

## 3.2. Linee di indirizzo, obiettivi e indicatori a società partecipate

Il Comune di Cesena detiene partecipazioni nelle seguenti società:

### SOCIETA' IN CONTROLLO e PARTECIPATE

- Energie per la città s.r.l.
- Filiera Ortofrutticola Romagnola s.p.a.
- ATR s.r.l. cons.
- Techne s.r.l. cons.
- Ser.In.Ar. soc. cons. p.a.
- Romagna Acque Società delle Fonti s.p.a.
- Unica Reti s.p.a.
- Cesena Fiera s.p.a.
- Start Romagna s.p.a.
- Agenzia Mobilità Romagnola A.M.R. s.r.l. cons.
- Lepida s.c.p.a.

### SOCIETA' QUOTATE IN MERCATI REGOLAMENTATI

- Hera s.p.a.

Nella presente sezione sono illustrati gli obiettivi gestionali che il socio Comune di Cesena intende assegnare, per il periodo 2023- 2024, alle proprie società partecipate, così come previsto dall'art. 147-quater del D.lgs 267/2000 e dalle vigenti Linee Guida per l'applicazione del Regolamento sui controlli interni in materia di società ed enti partecipati approvate con Delibera di Giunta Comunale n.22/2018. L'incisività del socio Comune di Cesena nella definizione degli obiettivi alle proprie società è condizionata dalla quota di partecipazione al capitale sociale, oltre che dalla possibilità effettiva di controllo scaturente dalle previsioni statutarie e dai patti parasociali.

Nella presente sezione, sono definiti in particolare:

- nel paragrafo 3.2.1 - Contenimento dei costi del personale in società, gli **Obiettivi generali di contenimento dei costi del personale**, per le società in controllo del Comune di Cesena e in controllo analogo congiunto con altri enti pubblici e formalizzato nelle previsioni statutarie e regolate da patti parasociali, obiettivi assegnati ai sensi dell'art. 19 del D.Lgs 175/2016 Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica;
- nel paragrafo 3.2.2 - **Obiettivi a società in controllo e partecipate**, obiettivi gestionali trasversali assegnati a tutte le società partecipate (**parte 1**) e obiettivi specifici per ciascuna società (**parte 2**) con illustrazione delle schede di dettaglio contenenti titolo dell'obiettivo, descrizione analitica, tempistiche delle fasi attuative previste, indicatori per la misurazione dei risultati e valori attesi che saranno utilizzati per le opportune verifiche sul grado di realizzazione degli obiettivi in sede di rendicontazione. Tra gli obiettivi specifici per le società in controllo sono altresì previsti tra gli altri gli **Obiettivi di contenimento dei costi di funzionamento specifici** per la società.

Gli obiettivi così definiti dovranno essere recepiti dalla società previa approvazione degli organi sociali competenti, con gli eventuali necessari correttivi scaturenti dal confronto in seno agli organi di coordinamento soci.

Per la società HERA spa, in quanto società per azioni quotata in borsa e non sottoposta a definizione di obiettivi specifici da parte del singolo socio pubblico, si rinvia ai documenti di programmazione della società stessa.

### 3.2.1 Contenimento dei Costi del personale in società (a cura del Settore Personale)

In materia del contenimento dei costi del personale, per il periodo di riferimento del presente documento di programmazione strategica, sono individuati, ad attività invariata, ai sensi dell'art. 19 del D.Lgs. 175/2016, i seguenti obiettivi generali di contenimento per tutte le società partecipate soggette al controllo:

#### **1. Contenimento della spesa del personale**

Le società non devono incrementare il rapporto tra il costo del personale e il valore della produzione con riferimento al Conto Economico dell'ultimo bilancio di esercizio approvato. Si sottolinea che nella spesa del personale dovranno essere incluse le seguenti voci:

- a. Costo del personale con rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato compreso il trattamento accessorio
- b. Spesa del personale con rapporto di lavoro flessibile (T.D., somministrazione)
- c. Spesa sostenuta per le collaborazioni a progetto
- d. Spesa relativa a fringe benefits già assegnati al personale dipendente.

#### **2. Contenimento delle dinamiche di crescita della contrattazione aziendale**

Le società controllate non possono applicare aumenti retributivi o stabilire nuove/maggiori indennità o altre utilità a qualsiasi titolo (compresi fringe benefits), eccedenti i minimi previsti dai contratti collettivi nazionali. E' inoltre fatto obbligo di procedere annualmente, previa deliberazione del Consiglio di amministrazione, al contenimento delle voci accessorie, straordinarie e variabili (contrattazione di secondo livello/integrativa) rispetto all'anno precedente.

#### **3. Contenimento della dinamica occupazionale**

Rispetto a tale voce, le società dovranno contenere la dinamica occupazionale garantendo il mantenimento del livello quali-quantitativo di competenze interne necessarie al regolare svolgimento delle attività e dei servizi e prevedendo un incremento esclusivamente a fronte di nuovi servizi/progetti che prevedono ulteriori ricavi per la società stessa. Tali nuove assunzioni dovranno comunque essere effettuate nel rispetto di quanto sopra specificato sul contenimento della spesa di personale.

#### **4. Riorganizzazione dei servizi**

Dovrà essere posta particolare attenzione alle possibili riorganizzazioni, dalla revisione dei processi utilizzando nuove tecnologie finalizzate anche a razionalizzare e snellire le strutture di staff, all'accorpamento di uffici con l'obiettivo di ridurre l'incidenza percentuale delle posizioni apicali presenti.

### 3.2.2 Obiettivi a Società in Controllo e a Società Partecipate

#### **PARTE 1 - OBIETTIVI TRASVERSALI VALIDI PER TUTTE LE SOCIETÀ**

Le società partecipate dovranno allineare i loro progetti in materia di sostenibilità energetica e contrasto ai cambiamenti climatici al Piano d'Azione per l'Energia Sostenibile e il Clima (PAESC) e al Piano Urbano per la mobilità sostenibile (PUMS) del Comune di Cesena. Con il PAESC, approvato in data 28.02.2019, il Comune di Cesena, ha fissato l'Obiettivo Globale di Riduzione delle emissioni di CO2 al 40,26% entro il 2030. Il PUMS del Comune di Cesena, approvato con Deliberazione di Giunta Comunale n. 220 del 20.07.2021, vede come principio fondante una trasformazione generazionale del sistema dei trasporti in modo da supportare il bisogno delle generazioni presenti e future e, sulla base di quattro diversi ambiti di azione, prevede i seguenti obiettivi principali da raggiungere entro il 2030: Riduzione della domanda di mobilità complessiva del 12%; Aumento degli spostamenti attivi a piedi e in bici rispettivamente del 50% e del 222%; Favorire una penetrazione di veicoli elettrici nel mercato pari o superiore al 15%; Riduzione dei morti su strada del 50% su tutta la rete e riduzione degli incidenti totali del 30%; Riduzione delle emissioni di gas serra del 45%. I documenti sono pubblicati sul sito istituzionale dell'ente.

## PARTE 2 - OBIETTIVI SPECIFICI PER CIASCUNA SOCIETA'

### Elenco degli Obiettivi assegnati a ciascuna società

| SOCIETA'  | OBIETTIVI 2023 - 2024  |
|---|--|
| <b>Energie per la città s.r.l.</b>              | <p>Ob. 1 - Attuazione di una strategia di contenimento dei consumi energetici del Comune di Cesena e sportello energia</p> <p>Ob. 2 - Gestione delle attività impiantistiche a servizio dei cimiteri del Comune di Cesena</p> <p>Ob. 3 - Analisi delle opportunità di sviluppo di una strategia smart city applicata alla sosta nel territorio comunale</p> <p>Ob. 4 - Contenimento dei costi di funzionamento</p>   |
| <b>F.O.R. s.p.a.</b>                            | <p>Ob. 1 - Prosecuzione del progetto di rilancio delle attività del Centro agroalimentare</p>  |
| <b>ATR s.r.l. cons.</b>                         | <p>Ob. 1 - Valutazioni circa l'opportunità di integrazione societaria con Energie per la città'</p>  |
| <b>Techne s.r.l. cons.</b>                      | <p>Ob. 1 - Innovazione progettuale</p> <p>Ob. 2 - Sviluppo reti</p> <p>Ob. 3 - Contenimento dei costi di funzionamento</p>   |
| <b>Ser.In.Ar. s.p.a.cons.</b>                   | <p>Ob. 1 - Progetto CesenaLab: idee per crescere</p> <p>Ob. 2 - Sviluppo a livello di area vasta delle funzioni di supporto allo sviluppo dell'insediamento universitario e alla terza missione</p> <p>Ob. 3 - Contenimento dei Costi di funzionamento</p> <p>Ob. 4 - Attuazione del progetto di gestione dei tecnopoli presenti nella Provincia di Forlì-Cesena</p> <p>Ob. 5 - Gestione e ottimizzazione dei servizi abitativi rivolti agli studenti con particolare riferimento al servizio di accoglienza abitativa, anche in previsione di future nuove esigenze</p>                                       |
| <b>Romagna Acque Società delle Fonti s.p.a.</b> | <p>Ob. 1 - Progetto di incorporazione degli asset del ciclo idrico della Romagna non iscritti nel patrimonio del gestore del Servizio idrico integrato</p> <p>Ob. 2 - Piano degli interventi 2022-2023</p> <p>Ob.3 - Miglioramento della qualità tecnica del servizio idrico integrato mediante l'introduzione di indicatore sulla qualità dell'acqua</p> <p>Ob. 4 - Realizzazione del progetto di costruzione e gestione delle nuove Case dell'acqua</p> <p>Ob. 5 - Contenimento del complesso delle spese di funzionamento</p> <p>Ob. 6 - Miglioramento dell'approvvigionamento idropotabile del sistema</p> |

|                             |   |
|-----------------------------|---|
|                             | <p>acquedotto della Romagna e studio possibile riuso delle acque</p> <p>Ob. 7 - Incremento autosufficienza energetica</p>   |
| <b>Unica Reti s.p.a.</b>    | <p>Ob. 1 - Gara gas</p> <p>Ob. 2 - Investimenti nel servizio idrico integrato</p> <p>Ob. 3 - Investimenti nel servizio distribuzione gas</p> <p>Ob. 4 - Sistemazione catastale degli impianti del SII conferiti dai Comuni</p> <p>Ob. 5 - Progetto di incorporazione degli asset del ciclo idrico della Romagna</p> <p>Ob. 6 - Autosufficienza energetica</p> <p>Ob. 7 - Pubblica illuminazione Bene pubblico</p> <p>Ob. 8 - Smart land Forlì-Cesena 30.0 studio di fattibilità</p> <p>Ob. 9 - Progetto <i>Verde aqua docendo discimus</i> - 2° fase: "L'Acqua è un Dono"</p> <p>Ob. 10 - Attività di verifica preliminare per il censimento delle reti di acque meteoriche nei Comuni della Provincia Forlì-Cesena</p> <p>Ob. 11 - Monitoraggio dei risultati economico finanziari</p> <p>Ob. 12 - Elaborazione Piano Strategico</p> <p>Ob. 13 - Ottimizzazione strumenti interni per la gestione societaria</p> |
| <b>Cesena Fiera s.p.a.</b>  | <p>Ob.1 - Strategie per il riposizionamento e il rilancio della fiera a Cesena anche in seguito all'emergenza sanitaria da Covid-19</p> <p>Ob. 2 - Macfrut-fieravicola: strategie per la gestione della fase emergenziale, la ripresa ed il rilancio della manifestazione</p> <p>Ob. 3 - Monitoraggio dei costi di funzionamento</p>  |
| <b>A.M.R. s.r.l. cons.</b>  | <p>Ob. 2 - Gara per il trasporto pubblico locale</p> <p>Ob. 1 - Riprogettazione del sistema di trasporto pubblico del bacino cesenate</p>   |
| <b>Start Romagna s.p.a.</b> | <p>Ob. 1 - Razionalizzazione e ottimizzazione dei servizi</p> <p>Ob. 2 - Rinnovo e razionalizzazione parco automezzi regionali</p> <p>Ob. 3 - Supporto e collaborazione con enti soci e cooperazione con organismi</p> <p>Ob. 4 - Sviluppo innovazione tecnologica</p>  |
| <b>Lepida s.c.p.a.</b>      | <p>Ob. 1 - Contenimento dei costi di funzionamento</p> <p>Ob. 2 - Indirizzi Strategici assegnati dal DEFR Emilia Romagna 2023</p>   |

## Energie per la Città S.r.l.

Sede legale: Piazza del Popolo, 10 - 47521 Cesena (FC)

P.Iva: 03919620405

Data costituzione: 11/01/2011

Capitale sociale: 1.000.000 euro

Quota di partecipazione del Comune di Cesena: **100%**

La società si occupa, per l'ente pubblico socio e gli altri enti locali che se ne avvalgono, di servizi energetici sul patrimonio immobiliare di edifici pubblici, con particolare riferimento a servizi di facility management e building management, la produzione di energie da fonti rinnovabili (fotovoltaico) e attività inerenti la gestione, la conduzione e la manutenzione degli impianti termici e di climatizzazione invernale ed estiva. Ai fini del contenimento dei consumi energetici, la società supporta l'individuazione di azioni per un uso razionale dell'energia, anche assicurando la predisposizione dei bilanci energetici. Energie per la città si occupa di servizi energetici per il territorio di competenza comunale, in particolare supporta il Comune di Cesena nella realizzazione della propria rete in fibra ottica - Metropolitan Area Network (M.A.N.) finalizzata alla videosorveglianza e alla connessione in fibra di tutti i principali edifici pubblici del territorio comunale. Energie ricopre il ruolo di referente per il controllo di gestione tecnica degli impianti e dei servizi riferiti al contratto per il pubblico servizio di illuminazione delle strade, delle piazze e delle aree pubbliche, la segnaletica stradale luminosa e la semaforia. Svolge attività, secondo le direttive europee, di società di servizi energetici, in veste di E.S.CO. - Energy Service Company e di controllo e certificazione sugli impianti di riscaldamento. La società si occupa della gestione dello sportello per l'energia, quale strumento a disposizione dei cittadini e per la promozione del rispetto dell'ambiente partendo dalle buone pratiche sul risparmio energetico, l'efficienza energetica e sull'uso delle fonti rinnovabili, divulgando anche informazioni sugli strumenti di finanziamento e sugli incentivi e contributi attualmente esistenti sul mercato italiano. La società, in quanto soggetto strumentale al socio unico Comune di Cesena, svolge un ruolo di supporto tecnico al fine di contribuire a promuovere una strategia energetica sugli edifici pubblici e scolastici in linea con le mission e i finanziamenti previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Sulla base di specifiche convenzioni tale ruolo potrà essere svolto dalla società anche nei confronti dell'Unione Valle Savio. Il supporto della società, che svolge le funzioni di Energy Manager per il Comune, può svilupparsi sia attraverso l'implementazione di studi di fattibilità, sia nelle fasi di progettazione di interventi integrati sugli edifici. A tal fine la società adegua il proprio assetto organizzativo sulla base delle esigenze emergenti del Comune e dei finanziamenti ammissibili, contemperando le modalità di risposta con una gestione che si mantenga su buoni livelli di efficienza e di razionale impiego della spesa pubblica, con particolare riferimento al contenimento dei costi di funzionamento.

