.000
Proventi e oneri finanziari	-1.052.000	-915.000	-739.000
REDDITO ANTE IMPOSTE	1.057.000	1.363.000	1.342.000
Imposte	133.000	154.000	153.000
REDDITO NETTO	924.000	1.209.000	1.189.000

4. Obiettivi assegnati alla società

Premessa

Gli obiettivi parametrati alla media dei risultati conseguiti negli esercizi 2019-2020-2021.

Obiettivo 1

Tipo obiettivo: economicità

Conseguire un rapporto Ricavi da traffico/corrispettivi da contratto di servizio e contributi EE.LL. non inferiore al 38,17%.

Obiettivo 2

Tipo obiettivo: efficacia

Realizzare un Indice di evasione (sanzioni elevate/viaggiatori controllati) non superiore a 7,49%

Obiettivo 3

Tipo obiettivo: efficienza

Realizzare un indice di copertura controlli (corse controllate/corse eseguite) non inferiore al 5,02%.

Obiettivo 4

Tipo obiettivo: qualità

Realizzare un indice di copertura del servizio (Km eseguiti/Km programmati) pari al 95,93%.

Obiettivo 5

Tipo obiettivo: economicità

Realizzare rapporto ex DPCM 13/03/2013 (Ricavi del traffico/Ricavi del traffico + Corrispettivi – Costi infrastruttura non inferiore al 27,60%.

Fondazione Cresci@mo

1. Attività previste per il 2023

Il numero complessivo dei plessi gestiti dalla Fondazione Cresci@mo è pari a 18 di cui 5 nidi d'infanzia e 13 scuole d'infanzia. Il numero dei bambini iscritti relativi all'anno scolastico 2022 - 2023 è pertanto di n. 271 bambine e bambini della fascia 3 - 36 mesi e n. 857 della fascia 3-6 anni.

Il modello organizzativo della Fondazione, ormai consolidato, prevede l'utilizzo di personale dipendente per le attività educative e didattiche, per le funzioni pedagogiche e gestionali-amministrative oltre all'insegnamento della religione, mentre le restanti funzioni accessorie in particolare i servizi ausiliari e di pulizia, la ristorazione, l'insegnamento della lingua inglese, l'insegnamento della musica vengono resi 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 continuerà a introdurre interventi di carattere formativo e di innovazione pedagogica.

Si è conclusa la ricerca relativa al progetto "Benessere organizzativo, identità e creazione di competenze" e anche nel 2023 continueranno le azioni di carattere organizzativo ed una pratica formativa di impronta laboratoriale finalizzate ad una migliore definizione del ruolo e delle competenze delle persone che a vario titolo operano nella Fondazione. In particolare, si intende:

- migliorare le competenze tecnico - professionali, trasversali e relazionali del proprio personale in relazione al ruolo ricoperto ed alle responsabilità correlate;
- migliorare l'offerta del servizio nella logica della qualità e della ricerca continua.

Le azioni previste per l'a.s. 2022/23 sono le seguenti:

- Continuità della 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 organizzate 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. Continuerà la formazione delle insegnanti rispetto alla formazione specifica. Nel triennio 2023 -25 anche in relazione alla possibile costruzione della nuova scuola (progetto PNRR) si svilupperà un progetto di ristrutturazione che potrà essere orientato al modello didattico montessoriano sia negli spazi interni sia in quelli esterni (attività già in parte realizzata nella attuale sede).

