

Comune di Modena
Servizio Finanze, Economato
e Organismi Partecipati

OBIETTIVI
DELLE SOCIETA' PARTECIPATE
DAL COMUNE DI MODENA

(Art. 18 e 19 Regolamento dei controlli interni)

Esercizio 2025

INDICE

Società	Quota di partecipazione del Comune di Modena	Pag.
CambiaMo S.p.A.	63,22%	5
ForModena Soc.cons. a r.l.	77,03 %	11
aMo S.p.A.	45,00%	19
Farmacie Comunali di Modena S.p.A.	33,40 %	25
SETA S.p.A.	11,05%	31
Fondazione Cresci@Mo	Socio fondatore	35
Partecipazioni minoritarie	< 10%	47

CambiaMo S.p.A.

1. Attività previste per il 2025

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

In particolare, nel corso del 2025 verranno consegnati i lavori degli ultimi due interventi: la riqualificazione della Porta Nord della Stazione e lo stralcio G della mobilità (ripristino filovia via Canaletto).

Nell'area del comparto ex Mercato Bestiame sarà inaugurato l'immobile denominato "Ex Stallini" di viale del Mercato e termineranno i lavori di completamento dell'area attigua all'edificio e al Parcheggio Hub di nuova realizzazione: il percorso di rifunzionalizzazione prevede la realizzazione della nuova sede di Modena dell'Agenzia Regionale per il Lavoro.

Per quanto riguarda i progetti PINQUA/PNRR: è prevista la prosecuzione del cantiere in corso, avviato nel 2024, del lotto O-P funzionale a realizzare 30 alloggi di ERS e l'avvio dell'intervento nel Lotto Q, il cui Quadro Tecnico Economico, relativo alla realizzazione di un nuovo edificio ERS di 15 alloggi, ha trovato copertura finanziaria nella seconda metà del 2024, grazie alla vendita di n. 6 appartamenti che consentiranno alla società di chiudere con un risultato positivo anche la gestione 2024.

Per quanto riguarda il complesso R-Nord, sarà consolidata la gestione degli alloggi per studenti e lavoratori temporanei e delle altre attività insediate. Saranno valutate ulteriori strategie, anche prevedendo eventuali lavori di adeguamento necessari a riqualificare l'immobile nel suo insieme. In base alle deliberazioni assunte dal Comune di Modena nel 2023 continueranno a essere gestiti gli affitti degli spazi commerciali nell'immobile "Garage Enzo Ferrari" di viale Trento Trieste, dando nuove prospettive di rifunzionalizzazione dell'immobile concesso a CambiaMo dal Comune di Modena.

Per quanto attiene alla gestione economico-finanziaria della società, si prevede un risultato positivo per il 2025 pari a € 395.757.

Infine, per quanto riguarda gli assetti societari, si prevede di attuare una riorganizzazione della struttura interna, finalizzata all'adeguamento degli assetti societari ai sensi del D. Lgs 231/2001, funzionale - come da indicazione dell'Organismo di Vigilanza - alle indicazioni e alle priorità delle linee programmatiche della società e che preveda un dimensionamento del personale adeguato al volume di interventi di trasformazione urbana in essere.

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

2. Budget 2025

	Budget 2025
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.991.868
Variazione delle rimanenze prop. in corso lav.	1.482.539
Altri ricavi e proventi	
Contributi c/esercizio	10.851.711
Ricavi e proventi diversi	
Valore della produzione	14.326.118
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	0
Costi per servizi	13.063.824
Costo per il personale	118.900
Ammortamenti e svalutazioni	1.000
Accantonamenti per rischi	40.000
Oneri diversi di gestione	583.820
Totale costi della produzione	13.807.544
Differenza tra valore e costi della produzione	518.574
Altri Proventi finanziari	0
Interessi e altri oneri finanziari	70.117
Totale proventi e oneri finanziari	-70.117
Risultato prima delle Imposte	448.457
Imposte correnti sul reddito d'esercizio	52.700
Risultato di esercizio	395.757

3. Prospettive per il triennio 2025-2027

Nel triennio si prevede l'adeguamento degli assetti societari ai sensi del D. Lgs 231/2001, sulla base del volume di interventi in capo a CambiaMo spa, anche in relazione al Piano pluriennale economico-finanziario della società. Il budget sarà aggiornato in base alle scelte che saranno impartite dai soci alla luce dei nuovi finanziamenti conseguiti dal Comune di Modena in materia di riqualificazione urbana.

	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.991.868	2.019.535	2.037.624
Variazione delle rimanenze prod. in corso lav.	1.482.539	206.802	0
Altri ricavi e proventi			
Contributi c/esercizio	10.851.711	1.686.619	0
Ricavi e proventi diversi			0
Valore della produzione	14.326.118	3.912.956	2.037.624
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	0	0	0
Costi per servizi	13.063.824	2.343.365	493.597
Costo per il personale	118.900	124.845	131.087
Ammortamenti e svalutazioni	1.000	1.000	1.000
Accantonamenti per rischi	40.000	40.000	40.000
Oneri diversi di gestione	583.820	600.520	618.056
Totale costi della produzione	13.807.544	3.109.730	1.283.741
Differenza tra valore e costi della produzione	518.574	803.226	753.884
Altri Proventi finanziari	0		
Interessi e altri oneri finanziari	70.117	58.943	47.773
Totale proventi e oneri finanziari	-70.117	-58.943	-47.773
Risultato prima delle Imposte	448.457	744.283	706.111
Imposte correnti sul reddito d'esercizio	52.700	-115.165	-225.538
Risultato di esercizio	395.757	629.118	480.573

4. Obiettivi assegnati alla società

Obiettivo 1

Tipo di obiettivo: efficacia

Rendicontazione di tutti i lavori ricompresi nel «Programma di interventi per la riqualificazione della periferia Nord di Modena»: consegna lavori relativi alla riqualificazione della Porta nord della stazione ferroviaria e ripristino della filovia di via Canaletto (stralcio G mobilità).

Obiettivo 2

Tipo di obiettivo: efficacia

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

Rendicontazione dei lavori finanziati PINQUA/PNRR: prosecuzione dei lavori di realizzazione di 30 alloggi ERS nel "Lotto O-P" e consegna dei lavori per la realizzazione di un edificio con 15 alloggi ERS nel lotto Q di viale del Mercato.

Obiettivo 3

Tipo di obiettivo: efficienza

Rimodulazione dei contratti di locazione, gestione dei fabbricati e manutenzioni straordinarie degli impianti presso R-Nord e "Garage Enzo Ferrari".

Obiettivo 4

Tipo di obiettivo: efficienza

Adeguamento degli assetti societaria sensi del D.Lgs. 231/2001, funzionale – come da indicazioni dell'Organismo di Vigilanza – alle priorità delle linee programmatiche della società e che preveda un dimensionamento del personale adeguato al volume di interventi di trasformazione urbana in essere.

Obiettivo 5

Tipo di obiettivo: efficienza

Il numero dei dipendenti al 31/12/2025 non dovrà essere superiore a quello rilevato al 31/12/2024. È fatto divieto alla società di assumere nuove unità di personale, sia a tempo determinato che a tempo indeterminato, in assenza di autorizzazione espressa rilasciata dal socio Comune di Modena.

Obiettivo 6

Tipo di obiettivo: efficienza

Il totale della voce "costo del personale" (voce B9 del Conto Economico) al 31/12/2025 non dovrà essere superiore ad € 118.900, fatti salvi gli incrementi obbligatori derivanti dall'applicazione di norme di legge o del contratto collettivo nazionale di lavoro.

Obiettivo 7

Tipo di obiettivo: efficacia

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

Nota:

I lavori di completamento del progetto EX Stallini, previsti per il 2025 e il proseguimento degli interventi per il lotto O-P diretto alla realizzazione di n. 30 alloggi ERS, genereranno per la società uno scostamento dei dati (in termini di costi, ricavi, entrate ed uscite) rispetto a quelli previsti nella precedente versione del business plan pluriennale.