## OBIETTIVO 1: ATTUAZIONE DI UNA STRATEGIA DI CONTENIMENTO DEI CONSUMI ENERGETICI DEL COMUNE DI CESENA E SPORTELLO ENERGIA

**Descrizione:** La contingente crisi energetica e il rincaro dei prezzi dell'energia, in particolare del gas metano, hanno reso ancora più evidente la necessità di dotarsi di una strategia strutturale di contenimento dei costi energetici, sia per gli edifici che per il territorio. Ad Energia per la Città, che già svolge le funzioni di Energy Manager ai sensi della Legge n.10/91, è affidato l'obiettivo di supportare il Comune di Cesena e gli utenti degli edifici pubblici, sia attraverso azioni tecnologiche di miglioramento, sia attraverso l'individuazione di azioni gestionali. Contemporaneamente viene richiesto alla società di supportare i cittadini, con le attività dello Sportello Energia, al fine di favorire lo sviluppo di azioni che contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi del Piano di Azione per l'Energia Sostenibile e il Clima - PAESC.

| <b>Fasi per l'attuazione:</b>   | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|---|-------------|-------------|
| 1.1 Gestione di una sala operativa per la regolazione e l'ottimizzazione degli impianti termici a servizio di oltre 100 edifici pubblici e monitoraggio periodico dei consumi.  | x           | x           |
| 1.2 Implementazione degli interventi di efficientamento energetico sulle centrali termiche, secondo il programma contenuto nel servizio di gestione e manutenzione degli impianti termici negli edifici comunali. Periodo 2022 - 2030.  | x           | x           |
| 1.3 Implementazione degli interventi di efficientamento sul Teatro Bonci finanziati dal PNRR.   | x           | x           |
| 1.4 Implementazione del programma di riqualificazione dell'illuminazione pubblica con LED secondo il programma di interventi concordato con il Comune di Cesena.  | x           |             |
| 1.5 Monitoraggio delle azioni di riduzione dei consumi su illuminazione pubblica, fontane e monumenti.  | x           | x           |
| 1.6 Gestione dello Sportello Energia: organizzazione di eventi formativi su contratti di fornitura di energia e gas e lettura bollette. Organizzazione attività formative rivolte ai ragazzi delle scuole e al mondo dell'associazionismo giovanile su sostenibilità ambientale, risparmio energetico e comunità energetiche rinnovabili. | x           | x           |
| <b>Indicatori di risultato e target:</b>  | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Redazione di un monitoraggio dei consumi.   | si          | si          |
| 1.2 Riqualificazione di centrali termiche a gas metano di edifici pubblici.   | 6           | 4           |
| 1.3 Monitoraggio e attuazione programma di riqualificazione dell'illuminazione pubblica con LED secondo il programma.   | si          | si          |

## OBIETTIVO 2: GESTIONE DELLE ATTIVITÀ IMPIANTISTICHE ED ENERGETICHE A SERVIZIO DI 35 CIMITERI DEL COMUNE DI CESENA

**Descrizione:** Il 31/12/2023 giungerà a scadenza il contratto, tra il Comune di Cesena e un concessionario privato, avente per oggetto l'affidamento del servizio delle lampade votive e di servizi impiantistici nei cimiteri comunali. L'attuale concessione, avviata nel 2013, comprende sia attività tecniche sia attività gestionali. Ad Energie per la Città è affidato l'obiettivo di redigere uno studio di fattibilità che miri all'efficientamento complessivo dei processi attualmente in corso al fine di definire le condizioni di prosecuzione del servizio a partire dal 2024.

| <b>Fasi per l'attuazione:</b>  | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|--|-------------|-------------|
| 1.1 Analisi degli attuali servizi prestati dal concessionario  | x           |             |
| 1.2 Proposta di azioni di miglioramento e di efficientamento gestionale  | x           |             |
| 1.3 Presentazione ai servizi comunali di una proposta operativa per la gestione delle attività impiantistiche ed energetiche da attuare a partire dal 2024 | x           |             |
| <b>Indicatori di risultato e target:</b>   | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Presentazione entro il 30/06/2023 di una proposta operativa per la gestione delle attività impiantistiche ed energetiche da attuare a partire dal 2024 | 100%        |             |

### OBIETTIVO 3: ANALISI DELLE OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO DI UNA STRATEGIA SMART CITY APPLICATA ALLA SOSTA E ALLA MOBILITÀ SOSTENIBILE NEL TERRITORIO COMUNALE

**Descrizione:** Il Comune di Cesena ha in questi anni dato sviluppo ad una propria M.A.N. (Metropolitana Area Network) finalizzata allo sviluppo nella città di Cesena di soluzioni smart city. Allo stesso tempo, con l'approvazione del PAESC (Piano di Azione per l'Energia sostenibile e il Clima) e del PUMS (Piano Urbano della Mobilità Sostenibile) il Comune di Cesena ha fissato obiettivi di riduzione delle emissioni dovute ai trasporti urbani. L'obiettivo è quello di valutare le opportunità di integrazione e lo sviluppo di soluzioni smart city da applicare al sistema della mobilità in ambito urbano e della sosta nel Comune di Cesena.

| <b>Fasi per l'attuazione:</b>            | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|--|-------------|-------------|
| 1.1 Analisi delle possibili integrazioni | x           |             |
| <b>Indicatori di risultato e target:</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Completamento analisi                | 100%        |             |

### OBIETTIVO 4: CONTENIMENTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO E MONITORAGGIO DEGLI INDICATORI DI RISCHIO CRISI D'IMPRESA

**Descrizione:** Sulla base delle disposizioni del D.Lgs 175/2016, con particolare riferimento all'art. 19 in materia di contenimento dei costi di funzionamento e alla luce dei recenti interventi della Corte dei Conti in materia, anche tenendo conto degli aumenti inflattivi e a parità di servizi svolti, la società dovrà porre particolare attenzione al contenimento dei costi di funzionamento.

| <b>Fasi per l'attuazione:</b>  | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|--|-------------|-------------|
| 1.1 Verifica delle opportunità di ottimizzazione dei processi gestionali al fine di giungere ad una riduzione progressiva dei costi di funzionamento | x           | x           |
| <b>Indicatori di risultato e target:</b>   | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Riduzione percentuale annua dei costi della produzione per servizi (voce B7) rispetto al valore previsto nel 2021                                | -4%         | -5%         |
| 1.2 Completezza del sistema di indicatori di crisi aziendale   | 100%        | 100%        |

# Filiera Ortofrutticola Romagnola S.p.A.

Sede legale: Via Dismano 4001 - 47522 Pievesestina di Cesena (FC)

P.Iva: 03594460408

Data Costituzione: 24/05/2006

Capitale sociale: 1.837.700 euro

Quota di partecipazione del Comune di Cesena: 100%

La società si occupa della gestione del mercato agroalimentare di Cesena in coerenza con gli obiettivi della programmazione regionale nel settore agroalimentare sovrintendendo e svolgendo direttamente l'attività di interesse generale. La società ha in concessione beni e servizi per la gestione del mercato ortofrutticolo all'ingrosso, struttura permanente caratterizzata dall'afflusso e smistamento di prodotti ortofrutticoli destinati alla vendita e al consumo. Per la gestione degli spazi e dei servizi la società opera con i commercianti venditori che gestiscono stands in locazione e i produttori ortofrutticoli che vendono direttamente i loro prodotti nell'area mercatale.

## OBIETTIVO 1: PROSECUZIONE DEL PROGETTO DI RILANCIO DELLE ATTIVITA' DEL CENTRO AGROALIMENTARE

**Descrizione:** Il progetto di sviluppo e rilancio delle attività del centro agroalimentare, approvato con delibera Consiglio Comunale n. 86/2020, ha subito rallentamenti dovuti sia al ritardo nell'avvio dei lavori, per salvaguardare le aziende concessionarie già colpite dalla pandemia, che dal rincaro dei prezzi e dalla difficoltà a reperire i materiali necessari per la realizzazione dell'impianto fotovoltaico. Per i lavori strutturali si è inoltre reso necessario un sondaggio archeologico della sovrintendenza del Ministero dei Beni Culturali. Si dovrà proseguire con la riorganizzazione, l'ampliamento e l'efficientamento energetico della struttura, l'ottimizzazione del sistema di differenziazione dei rifiuti, la digitalizzazione della galleria e la videosorveglianza. L'impatto delle opere ancora in corso di realizzazione è riscontrabile a partire dal bilancio 2023. Si sottolinea che la riduzione dei ricavi, derivante nel 2022 dall'azzeramento di quelli per la cessione dell'energia (causa il ritardo dell'entrata in funzione dell'impianto fotovoltaico) è particolarmente rilevante perché si era ipotizzato un prezzo di cessione dell'energia molto più elevato di quanto il *Decreto Aiuti-ter* abbiamo poi previsto (limiti al sovra-reddito) e non sono ancora state approvate le norme attuative delle Comunità energetiche, con ulteriore impossibilità di mantenere il precedente contributo atteso. Le attività connesse al servizio di facchinaggio, per il momento, non possono essere realizzate direttamente dalla società, in quanto è ancora in vigore il contratto con una ditta esterna sino a fine 2022. E' allo studio la nuova concessione dei servizi che tenga conto delle attività che possono aumentare il fatturato. Le altre attività e gli altri interventi di digitalizzazione, miglioramento dell'efficienza logistica e il rinnovamento dei locali della direzione, essendo collegati ai lavori di ampliamento ed efficientamento energetico, saranno eseguiti solo in seguito alla realizzazione degli interventi principali.

|   | 2023        | 2024        |
|---|-------------|-------------|
| <b>Fasi per l'attuazione:</b>                                 |             |             |
| 1.1 Installazione e entrata in funzione impianto fotovoltaico | x           | x           |
| 1.2 Completamento lavori struttura                            | x           | x           |
| 1.1 Avvio Cessione energia                                    | x           | x           |
| <b>Indicatori di risultato e target:</b>                      | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Fatturato previsto (euro)                                 | 1.096.000   | 1.111.000   |
| 1.2 Energia commercializzata (euro)                           | 120.000     | 120.000     |
| 1.3 Avvio Comunità energetica                                 | Si          |             |
| 1.4 Rifiuti differenziati (% sul totale)                      | 80%         | 85%         |



## A.T.R. S.r.l. cons.

Sede legale: Piazza del Popolo, 10 - 47521 Cesena (FC)

P.Iva: 00358700391

Data costituzione: 28/04/1975

Capitale sociale: 1.103.293,75 euro

Quota di partecipazione del Comune di Cesena: 72,15%

La società ha scopo consortile, opera per conto e nell'interesse dei soci, con esclusione di ogni fine di lucro sia diretto che indiretto. La società gestisce le attività ed i servizi complementari alla mobilità, con particolare riferimento ai servizi di gestione della sosta a pagamento e delle relative aree, alla mobilità in generale, alla mobilità di particolari categorie di utenti, alla gestione degli accessi nelle aree a traffico limitato e relativi impianti tecnologici, alla segnaletica orizzontale, verticale e luminosa, alla gestione di veicoli per la mobilità urbana a basso impatto ambientale e per il bike sharing. La società è titolata alla definizione in proprietà o uso delle dotazioni patrimoniali e delle reti afferenti a servizi o le attività svolte. La società può compiere operazioni industriali, finanziarie, mobiliari e immobiliari, inclusa la prestazione di garanzie nonché svolgere in genere ogni altra attività complementare o sussidiaria ritenuta utile agli scopi sociali.

### OBIETTIVO 1 : VALUTAZIONI CIRCA L'OPPORTUNITA' DI INTEGRAZIONE SOCIETARIA CON ENERGIE PER LA CITTA'

**Descrizione:** L'analisi sull'assetto organizzativo di ATR, effettuata tramite società di consulenza, ha evidenziato la presenza di margini di ottimizzazione e tracciato ipotesi di scenari strategici alternativi, sia per l'efficientamento delle attività svolte da ATR per il Comune di Cesena, che eventuali ipotesi di operazioni infragruppo e/o integrazioni societarie. Contemporaneamente, l'attività di manutenzione, in capo ad ATR, dei parcheggi in struttura presenti sul territorio cesenate, ad oggi realizzata dalla Parcheggi spa tramite contratto di servizio in scadenza nel 2025, è da rimettere in discussione, in quanto l'attuale gestore ha già comunicato che non intende né proseguire l'attività al termine del contratto, né fare investimenti sull'adeguamento tecnologico dei parcheggi in struttura. Alla luce di ciò, si ritiene opportuno valutare l'opportunità di una possibile integrazione delle attività attualmente svolte da ATR per il socio Comune di Cesena con quelle della società in house Energie per la Città srl, al fine sia di favorire l'upgrade tecnologico dei parcheggi e delle altre in un'ottica unitaria di smart city che di ridurre l'incidenza totale dei costi di funzionamento sui ricavi.

|  | 2023        | 2024        |
|--|-------------|-------------|
| <b>Fasi per l'attuazione:</b>  |             |             |
| 1.1 Studio circa l'opportunità di integrazione societaria con Energie per la città | x           |             |
| <b>Indicatori di risultato e target</b>  | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Confronto preliminare con il coordinamento soci                                | Sì          |             |
| 1.2 Individuazione ipotesi alternativa di gestione delle singole attività          | Sì          |             |
| 1.3 Approvazione del progetto da parte del coordinamento soci                      | Sì          |             |

## Techne Soc. Cons. a r.l.

Sede legale: : Via Savolini, 9 - 47521 Cesena (FC)

P.Iva: 02604400404

Data costituzione: 23/12/1997

Capitale sociale: 120.000 euro

Quota di partecipazione del Comune di Cesena: 50%

La società ha per scopo l'intervento progettuale ed esecutivo, finanziato e non, nell'ambito della formazione professionale, nonché nell'ambito dei servizi connessi alle attività formative, corsuali e non, alle imprese e alle attività volte a favorire lo sviluppo sociale, sanitario, culturale, tecnico, ambientale ed economico del territorio e dell'utenza interessata dall'azione specifica. La società opera, in armonia con gli indirizzi della normativa europea, nazionale e regionale di riferimento, tendendo verso forme di specializzazione, in linea con l'evoluzione del mercato e sostenendo le esigenze formative dei territori e dell'utenza individuata. In particolare Techne opera in ambiti di intervento formativi di post obbligo, della formazione finalizzata all'inserimento e reinserimento lavorativo, di corsi abilitanti all'esercizio di professioni regolamentate e interventi formativi post diploma, di percorsi di istruzione e formazione tecnico superiore integrata (IFTS). Gli ambiti di intervento principale riguardano l'area dello svantaggio con utenze speciali come disabili, tossicodipendenti, ristretti e nuovi poveri, oltre a percorsi aziendali di orientamento e accompagnamento.