- Completamento della sperimentazione di azioni e di percorsi di inclusione presso la Scuola dell'infanzia Cesare Costa collocata in una zona adiacente il centro storico con la presenza di molte famiglie non italiane che, 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, in ottica della prevenzione all'abbandono scolastico. Oltre al coinvolgimento delle scuole primarie si ritiene fondamentale continuare con un approccio anche orientato alla componente genitoriale, in particolare madri, attraverso gruppi di confronto e finalizzati all'apprendimento della lingua (è già stato fatto un percorso con ottimi esiti). Il progetto vede il coinvolgimento di diversi soggetti sia pubblici che del terzo settore oltre che il Consiglio di gestione.
- Implementazione del Polo 0-6 presso il nido Sagittario e la scuola dell'infanzia Villaggio Zeta: la continuità 0/6 anni, attraverso un percorso graduale verso un nuovo modello organizzativo e pedagogico, a sezioni aperte, vede 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 dell'"open group" offre inoltre una trasformazione del ruolo dell'adulto: i genitori, nonni e familiari sono 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.
- Sviluppo della collaborazione fra il nido Gambero e il Centro per le famiglie del Comune di Modena: lo stabile dove è situato il nido ospita al primo piano il nuovo Centro per le famiglie con il quale si stanno progettando collaborazioni in particolare rispetto alla relazione e al sostegno alla genitorialità.
- Sviluppo del secondo anno di Ricerca-Azione - La scuola in outdoor: ricerca quali/quantitativa svolta in collaborazione con l'Università di Bologna (Prof. Farnè Roberto), della durata di due anni scolastici, 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 2022/23 si svolge in stretto raccordo con il coordinamento pedagogico comunale e con il coordinamento pedagogico distrettuale, pertanto, all’interno di percorsi di continuità per rafforzare le competenze anche attraverso le modalità laboratoriali e di partecipazione attiva del sistema integrato 0-6 del Comune di Modena. Alla luce delle numerose modifiche organizzative con l’aumento dei plessi educativi gestiti si intende strutturare percorsi formativi per i nuovi assunti.

Gli esiti dell’analisi organizzativa e di clima svoltasi nel 2022 hanno permesso di individuare le criticità e le aree di miglioramento e hanno permesso di identificare le azioni da sviluppare ed in particolare:

- le priorità organizzative gestionali con relativa assegnazione delle responsabilità;
- modello di lavoro con stesura dei programmi di attività e verifica con report finale;
- descrizione delle funzioni a seguito della assunzione della figura della direttrice/direttore della fondazione;
- assetto della struttura amministrativa;
- assetto della struttura pedagogica, educativa e didattica;
- modello di lavoro condiviso tra struttura amministrativa e pedagogica.

Gestione personale dipendente

La Fondazione ha proceduto a sottoscrivere sulla base del nuovo contratto nazionale ANINSEI il contratto integrativo aziendale con un adeguamento del tabellare oltre che delle indennità integrative con l’obiettivo di aumentare la performance aziendale e garantire a settembre 2023 un maggiore allineamento stipendiale con il contratto dell’Ente Locale.

La dotazione organica della Fondazione prevede:

- n. 1 Direttrice/direttore (figura dirigenziale)
- n. 1 responsabile amministrativo
- n. 3 amministrativi
- n.1 consulente pedagogico e progettuale
- n. 4 pedagogisti
- n. 42 educatori d’infanzia
- n. 76 insegnanti d’infanzia

Per le sostituzioni è attivo un contratto di appalto con una a un'agenzia di lavoro interinale che fornisce il personale supplente e il personale necessario per motivi organizzativi per periodi di assenza fino a 60 giorni.

A fronte di posti vacanti o a fronte di nuove esigenze organizzative la Fondazione procederà a svolgere assunzioni nelle forme e nel rispetto del proprio regolamento.

Servizi accessori

Nel corso del 2022 è stata bandita e assegnata una gara d'appalto europea relativa ai servizi ausiliari e assistenziali (pulizia e gestione sedi) e si è aderito ad una convenzione attiva nella piattaforma regionale Intercenter E-R.

Sono stati predisposti e affidati i contratti relativi all'insegnamento della lingua inglese e della musica.

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 2023

Si fornisce uno schema sintetico dei principali aggregati economici relativi all'esercizio 2023, evidenziando come tali valori siano frutto di stime previsionali e quindi suscettibili di variazioni in ragione del mutare delle situazioni ipotizzate.