In conseguenza dell'eccezionalità dell'esercizio 2025, nel quale verranno realizzati ingenti investimenti, il consueto obiettivo relativo all'invarianza della voce B del Conto Economico (totale costi della produzione) non verrà assegnato. È infatti previsto dal business plan pluriennale presentato dalla società che il totale dei costi della produzione 2025 sarà ampiamente superiore (oltre il doppio) a quello previsto nella precedente versione del business plan pluriennale proprio in conseguenza della realizzazione delle opere previste dal piano.

ForModena Soc.Cons. a r.l.

1. Attività previste per il 2025

La gestione 2025 sarà caratterizzata dal consolidamento dei risultati realizzati negli ultimi 4 anni in Area Sociale, Politiche Attive e Area Multimediale e Progetti Transnazionali oltre agli interventi nell'area della formazione (superiore e non) per i distretti Tessile di Carpi e Biomedicale dell'Area Nord.

Si stanno consolidando sia gli ambiti di lavoro tradizionali dell'Ente, attraverso il miglioramento in termini di efficienza ed efficacia di gestione, sia le azioni di sviluppo verso nuovi ambiti.

AMBITI TRADIZIONALI CONSOLIDATI

Disabili - Fondo Regionale Adulti

Si tratta dell'operazione "Azioni formative e di politica attiva del lavoro per l'inserimento e la permanenza nel lavoro delle persone disabili – Modena", di cui la società è soggetto titolare in una compagine che comprende altri sette partner, con impiego di risorse del Fondo regionale disabili ed è finalizzato al sostegno del collocamento mirato delle persone con disabilità certificata, fornendo servizi di orientamento, formazione, tirocinio e accompagnamento al lavoro, in stretta collaborazione con i Centri per l'Impiego provinciali e con i Servizi Sociali dei Comuni. Si compone di due bandi, di cui uno già approvato e in corso di realizzazione fino a metà 2025 e uno in attesa di approvazione con realizzazione nel 2025.

Fondo Regionale Disabili Giovani

L'operazione "Competenze e reti per la transizione al lavoro di studenti e giovani con disabilità", è attiva dal 2017 e ForModena ha appena partecipato al nuovo bando, già approvato per l'anno scolastico 2024/25, incrementando il numero di allievi. Riguarderà 107 studenti con disabilità certificata degli ultimi anni di 14 scuole secondarie di secondo grado dell'Area Sisma, Carpi e di Modena, per complessivi 22 corsi, oltre a 34 giovani che hanno da poco concluso il proprio percorso scolastico, con misure che si propongono di accrescere le competenze professionalizzanti dei loro profili e, di conseguenza, le loro opportunità di inserimento lavorativo.

Formazione Regolamentata per Oss

Nella sede di Modena proseguiranno anche le attività di formazione regolamentata rivolte alle figure professionali impegnate nel sistema di Welfare Locale (Operatori Socio Sanitari, Responsabili Attività Assistenziali ...). Tra ottobre e dicembre 2024 sono in fase di avvio un nuovo Corso OSS da 1000 ore, un nuovo corso di riqualifica sul lavoro per OSS (300 ore) e un corso TEGS (150 ore) Tecnico esperto per la gestione dei servizi.

Sempre nell'ambito della formazione per Operatore Socio-Sanitario, si sta programmando un nuovo percorso per OSS finanziato dalla Regione Emilia-Romagna attraverso il programma GOL.

AMBITI DI SVILUPPO

Programma GOL

Si tratta di attività a sostegno dell'inserimento lavorativo e dell'inclusione sociale delle persone in condizione di fragilità e vulnerabilità (ex L.R. 14/2015) e non. Questa tipologia di attività rientra nella riforma delle politiche attive del lavoro a livello nazionale, ovvero programma GOL (Garanzia Occupabilità Lavoratori) finanziato con fondi PNRR. Tali bandi hanno consentito di rivedere le modalità di presentazione e di

cambiare i partenariati strategici e le quote di mercato prevedendo un coinvolgimento maggiore degli Enti di Formazione accanto ai CPI.

Le attività vanno dall'accompagnamento al lavoro (politiche attive area 1 e area 2) alla formazione e ForModena opera su tutti i 7 distretti della provincia di Modena sia in partenariato con altri Enti che come capofila. Nello specifico assume il ruolo di capofila nell'Area nord di Modena (attività GOL 4 – formazione e accompagnamento per persone fragili e vulnerabili) e a Carpi (GOL 2 e GOL 3, capofila a livello regionale per la formazione in ambito tessile abbigliamento).

Area multimediale

Si consolidano per il 2025 i risultati ottenuti nell'area multimediale, con l'approvazione della terza edizione dell' IFTS "Tecnico delle produzioni multimediali per la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale", percorso post diploma di 800 ore, organizzato in collaborazione con Laboratori Aperti. Il percorso nasce dall'esperienza pluriennale di Formodena in questo ambito e si collega alla recente candidatura e nomina della città di Modena a Città Unesco per le Media Arts.

Sono stati infine riproposti anche per il 2025 tre ulteriori progetti nell'ambito dei bandi Cinema e spettacolo, rispettivamente in partenariato con Biografilm Festival, Casa della Musica e FMAV in attesa di approvazione.

Attività transnazionali

Per quanto riguarda lo sviluppo delle attività Transnazionali sono stati raggiunti grandi risultati e si stanno cogliendo i frutti degli investimenti fatti negli ultimi 3 anni, con la recente approvazione e finanziamento di 2 nuovi progetti, FUTURE e INSIGHT che saranno realizzati tra il 2025 e il 2027 e si sommano ai 4 precedenti. Si tratta di progetti in partenariato con UEFA e UNIMORE volti all'inclusione in ambito sportivo, con particolare attenzione alla sensibilizzazione e al contrasto del bullismo nello sport.

Attività per enti locali e società partecipate

Formodena intende proporsi come interlocutore nei confronti dei Comuni soci e non soci e delle loro società partecipate, per sviluppare attività di formazione interna per i dipendenti, dalla formazione obbligatoria a quella tecnico professionale e manageriale. Sono state ad esempio proposte o realizzate iniziative di formazione obbligatoria in materia di anticorruzione e trasparenza, sicurezza, formazione manageriale sullo smart working e corsi di sviluppo di competenze manageriali presso Comuni e società partecipate, oltre allo sviluppo di progettualità congiunte per lo sviluppo di politiche volte alle donne, ai giovani e all'infanzia (ambiti pari opportunità, orientamento, certificazione competenze, politiche 0-6).

Nell'area di Carpi si è rafforzata la presenza e la riconoscibilità della società, soprattutto attraverso partenariati regionali per il settore tessile abbigliamento, che vedono ForModena capofila, e si prevedono per il 2025 nuove attività accanto a quelle consolidate:

Attività consolidate:

- IFTS (800 ore) dedicato alla formazione di tecnici superiori per la progettazione e realizzazione del prodotto moda;
- ITS (2000 ore) nel settore "fashion", candidato dalla Fondazione FITSTIC. Si tratta di iniziative di formazione terziaria non universitaria che rappresentano un'eccellenza per il distretto della moda locale, oltre che un riconoscimento della qualità dell'offerta formativa della sede di Carpi;
- Corsi per il CARPI FASHION SYSTEM;

Attività nuove:

- "Future for Fashion": Formodena è capofila di un partenariato regionale per erogare formazione rivolta a studenti universitari e neolaureati per affinare competenze legate al settore tessile abbigliamento;

- Formodena è stata capofila dell'Operazione Regionale sulla Transizione Verde e Digitale per il settore tessile abbigliamento, partita nel 2021 per la quale si attende l'uscita del nuovo bando 2024/25;
- Formodena è capofila dell'Operazione Regionale GOL 2 e GOL 3, formazione nel settore tessile abbigliamento per l'inclusione lavorativa di persone inviate dai CPI.