### OBIETTIVO 1: INNOVAZIONE PROGETTUALE

**Descrizione:** Progettazione ed implementazione di progetti innovativi (a titolo esemplificativo, l'innovazione potrà riguardare l'approccio ad un nuovo settore economico, una nuova idea progettuale per un'impresa del territorio o per un soggetto pubblico/privato, la sperimentazione di un nuovo partenariato territoriale). Alla luce della nuova programmazione FSE+ 2021-2027 e dei fondi PNRR l'obiettivo mira a sviluppare iniziative innovative per il territorio, siano esse formative che azioni di sistema.

|   | 2023        | 2024        |
|---|-------------|-------------|
| <b>Fasi per l'attuazione:</b>   |             |             |
| 1.1 Attività di progettazione del Progetto innovativo                       | x           | x           |
| 1.2 Attività di implementazione del Progetto innovativo                     | x           | x           |
| <b>Indicatori di risultato e target:</b>                                    | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Progetti connotabili come innovativi/sperimentali                       | 2           | 1           |
| 1.2 Imprese/soggetti pubblici e privati coinvolti nel progetto sperimentale | 2           | 1           |

## OBIETTIVO 2: SVILUPPO RETI

**Descrizione:** Creazione, consolidamento e ampliamento della collaborazione con i Comuni Soci, gli altri enti locali e le imprese del territorio per promuovere progettualità e sinergie comuni al fine individuare, in un'ottica di economia della conoscenza, le competenze in grado di meglio rispondere alle esigenze del tessuto produttivo e nel contempo ai bisogni di formazione, professionalizzazione e sviluppo della popolazione studentesca e delle persone in cerca di lavoro o già occupate. Consolidamento della collaborazione con le altre partecipate dei Comuni soci. Ampliamento del numero di nuove imprese disponibili ad accogliere gli allievi in stage/tirocinio. Lo sviluppo delle reti deve essere caratterizzato il più possibile dalla coerenza con le disposizioni del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza in materia di formazione professionale, parità di genere, protezione e valorizzazione dei giovani, digitalizzazione e coesione sociale del territorio e con gli indirizzi del FSE+ 2021-2027 e PNRR.

|   | 2023        | 2024        |
|---|-------------|-------------|
| <b>Fasi per l'attuazione:</b>   |             |             |
| 1.1 Progetti/attività in collaborazione con i Comuni Soci e/o gli enti locali e/o imprese | x           | x           |
| 1.2 Analisi dei fabbisogni e attività di formazione rivolte alle società partecipate      | x           | x           |
| 1.3 Attività di ricerca nuove imprese/enti ospitanti e loro diretto coinvolgimento        | x           | x           |
| <b>Indicatori di risultato e target:</b>  | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Progetti in sinergia con i Comuni Soci e/o gli enti locali del territorio e/o imprese | 1           | 1           |
| 1.2 Progetti rivolti alle partecipate e P.A.  | 1           | 1           |
| 1.3 Nuove imprese ospitanti stage/tirocinio del territorio                                | 5           | 5           |

## OBIETTIVO 3: CONTENIMENTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO E MONITORAGGIO INDICI DI CRISI AZIENDALE

**Descrizione:** Contenimento dei costi generali attraverso la riduzione dell'incidenza delle spese generali sul valore della produzione, con particolare riferimento ai costi per l'acquisto di beni che impattano negativamente sull'ambiente (A titolo esemplificativo ma non esaustivo: carta, toner, raccolta rifiuti, ecc. e quant'altro correlato all'ambiente). L'obiettivi va calibrato tenendo realisticamente conto degli aumenti inflattivi ed in particolare delle spese per le utenze.

|  | 2023                            | 2024                            |
|--|---------------------------------|---------------------------------|
| <b>Fasi per l'attuazione:</b>  |                                 |                                 |
| 1.1 Contenimento costi di funzionamento  |                                 |                                 |
| 1.2 Monitoraggio degli indici di crisi aziendale   | x                               | x                               |
| <b>Indicatori di risultato e target</b>  | <b>2023</b>                     | <b>2024</b>                     |
| 1.1 Incidenza delle spese generali sul valore della produzione (con particolare riferimento, laddove possibile, alla riduzione in valore assoluto della spesa per la sostenibilità ambientale) | - 0.10%<br>rispetto<br>anno n-1 | - 0.30%<br>rispetto<br>anno n-1 |

## Ser.In.Ar. Soc. Cons.p.a.

Sede legale: Viale Filippo Corridoni, n. 18 - 47121 Forlì (FC)

P.Iva: 01940960402

Data costituzione: 02/06/1988

Capitale sociale: 1.244.500 euro

Quota di partecipazione del Comune di Cesena: **42,73%**

La società non persegue scopi di lucro e concorre alla promozione e alla realizzazione di servizi volti a favorire lo sviluppo socio-economico e culturale prevalentemente dell'area provinciale forlivese e cesenate. In particolare la società opera: a) per l'introduzione delle tecnologie avanzate in ogni campo, pubblico e privato, produttivo e di servizio; b) per lo sviluppo, in loco, della ricerca scientifica e sua conseguente applicazione, in accordo ed in stretta collaborazione con le Università degli Studi, con Istituti di ricerca pubblici e privati, anche nell'ambito della gestione di Tecnopoli, incubatori di imprese o strutture similari; c) per la predisposizione e, ove necessario, gestione di strutture e servizi volti ad agevolare l'insediamento e il consolidamento di iniziative di ricerca, di insegnamenti superiori, universitari e post-universitari, culturali, ivi compreso, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, la ricerca, sistemazione e gestione di strutture scolastiche e/o ricettive, studentati, foresterie, laboratori, musei e sale, anche mediante la stipula di contratti di locazione e/o gestione di durata annuale e/o ultrannuale, relativi ad immobili e strutture da destinare alla accoglienza degli studenti, dei professori e per lo svolgimento delle attività della società; la messa a disposizione, senza alcun ritorno finanziario, a favore di istituti, corsi, professori, insegnanti, ricercatori e studenti, di mezzi finanziari per lo sviluppo di progetti, con la formula della borsa di studio, prestito d'onore o formule similari; d) per lo studio e realizzazione di altre iniziative di terziario qualificato al servizio della società locale; e) per la formazione professionale, prevalentemente superiore, permanente e continua, nell'ambito del sistema regionale, nazionale e comunitario, perseguendo in particolare l'integrazione con l'Università e con il sistema scolastico del territorio.

## OBIETTIVO 1: PROGETTO CESENALAB: IDEE PER CRESCERE

**Descrizione:** Potenziamento dell'offerta di spazi di coworking e laboratoriali e dell'offerta di servizi a domanda di CesenaLab, con fruitori privilegiati i team di giovani, gli studenti universitari e delle scuole superiori che intendono sviluppare progetti nel campo dell'innovation technology (IT) e dell'innovation reasearch. Nel triennio 2022/2024 si prevede di porre le fondamenta affinché CesenaLab possa potenziare la propria esperienza allargandone il campo di attività a molteplici settori economici al fine di dare sostegno alle nuove imprese creando una regia unica rispetto ai numerosi strumenti agevolativi esistenti, sviluppando anche collaborazioni con gli incubatori pubblici e privati presenti sul territorio e divenire altresì un "progetto con una propria identità ed autonomia economica e finanziaria" d'area vasta. Il Progetto intende promuovere il potenziamento di CesenaLab connotato dagli obiettivi di ampliamento delle collaborazioni finalizzate a mettere a sistema gli incubatori pubblici e privati del territorio, di sviluppo di una regia unica rispetto ai numerosi strumenti agevolativi esistenti nonché del raggiungimento di ulteriore autonomia organizzativa e auto sostenibilità economica, finanziaria e patrimoniale. Per la realizzazione di tale progetto, è stato costituito un patrimonio dedicato ad un singolo affare ai sensi dell'art. 2447 bis del Codice Civile della durata di quattro anni (2022-2025) e per la messa a disposizione di una nuova sede sono in corso di attuazione le azioni progettuali di cui alla Convenzione PGN 85829 del 18/6/2021 sottoscritta tra la Regione Emilia-Romagna e il Comune di Cesena per il progetto di "Riqualificazione di un immobile di proprietà comunale in zona Stazione Ferroviaria da destinare a incubatore d'impresa.

|   | 2023        | 2024        |
|---|-------------|-------------|
| <b>Fasi per l'attuazione:</b>   |             |             |
| 1.1 Servizi di mentorship e di tutoraggio alle startup, attività di implementazione del Progetto innovativo | x           | x           |
| 1.2 Divulgazione cultura imprenditoriale con eventi   | x           | x           |
| 1.3 Spazi per startup e di coworking  | x           | x           |
| <b>Indicatori di risultato e target</b>   | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Ore di Mentorship e di tutoraggio alle startup, attività di implementazione del progetto                | 340         | 380         |
| 1.2 Eventi di divulgazione cultura imprenditoriale  | 13          | 13          |
| 1.3 Postazioni startup e coworking  | 15          | 15          |

## OBIETTIVO 2: SVILUPPO A LIVELLO DI AREA VASTA DELLE FUNZIONI DI SUPPORTO ALL'INSEDIAMENTO UNIVERSITARIO E ALLA TERZA MISSIONE

**Descrizione:** La società svolge attività per il sostegno e il consolidamento del decentramento universitario dell'Università di Bologna nelle città di Cesena e Forlì e per far sì che la conoscenza universitaria sia messa al servizio della comunità locale, per contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della stessa, obiettivo della III missione dell'Università, oltre alla didattica e alla ricerca. Diverse sono le iniziative e gli obiettivi del prossimo periodo, anche nell'ambito di azioni di supporto alla terza missione prevista dagli accordi con l'Ateneo riguardanti l'accompagnamento al mondo del lavoro di giovani neolaureati e studenti universitari domiciliati o residenti in Regione Emilia Romagna, eventi di orientamento al lavoro, supporto ad iniziative di promozione di incontro tra università e mondo produttivo, supporto ai tavoli *Agroalimentare e Università e impresa*, interventi per il consolidamento dell'università sul territorio, lo sviluppo dell'innovazione e del trasferimento tecnologico. In particolare i prossimi anni prevedono:

- Realizzazione di attività formative post-laurea e per l'accreditamento di percorsi ed eventi formativi nell'ambito del progetto Educazione Continua in Medicina (ECM) in collaborazione con l'AUSL Romagna. Prosecuzione della collaborazione con l'Università di Bologna al programma di consolidamento e sviluppo della MMP WebTV, uno spazio creativo di interazione fra studenti e docenti, per una nuova forma di didattica.
- Rinnovo, alle medesime condizioni, della convenzione con l'Azienda USL Romagna per l'assistenza sanitaria rivolta agli studenti fuori sede dei Campus di Cesena e di Forlì.
- Tramite il CRIAD, Centro di studi e Ricerche per l'Informatica Applicata alla Didattica - emanazione Ser.In.Ar. - sono state avviate diverse collaborazioni con le scuole e con Romagna Tech per promuovere la

conoscenza del pensiero computazionale. Il CRIAD nel corso degli anni 2023 – 2024 sarà, inoltre, il promotore della realizzazione del progetto InnovaMente, progetto che ha come obiettivo quello di formulare e realizzare un insieme di iniziative e azioni continuative sul territorio per la creazione di una nuova sinergia di qualità fra cultura dell'innovazione tecnologica (informatica e digitale, in particolare) e cultura della scuola e dell'educazione.

- Consolidamento del Tavolo per l'Innovazione Sanitaria posto in essere nel mese di ottobre 2019. Il Tavolo si propone nei prossimi anni di realizzare un efficace trasferimento tecnologico dalla ricerca universitaria all'AUSL Romagna per dare risposte ai bisogni di adeguamento tecnologico. Le competenze della ricerca universitaria saranno utilizzate anche in funzione della costruzione del nuovo ospedale.
- Realizzazione di specifiche attività nel settore della sicurezza agroalimentare, da parte dell'istituenda unità operativa denominata Centro Lerici.

|   | 2023        | 2024        |
|---|-------------|-------------|
| <b>Fasi per l'attuazione:</b>   |             |             |
| 1.1 Attività di ricerca e analisi in collaborazione con docenti e ricercatori universitari          | x           | x           |
| 1.2 Progetti, anche formativi, in collaborazione con Scuole, AUSL Romagna, Università ed altri enti | x           | x           |
| 1.3 Progetti ed iniziative nell'ambito della terza missione dell'accordo di Ateneo                  | x           | x           |
| <b>Indicatori di risultato e target:</b>  | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Attività di ricerca e analisi in collaborazione con docenti e ricercatori universitari          | 6           | 6           |
| 1.2 Progetti in collaborazione con Scuole, AUSL Romagna, Università ed altri enti                   | 10          | 10          |
| 1.3 Progetti ed iniziative nell'ambito della terza missione di accordo con l'Ateneo                 | 3           | 3           |

### OBIETTIVO 3: CONTENIMENTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO: PREDISPOSIZIONE E VALUTAZIONE DI UN PIANO DI EFFICIENTAMENTO DEI COSTI PER IL PERSONALE

**Descrizione:** Nel 2013 la società è stata oggetto di un piano di razionalizzazione che ha avuto un significativo impatto sulle attività funzionali societarie. Il piano ha comportato il licenziamento di 4 unità di personale, di conseguenza il rapporto fra costo del personale e il valore della produzione è risultato pari al 18,65% (dato 2018). L'evolvere delle attività societarie ha comportato diversificazioni anche a seguito dell'assunzione di nuovi ruoli assunti dalla società (gestione del Tecnopolo di Forlì-Cesena, Centro dell'Innovazione, dell'unità operativa ISAERS Forlì Academy AvioLab) e ciò ha comportato il bisogno di una assunzione a tempo determinato, che in futuro potrà essere stabilizzata nel rispetto del regolamento societario e del contenimento della dinamica occupazionale.

|   | 2023                  | 2024                  |
|---|-----------------------|-----------------------|
| <b>Fasi per l'attuazione:</b>   |                       |                       |
| 1.1 Contenimento del rapporto tra costo del personale e valore della produzione   | X                     | X                     |
| 1.2 Riduzione dell'incidenza dei costi della produzione sul valore della produzione rispetto all'ultimo triennio precedente | x                     | x                     |
| <b>Indicatori di risultato e target</b>   | <b>2023</b>           | <b>2024</b>           |
| 1.1 Rapporto tra costo del personale e valore della produzione  | 20 %                  | 20 %                  |
| 1.2 Incidenza dei costi della produzione sul valore della produzione  | < media triennio n -1 | < media triennio n -1 |

#### OBIETTIVO 4: ATTUAZIONE DEL PROGETTO DI GESTIONE DEI TECNOPOLI PRESENTI NELLA PROVINCIA DI FORLÌ CESENA

**Descrizione:** Potenziare le attività e gli eventi a Rocca delle Caminate sia in quanto sito culturale aperto alla cittadinanza sia in qualità di sede del Tecnopolo di Forlì-Cesena. Sotto questo aspetto Ser.In.Ar. è chiamata a promuovere e realizzare iniziative, in collaborazione con i CIRI della provincia, destinate al mondo imprenditoriale. Nell'ambito delle attività della gestione del Tecnopolo di Forlì-Cesena, dal 2023 inizia un nuovo triennio di gestione. La prosecuzione di questo progetto vedrà lo sviluppo ed il consolidamento del portale del Tecnopolo e dei relativi servizi di accoglienza, accompagnamento, orientamento e dimostrazione di tecnologie innovative. Tra le attività di animazione è prevista la continuazione di *rete in azienda*, un servizio specializzato e personalizzato di sostegno alle imprese. Un accompagnamento all'innovazione, che concretamente permette di *portare a terra l'innovazione* anche verso le imprese meno strutturate. Il servizio sarà affiancato dall'organizzazione di seminari, conferenze, workshop, eventi pubblici e formazione mirata per facilitare la condivisione delle conoscenze, il lavoro in rete e la cooperazione nazionale, anche grazie alla partecipazione sulla piattaforma di open innovation regionale EROI, l'organizzazione di tavoli territoriali di coordinamento e di iniziative di Public Engagement. L'operato del Tecnopolo sarà amplificato dal potenziamento della capacità di comunicazione e marketing anche attraverso competenze specifiche. Il piano di innovazione territoriale del Tecnopolo sarà orientato al medio/lungo termine, quindi sarà modulare e scalabile, in base alle risorse messe a disposizione dai bandi regionali ed alle esigenze che emergeranno dagli stakeholder. I bandi regionali potranno garantire le risorse necessarie per potenziare le attività di gestione del Tecnopolo anche negli ambiti della formazione aziendale e dell'internalizzazione e consentiranno di poter intervenire sulla dinamica occupazionale societaria.