Budget 2023	
RICAVI	
Entrate da tariffe utenza	2.226.306
Contributo Comune di Modena	5.971.160
Altri contributi (parità scolastica e altri)	662.758
Valore della produzione	8.860.224

COSTI	
Costi per servizi ausiliari assistenziali	2.367.378
Costi per ristorazione	1.059.614
Spese varie per servizi	120.806
Contributi materiali ed iniziative delle scuole	96.729
Totale costi beni e servizi	3.644.527
Costi personale	5.000.640

Insegnamento della lingua inglese e della musica	170.057
Svalutazioni	20.000
Imposte	25.000
Totale costi della produzione	8.860.224

3. Prospettive per il triennio 2023-2025

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

- il numero dei plessi gestiti (18 a regime dall’anno scolastico 2022-2023) 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 e in corso di proroga per altri due anni scolastici;
- il costo del lavoro è stato opportunamente rivisto al fine di incorporare gli incrementi di personale previsti alla luce dell’assetto definitivo (18 plessi) e della previsione di rafforzamento della struttura organizzativa direttiva (direttore, coordinatori pedagogici), come pure degli incrementi stipendiali connessi al rinnovo del contratto integrativo aziendale;
- il costo del contratto di appalto per la somministrazione di lavoro a tempo determinato in forza delle norme che regolano il lavoro interinale, è stato rivalutato della stessa percentuale di quello del personale dipendente della fondazione;
- per la refezione la Fondazione ha aderito al progetto comunale che prevede la concessione del servizio a CIR FOOD per i prossimi 16 anni a partire dall’anno 2023;
- 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 2021 – 2022;
- non sono stati previsti valutazioni di impatto rispetto a adeguamenti contrattuali legati alla situazione contingente di aumento dell’inflazione e dei costi delle materie prime non disponendo ancora di dati certi;
- 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.

	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
RICAVI			
Entrate da tariffe utenza	2.226.306	2.226.306	2.226.306
Contributo Comune di Modena	5.971.160	5.993.834	5.993.834
Altri contributi (parità scolastica e altri)	662.758	662.758	662.758
Valore della produzione	8.860.224	8.882.898	8.882.898

COSTI			
Costi per servizi ausiliari assistenziali	2.367.378	2.367.378	2.367.378
Costi per ristorazione	1.059.614	1.059.614	1.059.614
Spese varie per servizi	120.806	120.806	120.806
Contributi materiali ed iniziative delle scuole	96.729	96.729	96.729
Totale costi beni e servizi	3.644.527	3.644.527	3.644.527
Costi personale	5.000.640	5.023.314	5.023.314
Insegnamento della lingua inglese e della musica	170.057	170.057	170.057
Svalutazioni	20.000	20.000	20.000
Imposte	25.000	25.000	25.000
Totale costi della produzione	8.860.224	8.882.898	8.882.898

4. Obiettivi assegnati alla Fondazione

Obiettivo 1: Migliorare le competenze tecnico – professionali, trasversali e relazionali

Tipo obiettivo: qualità

Attraverso la partecipazione attiva al Coordinamento Pedagogico Distrettuale e ai tavoli “Modena 0-6 Costruire Futuro” la Fondazione collaborerà con il Comune di Modena alla predisposizione e realizzazione del programma formativo rivolto agli educatori, agli insegnanti e ai pedagogisti. Si prevede la partecipazione di almeno il 50% del personale. Inoltre, saranno predisposti programmi formativi anche per la componente amministrativa attraverso percorsi da reperire sul

mercato formativo con la partecipazione di un percorso formativo per ogni addetto amministrativo. La Fondazione infine potrà, in collaborazione con il Comune di Modena, sviluppare contratti (incarichi a singoli docenti) o incarichi ad agenzie formative oltre che con istituzioni universitarie per la realizzazione dei percorsi definiti nei tavoli sopracitati.

Obiettivo 2: Rilevazione assenze e abbattimento del turn over

Tipo obiettivo: efficienza

Proseguimento 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.