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

Per l'anno 2025 si prevede il consolidamento della recente crescita delle attività nell'AREA NORD, in quanto ForModena è capofila sul Bando regionale GOL Cluster 4, ovvero politiche attive e accompagnamento al lavoro, comprese utenze speciali, da svolgere in collaborazione con il Centro per l'Impiego di Mirandola e i Servizi Sociali di UCMAN.

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

2. Budget 2025

A seguito delle approvazioni già conseguite, dello sviluppo e acquisizione di nuove attività come GOL, transnazionalità e politiche di differenziazione nella formazione regolamentata, il budget 2025 andrà a consolidare la crescita degli ultimi 4 anni.

Si prevede inoltre che tali risultati saranno mantenuti anche negli anni successivi per quattro ordini di motivi:

- sono stati approvati progetti pluriennali (vedi transnazionalità fino al 2027 e GOL fino al 2025);
- sono state progettate attività sul nuovo settennato di programmazione regionale (es. IFTS, FRD giovani);
- sono state attuate politiche di differenziazione, ad esempio per l'acquisizione di nuove attività a mercato attraverso la formazione regolamentata;
- sono state potenziate e sviluppate le relazioni con i Comuni soci e con le società partecipate per la realizzazione di attività congiunte, collaborazioni e formazione interna.

In questa sede è stato stimato un valore di attività analogo a quanto realizzato nel 2024, anno che aveva già evidenziato una massimizzazione dei risultati in considerazione della struttura data in termini logistici e di personale.

Il controllo sui costi e l'equilibrio di bilancio rimane priorità di ForModena, equilibrio che si prevede di raggiungere anche nel 2025. Per garantire la sostenibilità di medio e lungo periodo, a fronte della possibile riduzione dei contributi pubblici regionali e dell'incremento delle attività che dovranno essere gestite con un conseguente incremento di costi diretti, è in atto un processo di contenimento dei costi di struttura (in particolare affitti, utenze, etc.), sulle quali è stato avviato un confronto anche con i soci.

	Budget 2025
Ricavi delle prestazioni e variazioni delle rimanenze	2.121.616

Altri ricavi e proventi	352.384
Valore della produzione	2.474.000
Costi di funzionamento	100.000
Costi per servizi	1.215.500
Costi per godimento beni di terzi	120.000
Costi personale	959.743
Ammortamenti e svalutazioni	36.973
Totale costi della produzione	2.432.216
Differenza tra valore e costi della produzione	41.784
Interessi ed altri oneri finanziari	2.000
Risultato prima delle Imposte	43.784

3. Prospettive per il triennio 2025-2027

	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
Ricavi delle prestazioni e variazioni delle rimanenze	2.121.616	2.121.616	2.121.616
Altri ricavi e proventi	352.384	352.384	352.384
Valore della produzione	2.474.000	2.474.000	2.474.000
Totale costi della produzione	2.432.216	2.432.216	2.432.216
Differenza tra valore e costi della produzione	41.784	41.784	41.784

4. Obiettivi assegnati alla società

Obiettivo 1

Tipo di obiettivo: efficacia e sviluppo

Progettazione e realizzazione di almeno 30 iniziative corsuali e laboratoriali nell'ambito del programma FRD giovani e scuole con particolare riferimento alle attività volte a favorire la transizione scuola-lavoro per studenti e giovani certificati L. 104 degli ultimi anni delle scuole superiori e nei 2 anni successivi all'uscita da scuola in collaborazione con i servizi sociali territoriali.

- studenti e giovani L. 104, progetto scuole,
- Giovani del "dopo la scuola" attraverso Servizi sociali

Si precisa che in sede di rendiconto delle attività saranno evidenziate quante iniziative realizzate in ogni territorio, dato che sono coinvolte 13 scuole tra Modena, Area Nord e Carpi e i servizi Sociali dei 3 distretti.

Obiettivo 2

Tipo di obiettivo: efficacia e differenziazione

Realizzare corsi OSS attraverso la formazione regolamentata dalla Regione Emilia-Romagna sta diventando sempre più difficile a causa della concorrenza di nuovi Enti che non hanno mai seguito queste attività, ma operano sul mercato ribassando qualità e prezzi. Per salvaguardare e sviluppare l'area sociale si sta pertanto applicando una strategia di differenziazione ed innovazione di prodotto e processo.

Obiettivi:

- Differenziazione di prodotto – sviluppare un corso TEGS tecnico Esperto nella Gestione dei Servizi Sociali Innovazione di processo;
- Sviluppare un corso OSS in collaborazione con un'agenzia interinale in modo da poter co/finanziare la quota di iscrizione per gli allievi attraverso i fondi ForMatemp;

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

Obiettivo 3

Tipo di obiettivo: efficacia – differenziazione e sviluppo

Realizzazione di due percorsi IFTS, grazie alla recente approvazione di un nuovo IFTS.

Tecnico per la progettazione e realizzazione del prodotto moda, che si svolge presso la sede di Carpi.

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

Obiettivo 4

Tipo di obiettivo: efficacia

Percentuale di successo nel conseguimento della qualifica dei candidati ammessi agli esami per i corsi di formazione superiore e FRD - almeno 80% dei partecipanti.

Obiettivo 5

Tipo di obiettivo: efficacia e sviluppo Area Nord

Dal 2023 ForModena è capofila nell'Area Nord del programma GOL 4, ovvero attività volte alla presa in carico e supporto all'inserimento lavorativo di persone fragili e vulnerabili, realizzate in collaborazione con i servizi sociali dell'Unione e con il CPI. Tra gli obiettivi si prevede per il 2025 la presa in carico di circa 48 persone per le attività di orientamento specialistico e accompagnamento al lavoro, l'attivazione di 8 tirocini lavorativi oltre che la realizzazione di un corso OSS da 1000 ore per la riqualificazione professionale e inserimento lavorativo dei partecipanti.

Obiettivo 6

Tipo di obiettivo: efficacia e sviluppo Carpi

Dal 2023 Formodena sede di Carpi è capofila di un partenariato Regionale per il settore tessile abbigliamento del programma GOL 2 e 3, che prevede la presa in carico di persone disoccupate inviate dal CPI. Obiettivi 2025: realizzazione di 3 corsi.

Obiettivo 7

Tipo di obiettivo: efficienza

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

Indice di disponibilità corrente ≥ 1

Durata media dei crediti ≤ 200 gg

Durata media dei debiti ≤ 200 gg

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

Obiettivo 8

Tipo di obiettivo: economicità

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

Obiettivo 9

Tipo di obiettivo: efficienza

Il numero dei dipendenti al 31/12/2025 non dovrà essere superiore a 21 unità, compreso il Direttore e il dipendente in distacco, come da autorizzazione rilasciata dal Comune di Modena con Deliberazione della Giunta comunale n. 240 del 14/05/2024. È fatto divieto alla società di assumere nuove unità di personale, sia a tempo determinato che a tempo indeterminato, in assenza di autorizzazione espressa rilasciata dal socio Comune di Modena.

Obiettivo 10

Tipo di obiettivo: efficienza

Il totale della voce "costo del personale" (voce B9 del Conto Economico) al 31/12/2025 non dovrà essere superiore a € 959.743,00, come da autorizzazione rilasciata dal Comune di Modena con Deliberazione della Giunta comunale n. 240 del 14/05/2024, fatti salvi gli incrementi obbligatori derivanti dall'applicazione di norme di legge o del contratto collettivo nazionale di lavoro.

Obiettivo 11

Tipo di obiettivo: economicità

Il totale della voce "Totale costi della produzione" (voce B del Conto Economico) al 31/12/2025 dovrà essere uguale o inferiore a € 2.432.216, che comprende l'aumento del costo del personale autorizzato con Deliberazione della Giunta comunale n. 240 del 14/05/2024. Solamente nel caso in cui si verifichi un incremento durevole della voce A del Conto Economico (Totale Valore della Produzione) sarà possibile aumentare la voce B del Conto Economico in misura proporzionale entro il limite dell'incremento del valore della produzione, anche in deroga agli obiettivi 9 e 10 e salva la necessaria autorizzazione del Comune di Modena per procedere a nuove assunzioni.