nuovo triennio di gestione. La prosecuzione di questo progetto vedrà lo sviluppo ed il consolidamento del portale del Tecnopolo e dei relativi servizi di accoglienza, accompagnamento, orientamento e dimostrazione di tecnologie innovative. Tra le attività di animazione è prevista la continuazione di *rete in azienda*, un servizio specializzato e personalizzato di sostegno alle imprese. Un accompagnamento all'innovazione, che concretamente permette di *portare a terra l'innovazione* anche verso le imprese meno strutturate. Il servizio sarà affiancato dall'organizzazione di seminari, conferenze, workshop, eventi pubblici e formazione mirata per facilitare la condivisione delle conoscenze, il lavoro in rete e la cooperazione nazionale, anche grazie alla partecipazione sulla piattaforma di open innovation regionale EROI, l'organizzazione di tavoli territoriali di coordinamento e di iniziative di Public Engagement. L'operato del Tecnopolo sarà amplificato dal potenziamento della capacità di comunicazione e marketing anche attraverso competenze specifiche. Il piano di innovazione territoriale del Tecnopolo sarà orientato al medio/lungo termine, quindi sarà modulare e scalabile, in base alle risorse messe a disposizione dai bandi regionali ed alle esigenze che emergeranno dagli stakeholder. I bandi regionali potranno garantire le risorse necessarie per potenziare le attività di gestione del Tecnopolo anche negli ambiti della formazione aziendale e dell'internalizzazione e consentiranno di poter intervenire sulla dinamica occupazionale societaria.

|   | 2023        | 2024        |
|---|-------------|-------------|
| <b>Fasi per l'attuazione:</b>   |             |             |
| 1.1 Realizzazione del progetto per la gestione del Tecnopolo Forlì-Cesena | x           | x           |
| <b>Indicatori di risultato e target</b>                                   | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Contatti e rapporti con le imprese e loro crescita tecnologica        | 180         | 200         |

**OBIETTIVO 5: GESTIONE E OTTIMIZZAZIONE DEI SERVIZI RIVOLTI AGLI STUDENTI CON PARTICOLARE RIFERIMENTO AL SERVIZIO DI ACCOGLIENZA ABITATIVA, ANCHE IN PREVISIONE DI FUTURE NUOVE ESIGENZE**

**Descrizione:** Implementazione delle attività volte a rendere sempre più attrattivi i Campus di Cesena e di Forlì per gli studenti fuori sede, soprattutto facenti parte di progetti di internazionalizzazione, tramite l'offerta di servizi che da un lato comportino un forte risparmio per le famiglie, e dall'altro incrementino l'indotto culturale ed economico per le città. Attuazione di specifiche progettualità volte ad agevolare esperienze di studio all'estero. Le progettualità potranno riguardare studenti universitari, laureati, laureandi e dottorandi.

| <b>Fasi per l'attuazione:</b>                | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|--|-------------|-------------|
| 1.1 Assistenza sanitaria studenti fuori sede | x           | x           |
| 1.2 Progetti di internazionalizzazione       |             |             |
| <b>Indicatori di risultato e target</b>      | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Assistenza sanitaria studenti fuori sede | 480         | 480         |
| 1.2 Progetti di internazionalizzazione       | 3           | 3           |
| 1.3 Accoglienza studenti stranieri           | 75          | 80          |



# Romagna Acque - Società delle Fonti S.p.A.

Sede legale: Piazza Orsi Mangelli n. 10 - 47122 Forlì

P.Iva: 00337870406

Data costituzione: 15/03/1994

Capitale sociale: 375.422.520 euro

Quota di partecipazione del Comune di Cesena: **10,081%**

La Società svolge le seguenti attività: a) la progettazione, la realizzazione e la gestione dei sistemi di captazione, adduzione, trattamento e distribuzione primaria e di fornitura del servizio idrico all'ingrosso negli ambiti territoriali ottimali di Forlì-Cesena, Ravenna e Rimini come definiti dalle vigenti norme di legge (ivi inclusi gli artt. 14 comma 4 della L. n 25/99 e s.m.i. e 24 comma 4 L. 23/2011 s.m.i.); b) il finanziamento, con relativa iscrizione a patrimonio, di opere relative al Servizio Idrico Integrato nei territori delle Province di Forlì-Cesena, Ravenna e Rimini, realizzate e gestite dal gestore del servizio idrico integrato, come individuate dall'Ente di Governo d'Ambito (EGA) ed inserite nei Piano degli Interventi (PdI) approvato dall'EGA, nel rispetto delle normative di settore anche in attuazione di specifici atti convenzionali sottoscritti con l'EGA medesimo, al fine di potenziare il patrimonio infrastrutturale relativo al Servizio Idrico Integrato (SII) nel territorio di riferimento, in entità superiore a quanto garantito dal gestore del Servizio Idrico Integrato, e, al contempo, calmierare le tariffe all'utente finale; c) la vendita di energia elettrica e di servizi connessi alle telecomunicazioni mediante le proprie infrastrutture, le attività di valorizzazione del proprio patrimonio impiantistico ed edilizio, in particolare quello ubicato in aree montane e collinari, a fini turistici, educativi ed ambientali; d) la partecipazione, nelle forme ritenute più opportune ed unitamente agli Enti locali e alle altre Amministrazioni competenti, a programmi e iniziative di valorizzazione ambientale, crescita culturale ed equilibrato sviluppo economico e sociale nei territori dei Comuni montani ove sono ubicati gli impianti di derivazione, trattamento e stoccaggio delle risorse idriche provenienti dall'invaso di Ridracoli; e) tutte le operazioni commerciali, industriali, mobiliari, immobiliari e finanziarie - ivi compresa la facoltà di contrarre mutui anche ipotecari - ritenute necessarie ed utili per il perseguimento dell'oggetto sociale; f) l'assunzione sia direttamente che indirettamente, di partecipazioni in società, imprese o consorzi aventi oggetto analogo, affine o comunque connesso al proprio. 2. La fornitura d'acqua all'ingrosso ad usi civili, per quantitativi non rilevanti, all'esterno dei tre Ambiti provinciali di Forlì-Cesena, Ravenna e Rimini, nonché la fornitura d'acqua per finalità diverse dall'uso civile, per quantitativi non rilevanti, potranno essere effettuate, solo se espressamente autorizzate dall'Ente di Governo d'Ambito (EGA), individuato ai sensi di legge in materia di servizio idrico integrato.

## OBIETTIVO 1: PROGETTO DI INCORPORAZIONE DEGLI ASSET DEL CICLO IDRICO DELLA ROMAGNA NON ISCRITTI NEL PATRIMONIO DEL GESTORE DEL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO

**Descrizione:** Il percorso, avviato a partire dall'anno 2015, mira a valutare la fattibilità di realizzare attorno a Romagna Acque Società delle Fonti, un polo unico di aggregazione degli asset posseduti dalle società patrimoniali, consolidando la detenzione delle infrastrutture del servizio idrico integrato non di proprietà del gestore. Le società degli asset oggi attive nel territorio romagnolo e potenzialmente interessate dall'operazione di razionalizzazione sono cinque, e risultano società totalmente possedute dagli Enti locali che a loro volta sono già presenti nel capitale sociale di Romagna Acque. Il senso di tale operazione è da ricercarsi non solo nell'adempimento delle disposizioni della Legge Madia sulla razionalizzazione delle partecipate o per l'importante ricaduta economico/finanziaria per il territorio romagnolo, ma soprattutto per gli interventi straordinari che sarà possibile realizzare con le disponibilità che si verranno a costituire con l'aggregazione tariffaria dei fondi destinati a nuovi investimenti, che saranno riconosciuti dall'Autorità, solo con un processo di fusione/scissione. Gli aspetti tariffari di tale progetto rientrano nella piena ed esclusiva competenza di ATERSIR che dovrà provvedere alla predisposizione e adozione delle manovre tariffarie ed alla relativa trasmissione all'Autorità (ARERA) ai fini dell'approvazione definitiva. ATERSIR ha presentato motivata istanza con Deliberazione n. 18/2021, alla quale ARERA ha dato opportuno riscontro. al fine del conferimento dei beni del Servizio Idrico Integrato a Romagna Acque.

| Fasi per l'attuazione:   | 2023 | 2024 |
|--|------|------|
| 1.1 Definizione del perimetro di conferimento. Simulazione dei conti economici e dei flussi di cassa | x    |      |
| 1.2 Valutazione patrimoniale degli assets da conferire   | x    |      |
| 1.3 Modello attribuzione azioni e valutazione del rapporto di cambio                                 |      | x    |

| Indicatori di risultato:                        | 2023 | 2024 |
|---|------|------|
| 1.1 % di Avanzamento progetto di incorporazione |      | np   |

## OBIETTIVO 2: PIANO DEGLI INTERVENTI 2022-2023

**Descrizione:** Rispetto del cronoprogramma degli interventi approvato da ATERSIR con delibera n. 69/2022. Presentazione ad ATERSIR di istanza di modifica straordinaria del Pdl per il biennio 2022-2023 con inserimento di nuovi interventi inizialmente non previsti e modifiche dell'importo di alcune opere a seguito dell'evoluzione della progettazione o di modifiche in corso d'opera. Rispetto dei volumi di investimento programmati per il secondo biennio di regolazione 2022-2023. Definizione di un quadro conoscitivo generale, identificazione di ipotesi di intervento e valutazione delle alternative progettuali finalizzate al miglioramento dell'approvvigionamento idropotabile del sistema Acquedotto della Romagna.

| Fasi per l'attuazione:   | 2023 | 2024 |
|--|------|------|
| 1.1 Completamento del Piano degli interventi 2022-2023 e rispetto del relativo crono programma approvato da ATERSIR con successive modifiche |      |      |
| 1.2 Definizione quadro conoscitivo generale, identificazione di ipotesi di intervento e valutazione delle alternative                        | x    | x    |

| Indicatori di risultato:              | 2023 | 2024 |
|---------------------------------------|------|------|
| 1.1 Avanzamento presentazione istanza |      | np   |
| 1.2 Avanzamento quadro conoscitivo    |      | np   |

## OBIETTIVO 3: MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ TECNICA DEL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO MEDIANTE L'INTRODUZIONE DI INDICATORE SULLA QUALITÀ DELL'ACQUA

**Descrizione:** Obiettivi sulla qualità tecnica del servizio idrico integrato mediante l'introduzione (volontaria) del macro-indicatore M3 - qualità dell'acqua erogata (Delibera ARERA 917/2017).

| Indicatori di risultato:                                 | 2023 | 2024                              |
|--|------|-----------------------------------|
| 1.1 Incidenza delle ordinanze di non potabilità          |      | 0%                                |
| 1.2 Tasso di campioni da controlli interni non conformi  |      | < alla media dell'ultimo triennio |
| 1.3 Tasso di parametri da controlli interni non conformi |      | < alla media dell'ultimo triennio |

## OBIETTIVO 4: REALIZZAZIONE DEL PROGETTO DI COSTRUZIONE E GESTIONE DELLE NUOVE CASE DELL'ACQUA

**Descrizione:** Realizzazione del progetto relativo alla costruzione e gestione delle nuove Case dell'acqua", secondo le linee dettate dai Soci, nell'ambito del quadro regolatorio/tariffario definito da ARERA. Per il 2023 si prevede l'aggiornamento del progetto (ultimo aggiornamento 2019) con particolare riferimento al business plan e la redazione della documentazione per esperimento gara di appalto. Il Documento di pianificazione strategica, in coerenza con il metodo tariffario vigente dovrà fotografare la situazione esistente delle case dell'acqua realizzate sul territorio, valutare le necessità di investimento sulle infrastrutture esistenti; identificare le necessità di ulteriori case dell'acqua, integrando le stesse con il progetto sviluppato nel 2022, definisca un progetto di sviluppo e di gestione unitaria in capo a Romagna Acque.

| <b>Fasi per l'attuazione:</b>   | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|---|-------------|-------------|
| 1.1 Aggiornamento progetto con business plan                                      | x           |             |
| 1.2 Redazione documenti di gara   | x           |             |
| <b>Indicatori di risultato e target:</b>  | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Aggiornamento progetto con business plan                                      | 100%        |             |
| 1.2 Redazione documenti di gara   | 100%        |             |
| 1.3 Ricavi vendita acqua ( <i>migliaia di euro</i> )                              | np          |             |
| 1.4 Costi di gestione ( <i>migliaia di euro</i> )                                 | np          |             |
| 1.5 Spese di rappresentanza per educazione ambientale ( <i>migliaia di euro</i> ) | np          |             |

## OBIETTIVO 5: CONTENIMENTO DEL COMPLESSO DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO

**Descrizione:** Metodo tariffario idrico per il terzo periodo regolatorio MTI-3. Costi efficientabili: riduzione del gap tra costi riconosciuti e costi consuntivati. Definizione di un piano strategico. Incremento dell'autosufficienza energetica.

| <b>Fasi per l'attuazione:</b>  | <b>2023</b>    | <b>2024</b> |
|--|----------------|-------------|
| 1.1 Piano di efficientamento delle spese contabili con natura di rappresentanza e liberalità | x              |             |
| <b>Indicatori di risultato e target:</b>   | <b>2023</b>    | <b>2024</b> |
| 1.1 Efficientamento del 25% rispetto al costo consuntivato nel 2021 (1.312,2 K€):            | 984,2k<br>euro |             |

## OBIETTIVO 6 : MIGLIORAMENTO DELL'APPROVVIGIONAMENTO IDROPOTABILE DEL SISTEMA ACQUEDOTTO DELLA ROMAGNA E STUDIO POSSIBILE RIUSO DELLE ACQUE

**Descrizione:** Sviluppo di studi ed ipotesi di intervento e valutazione delle alternative progettuali finalizzate al miglioramento dell'approvvigionamento del sistema Acquedotto della Romagna, con particolare riferimento alle azioni di lungo periodo finalizzato all'aumento della resilienza del sistema acquedottistico per mitigare gli effetti derivanti dal cambiamento climatico globale, con riferimento ai seguenti temi: prolungamento galleria di gronda e nuovo invaso; approvvigionamento idrico Rimini sud e utilizzo acqua del CER; approvvigionamento idrico Rimini sud e potenziamento acquedotto del Conca, collegamento alla diga di Mercatale; studio altre fonti, riusi e dissalazione.

| <b>Fasi per l'attuazione:</b>            | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|--|-------------|-------------|
| 1.1 Studio alternative                   | x           |             |
| <b>Indicatori di risultato e target:</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Avvio studio alternative             | Sì          |             |

## OBIETTIVO 7 : INCREMENTO AUTOSUFFICIENZA ENERGETICA

**Descrizione:** Progettazione esecutiva e predisposizione degli atti necessari per l'affidamento dei lavori relativi ai 4 impianti fotovoltaici previsti nel Piano Energetico 2022-24, in particolare: Sezione 2 impianto FV presso il potabilizzatore della Standiana (RA); Pensiline fotovoltaiche presso il parcheggio della sede legale di Forlì (FC); Impianto FV presso il potabilizzatore di Capaccio (FC); Impianto FV presso il campo pozzi Polveriera (RN). Identificazione di ulteriori impianti da fonti rinnovabili da inserire in occasione dell'aggiornamento del Piano Energetico, anche alla luce dell'evoluzione della normativa in materia di autoconsumo altrove e