Proseguimento delle iniziative di formazione rivolta al personale sull'utilizzo del programma di rilevazione delle presenze e di giustificazione delle assenze e delle eccedenze di ore lavorate.

Definizione di modelli di partecipazione attiva del personale alle scelte della fondazione attraverso la continuità del progetto benessere finalizzata a ridurre le assenze con l'obiettivo di ridurle di due punti percentuali.

Obiettivo 3: Struttura organizzativa e obiettivi educativi

Tipo obiettivo: efficacia

Si rende necessario un adeguamento della struttura organizzativa, pertanto la Fondazione dovrà predisporre un programma di analisi della struttura organizzativa da sottoporre al Consiglio di Amministrazione per la valutazione ed eventuale predisposizione degli atti e azioni valutate necessarie per il miglioramento della gestione. Predisposizione report.

In merito agli obiettivi educativi si evidenziano la continuità della sperimentazione di orientamento montessoriano presso la Scuola dell'Infanzia San Pancrazio di Villanova (realizzazione adeguamento spazi e completamento della formazione insegnanti), completamento della sperimentazione di azioni e di percorsi di inclusione presso la Scuola dell'infanzia Cesare Costa (realizzazione interventi per i genitori e per i bambini della vicina scuola primaria), implementazione del Polo 0-6 presso il nido Sagittario e la scuola dell'infanzia Villaggio Zeta (iniziative congiunte e spazi condivisi), sviluppo della collaborazione fra il nido Gambero e il Centro per le famiglie del Comune di Modena (numero iniziative condivise), Ricerca-Azione - La scuola in outdoor svolta in collaborazione con l'Università di Bologna (realizzazione iniziativa pubblica per illustrare gli esiti della ricerca).

Obiettivo 4: Pareggio di bilancio

Tipo obiettivo: economicità

Budget 2023: realizzazione del pareggio di bilancio per l'esercizio 2023.

Obiettivo 5

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.	0,050%
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 2023-2025) 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 2023-2025, che contiene il Budget 2023 (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; Per spese di funzionamento si intende il totale dei "costi della produzione", voce "B" del "conto economico" inserito nel bilancio di esercizio, al netto dei costi per "oneri diversi di gestione" e con i "costi per il personale" assunti al netto dei costi delle categorie protette e degli automatismi contrattuali.
 3. trasmettere ai propri enti soci, entro il 15 aprile di ciascun anno, il bilancio così come approvato dagli Organi amministrativi delle società e le relative convocazioni assembleari per l'approvazione dello stesso bilancio;

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 07.11.2022 un set di obiettivi operativi da assegnare 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 2023 si presume di raggiungere i 2.500 partecipanti totali ai corsi dell'Osservatorio Provinciale degli Appalti Pubblici, tenendo in considerazione l'organizzazione di n.8 seminari di aggiornamento.

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 15% rispetto all'anno 2022 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: economicità

Risultato di bilancio non in perdita.

Obiettivo 6

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.

Unitamente agli obiettivi per l'esercizio 2023, il comitato di indirizzo e controllo ha approvato il budget per il triennio 2023-2025.

	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.996.768	3.003.388	3.055.988
Altri ricavi e proventi	60.000	45.000	50.000
Valore della produzione	3.056.768	3.048.388	3.105.988
Costi per materie prime	20.000	12.000	10.000
Costi per servizi	1.506.750	1.383.500	1.219.500
Costi per godimento beni di terzi	15.125	25.000	25.000
Personale	1.433.018	1.532.484	1.762.356
Oneri diversi di gestione	35.367	17.000	17.000
Margine Operativo Lordo	46.508	78.404	72.132
Ammortamenti e svalutazioni	13.000	21.300	22.300
Risultato operativo	33.508	57.104	49.832
Proventi e oneri finanziari	-21.982	-20.000	-20.000
Risultato prima delle Imposte	11.526	37.104	29.832
Imposte	6.000	21.000	18.000
Risultato dell'esercizio	5.526	16.104	11.832