Obiettivo 12

Tipo di obiettivo: efficacia

La società non dovrà procedere alla costituzione o all'acquisto di partecipazioni di altre società (anche se ciò avvenga mediante operazioni straordinarie dirette a tal fine) che non siano necessarie al perseguimento delle finalità istituzionali degli Enti soci, che non svolgano alcuna delle attività elencate nell'art. 4, comma

2°, d.lgs. 19 agosto 2016, n. 175 e che non posseggano gli ulteriori requisiti indicati all'art. 5 dello stesso decreto legislativo, salvo che gli Enti soci la autorizzino preventivamente in modo espresso.

aMo S.p.A.

1. Attività previste per il 2025

Per l'anno 2025 si prevedono i seguenti obiettivi gestionali:

- **Contratto di Servizio con SETA:** monitoraggio del PEF (Piano Economico Finanziario) di SETA presentato contestualmente alla richiesta di proroga del Contratto di servizio per investimenti ai sensi dell'art 25, comma 5 bis del D.L. n. 4/2022 e concessa fino al 31/12/2026; gestione dell'attuazione del Piano Regionale di rinnovo delle flotte bus TPL e PSNMS città sopra i 100mila abitanti attuato in Convenzione anche con il Comune di Modena; gestione delle problematiche indotte dai lavori previsti per il completamento della tangenziale di Modena che avranno un forte impatto sui servizi TPL che interessano l'area sud-est della città in previsione della chiusura del cavalcavia autostradale della Nuova Estense; attività di gestione dei servizi TPL in relazione alle problematiche di carenza di autisti da parte di SETA che comporta una costante rimodulazione dei servizi stessi in funzione della disponibilità del personale viaggiante.
- **Produzione vetture/km previste per l'anno 2025:** Per quanto attiene la produzione di vetture/km dei servizi di trasporto pubblico nel bacino provinciale di Modena, l'obiettivo a tendere è quello relativo al raggiungimento della soglia di produzione stabilita dagli indirizzi regionali sui servizi minimi, secondo la delibera della Giunta Regionale n. 1514 del 08/07/2024, in linea con le vetture/km realizzate prima delle problematiche del Gestore dei servizi relative alla carenza di personale di guida.
- **Aggiornamento dei servizi TPL:** predisposizione e attuazione della proposta di un piano di revisione e aggiornamento del servizio urbano di Modena in funzione delle modifiche di carattere abitativo e lavorativo della città; predisposizione e attuazione di un piano di revisione e aggiornamento del servizio urbano di Carpi in funzione delle modifiche di carattere abitativo e lavorativo della città.
- **Procedura di gara ad evidenza pubblica per l'affidamento dei servizi di TPL:** in considerazione della scadenza del termine della proroga dell'attuale Contratto di Servizio previsto per il 31/12/2026, dovranno essere iniziate le attività propedeutiche all'espletamento della nuova gara per l'affidamento dei servizi di trasporto pubblico locale (TPL) congiuntamente al Bacino provinciale di Reggio Emilia, come previsto dalla vigente normativa.
- **Piano Triennale 2024-2026 delle Opere e degli Investimenti:**
 - prosecuzione dell'investimento relativo al progetto idrogeno, intervento previsto dal PNRR in ottemperanza alla Convenzione stipulata il 26/01/2023 tra il Comune di Modena, aMo e SETA. In particolare, Agenzia per la Mobilità è impegnata nel completamento della viabilità di accesso alla nuova stazione di rifornimento che il gestore SETA sta costruendo in un'area di proprietà di aMo: si prevede la conclusione e l'utilizzo dell'opera entro l'anno;
 - conclusione lavori con ottenimento dei necessari collaudi Ministeriali degli interventi sulla rete filoviaria di Modena in Via Canaletto (rifacimento tratto di rete) nella tratta compresa tra Via

Finzi e Viale Gramsci, oltre all'attivazione della nuova cabina SSE su Via Buon Pastore (ricollocazione SSE);

- completamento del consolidamento strutturale del deposito bus di Zocca interessato da modesti cedimenti a causa della consistenza franosa del terreno sottostante. Nel mese di ottobre 2024 si è proceduto alla firma del contratto con l'impresa aggiudicataria, si prevede la conclusione e il collaudo delle opere entro la prima metà del 2025;
 - interventi diffusi di manutenzione straordinaria e/o ristrutturazione del patrimonio aziendale, in particolare presso la sede di Strada Sant'Anna è prevista: la sostituzione dei portoni sezionali dell'edificio adibito ad officina; il rifacimento dell'impianto lavaggio autobus; la sostituzione dei manti di copertura di alcuni edifici; la realizzazione di una nuova vasca di accumulo a servizio della rete antincendio.
- **Interventi volti a migliorare la sicurezza del deposito di Modena:** a seguito alle attività di vandalismo che si sono verificate sui bus presenti nel deposito autofiloviario di Modena, al fine di rendere maggiormente sicuro lo stesso, aMo intraprenderà un'attività straordinaria di manutenzione volta a sostituire le barriere perimetrali del deposito. Questa attività metterà il Gestore dei servizi nella condizione di migliorare le misure di prevenzione con dispositivi elettronici (sensori, telecamere, ecc.).
- **Progetto di Mobility Management "Andiamo a scuola in autonomia":** prosecuzione del progetto con il coinvolgimento di nuovi Comuni e nuovi istituti scolastici di primo grado.
- **Promozioni tariffarie attive nel bacino provinciale di Modena:** gestione delle integrazioni regionali "Mi Muovo anche in città", "Mi Muovo insieme" e "Salta Su" e delle integrazioni aMo per gli utenti della ferrovia Modena-Carpi-Rolo, per gli utenti della direttrice Nonantola-Modena e per gli studenti dell'IIS Lazzaro Spallanzani di Castelfranco Emilia.
- **Piano delle assunzioni della società:** aggiornamento del piano delle assunzioni e sua implementazione.
- **Sistema informativo aziendale:** aggiornamento del sistema informativo aziendale con particolare riferimento agli strumenti di analisi e simulazione e costruzione delle matrici origine-destinazione dei viaggi degli utilizzatori dei servizi TPL.

2. Budget 2025

Per quanto riguarda l'attività programmata per l'anno 2025 si fa riferimento all'entità dei trasferimenti regionali per i servizi minimi di TPL pari a € 29.628.887,41 (€ 26.380.175,41 contributi per i servizi minimi e € 3.248.712,00 contributi per il CCNL) corrispondenti a 12.959.447 bus*km.

Si ricorda che è ammesso da parte della Regione uno scostamento annuale in riduzione che non superi il 2% di vetture*km. dei servizi minimi sopraindicati senza che questo comporti decurtazioni sul contributo erogato.

Gli obiettivi quantitativi si possono così riassumere:

Anno	Vett/km previste dalla Regione	Vett/km previste PEB	Valore della Produzione	Utile
2025	12.959.447	12.820.000 (*)	€ 36.000.000 (*)	0 (*)

(*) previsione

	Budget 2025
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.680.000
Variazione delle rimanenze prod. in corso lav.	0
Altri ricavi e proventi	30.551.980
di cui Contributi c/esercizio	29.681.980
di cui Ricavi e proventi diversi	870.000
Valore della produzione	32.231.980
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	9.500
Costi per servizi	30.050.180
Costo per il personale	809.000
Ammortamenti e svalutazioni	1.000.000
Accantonamenti per rischi e oneri	90.000
Oneri diversi di gestione	245.000
Totale costi della produzione	32.203.680
Differenza tra valore e costi della produzione	28.300
Altri Proventi finanziari	25.000
Interessi e altri oneri finanziari	600
Totale proventi e oneri finanziari	24.400
Risultato prima delle Imposte	52.700
Imposte correnti sul reddito d'esercizio	-25.000
Risultato di esercizio	27.700