## comunità energetiche

| <b>Fasi per l'attuazione:</b>                              | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|--|-------------|-------------|
| 1.1 Progettazione esecutiva e predisposizione atti di gara | x           |             |
| 1.2 Identificazione ulteriori impianti                     | x           |             |
| <b>Indicatori di risultato e target:</b>                   | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Autosufficienza energetica                             |             |             |

## Unica Reti S.p.a.

Sede legale: Via Rubicone destra, 1° tratto n.1950 Savignano sul Rubicone (FC)

P.Iva: 03249890405

Data costituzione: 01/11/2002

Capitale sociale: 70.373.150 euro

Quota di partecipazione del Comune di Cesena: **32,32%**

La Società ha per oggetto l'esercizio in via diretta, anche mediante locazione od affitto d'azienda, delle seguenti attività: a) la titolarità, l'acquisizione e l'amministrazione di reti ed impianti afferenti ai servizi del ciclo idrico integrato, ivi comprese le attività di supporto alle funzioni di indirizzo e programmazione di tali servizi; b) la titolarità, l'acquisizione e l'amministrazione di reti di gasdotti locali ed impianti connessi ed accessori ivi comprese le attività di supporto alle funzioni di indirizzo e programmazione del servizio di distribuzione del gas naturale; c) la titolarità, l'acquisizione e l'amministrazione di mezzi ed impianti, fissi e mobili, per la raccolta, il trasporto e lo smaltimento di rifiuti solidi urbani e di rifiuti assimilati; d) l'espletamento delle procedure di evidenza pubblica per l'individuazione del/dei soggetti gestori dei servizi pubblici a rilevanza economica e non economica, ove consentito dalle normative generali e di settore; e) la gestione dei rapporti con i soggetti aggiudicatari delle procedure di evidenza pubblica di cui al precedente punto d), anche se non bandite direttamente, ed in particolare l'espletamento delle attività di controllo e vigilanza sul rispetto degli impegni assunti da tali soggetti gestori nei contratti di servizio e/o in altri documenti di gara; f) servizi di consulenza tecnica, amministrativa, gestionale, progettazioni, studi di fattibilità, direzione lavori, che siano funzionali e compatibili con le attività sopra elencate e fondati sul profilo delle competenze aziendali.

## OBIETTIVO 1: GARA GAS

**Descrizione:** Predisposizione e svolgimento della gara per l'affidamento del servizio di distribuzione gas naturale nei Comuni dell'ATEM FC.

Unica Reti è stata investita del ruolo di Stazione appaltante dai Comuni soci appartenenti all'ATEM Forlì Cesena, in linea con le disposizioni del DM 226/2011 del Ministero per lo Sviluppo Economico (c.d. "Regolamento gara gas"), per la gestione della gara per l'affidamento del servizio di distribuzione del gas naturale nei 23 Comuni dell'ATEM FC. Il DM 226/2011 attribuisce inoltre, in capo alla Stazione Appaltante, il ruolo di controparte al contratto di servizio con il gestore che si aggiudicherà la gara. Lo stesso Regolamento, determina le varie componenti di corrispettivo spettante alla Stazione Appaltante per tale ruolo e per la proprietà degli asset. Lo stesso Regolamento determina il canone spettante a ciascun Ente Concedente oltre alla quota offerta per gli interventi di efficientamento energetico a favore degli stessi Comuni concedenti.

Sul progetto ha lavorato negli ultimi anni il gruppo incaricato, che ha predisposto gli atti di gara da pubblicare. Lo staff è costituito da componenti interni e componenti esterni tecnici, legali e amministrativi. Il DM 226/2011 disciplina inoltre la composizione e le caratteristiche della Commissione di gara che dovrà essere nominata dopo la presentazione delle domande di partecipazione e quindi successivamente alla pubblicazione del bando. La procedura ha subito uno slittamento significativo dei tempi, in quanto l'attuale normativa contiene due elementi di forte criticità, già ampiamente segnalati al MISE e ad ARERA: una omissione in merito al corretto riconoscimento della componente tariffaria delle quote di ammortamento dei cespiti di proprietà degli Enti Locali o loro Società delle reti; una omissione in merito alla componente di canone di concessione da riconoscere agli Enti Locali appartenenti all'ATEM e si è ancora in attesa che il MISE proceda alla revisione della disposizione che contiene tali vulnerabilità. In attesa di ricevere il riconoscimento del diritto al rimborso dei costi di ammortamento dei cespiti gas, e per non arrecare un danno economico – finanziario alla società, si è deciso di posticipare la pubblicazione del bando in attesa che il Ministero apporti alla normativa di riferimento i dovuti correttivi. Anche la Regione Emilia Romagna è stata coinvolta in tale processo, ed ha evidenziato anch'essa al MISE le criticità generate dalla normativa. Nel corso degli ultimi anni la Società ha più volte sollecitato al MISE e ad ARERA (ex AEEGESI) gli interventi di natura correttiva del DM, anche attraverso il supporto dei parlamentari locali. La Società svolge azioni periodiche e costanti di intervento presso il Ministero, confidando anche sull'apporto dei parlamentari locali, oltre all'intervento di sollecitazione e protesta da parte dei Sindaci diretto alle Istituzioni nazionali (ANCI, UPI, MISE, ARERA). Si sottolinea che l'avanzamento del progetto dipende da altri soggetti coinvolti (MISE ed ARERA). Unica Reti non è pertanto totalmente autonoma nella definizione dei programmi. Il ritardo nell'avvio di tante gare, in attesa che il legislatore ponga riparo al vulnerabilità che contiene la normativa di riferimento, determinerà presto una ulteriore criticità connessa agli obiettivi di transizione energetica in previsione del traguardo di Agenda 2030.

|   | 2023        | 2024        |
|---|-------------|-------------|
| <b>Fasi per l'attuazione:</b>                                   |             |             |
| 1.1 Pubblicazione Bando   | x           |             |
| 1.2 Gestione gara   |             | x           |
| 1.3 Affidamento a nuovo Gestore dal 2025                        |             | 2025        |
| <b>Indicatori di risultato e target:</b>                        | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Pubblicazione Bando   | Si          |             |
| 1.2 Gestione gara   |             | Si          |
| 1.3 Affidamento a nuovo Gestore dal 2025                        |             |             |
| 1.4 Verifica con i Soci dell'iter sulle modifiche normative     |             |             |
| 1.5 Costo Staff di gara e Commissione(nel 2024) (euro)          | 100.000     | 185.000     |
| 1.6 Funzioni di controllo del Contratto di servizio gas (euro)  |             |             |
| 1.7 Incremento canone gas rispetto 2020 (euro) 700.000 dal 2025 |             |             |

## OBIETTIVO 2: INVESTIMENTI NEL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO

**Descrizione:** Per un ottimale impiego delle disponibilità finanziarie, la Società fin dal 2016 ha sottoscritto un accordo quadro con ATERSIR ed Hera SpA per il finanziamento e la realizzazione di opere relative al servizio idrico integrato nel territorio della provincia di Forlì-Cesena. A tale atto devono seguire specifici accordi attuativi che, quando definitivamente sottoscritti da ATERSIR e il gestore, consentiranno alla Società di partecipare alla realizzazione di investimenti nel ciclo idrico integrato, di ampliare gli interventi sul territorio, previsti per il triennio 2021- 2024, in 9,9 milioni di euro, oltre gli investimenti già autorizzati dall’Agenzia ad HERA e Romagna Acque. L’accordo-quadro definisce le condizioni, i termini e le modalità connesse alla realizzazione e gestione da parte di HERA di opere funzionali alla gestione del servizio idrico integrato e finanziate da Unica Reti, che ne sarà proprietaria fin dal momento della loro realizzazione. Atersir si impegna a determinare ed a riconoscere, come componente delle tariffe idriche applicabili al territorio di Forlì-Cesena, i corrispettivi di competenza di Unica Reti quale finanziatore e proprietario delle opere al fine di consentire la copertura dei costi del capitale, secondo il principio del *full cost recovery*, nel rispetto delle normative tariffarie come fissate da ARERA, tenuto conto delle rinunce espressamente accettate da Unica Reti, consistenti in una significativa riduzione della componente “oneri fiscali”, tariffariamente prevista; componente quest’ultima sulla quale Unica Reti, in analogia a quanto previsto anche dalle altre Società degli asset, accetterà una riduzione del 20%. Attraverso tale progetto il territorio potrà beneficiare di maggiori investimenti nel settore idrico, a minore impatto tariffario, mentre la società avrà riconosciuta una redditività superiore al tasso applicato sulle giacenze di conto corrente. L’avanzamento del progetto dipende pertanto da altri soggetti coinvolti (ATERSIR e gestore).

| <b>Fasi per l’attuazione:</b>  | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|--|-------------|-------------|
| 1.1 Finanziamento opere a SAL  | x           | x           |
| <b>Indicatori di risultato e target: (valore 2021 preconsuntivo)</b>   | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Finanziamento opere a SAL  | si          | si          |
| 1.2 Finanziamento opere  | 2,5 mil     | 2,4 mil     |
| 1.3 Ricavo incremento canone (L’incremento dei canoni è sempre posticipato di 2 anni rispetto agli investimenti finanziati) euro | 25.000      | 50.000      |

### OBIETTIVO 3: INVESTIMENTI NEL SERVIZIO DISTRIBUZIONE GAS

**Descrizione:** L'Autorità nazionale di riferimento per il settore della distribuzione del gas naturale (ARERA) ha disposto che per le reti di distribuzione gas realizzate con materiali non conformi alle norme tecniche vigenti si debba provvedere alla completa sostituzione o al completo risanamento, entro il 31 dicembre 2025. Tra le reti di nostra proprietà esistono circa 120 mila metri di condotte non conformi che dovranno pertanto essere sostituite. Una quota degli interventi di sostituzione condotte sarà finanziata da Unica Reti (per un importo complessivo di 8 milioni di euro nel triennio 2020/2022). Le nuove condotte saranno iscritte nel patrimonio di Unica Reti e saranno concesse in uso al Gestore Inrete al fine dell'erogazione del servizio pubblico di distribuzione del gas, dietro corresponsione da parte di quest'ultimo di uno specifico canone per l'utilizzo, che prevede una remunerazione dell'investimento economicamente vantaggiosa, in confronto ai rendimenti attuali del mercato finanziario. La durata del canone stabilito è prevista fino al termine della concessione attuale (cioè fino all'affidamento del servizio al gestore subentrante determinato a seguito della gara gas), analogamente a quanto previsto dal contratto di affitto di ramo d'azienda. Successivamente alla gara gas, il canone sarà pagato dal nuovo gestore, come per tutti gli altri asset di proprietà in base a quanto stabilito dal Regolamento gara gas (DM 226/2011).

| <b>Fasi per l'attuazione:</b>  | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|--|-------------|-------------|
| 1.1 Finanziamento opere a SAL  | x           |             |
| <b>Indicatori di risultato e target:</b>   | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Finanziamento opere a SAL  | sì          |             |
| 1.2 Finanziamento opere  | 1 mln       |             |
| 1.3 Ricavo incremento canone ( <i>L'incremento dei canoni è sempre posticipato di 1 anno rispetto agli investimenti finanziati</i> ) | 240.000     | 245.000     |



#### OBIETTIVO 4: SISTEMAZIONE CATASTALE DEGLI IMPIANTI DEL SII CONFERITI DAI COMUNI

**Descrizione:** Sistemazione catastale degli impianti del SII conferiti dai Comuni ed ottenimento agibilità su impianti depurazione presidiati. La Società sta procedendo, così come da deliberazione dell'Assemblea Soci del 27/04/2012, alla sistemazione catastale per la successiva acquisizione da privati, dei terreni e degli impianti idrici ricevuti dai Comuni Soci, frequentemente non conformi o non regolarizzati catastalmente all'atto del trasferimento dai Comuni alla Società. Il progetto era inizialmente a carico dei Comuni, ma verificata la presenza di complesse problematiche in capo alle Amministrazioni Socie per procedere all'acquisto delle aree di proprietà privata, è stato deliberato che la Società provvedesse all'acquisto bonario delle aree di pertinenza del SII ancora di proprietà di privati. Ove non fosse possibile un accordo bonario con la proprietà, si chiederà al Comune di attivare un esproprio a favore di UNICA RETI, con spese a carico della Società. Il progetto comporta a carico della Società i seguenti costi: la prestazione di servizio dei tecnici per i rilievi e gli accatastamenti; la parcella notarile per la regolarizzazione degli Atti; il pagamento delle imposte e dei bolli; le spese d'indennizzo al privato per l'acquisizione dei terreni. L'attività seppur costante, presenta alcune difficoltà connesse all'individuazione dei proprietari privati ed alla gestione della trattativa con gli stessi, per cui procede con tempi più lunghi di quanto inizialmente ipotizzato. A carico della Società è posta anche l'attività di sistemazione degli impianti di depurazione di proprietà in uso al gestore, per i quali è necessario giungere al completamento dell'iter amministrativo per l'ottenimento della conformità edilizia a seguito delle modifiche impiantistiche succedutesi negli ultimi anni. Nel 2018 si sono concluse le pratiche relative agli impianti di depurazione di Cesenatico e di Savignano. Le spese per questa attività sono state rimborsate al 75% dal gestore. Tale progetto si svilupperà fino a quando non sarà completato il progetto di incorporazione in Romagna Acque di tutti gli asset del ciclo idrico della Romagna non iscritti nel patrimonio del gestore del SII (ipotizzato entro il 2023).

| <b>Fasi per l'attuazione:</b>  | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|--|-------------|-------------|
| 1.1 Individuazione aree/impianti                                     | x           |             |
| 1.2 Affidamento incarichi tecnici per rilievi e accatastamenti       | x           |             |
| 1.3 Acquisizione/servitù aree  | x           |             |
| 1.4 Agibilità impianto depurazione Cesena                            |             |             |
| 1.5 Agibilità impianto depurazione Cesena                            |             |             |
| <b>Indicatori di risultato e target: (valore 2021 preconsuntivo)</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Costo tecnici incaricati dei rilievi e degli accatastamenti      | 44.000      |             |
| 1.2 Costo notarile   | 3.000       |             |
| 1.3 Costo indennizzi per acquisto terreni                            | 15.000      |             |
| 1.4 Agibilità impianto depurazione Cesena                            | <i>si</i>   |             |
| 1.5 Agibilità impianto depurazione Forlì                             | <i>si</i>   |             |

**OBIETTIVO 5 PROGETTO VALORIZZAZIONE ASSET IDRICI PER RICONOSCIMENTO QUOTA AMMORTAMENTI ALLA SOCIETÀ PATRIMONIALE (PROPEDEUTICO AL PROGETTO DI INCORPORAZIONE IN ROMAGNA ACQUE DI TUTTI GLI ASSET DEL CICLO IDRICO DELLA ROMAGNA NON ISCRITTI NEL PATRIMONIO DEL GESTORE DEL SII**