3. Prospettive per il triennio 2025-2027

	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.680.000	1.700.000	1.720.000
Variazione delle rimanenze prod. in corso lav.	0	0	0
Altri ricavi e proventi	30.551.980	30.561.980	31.254.665
di cui Contributi c/esercizio	29.681.980	29.681.980	30.364.665
di cui Ricavi e proventi diversi	870.000	880.000	890.000
Valore della produzione	32.231.980	32.261.980	32.974.665
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	9.500	10.000	10.500
Costi per servizi	30.050.180	30.090.180	30.782.254

Costo per il personale	809.000	809.000	809.000
Ammortamenti e svalutazioni	1.000.000	1.000.000	1.050.000
Accantonamenti per rischi e oneri	90.000	90.000	90.000
Oneri diversi di gestione	245.000	250.000	220.000
Totale costi della produzione	32.203.680	32.249.180	32.961.754
Differenza tra valore e costi della produzione	28.300	12.800	12.911
Altri Proventi finanziari	25.000	20.000	30.000
Interessi e altri oneri finanziari	600	600	600
Totale proventi e oneri finanziari	24.400	19.400	29.400
Risultato prima delle Imposte	52.700	32.200	42.311
Imposte correnti sul reddito d'esercizio	-25.000	-20.000	-25.000
Risultato di esercizio	27.700	12.200	17.311

4. Obiettivi assegnati alla società

Premessa: Per quanto riguarda l'assegnazione degli obiettivi per l'esercizio 2025, in ottemperanza ai contenuti della deliberazione della Corte dei Conti n. 65/2021/VSGO, questo Comune, ancorché detentore della maggioranza relativa del capitale sociale di aMo S.p.a., che gli assicura il controllo sulla società, ex art. 2359, comma 1, n. 2 del codice civile, ha ritenuto opportuno coordinarsi con i soci di minoranza Comune di Carpi e Provincia di Modena, per la definizione di specifici obiettivi di contenimento dei costi di funzionamento della società, ai sensi dell'art. 19, comma 5, del TUSP. Tutti gli obiettivi assegnati alla società sono stati condivisi nell'assemblea dei soci del 19 dicembre 2024.

Obiettivo 1:

Tipo di obiettivo: efficienza

Mantenimento permanente del costo della consulenza contabile (conto 32/0003) al di sotto del valore di € 16.337.

Obiettivo 2:

Tipo di obiettivo: efficienza

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

Obiettivo 3

Tipo di obiettivo: efficienza

Mantenimento di minimi costi per spese di rappresentanza; indicativamente entro € 300,00 l'anno.

Obiettivo 4

Tipo di obiettivo: efficienza

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

Obiettivo 5

Tipo di obiettivo: efficienza

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

Obiettivo 6

Tipo di obiettivo: efficienza

Il totale della voce "costo del personale" (voce B9 del Conto Economico) al 31/12/2025 non deve superare il valore di € 809.000 fatti salvi gli incrementi obbligatori derivanti dall'applicazione di norme di legge o dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, che andranno analiticamente rendicontati.

Obiettivo 7

Tipo di obiettivo: economicità

Il totale della voce "Totale costi della produzione" (voce B del Conto Economico) al 31/12/2025 dovrà essere uguale o inferiore al valore della stessa voce indicata nel bilancio al 31/12/2024. Solamente nel caso in cui si verifichi un incremento durevole della voce A del Conto Economico (Totale Valore della Produzione) sarà possibile aumentare la voce B del Conto Economico in misura proporzionale entro il limite dell'incremento del valore della produzione, anche in deroga agli obiettivi 5 e 6 e salva la necessaria autorizzazione del Comune per procedere a nuove assunzioni.

Obiettivo 8

Tipo di obiettivo: efficacia

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

Obiettivo 9

Tipo di obiettivo: economicità

La società dovrà realizzare per l'esercizio 2025 un risultato di bilancio non negativo.

Obiettivo 10

Tipo di obiettivo: qualità

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

Farmacie Comunali di Modena S.p.A.

1. Attività previste per il 2024/2025

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

A novembre 2022, Admenta è stata acquisita del Gruppo Phoenix Pharmahandel, multinazionale tedesca attiva nella distribuzione all'ingrosso e al dettaglio del farmaco in buona parte dell'Europa occidentale e orientale e già presente in Italia con la società Comifar Distribuzione S.p.A., leader nazionale nella distribuzione intermedia del farmaco (c.d. grossista farmaceutico); con la costituzione di PHOENIX Pharma Italia SRL a inizio del 2023, il gruppo Phoenix ha avviato l'integrazione di tutte le attività controllate nel bel paese ponendo le basi per la creazione di un soggetto primario della distribuzione integrata del farmaco.

Inoltre, al fine di allineare l'esercizio fiscale di Admenta e delle controllate con quella della nuova capogruppo, la chiusura dell'esercizio fiscale è stata anticipata al 31 gennaio, mentre in precedenza l'esercizio fiscale chiudeva al 31 marzo di ogni anno. Ne consegue che l'ultimo esercizio fiscale (1° aprile 2023/31 gennaio 2024) conta soli 10 mesi, mentre quello in corso va dal 1° febbraio 2024 al 31 gennaio 2025 e conterà 12 mesi (nel budget identificato come FY24/25).

Nel corso dell'anno fiscale 2024-2025 si è completata la re-brandizzazione di tutte le farmacie con il marchio proprietario della capogruppo ovvero "BENU FARMACIA" che va a sostituire LloydsFarmacia; l'intervento, a Modena, ha riguardato un totale di sei farmacie; le restanti farmacie portano ancora l'insegna "Farmacia Comunale" e/o "FCM".

Il management della società definisce annualmente un piano relativo all'esercizio sociale successivo, sottoposto all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, mentre non vengono predisposti piani triennali soggetti ad approvazione da parte dell'organo amministrativo.

Tuttavia la società è comunque in grado di fare una previsione circa quella che potrebbe essere l'evoluzione per il triennio FY24/25-26/27, tenuto anche conto dell'attuale scenario normativo e regolatorio del settore delle farmacie.

2. Budget anno fiscale 2024/2025

Per quanto riguarda l'anno fiscale 2024-2025, il Consiglio di Amministrazione del 30 aprile 2024 ha approvato il budget parametrato sugli attuali 12 mesi di durata dell'esercizio sociale (01.02.2024 - 31.01.2025).

<i>Dati in migliaia di euro</i>	Consuntivo 31.03.2022/ 31.03.2023	Consuntivo 01.04.2023/ 31.01.2024 (10 mesi)	Consuntivo 2024 riprop. Su 12 mesi	Budget 01.02.2024/ 31.01.2025
Fatturato	22.969	19.698	23.637	23.872
Margine lordo	8.626	7.374	8.848	8.945
Ricavi diversi	55	22	26	26

Costo personale	-3.430	-3.016	-3.619	-3.764
Altri costi	-2.158	-1.866	- 2.240	-2.273
Ammortamenti	-242	-246	-295	-322
Utile prima di avviamento, interessi, elementi eccezionali e imposte	2.852	2.267	2.721	2.610
Ammortamento avviamento	-508	-423	-508	-508
Risultato operativo	2.344	1.844	2.213	2.103
Interessi	75	246	295	268
Elementi eccezionali	50	105	127	0
Risultato prima delle Imposte	2.469	2.196	2.635	2.371

3. Prospettive per il triennio (FY24/25 - 26/27)

Come sopra specificato, pur in assenza di un piano triennale approvato dall'organo amministrativo, il management ha elaborato una stima di massima di quella che potrebbe essere l'evoluzione per il prossimo triennio.