**Descrizione:** Il progetto si compone di due fasi: **1)** la valorizzazione degli asset del SII di proprietà delle Società Patrimoniali per il riconoscimento tariffario delle quote di ammortamento dei cespiti che ora non sono ricompresi (ed il cui costo rimane in capo alle Società patrimoniali); **2)** Incorporazione degli asset del SII con la realizzazione di un processo aggregativo della proprietà delle reti idriche delle Società patrimoniali presenti in Romagna (UNICA RETI - AMIR - SIS - TEAM - RAVENNA Holding e Romagna Acque). L'obiettivo è di confluire i beni del servizio idrico integrato di proprietà delle singole Società in un'unica Società individuata in Romagna Acque, per una migliore efficienza ed efficacia del settore, che potrà portare ad una migliore economicità della gestione grazie anche all'attesa copertura totale dei costi da parte del sistema tariffario. Gli Advisor sono stati individuati da Romagna Acque, che ne sosterrà anche le spese. UNICA RETI è già Socia di Romagna Acque Società delle Fonti, con una quota minima (0,36%). Il progetto dovrebbe realizzarsi tramite scissione delle reti ed impianti idrici di proprietà di Unica Reti. Si sottolinea che l'avanzamento del progetto dipende da altri soggetti coinvolti (Romagna Acque e Autorità di riferimento - ATERSIR ed ARERA). Unica Reti non è pertanto totalmente autonoma nella definizione dei programmi. Nel Dicembre 2021 ARERA ha approvato lo schema regolatorio, recante le predisposizioni tariffarie per il periodo 2020-2023, riconoscendo gli elementi innovativi contenuti nell'istanza. L'approvazione da parte di ARERA dell'istanza di deroga al modello tariffario era condizione per poter valutare le fasi successive per il conferimento dei beni del SII a Romagna Acque.

|   | 2023 | 2024 |
|---|------|------|
| <b>Fasi per l'attuazione:</b>   |      |      |
| 1.1 Garantire la corretta valorizzazione dei beni del SII che saranno conferiti-valutazione patrimoniale dei cespiti coinvolti nel processo aggregativo, attraverso la definizione della " fase 2" del progetto | x    |      |
| 1.2 Coadiuvare i Comuni Soci dell'ATEM Forlì-Cesena nella definizione degli interventi straordinari del SII nel piano d'ambito 2020/2023  |      |      |
| 1.3 Procedura codicistica (analisi adempimenti civilistici/fiscali)   | x    |      |
| 1.4 Definizione della procedura per il trasferimento dei beni del SII   |      |      |
| <b>Indicatori di risultato e target:</b>  |      |      |
| 1.1 Verifica sul riconoscimento patrimoniale dei cespiti conferibili  | Si   |      |
| 1.2 Coadiuvare i Comuni Soci dell'ATEM Forlì-Cesena nella definizione degli interventi straordinari del SII nel piano d'ambito 2020/2023  |      |      |
| 1.3 Definizione della procedura per il trasferimento dei beni del SII   | Si   |      |

## OBIETTIVO 6: AUTOSUFFICIENZA ENERGETICA

**Descrizione:** Il progetto mira a rendere UNICA RETI autosufficiente dal punto di vista energetico con impatto zero sui costi operativi (luce e gas).

|   | 2023        | 2024        |
|---|-------------|-------------|
| <b>Fasi per l'attuazione:</b>   |             |             |
| 1.1 Diagnosi energetica ai sensi del D.Lgs 102/2014 e monitoraggi annuali dell'energia gestita          | x           | x           |
| 1.2 Verifica impianto messa a terra ed installazione centraline per telecontrollo impianto fotovoltaico |             |             |
| 1.3 Messa in funzione nuovo impianto fotovoltaico   |             |             |
| 1.4 Riqualificazione impianto di riscaldamento  |             |             |
| <b>Indicatori di risultato e target:</b>  | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Diagnosi energetica ai sensi del D.Lgs 102/2014 e monitoraggi annuali dell'energia gestita          | sì          | sì          |
| 1.2 Diagnosi energetica ai sensi del D.Lgs 102/2014 e monitoraggi annuali dell'energia gestita (euro)   | 1920        | 1920        |
| 1.3 Verifica impianto messa a terra ed installazione centraline per telecontrollo impianto fotovoltaico |             |             |
| 1.4 Costo per la realizzazione impianto fotovoltaico  |             |             |
| 1.5 Riqualificazione impianto di riscaldamento (investimento)   | 80.000      |             |

## OBIETTIVO 7: PUBBLICA ILLUMINAZIONE - BENE COMUNE

**Descrizione:** Per sviluppare progetti a disposizione del territorio, per una futura *smart-land* Forlì-Cesena, è necessaria una fase preliminare di studio ed analisi sulla possibilità di utilizzare la rete della pubblica illuminazione, ora di proprietà dei Comuni del territorio. Il progetto prevede un censimento puntuale dell'asset della pubblica illuminazione per definire lo stato di consistenza delle reti per valutare i necessari efficientamenti ed il valore degli impianti per l'acquisizione dell'asset.

Questa attività risulta propedeutica alla prima fase del progetto di cui all'obiettivo n. 8, per cui si è scisso l'obiettivo nelle due fasi distinte: 1) censimento e valutazione asset P.I. 2) valutazione progetti Smart Land.

Il progetto di acquisizione delle reti di Illuminazione Pubblica per il momento è stato rivisto e superato. Nel 2021, in qualità di Stazione Appaltante, Unica Reti ha invece proceduto alla pubblicazione del bando per 5 Comuni del progetto pilota (Bagno di Romagna, Civitella di Romagna, Gatteo, Mercato Saraceno, Modigliana) al fine dell'affidamento della riqualificazione della rete di Illuminazione Pubblica, con integrazione di elementi "smart" e gestione del servizio, con un affidamento che partirà nel 2022 ed avrà durata 15 anni più il tempo necessario per gli investimenti di efficientamento.

---

2023 2024

**Fasi per l'attuazione:**

- 1.1 Censimento dei Punti Luce e valutazione stato di consistenza (21 Comuni coinvolti)
- 1.2 Studio fattibilità acquisizione rete pubblica illuminazione (accantonato in quanto eccessivamente oneroso il riscatto anticipato)
- 1.3 Definizione di un piano economico/finanziario per l'approvazione da parte dei Comuni Soci

---

**Indicatori di risultato e target:**

2023 2024

- 1.1 Censimento dei Punti Luce e valutazione stato di consistenza (21 Comuni coinvolti)
  - 1.2 Studio fattibilità acquisizione rete pubblica illuminazione
  - 1.3 Definizione di un piano economico/finanziario per l'approvazione da parte dei Comuni Soci
  - 1.4 Progettazione preliminare/definitiva (euro)
-

## OBIETTIVO 8: SMART LAND Forlì-Cesena 30.0 - Studio di fattibilità

**Descrizione:** Studio di prefattibilità sulla possibilità di utilizzare la rete della pubblica illuminazione, ora di proprietà dei Comuni del territorio, per sviluppare progetti di efficientamento e di ottimizzazione dell'uso delle reti per la canalizzazione di servizi smart, per poi sviluppare, in caso di assenso dei Comuni, un progetto operativo in funzione del PNRR. Il ruolo di Unica Reti sarebbe a supporto dei Comuni per coordinare in maniera unitaria ed omogenea i possibili progetti che porterebbero nuove risorse anche dalla Comunità europea a disposizione del territorio, per una futura *smart-land* Forlì-Cesena. Il progetto, denominato "SmartLand Forlì - Cesena 30.0", con riferimento ai 30 Comuni della nostra provincia, ha l'obiettivo concreto di innescare processi di sviluppo sostenibile per rendere più attrattivo ed integrato il nostro territorio, sfruttando, a beneficio dei Comuni Soci, le potenzialità patrimoniali e amministrative di Unica Reti. Inoltre questo nuovo scenario determinerebbe la possibilità a favore degli Enti locali di poter controllare e governare il sistema di innovazione e sviluppo dei servizi smart (videosorveglianza, rilevazione pm10, rilevazione livello dei corsi d'acqua, monitoraggio frane e sentieri, ecc...), creando una dashboard unitaria, capace di raccogliere e gestire i dati in maniera trasparente per le Amministrazioni interessate. L'idea è quella di potere prevedere un'integrazione funzionale dei nostri territori comunali, al fine di potere progettare un importante piano di investimenti in servizi smart e green a beneficio dei 30 Comuni e del territorio, in collaborazione con le strutture regionali, preposte anche alla gestione dei fondi del PNRR. Si vorrebbe avviare un piano integrato di adozione di politiche e di strumenti "smart" con una particolare attenzione ai temi della digitalizzazione in funzione della sicurezza predittiva del territorio attraverso il monitoraggio e l'implementazione della rete sensoristica.

| <b>Fasi per l'attuazione:</b>   | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|---|-------------|-------------|
| 1.1 Progettazione del sistema smart land e dei contenuti per i Comuni soci                    | X           |             |
| 1.2 Definizione di un piano economico/finanziario per l'approvazione da parte dei Comuni Soci |             | x           |
| <b>Indicatori di risultato e target:</b>  | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Progettazione del sistema smart land e dei contenuti per i Comuni soci                    | Si          |             |
| 1.2 Definizione di un piano economico/finanziario per l'approvazione da parte dei Comuni Soci | Si          |             |
| 1.3 Progettazione preliminare/definitiva (euro)   |             |             |

## OBIETTIVO 9: PROGETTO VERDE AQUA - DOCENDO DISCIMUS - 2° FASE: "L'ACQUA È UN DONO"

**Descrizione:** Il progetto per la sensibilizzazione sui temi dell'acqua pubblica di rete e sul "plastic free" iniziato nel 2019 e rivolto alle scuole del territorio, ha visto il suo completamento nel 2022, con la copertura di tutti gli istituti scolastici situati nei 30 Comuni Soci. Nel prossimo triennio l'intento è quello di proseguire con il progetto Verde Aqua con l'estensione anche ad altri luoghi pubblici per lo sport (palestre/piscine) e in altri luoghi pubblici (ad esempio nelle Residenze Sanitarie Assistenziali). Come proseguimento del progetto, c'è l'intento inoltre di sviluppare un nuovo progetto denominato "L'Acqua è un Dono", tenendo insieme i principi della sensibilizzazione sull'acqua pubblica e della solidarietà verso le popolazioni che non hanno sufficiente acqua, così come previsto dall'obiettivo 6 dell'Agenda ONU 2030.

|  | 2023        | 2024        |
|--|-------------|-------------|
| <b>Fasi per l'attuazione:</b>  |             |             |
| 1.1 Installazione erogatori nei luoghi per lo sport (palestre/piscine)                                       | x           |             |
| 1.2 Progetto di fundraising solidale "L'acqua è un dono"   | x           | x           |
| <b>Indicatori di risultato e target</b>  | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Installazione erogatori nei luoghi per lo sport (palestre/piscine)                                       | si          |             |
| 1.2 Installazione erogatori nei luoghi per l'assistenza alle persone (Residenze Sanitarie Assistenziali,...) | si          |             |
| 1.3 Acqua erogata nelle scuole ( <i>mila litri</i> )   | 4.000       | 4.200       |
| 1.4 Previsione riduzione plastica (stimata in base a litri prelevati da erogatore) Kg                        | 104.000     | 109.200     |
| 1.5 Erogazione liberale l'acqua è un dono  | 10.000€     | 10.000€     |

## OBIETTIVO 10: ATTIVITÀ DI VERIFICA PRELIMINARE PER IL CENSIMENTO DELLE RETI DI ACQUE METEORICHE NEI COMUNI DELLA PROVINCIA FORLÌ-CESENA

**Descrizione:** Il Consiglio locale di ATERSIR ed il Direttore di ATERSIR hanno preso in esame la possibilità di occuparsi in maniera organica delle fogne bianche all'interno del servizio idrico integrato, anche per i Comuni della Provincia di Forlì-Cesena (unico Ambito che ad oggi non ricomprende tale attività nel SII e quindi nella tariffa), prevedendo un coinvolgimento di UNICA RETI, quale società patrimoniale degli asset dell'idrico a supporto dei Comuni del territorio per realizzare un censimento puntuale del sistema attuale delle fogne bianche, provvedendo altresì a promuovere le attività di verifica preliminare congiunta con il gestore del servizio e con i singoli Comuni.

|  | 2023        | 2024        |
|--|-------------|-------------|
| <b>Fasi per l'attuazione:</b>            |             |             |
| 1.1 Censimento reti acque meteoriche     | x           |             |
| <b>Indicatori di risultato e target:</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Censimento reti acque meteoriche     | 80.000      |             |

## OBIETTIVO 11: MONITORAGGIO RISULTATI ECONOMICO/FINANZIARI

**Descrizione:** Garantire il pieno equilibrio economico-gestionale, migliorando la qualità dei servizi resi, valorizzare il rapporto costi/ricavi perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza e riduzione esposizione debitoria.

| Indicatori di risultato e target*:   | 2023           | 2024         |
|--|----------------|--------------|
| 1.1 EBITDA (o MOL)   | >= 6.500.000   | >= 6.500.000 |
| 1.2 UTILE NETTO  | >= 2.700.000   | >= 4.000.000 |
| 1.3 % Incidenza Costi Operativi Esterni* su Ricavi   | <=20%          | <= 17%       |
| 1.4 % Incidenza costo del personale su Ricavi (Previste assunzioni per gestione ramo gas a seguito nuova gara) | <=4 %          | <=4 %        |
| 1.5 Riduzione esposizione debitoria  | >= 1,5 milioni | >= 1 milione |

\*Questi target sono determinati considerando realizzati gli obiettivi 1 e 5

## OBIETTIVO 12: ELABORAZIONE PIANO STRATEGICO

**Descrizione:** Redazione, di concerto con i Soci, di un piano strategico triennale di sviluppo industriale della società che evidenzia i possibili percorsi di consolidamento e crescita, il modello organizzativo adottato, i fabbisogni di personale e gli impatti economico-finanziari previsti per il triennio (2022-2024). UNICA RETI nell'ultimo decennio ha maturato una proficua esperienza in qualità di Stazione Appaltante nella predisposizione della gara gas, che seppur non conclusa, per le note vicende meglio evidenziate nella descrizione dell'obiettivo n. 1, ha fornito alla Società una expertise notevole che ha permesso di immaginare e poi realizzare altri progetti che consentiranno di creare un patrimonio di informazioni sugli asset strategici inerenti i servizi pubblici locali di rete che saranno a beneficio e a vantaggio di tutti i Comuni Soci. Dall'esperienza della gara gas, è così nata l'esigenza dei Comuni Soci, soprattutto quelli di più piccole dimensioni, di condividere un progetto di efficientamento energetico della propria rete di illuminazione pubblica, partendo da un censimento dei punti luce, permettendo così di avere un quadro chiaro dei possibili interventi a beneficio della collettività in tema di riqualificazione energetica degli impianti di illuminazione pubblica. E' così nato il Progetto Pilota, nell'ambito del più ampio progetto di Smart Land Forlì Cesena 30.0 per la realizzazione di un sistema integrato territoriale indirizzato alla valorizzazione delle reti di illuminazione pubblica esistenti, al loro revamping funzionale ed alla integrazione delle stesse, finalizzata alla creazione della Smart Land, in linea con i principi adottati in materia dall'Unione Europea e con finalità di ottimizzazione dei servizi resi ai cittadini. Il Progetto Pilota ha coinvolto 5 Comuni: Bagno di Romagna, Civitella di Romagna Gatteo, Mercato Saraceno, e Modigliana, volto all'affidamento degli interventi di riqualificazione energetica degli impianti di illuminazione pubblica e di installazione di strumenti digitali in ottica smart e gestione del servizio I.P. Unica Reti è intervenuta in qualità di Stazione Appaltante per lo svolgimento della procedura ristretta per l'affidamento in concessione con la forma del Partenariato Pubblico Privato (PPP) del servizio di Illuminazione Pubblica e riqualificazione energetica, gestione e manutenzione degli impianti ed installazione di strumenti digitali in ottica smart. La forza di tale progetto sta nell'aver imposto un nuovo modello, che parte dalle esigenze dei Comuni ed è stato prodotto a loro misura, per dare risposte mirate alle necessità di ciascun territorio. L'intero progetto di efficientamento, con gli investimenti necessari alla riqualificazione della rete di illuminazione pubblica sarà realizzato in 18 mesi ed il costo sarà a totale carico del concessionario. Da questa esperienza particolarmente positiva, i Comuni Soci hanno maturato la volontà di assegnare ad UNICA RETI un altro incarico di verifica e censimento della rete fognaria bianca per acquisire le informazioni sullo stato di consistenza della rete di fognatura bianca e delle infrastrutture delle

acque meteoriche. Nell'arco temporale di 12 mesi si restituirà un preliminare censimento, funzionale per l'eventuale successivo affidamento del servizio al gestore qualora approvato dai Comuni in sede di Consiglio Locale ATERSIR e per gli interventi di riqualificazione. I progetti fino ad oggi pensati e realizzati, hanno consentito alla Società di avere una expertise che potrà essere messa a servizio e a beneficio dei Soci anche per progetti futuri, che consolideranno il ruolo della Società nei servizi pubblici locali a rete, caratterizzati da una forte standardizzazione impiantistica e di servizio e permetteranno ai Soci di avere benefici in termini di migliore conoscenza dei propri asset ed economici e finanziari, in termini di risparmi sui consumi energetici ed operativi, senza trascurare la possibilità di generare investimenti con risorse messe a disposizione da finanziatori terzi o tramite contributi a fondo perduto (PNRR o contributi regionali/statali). La Società in occasione di vari incontri con i Comuni Soci (diretti e indiretti), ha quindi avuto l'input dai Soci medesimi, di approfondire e coordinare l'analisi e la gestione dei seguenti progetti, che saranno avviati nel corrente esercizio e sviluppati nel corso prossimo triennio: Progetti di efficientamento energetico; Fognature bianche ed acque meteoriche (censimento ed individuazione criticità impianti per la presentazione di progetti da candidare al PNRR); Studio di fattibilità su Comunità Energetiche Rinnovabili (C.E.R.). Centralizzare tali attività in capo ad UNICA RETI, pone indubbi vantaggi economici per i Comuni Soci, che si sgravano di costi diretti. Individuare in UNICA RETI il fulcro organizzativo per l'analisi e l'amministrazione del patrimonio pubblico dei servizi a rete, rappresenta inoltre un valore aggiunto che consente di mettere a sistema, creando anche importanti economie di scala, competenze e monitoraggio di una parte importante di patrimonio pubblico che non sempre i Comuni, soprattutto e di piccole dimensioni, riescono a conoscere e valorizzare.

| <b>Indicatori di risultato e target:</b>            | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|---|-------------|-------------|
| 1.1 Stato avanzamento modello controllo di gestione | 50%         |             |
| 1.2 Enti soci coinvolti                             | 100%        |             |

### **OBIETTIVO 13: OTTIMIZZAZIONE STRUMENTI INTERNI PER LA GESTIONE SOCIETARIA**

**Descrizione:** Elaborazione, di concerto con i Soci, di un modello di controllo di gestione della società, anche mediante individuazione di standard relativi al controllo rischi. Sviluppo, di concerto con i Soci, di un progetto di riorganizzazione della società finalizzato alla ricerca di economie di scala con altre partecipate del territorio, per servizi ed attività di supporto, in un'ottica complessiva di contenimento dei costi

| <b>Fasi per l'attuazione:</b>                  | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|--|-------------|-------------|
| 1.1 Elaborazione modello controllo di gestione | X           |             |
| 1.2 Elaborazione progetto di riorganizzazione  |             | X           |

| <b>Indicatori di risultato e target:</b>            |  |  |
|---|--|--|
| 1.2 Stato avanzamento modello controllo di gestione |  |  |
| 1.3 Stato avanzamento progetto di riorganizzazione  |  |  |



## Cesena Fiera S.p.A.

Sede legale: Via Dismano, 3845 - 47522 Pievesestina di Cesena (FC)

P.Iva: 01954020408

Data costituzione: 04/04/1995

Capitale sociale: 2.288.000 euro

Quota di partecipazione del Comune di Cesena: **33,18%**

La società, soggetto gestore del centro fieristico permanente cesenate, ai sensi della L.R. n. 12/2000 e s.m.i., ha per oggetto l'organizzazione nell'interesse della città di Cesena di manifestazioni fieristiche, mostre, rassegne ed esposizioni, convegni ed iniziative culturali, con tutte le facoltà connesse e conseguenti per la massima valorizzazione della produzione artigianale, agricola e dei servizi, nonché di tutte le attività economiche consentendo ai partecipanti di presentare i propri prodotti e/o servizi e/o relazioni e di diffonderne la conoscenza e promuoverne, ove del caso, la vendita; le manifestazioni potranno avere carattere internazionale, nazionale, regionale e locale. A tal fine la società potrà svolgere altresì le seguenti attività: a) la gestione di padiglioni fieristici e delle relative strutture, impianti e servizi in disponibilità; b) la realizzazione, il completamento, l'adeguamento e la gestione ai fini di cui sopra di altre strutture immobiliari, mobiliari ed organizzative; c) l'organizzazione per la partecipazione di espositori a manifestazioni fieristiche o ad altre iniziative promozionali in svolgimento nel territorio nazionale o all'estero; d) l'organizzazione di servizi di marketing, servizi permanenti di informazione per Imprese, Enti, Organismi associativi sui mercati nazionali ed esteri, nonché di ogni utile iniziativa volta ad incentivare e promuovere lo sviluppo economico del territorio; e) l'intrapresa di ogni utile iniziativa diretta a promuovere una migliore conoscenza delle tecnologie industriali e/o delle tecniche di commercializzazione, nell'ambito dei comparti oggetto delle proprie manifestazioni fieristiche; la società opererà secondo i criteri di economicità coprendo i costi di gestione con i redditi del proprio patrimonio, con i proventi delle manifestazioni fieristiche ed il corrispettivo degli altri servizi prestati, oltre che con gli eventuali apporti di Enti, Associazioni, Istituti e Società.

## OBIETTIVO 1: STRATEGIE PER IL RIPOSIZIONAMENTO E IL RILANCIO DELLA FIERA A CESENA A SEGUITO ALL'EMERGENZA SANITARIA DA COVID-19

**Descrizione:** Dopo l'interruzione forzata dell'attività fieristica, dovuta alla pandemia da Covid-19 e in un contesto ancora incerto e precario, è necessario ripensare l'attività fieristica alla luce dei vincoli posti ai fini della sicurezza sanitaria e delle opportunità di ripresa esistenti. L'attenzione dovrà essere posta alla flessibilità dei calendari, alla sicurezza delle strutture, della logistica e delle modalità di accoglienza, rapporto con espositori e visitatori, sia della consolidata fiera MacFrut (si veda obiettivo specifico 2) che nella ripresa delle fiere locali e quelle organizzate da terzi. In particolare per il centro congressi, utilizzato oggi parzialmente come centro vaccinale da parte dell'Ausl Romagna, dovranno essere avviate modalità per incrementare l'attività convegnistica, sia nel rispetto delle normative sanitarie vigenti sia in raccordo con le esigenze dell'attività ospitata di centro vaccinale. Dovrà proseguire, per quanto possibile, la riqualificazione dell'area fieristica, progetto avviato già nel 2016, proseguito negli anni successivi, e ora oggetto di un possibile potenziamento alla luce dei fondi previsti per l'attività fieristica dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza PNRR oggi al vaglio del Ministero del Turismo. In merito alle fiere locali, in particolare, la situazione di crisi (sanitaria ed economica) ha evidenziato serie difficoltà da parte di Blu Nautilus nel garantire la continuità nell'organizzazione dei Mercatini dell'Antiquariato, ciò ha portato alla scelta per Cesena Fiera di acquisire il marchio e a gestire direttamente l'evento, ormai di fatto identitario per la Città di Cesena. La manifestazione ha così potuto riprendere la sua attività da settembre 2021 e dovrà proseguire secondo il consueto calendario, cercando di individuare nuovi possibili settori per un suo ulteriore sviluppo.

|  | 2023        | 2024        |
|--|-------------|-------------|
| <b>Fasi per l'attuazione:</b>                      |             |             |
| 1.1 Riqualificazione dell'area fieristica          | x           | x           |
| 1.2 Rilancio dell'attività convegnistica           |             |             |
| 1.3 Rilancio delle fiere locali                    |             |             |
| <b>Indicatori di risultato e target:</b>           | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Arredo urbano area Via Dismano e Nuova Rotonda |             | 100%        |
| 1.2 Impianto di videosorveglianza                  |             | 100%        |
| 1.3 Potenziamento impianto fotovoltaico            |             | 100%        |
| 1.4 Progetti di riqualificazione energetica        | 100%        |             |
| 1.5 Fiere locali                                   | 12          | 12          |
| 1.6 Fiere gestite da terzi ospitate                | 5           | 6           |

## OBIETTIVO 2: MACFRUT-FIERAVICOLA: STRATEGIE PER LA GESTIONE DELLA FASE EMERGENZIALE, PER LA RIPRESA ED IL RILANCIO DELLA MANIFESTAZIONE

**Descrizione:** L'emergenza sanitaria da Covid-19 ha pesantemente colpito l'economia italiana.—Il settore fieristico-convegnistico ha risentito particolarmente degli effetti del "lockdown" e della sospensione dell'attività imposta a livello governativo e regionale nei mesi immediatamente successivi, basandosi per definizione sulla presenza fisica delle persone in occasione degli eventi. Le strategie per affrontare la situazione attuale sono pertanto di difficilissima individuazione a causa delle incertezze legate alla situazione sanitaria ed economica. La società ha ipotizzato una strategia di medio periodo impostata su due fasi: una prima fase (2020-2021) tesa alla gestione dell'emergenza ed una seconda improntata alla normalizzazione ed al rilancio dell'attività fieristica-convegnistica. La fase di gestione dell'emergenza è stata pensata cercando di mantenere in essere quante più iniziative possibili, temperando l'esigenza di rispetto delle norme sanitarie e di sicurezza vigenti con le esigenze di sostenibilità economica di ogni singolo evento e/o comparto. Si è inoltre introdotta una nuova manifestazione digitale (Macfrut Digital), primo evento fieristico digitale del settore ortofrutticolo a livello internazionale, che potrà rappresentare un'alternativa all'edizione "fisica", qualora la situazione sanitaria-economica lo richiedesse. La seconda fase sarà fondata sull'organizzazione a pieno regime di Macfrut, puntando ad un sostanziale recupero delle performances storiche per il 2023 e ad un rilancio per il 2024, considerando che a partire dal 2021, negli anni dispari, la manifestazione si svolgerà contestualmente alla manifestazione "Fieravicola-Salone Internazionale in Avicoltura", affidata in gestione a Cesena Fiera dalla nuova società che l'ha rilevata dalla Fiera di Forlì.

|  | 2023        | 2024        |
|--|-------------|-------------|
| <b>Fasi per l'attuazione:</b>                                  |             |             |
| 1.1 Ripresa manifestazione Macfrut                             |             |             |
| 1.2 Rilancio e sviluppo Macfrut                                | x           | x           |
| 1.3 Sviluppo Fieravicola-Salone Internazionale in Avicoltura   | x           |             |
| 1.4 Introduzione nuove aree tematiche e iniziative collaterali | x           |             |
| <b>Indicatori di risultato e target</b>                        | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Giornate fiera Macfrut                                     | 3           | 3           |
| 1.2 Visitatori Macfrut / Visitatori prima della pandemia       | 100%        | 110%        |
| 1.3 Espositori Macfrut / Espositori prima della pandemia       | 100%        | 100%        |
| 1.4 Espositori Fieravicola                                     | 120         |             |
| 1.5 Fatturato Fieravicola (mila euro)                          | 900         |             |
| 1.6 Nuove aree tematiche                                       | si          | si          |

### OBIETTIVO 3: MONITORAGGIO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO E DEGLI INDICI DI CRISI AZIENDALE

**Descrizione:** Partendo dal presupposto che l'incidenza delle spesa per il personale della fiera cesenate rispetto ai valori della produzione, si attesta sui livelli efficienti rispetto ad altre fieri similari per natura e dimensioni, alla luce del rallentamento dell'attività fieristica a causa dell'emergenza sanitaria, si rende ora necessario un tempestivo recupero dei livelli di incidenza della spesa del personale sul valore della produzione rispetto agli anni precedenti la pandemia, che ha inciso in modo significativo portando tale rapporto per l'anno 2020 al 27,87%. Per i dettagli si veda andamento riportato in tabella \*

| <b>Fasi per l'attuazione:</b>  | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|--|-------------|-------------|
| 1.1 Recupero dei livelli di incidenza della spesa del personale sul valore della produzione<br>rispetto agli anni precedenti la pandemia | sì          | sì          |
| <b>Indicatori di risultato e target:</b>   | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| 1.1 Incidenza delle spese per il personale sul valore della produzione   | 12%         | 10%         |

# Agenzia Mobilità Romagnola A.M.R. s.r.l. cons

Sede legale: Piazza Leonard o Sciascia, 111 - Cesena (FC)

P.Iva: 02143780399

Data costituzione: 01/03/2017

Capitale sociale: 100.000 euro

Quota di partecipazione del Comune di Cesena: **9,461%**

La società ha per oggetto quanto segue: a) progettare, organizzare e promuovere i servizi pubblici di trasporto, integrati tra loro e con la mobilità privata, con particolare riferimento alla mobilità sostenibile; b) lo svolgimento, nell' "ambito territoriale romagnolo" - costituito dall'insieme dei tre bacini territoriali delle province di Forlì-Cesena, Rimini e Ravenna - di tutte le funzioni di "agenzia della mobilità" previste dalle norme di legge vigenti e delle funzioni amministrative spettanti agli enti soci in materia di trasporto pubblico di persone da essi eventualmente delegate, con esclusione delle sole funzioni di programmazione provinciale e comunale, ovvero di indirizzo programmatico e di gestione del trasporto pubblico locale, della sosta, dei parcheggi, dell'accesso ai centri urbani; c) amministrare, in via diretta o indiretta, il proprio patrimonio e i beni conferiti nonché, occorrendo, anche gli impianti e le dotazioni patrimoniali comunque funzionali al servizio di trasporto pubblico locale.