<i>Dati in migliaia di euro</i>	Budget 01.02.2024/ 31.01.2025	Budget 01.02.2025/ 31.01.2026	Budget 01.02.2026/ 31.01.2027
Fatturato	23.872	24.247	24.732
Margine lordo	8.945	9.085	9.267
Ricavi diversi	26	24	24
Costo personale	-3.764	-3.831	-3.908
Altri costi	-2.273	-2.319	-2.365
Ammortamenti	-322	-322	-322
Utile prima di avviamento, interessi, elementi eccezionali e imposte	2.610	2.637	2.695
Ammortamento avviamento	-508	-508	-508
Risultato operativo	2.103	2.129	2.188
Interessi	268	218	178
Elementi eccezionali	0	0	0
Risultato prima delle Imposte	2.371	2.347	2.366

Prudentemente, si ipotizza che il fatturato delle Farmacie Comunali di Modena avrà una crescita

media ponderata nel prossimo triennio dell' +1,52% comprensiva delle variazioni di prezzo e di volume e in linea con il trend generale del mercato; il margine delle vendite si ipotizza si possa attestare stabilmente al 37,5% del fatturato. Il costo del personale si assume possa incidere per un 15,80% del fatturato (a fronte di un 15,12% nel biennio precedente), comprensivo degli adeguamenti futuri del CCNL previsti nei prossimi anni. Gli altri costi si assumono in crescita in linea con l'inflazione prevista per il prossimo triennio (ovvero: 2024: +1,5%, 2025: +2,0% e 2026: +2,0%). Gli ammortamenti del diritto di concessione così come gli altri ammortamenti sono ipotizzati costanti nel triennio in esame. L'utile operativo, previsto nel triennio sempre superiore ai 2,1 milioni di euro, registra una lieve flessione (media triennio -0,38%) per effetto della crescita dei costi trainata dal costo del personale che assorbe di anno in anno il miglioramento dei ricavi e della marginalità. L'utile ante imposte, stabile sopra i 2,3 milioni, si assume in calo (media triennio -3,53%) per effetto dell'attesa riduzione dei tassi di interesse che porterà ad una riduzione dei saggi di interesse attivi applicati nel *Cash Pooling Intercompany*.

4. Obiettivi assegnati alla società

A partire dal secondo semestre del 2019 sono stati introdotti alcuni servizi al fine di rispondere alle esigenze dei clienti e aumentarne la fidelizzazione, tra cui l'APP BENU Farmacia (ex App Lloyds), che tutti i clienti di Farmacie Comunali di Modena possono scaricare e che offre innovativi servizi, tra cui la prenotazione e l'acquisto di farmaci anche con ricetta con possibilità di consegna a domicilio o ritiro in farmacia (click & collect) e prenotazione dei servizi in farmacia.

In particolare, durante l'esercizio 24-25, sono stati erogati i seguenti servizi ed organizzato eventi quali:

- Test diagnostici su sangue capillare presso undici delle quattordici farmacie di FCM;
- Vaccinazioni antinfluenzali e anti COVID-19 presso Farmacia Crocetta e Farmacia Del Pozzo;
- Servizi di telecardiologia (ECG, holter ECG e holter pressorio) presso le farmacie Storchi, Del Pozzo, La Rotonda e Vignolese;
- Giornate della Salute: eventi a tema prevenzione della salute ove si offre anche la refertazione medica da remoto (Telemedicina: densitometria ossea, insufficienza venosa, occhio secco *fundus oculis*);
- *Test in Service*: kit di test da acquistare in tutte le farmacie e da effettuare a casa prima di riportare in farmacia il test per avere la refertazione su intolleranze alimentari, analisi quantitativa vitamina D e disbiosi intestinali;
- *Nutrizionista in Farmacia*: presenza di un biologo nutrizionista con cadenza mensile presso le farmacie Del Pozzo, I Portali, F.lli Rosselli, Vignolese, Modena Est.

Elenchiamo di seguito gli obiettivi assegnati alla società per il 2024/2025.

Obiettivo 1: Ristrutturazione farmacie e studi medici

Tipo di obiettivo: efficacia ed economicità

Dopo la ristrutturazione delle prime sei farmacie (ultima la farmacia La Rotonda a giugno 2023), nel corso dell'anno 2024 non sono stati ultimati ulteriori progetti. È in corso una trattativa per un immobile utile al trasferimento della farmacia Le Torri in locali più ampi. Inoltre, sono in atto trattative con il gestore del centro commerciale I Portali per trasferire la farmacia in locali di dimensioni maggiori, al momento non disponibili. Prosegue la ricerca di locali idonei per il trasferimento della farmacia Morane.

Nel corso del 2023 si è provveduto a chiudere lo studio medico di via Pasteur 17 a fronte della progressiva rinuncia dei medici che lo occupavano. A inizio 2024 si è tentato di ripristinare il presidio medico, oggi assente nel quartiere, ma le manifestazioni di interesse pervenute da alcuni medici di medicina generale non si sono concretizzate.

Obiettivo 2: Introduzione nuovi servizi in farmacia

Tipo di obiettivo: economicità e qualità

Al fine di rispondere alle esigenze dei clienti/pazienti e aumentarne la fidelizzazione, nell'anno fiscale 24/25 saranno implementati nelle farmacie i seguenti servizi:

- incremento delle Giornate della Salute in tutte le farmacie;
- studio di fattibilità circa l'implementazione di nuovi servizi legati ad analisi della pelle e/o del capello, nuovi test in service (quale microbiota intestinale e intolleranza nichel/additivi alimentari);
- servizio di attivazione credenziali SPID con riferimento al Fascicolo Sanitario Elettronico, ed eventualmente nuovi servizi di front-office nella misura in cui saranno resi disponibili alle farmacie in base all'accordo regionale;
- Farmacia dei Servizi: analisi di fattibilità dei servizi da erogare all'interno del progetto farmacia dei servizi (SSR) in corso di definizione presso la regione.

Obiettivo 3: Formazione personale

Tipo di obiettivo: efficacia

Nel corso dell'anno fiscale 2024-2025 saranno erogate circa N° 4.500 ore di formazione che vedranno il coinvolgimento delle risorse operanti in farmacia e in sede.

La società ritiene che la formazione rappresenti un elemento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi strategici e per supportare il percorso di sviluppo e crescita di ogni membro dell'organizzazione.

L'attività di formazione sarà focalizzata su:

- Formazione sul ruolo con l'obiettivo di sviluppare autonomia e capacità progettuali e potenziare il sistema delle proprie capacità in linea con le aspettative aziendali.
- Formazione per la crescita con l'obiettivo di sviluppare le capacità e le competenze per la crescita professionale.
- Formazione fornitori: ogni anno si consolida e migliora la collaborazione con i maggiori fornitori sul tema 'Formazione del prodotto'.
- Formazione obbligatoria per i farmacisti ECM: anche nel corso dell'anno fiscale 2024-2025 il gruppo ADMENTA ha garantito ai propri dipendenti farmacisti la possibilità di ottemperare all'obbligo dei 50 crediti con corsi di formazione FAD.
- Training nuovi servizi: aggiornamento sulle procedure e sulle competenze necessarie per gestire i servizi presenti in farmacia.
- Formazione WE PHOENIX, focalizzata sulla conoscenza e diffusione dei principi condivisi del gruppo.
- Formazione tramite piattaforma E-learning. In questo ambito è stato implementato un nuovo software di gruppo denominato LMS (Learning Management System) per la formazione online all'interno della rete aziendale focalizzato su temi legati alla sicurezza informatica e ad altre procedure specifiche che interessano tutte le aree aziendali (es. formazione sulle procedure e Compliance del Gruppo, Codice di Comportamento, Formazione GDPR e Cyber Security).

- È stato inoltre aggiornato il software LMS (Learning Management System) denominato WeLearn e sono disponibili i nuovi corsi: (A) GDPR, (B) Cyber Security, (C) User Policy, (D) Anticorruzione e concorrenza, (E) Codice di Comportamento.
- Formazione in materia di tutela della salute e sicurezza sul lavoro: formazione tramite portale online inerente alle principali tematiche legate alla tutela della salute e sicurezza sul lavoro.
- Formazione L. 231 tramite la Piattaforma E-Learning IPSOA.
- Formazione Vaccinazione Antinfluenzale: formazione continua e invio delle procedure aggiornate per la Vaccinazione Antinfluenzale rivolta ai farmacisti vaccinatori.
- Formazione Corso Primo Soccorso: programmate due sessioni.
- Formazione BLSD: programmate 3 sessioni per i farmacisti vaccinatori, corso obbligatorio a seguito della Delibera della Giunta regionale n. 247 del 20/02/2024.
- Formazione Professionale Nuovi Assunti: sono state programmate quattro sessioni interattive focalizzate sugli aspetti normativi relativi alla Regione Emilia-Romagna.
- Formazione Antincendio: sono state programmate tre sessioni rivolte ai direttori di farmacia e/o facenti funzione.