## OBIETTIVO 1: RIPROGETTAZIONE DEL SISTEMA DI TRASPORTO PUBBLICO DEL BACINO CESENATE

**Descrizione:** Analisi e studio del bacino di utenza sul territorio cesenate del servizio di TPL per definire i bisogni e in vista della gara per il TPL

|  | 2023 | 2024 |
|--|------|------|
| <b>Fasi per l'attuazione:</b>  |      |      |
| 1.1. Affidamento di un incarico per l'analisi della rete di trasporto pubblico suburbano ed extraurbano                          |      |      |
| 1.2 Impostare lo studio commissionato con l'analisi dell'offerta, della domanda potenziale e il confronto tra domanda e offerta; |      |      |
| 1.3 Consegna relazione sul TPL e utilizzo ai fini della gara   |      |      |

| <b>Indicatori di risultato e target</b>  | 2023 | 2024 |
|--|------|------|
| 1.1 Affidamento studio di riprogettazione del sistema TPL suburbano ed extraurbano del bacino Cesena in vista della gara |      |      |

## OBIETTIVO 2: GARA PER IL TRASPORTO PUBBLICO LOCALE

**Descrizione:** Proseguire con le procedure per l'avvio della gara e aggiudicazione del servizio di Trasporto Pubblico Locale (TPL) nell'Ambito Romagnolo.

|   | 2023 | 2024 |
|---|------|------|
| <b>Fasi per l'attuazione:</b>   |      |      |
| 1.1 Consultazione con i gestori operanti nell'Ambito Romagna per la definizione delle modalità di raccolta dati relativamente a beni strumentali e personale impiegati per lo svolgimento del servizio di TPL e con le società proprietarie degli asset patrimoniali utilizzati dai gestori del servizio. Percorso iniziato nel 2019. |      |      |
| 1.2 Attivazione procedimento di gara per l'affidamento del servizio di TPL nell'Ambito Romagna e svolgimento della relativa procedura   |      | x    |
| 1.3 Aggiudicazione del servizio di TPL nell'Ambito Romagna  |      |      |
| <b>Indicatori di risultato e target:</b>  | 2023 | 2024 |
| 1.1 Conclusione del processo di consultazione   |      |      |
| 1.2 Svolgimento del procedimento di gara per l'affidamento del servizio di TPL  |      |      |
| 1.3 Aggiudicazione del servizio di TPL  |      | 100% |

# Start Romagna Spa

Sede legale: Viale Carlo Alberto della Chiesa n. 38 -RIMINI

P.Iva: 03836450407

Data costituzione: 04/11/2009

Capitale sociale: 29.000.000 euro

Quota di partecipazione del Comune di Cesena: 15,590 %

La società ha il seguente oggetto sociale: a) l'attività di programmazione e pianificazione imprenditoriale di tutte o parte delle fasi di produzione e commercializzazione necessarie per l'esercizio dell'attività di trasporto di persone; b) l'esercizio dei servizi pubblici di trasporto di persone definiti urbani, di bacino e di interbacino sia di tipo ordinario che speciali nonché dell'esercizio di servizi di trasporto metropolitano; c) l'esercizio delle attività di trasporto persone su linee internazionali e comunque per tutti i servizi soggetti a concessione di competenza ministeriale; d) la progettazione, la produzione, la vendita e la commercializzazione di servizi innovativi di trasporto pubblico, anche di tipo metropolitano; e) la progettazione, la produzione, la vendita e la commercializzazione di servizi alternativi ed integrativi della mobilità; f) la progettazione, la produzione, la vendita e la commercializzazione di servizi di navigazione in acque sia fluviali o lacustri, sia salse o salmastre, sia marine, con ogni tipo di imbarcazione e/o traghetto per il trasporto pubblico e/o privato di persone e cose; g) l'attività di noleggio con o senza conducente di autobus e/o di imbarcazioni, traghetti, autovetture; h) l'attività di agenzia per conto di privati, società od enti in ordine a viaggi, vacanza turismo di persone e in genere ogni altra attività correlata; i) la progettazione, la costruzione e la gestione di opere, infrastrutture ed impianti afferenti l'esercizio dei servizi pubblici, privati del trasporto ovvero di tipo metropolitano; j) la realizzazione di impianti per la distribuzione carburanti e lubrificanti, stazioni di servizio, impianti distributori stradali di carburante, nonché la rappresentanza ed il commercio al minuto di tutti i prodotti derivanti dal petrolio, gas naturale e della chimica del petrolio e correlati all'erogazione di energia; k) l'attività di manutenzione e riparazione di veicoli propri e/o di terzi; l) produzione, distribuzione, vendita ed utilizzo di energia da qualsiasi fonte prodotta, legate all'attività principale di trasporto. Sono espressamente esclusi: a) il rilascio di garanzie, sia pure nell'interesse di società partecipate, ma a favore di terzi, laddove tale attività non abbia carattere residuale e non sia svolta in via strettamente strumentale al conseguimento dell'oggetto sociale; b) la raccolta di risparmio tra il pubblico e l'acquisto e la vendita, mediante offerta al pubblico, di strumenti finanziari disciplinati dal D.Lgs. 24/02/1998, n. 58, nonché l'esercizio nei confronti del pubblico delle attività di assunzione di partecipazioni, di concessione di finanziamenti sotto qualsiasi forma, di prestazioni di servizi di pagamento e di intermediazione in cambi e ogni altra attività di cui all'art. 106 del D.Lgs. 01/09/1993, n. 385; c) qualsiasi attività che sia riservata agli iscritti in albi professionali previsti dal D.Lgs. n. 58/1998.

## OBIETTIVO 1: RAZIONALIZZAZIONE E OTTIMIZZAZIONE DEI SERVIZI

**Descrizione:** Verifica della dislocazione dei servizi per deposito al fine di ottimizzare i trasferimenti a vuoto limitando le percorrenze non commerciali. Verifica dell'utilizzo dei turni, al fine di razionalizzare la gestione del personale viaggiante, ottimizzando la produttività degli autisti. Revisione dell'attuale gestione degli affidamenti, al fine di massimizzare i benefici economici/operativi derivanti dal ricorso a tale modalità di servizio. Revisione dell'attuale gestione degli acquisti di beni e servizi per massimizzare l'efficienza anche mediante l'istituzione di una figura di coordinamento che garantisca omogeneità tra le diverse officine. Studio e valutazione in merito alla possibile introduzione di nuovi modelli manutentivi (Manutenzione 4.0).

## **OBIETTIVO 2: RINNOVO E RAZIONALIZZAZIONE PARCO AUTOMEZZI**

**Descrizione:** Prosecuzione della rimodulazione del parco mezzi a disposizione attraverso l'ottimizzazione di allocazioni sul territorio e delle percorrenze in coerenza coi vincoli posti dai contratti di servizio e dalle esigenze tecniche delle linee esercite. Introduzione nel parco mezzi di veicoli ad alimentazione innovativa e con diverse lunghezze. Studio e valutazione della politica relativa all'utilizzo di mezzi in LCC (Life Cycle Costing). Razionalizzazione delle politiche di rinnovo del parco mezzi, con l'obiettivo di limitare la variabilità del parco in termini di modelli presenti, generando efficienze operative.

---

## **OBIETTIVO 3: SUPPORTO E COLLABORAZIONE CON ENTI SOCI E COOPERAZIONE CON ORGANISMI REGIONALI**

**Descrizione:** La società dovrà fornire agli enti soci un supporto propositivo finalizzato alla creazione di un nuovo modello tariffario. Collaborazione per la redazione dei Piani Urbani per la Mobilità Sostenibile (PUMS) e per i Piani d'azione per Energia Sostenibile e Clima (PAESC) con particolare riferimento al reperimento dati dei flussi origine/destinazione. Cooperazione con organismi regionali per lo sviluppo di strategie condivise volte a sfruttare le sinergie con altre aziende regionali.

---

## **OBIETTIVO 4: SVILUPPO INNOVAZIONE TECNOLOGICA**

**Descrizione:** Completamento processo di introduzione di sistemi di Business Intelligence, digitalizzazione ambito manutenzione e gestione del magazzino, creazione di una piattaforma integrata di risk management o di un sistema di e-learning trasversale. innovazione a supporto di attività commerciali (es validazione con carta di credito-tecnologia EMV), soluzioni tecnologiche per rilevamento persone alle fermate, introduzione sistemi avanzati infomobilità).

---

## Lepida soc.cons.p.a.

Sede legale: Via della Liberazione, 15 - 40128 Bologna

P.Iva: 02770891204

Data costituzione: 01/08/2007

Capitale sociale: 69.881.000euro

Quota di partecipazione del Comune di Cesena: 0,0014%

La Società opera in conformità al modello *in house providing* stabilito dall'ordinamento italiano e dell'Unione europea ed ha per oggetto l'esercizio delle seguenti attività - rientranti nell'ambito di pertinenza di pubbliche amministrazioni ed altri soggetti pubblici che detengono una partecipazione nella società secondo quanto indicato nell'art. 10, comma 1, 2, 3, 3 ter e 4-quater e nell'art. 14, comma 5 della legge regionale n. 11/2004 nonché negli artt. 15 e 16 della legge regionale n. 14/2014: I. costituzione di un polo aggregatore a supporto dei piani nello sviluppo dell'ICT (Informazione Comunicazione Tecnologia) regionale in termini di progettazione, ricerca, sviluppo, sperimentazione e gestione di servizi e prodotti di ICT, nonché attività di realizzazione, manutenzione, attivazione ed esercizio di infrastrutture e della gestione e dello sviluppo dei servizi per l'accesso e servizi a favore di cittadini, imprese e pubblica amministrazione, con una linea di alta specializzazione nei settori della sanità, dell'assistenza sociale, dei servizi degli enti locali alla persona e dei servizi socio sanitari. II. fornitura di servizi derivanti dalle linee di indirizzo del piano regionale per lo sviluppo telematico, delle ICT e dell'e-government di cui all'Art. 6 della legge regionale n. 11/2004 e relative attuazioni di cui all'Art. 7 della stessa legge; III. fornitura di servizi mediante: la gestione della domanda per l'analisi dei processi; la definizione degli standard di interscambio delle informazioni; la stesura dei capitolati tecnici e delle procedure di gara per lo sviluppo/acquisto dei servizi; il program e project management; la verifica di esercibilità; il supporto al dispiegamento, l'erogazione dei servizi tramite i fornitori individuati; il monitoraggio dei livelli di servizio; IV. attività di formazione e di supporto tecnico nell'ambito dell'ICT; V. attività di supporto alle funzioni gestionali in ambito organizzativo ed amministrativo a favore dei Soci e delle loro Società; VI. attività relative all'adozione di nuove tecnologie applicate al governo del territorio della Regione Emilia-Romagna e di riferimento dei Soci, come quelle inerenti alle cosiddette smart city e smart working; VII. attività di nodo tecnico-informativo centrale di cui all'art. 14 della legge regionale n. 11/2004; VIII. attività a supporto dell'implementazione del sistema regionale di calcolo distribuito (Data center e Cloud computing) di cui alla legge regionale n. 14/2014; IX. acquisto, sviluppo, erogazione e offerta, nel rispetto e nei limiti delle normative comunitarie e nazionali in materia di appalti di lavoro, servizi e forniture, di servizi di telecomunicazione ed informatici e/o affini, i.e. a titolo esemplificativo e non esaustivo: servizi dati, Internet e di telefonia, tradizionale e su rete IP; servizi per la convergenza fisso/mobile; servizi di data center con funzioni di data storage, server farming, server consolidation, facility management, backup, disaster recovery; servizi di Help Desk tecnologico (incident e problem management); erogazione di servizi software applicativi gestionali in modalità ASP; X. realizzazione, manutenzione, gestione ed esercizio delle reti regionali di cui all'art. 9 della legge regionale n. 11/2004 nonché delle reti locali in ambito urbano (di seguito MAN), delle sottoreti componenti le MAN e delle reti funzionali a ridurre situazioni di divario digitale (anche in attuazione di quanto disposto dalla legge regionale n. 14/2014) ovvero di fallimento di mercato, intendendosi per realizzazione, manutenzione, gestione ed esercizio, a titolo esemplificativo e non esaustivo le attività di: pianificazione delle infrastrutture fisiche di rete; progettazione; appalto per l'affidamento lavori; costruzione; collaudo delle tratte della rete in fibra ottica; di affitto dei circuiti tradizionali, infrastrutture in fibra o radio per le tratte non di proprietà; messa in esercizio; manutenzione ordinaria e straordinaria; predisposizione delle infrastrutture tecnologiche atte ad assicurare la connessione alle bande necessarie per erogare i servizi di connettività; monitoraggio delle prestazioni di rete; XI. fornitura di servizi di connettività sulle reti regionali di cui Art. 9 della legge regionale n. 11/2004 intendendosi per fornitura di servizi di connettività, a titolo esemplificativo e non esaustivo: la trasmissione dati su protocollo IP a velocità ed ampiezza di banda garantite; tutti i servizi strettamente inerenti la trasmissione dei dati quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, la fornitura e la configurazione degli apparati terminali di rete situati nei punti di accesso locale (PAL), la configurazione di reti private virtuali (VPN); svolgimento delle necessarie funzioni di interfacciamento con l'SPC (sistema pubblico di connettività), garantendo i livelli di servizio e di sicurezza previsti dalle regole tecniche dell'SPC; eventuale interconnessione con la rete GARR della ricerca; interconnessione con le reti degli operatori pubblici di telecomunicazione; offerta al pubblico del servizio gratuito di connessione ad internet tramite tecnologia WiFi per conto degli enti soci, su domanda e nell'interesse di questi ultimi, operando quale loro servizio tecnico; erogazione dei servizi di cui all'art. 15 della legge regionale n. 14/2014 in via sussidiaria e temporanea, qualora dal mercato non emergano altre soluzioni che ne consentano l'erogazione; XII. fornitura di tratte di rete e di servizi a condizioni eque e non discriminanti ad enti



pubblici locali e statali, ad aziende pubbliche, alle forze dell'ordine per la realizzazione di infrastrutture a banda larga per il collegamento delle loro sedi nel territorio della Regione Emilia-Romagna e di riferimento dei Soci.

## OBIETTIVO 1: CONTENIMENTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO

**Descrizione:** Il socio di maggioranza la Regione Emilia Romagna, con l'ausilio del Comitato Permanente di Indirizzo e Controllo dei soci di Lepida, individua e monitora gli obiettivi sul contenimento dei costi di funzionamento previsti dal D.Lgs 175/2016. In particolare la società dovrà proseguire nel:

- 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;
- adottare regolamenti che consentano un uso attento e razionale degli spazi ad uso ufficio, anche attraverso l'introduzione e il rafforzamento del lavoro agile, con tendenziali previsioni di riduzione dei relativi costi;
- prevedere che, per ciascun esercizio, a consuntivo, l'incidenza % del complesso delle spese di funzionamento sul valore della produzione non superi l'analogo 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).

## OBIETTIVO 2: INDIRIZZI STRATEGICI ASSEGNATI DAL DEFR EMILIA ROMAGNA 2023

**Descrizione:** Il socio di maggioranza, la Regione Emilia Romagna con Delibera di Giunta Regionale n. 968 del 13.06.2022 e Delibera di Assemblea Legislativa n. 92 del 27.07.2022 ha approvato il Documento di Economia e Finanza Regionale per il 2023. Il DEFR 2023 attribuisce a Lepida ScpA indirizzi strategici, obiettivi e risultati attesi in coerenza con il Piano industriale 2023-2025 della società in house, con particolare riferimento alle attività di: Supporto allo sviluppo delle Agende digitali locali; Gestione ed evoluzione delle reti Lepida e radiomobile regionale Errete, wifi; Contrasto al digital divide e diffusione della connettività nelle scuole; Gestione dei datacenter regionali; Identity provider LepidaID/SPID e identità digitali per uso professionale; Gestione delle piattaforme dei pagamenti PayER e dell'Accesso Unitario SUAP; Gestione del FSE in Fascicolo sociale-sanitario elettronico, della Cartella SOLE e dei sistemi CUP per l'accesso; Promozione dei servizi digitali per il welfare.