SETA S.p.A.

1. Attività previste per il 2025

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

In particolare, la delibera regionale n. 1828 del 02/11/2022 concede la proroga del contratto di servizio fino al 31/12/2026 ai gestori che abbiano effettuato significativi investimenti in autofinanziamento anche parziale, in esecuzione del PNRR o di altri strumenti finanziari a sostegno della mobilità sostenibile.

Seta S.p.A., essendo in possesso di tali requisiti, ha provveduto ad inviare formale richiesta di proroga dell'affidamento a fine 2026 alle rispettive Agenzie, in data 10/11/2022, presentando il 16/12/2022 ad ogni Agenzia di riferimento il Piano Economico Finanziario ed il relativo Piano degli investimenti riferiti al periodo 2023 – 2026.

Le Agenzie hanno comunicato la concessione della proroga in data 28/12/2022 per Reggio Emilia e 30/12/2022 per Modena e Piacenza.

Investimenti e finanziamenti

Gli investimenti previsti dal Piano Industriale per l'anno 2025 sono complessivamente pari a 19.235.021 euro, di cui euro 15.346.870 per l'acquisto di bus ed euro 3.888.151 per impianti. La contribuzione prevista è complessivamente pari ad euro 12.353.674, di cui euro 9.323.674 per rinnovo del parco rotabile, euro 3.030.000 per impianti.

Per l'esercizio 2026, gli investimenti previsti dal Piano Industriale sono complessivamente pari ad euro 26.011.000, di cui euro 25.609.000 per l'acquisto di bus ed euro 402.000 per impianti. La contribuzione prevista è complessivamente pari ad euro 23.066.814, di cui euro 22.865.814 per rinnovo del parco rotabile ed euro 201.000 per impianti.

2. Budget 2025

	Budget 2025
Ricavi da traffico	35.643.000
Corrispettivi da contratto di servizio	67.971.000
Contributi	12.212.000
Risconti per contributi in c/investimenti	7.850.000
VALORE DELLA PRODUZIONE	123.675.000
Materie prime	18.545.000
Costi per servizi	36.325.000
Costi per il godimento di beni di terzi	1.673.000
Personale	49.323.000
Oneri diversi di gestione	470.000

COSTI DELLA PRODUZIONE	106.336.000
EBITDA	17.339.000
Ammortamenti e accantonamenti	13.249.000
EBIT	4.090.000

3. Prospettive per il triennio 2025-2026

	Budget 2025	Budget 2026
Ricavi da traffico	35.643.000	36.824.000
Corrispettivi da contratto di servizio	67.971.000	69.246.000
Contributi	12.212.000	12.164.000
Risconti per contributi in c/investimenti	7.850.000	9.391.000
VALORE DELLA PRODUZIONE	123.675.000	127.626.000
Materie prime	18.545.000	18.774.000
Costi per servizi	36.325.000	37.132.000
Costi per il godimento di beni di terzi	1.673.000	1.680.000
Personale	49.323.000	50.286.000
Oneri diversi di gestione	470.000	470.000
COSTI DELLA PRODUZIONE	106.336.000	108.342.000
EBITDA	17.339.000	19.284.000
Ammortamenti e accantonamenti	13.249.000	15.059.000
EBIT	4.090.000	4.225.000

4. Obiettivi assegnati alla società

Premessa

Gli obiettivi sono parametrati alla media dei risultati conseguiti negli esercizi 2021-2022-2023.

Obiettivo 1

Tipo obiettivo: economicità

Conseguire un rapporto Ricavi da traffico/corrispettivi da contratto di servizio e contributi EE.LL. non inferiore al 39,96%.

Obiettivo 2

Tipo obiettivo: efficacia

Realizzare un Indice di evasione (sanzioni elevate/viaggiatori controllati) non superiore a 8,22%

Obiettivo 3

Tipo obiettivo: efficienza

Realizzare un indice di copertura controlli (corse controllate/corse eseguite) non inferiore al 4,71%.

Obiettivo 4

Tipo obiettivo: qualità

Realizzare un indice di copertura del servizio (Km eseguiti/Km programmati) pari al 99%.

Obiettivo 5

Tipo obiettivo: economicità

Realizzare rapporto ex DPCM 13/03/2013 (Ricavi del traffico/Ricavi del traffico + Corrispettivi – Costi infrastruttura non inferiore al 28,70%.

Fondazione Cresci@mo

1. Attività previste per il 2025

Si conferma che anche per l'anno 2025, il numero complessivo dei plessi gestito da Fondazione Cresci@mo sarà pari a 18:

- n. 13 scuole dell'infanzia con n. 39 sezioni complessive (3 sezioni per ciascun plesso che coprono la fascia 3-5 anni)
- n. 5 nidi d'infanzia con n. 21 sezioni complessive.

Nell'anno 2023/2024 complessivamente i bambini frequentanti i servizi gestiti da Fondazione sono stati n. 1.103 (n. 279 iscritti ai nidi e n. 824 iscritti alle scuole d'infanzia). Le iscrizioni per l'a.s. 2025/2026 potranno risentire del trend legato al calo demografico che interessa anche il territorio modenese e che negli anni ha fatto registrare anche per Fondazione una leggera diminuzione dei bambini inseriti, in particolar modo nei servizi di scuola d'infanzia.

Nel corso dell'anno 2025 scadrà l'accordo sottoscritto con il Comune di Modena (DGR n. 709 del Comune di Modena recepita con proprio atto dal CDA di Fondazione) che ha ad oggetto la regolamentazione dei rapporti tra Comune di Modena e Fondazione Cresci@Mo per la gestione dei servizi assegnati a Fondazione. L'accordo in questione potrà essere rinnovato per tre anni ulteriori, fino al 31 agosto 2028.

Nel corso dell'anno 2025 la Fondazione consoliderà la gestione delle attività che il Comune gestiva direttamente e che ha trasferito a Fondazione con l'accordo sopra citato.

Si conferma anche per il futuro il modello organizzativo della Fondazione che prevede l'utilizzo di personale dipendente per le attività educative e didattiche e per l'insegnamento della religione (personale quest'ultimo garantito grazie alla collaborazione con la Curia), mentre le restanti prestazioni (servizi ausiliari e di pulizia, ristorazione, insegnamento della lingua inglese e musica, etc) verranno rese mediante contratti di appalto o convenzioni con associazioni e/o aziende specializzate.

Il modello, ormai ben strutturato, consentirà anche nel futuro di coniugare un'ottima qualità delle prestazioni con una soddisfacente economicità ed efficienza gestionale.

Attività educativa

Nel corso dell'anno 2025 verrà data continuità al macro-obiettivo di migliorare, qualificandoli sempre più, i servizi erogati dalla Fondazione attraverso sia specifici percorsi formativi per la costruzione di competenze pedagogiche didattiche anche legate alla logica del benessere organizzativo, sia attraverso percorsi di innovazione pedagogica.

Il progetto "Benessere organizzativo, identità e creazione di competenze", nell'anno 2024 ha consentito di analizzare i bisogni ed a proseguire nella proposta di una serie di azioni di carattere organizzativo ed una pratica formativa di impronta teorico laboratoriale, finalizzata a rafforzare e costruire nuove competenze per gli operatori che a vario titolo operano in Fondazione.

In particolare per:

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

Nel mese di ottobre 2023 la Fondazione ha sottoscritto una convenzione con l'Università degli Studi di Teramo per il finanziamento di un assegno di ricerca della durata di ventiquattro mesi, per lo sviluppo di una ricerca presso i plessi scolastici della Fondazione sul tema "Lo sviluppo del sistema integrato fra sperimentazione e innovazione". I plessi coinvolti nella ricerca e che costituiscono tre poli ZeroSei, sono Nido Piazza e Infanzia Artigiano, Nido Parco XXII Aprile e Infanzia Toniolo, Nido Sagittario e Infanzia Zeta.

Il piano della ricerca ha un'ampia ed importante articolazione che partendo dall'approfondimento delle norme e della letteratura relativa ai Poli ZeroSei, ha sviluppato percorsi formativi specifici sul tema oltretutto mettere a fuoco quali cambiamenti risultano necessari per lo sviluppo del coordinamento pedagogico e delle competenze degli operatori che operano nei Poli nel confronto tra la realtà modenese e teramana. La formazione messa in campo è volta a sostenere la fase sperimentale e, se necessario, i cambiamenti di carattere gestionale e organizzativo.

Accanto alle progettazioni sopra descritte, verranno garantite, nell'a.s. 2024/25, le seguenti azioni:

- Continuità della sperimentazione di orientamento montessoriano presso la Scuola dell'Infanzia San Pancrazio di Villanova: la scuola ha consolidato progressivamente il metodo montessoriano, che prevede che le bambine e i bambini siano messi al centro dell'esperienza educativa e che l'ambiente di apprendimento fornisca aree di esplorazione libera e organizzata anche attraverso materiali di sviluppo sensoriale e culturale con i quali il bambino interagisce in autonomia e può auto correggersi. L'approccio basato sulla negoziazione del proprio punto di vista con gli altri e la cooperazione reciproca favorisce e richiede l'attuazione delle sezioni miste per età dei bambini. Nell'anno in corso è prevista una supervisione pedagogica legata al metodo montessoriano che si affiancherà alla formazione specifica rivolta agli operatori. Nel corso dell'anno sono iniziati, sempre in località Villanova, i lavori per la costruzione della nuova scuola d'infanzia (progetto finanziato con i fondi PNRR) il cui progetto architettonico è orientato al modello didattico montessoriano sia negli spazi interni sia in quelli esterni.
- Prosecuzione della sperimentazione di azioni e di percorsi di inclusione presso la Scuola dell'infanzia Cesare Costa collocata in una zona adiacente il centro storico con la presenza di molte famiglie non italiane che, una volta approdate alla scuola dell'obbligo, necessitano di trovare un luogo gratuito che sappia sostenerle nei vari passaggi di crescita come potenziamento dell'apprendimento della lingua italiana attraverso una dimensione relazionale ludica e connotata da piacevolezza, in ottica della prevenzione al disagio e rafforzamento dell'inclusione sociale. Oltre al coinvolgimento delle scuole primarie si ritiene fondamentale continuare con un approccio anche orientato alla componente genitoriale, in particolare verso le madri, attraverso gruppi di confronto e finalizzati all'apprendimento della lingua italiana. Il progetto vede il coinvolgimento di diversi soggetti sia pubblici che del terzo settore oltre al Consiglio di gestione. Le insegnanti hanno partecipato ad un percorso formativo biennale al fine di familiarizzare con la lingua inglese e riuscire ad entrare in una relazione fattiva con le famiglie. Le pedagogiste hanno partecipato ad una Call for Paper promossa da SIREF in collaborazione con l'università di Ferrara, proponendo un progetto di inclusione che oltre alla

prosecuzione delle attività già programmate, prevede anche la qualificazione della scuola dell'Infanzia C. Costa attraverso l'attivazione dell'orientamento linguistico, in particolare l'inglese. Il progetto e la relativa documentazione sono stati selezionati per essere pubblicati nell'anno 2025, si procederà alla stesura di un articolo scientifico che farà parte della pubblicazione collettanea promossa dal progetto.

- Implementazione del Polo 0-6 presso il nido Sagittario e la scuola dell'Infanzia Villaggio Zeta: la continuità 0/6 anni, attraverso un percorso graduale verso un nuovo modello organizzativo e pedagogico, a sezioni aperte, vede protagonisti i bambini della scuola dell'infanzia e del nido, in un processo di apprendimento per centri di interesse supportato da un costante peer tutoring (tutoraggio tra pari) dove grandi e piccoli insieme imparano ed essere da stimolo agli altri in modo reciproco e costruttivo. L'approccio dell'"open group" offre inoltre una trasformazione del ruolo dell'adulto: genitori, nonni e familiari sono coinvolti in modo consapevole nei processi quotidiani e le insegnanti hanno l'opportunità di vivere esperienze inconsuete, basate su un lavoro di gruppo coeso e collaborativo, a livello collettivo e non più di sezione, trovando nella riflessione comune nuovi modi di reagire al cambiamento.
- I Poli 0-6 Nido Sagittario-Scuola Infanzia Villaggio Zeta, Nido Piazza e Scuola Infanzia Artigiano, Nido Parco XXII Aprile e Scuola Infanzia Toniolo saranno al centro della ricerca che verrà portata avanti con la collaborazione dell'Università di Teramo. Ogni Polo potrà contare sulla formazione teorica e sulla supervisione della prof.ssa Lucilla Tutone dell'università di Bologna per tutto l'arco dell'a.s. 2024/25.
- Sviluppo della collaborazione fra il Nido Gambero e il Centro per le famiglie del Comune di Modena: lo stabile dove è situato il nido ospita al primo piano il nuovo Centro per le famiglie con il quale si stanno progettando collaborazioni in particolare rispetto alla relazione e al sostegno alla genitorialità. Verranno riproposte attraverso una progettazione condivisa con il Centro per le famiglie, iniziative sia di plesso sia di quartiere.
- La scuola d'Infanzia San Remo e il Nido Cipì svilupperanno un progetto di continuità orizzontale con le RSA limitrofe. Sono previste visite e corrispondenze fra nonni e bambini. Si verificherà la possibilità di svolgere un momento di festa tutti insieme.
- Realizzazione, alla scuola d'Infanzia C. Costa, di un progetto promosso dal Comune di Modena: "I Cortili dei bambini" che prevede diverse azioni di rete per la promozione del territorio e si rivolge anche ai bambini non frequentanti il plesso.
- Sviluppo dei progetti di outdoor attraverso la messa in campo di azioni diverse a seconda del plesso scolastico in cui verranno realizzate, con l'obiettivo di promuovere la centralità dell'esperienza all'aperto quale risorsa di sfondo per le altre progettualità e per connettere i vari campi d'esperienza.
- Sviluppo per tutti i plessi del progetto "Cresciamo leggendo" a sostegno della lettura che rafforzi le azioni già in campo attraverso l'attivazione di alleanze e collaborazioni nuove quali ad esempio con il gruppo Modena Legge, le biblioteche, le associazioni (come Equilibri) e il gruppo Nati per Leggere.
- Realizzazione di un progetto di rimodulazione degli spazi esterni dei plessi. Gli attori coinvolti che costituiranno la cabina di regia di tutto il processo finalizzato alla costruzione di Linee guida valide per tutti i plessi della fondazione, sono: genitori, operatori, esperti e tecnici.

- Proseguiranno gli aperitivi pedagogici: momenti d'incontro con i genitori dei diversi plessi finalizzati a consolidare l'alleanza scuola-famiglia e a dare informazioni utili alla gestione dei bambini.

Piano di Formazione della Fondazione

Il Piano di Formazione della Fondazione Cresciamo per l'anno educativo 2024/25 si svolge in stretto raccordo con il coordinamento pedagogico Comunale e con il coordinamento pedagogico distrettuale all'interno di percorsi di continuità per rafforzare le competenze anche attraverso le modalità laboratoriali e di partecipazione attiva del sistema integrato 0-6 del Comune di Modena. La formazione e la supervisione legata strettamente alla progettualità della Fondazione Cresciamo è legata al metodo montessoriano, alla strutturazione dei Poli Zerosai anni e all'attivazione di sperimentazioni in particolare di sezioni miste.

Verranno promossi percorsi formativi e di analisi, per condividere:

- priorità organizzative e gestionali con relativa assegnazione delle responsabilità;
- modelli di lavoro con stesura dei programmi di attività e verifica con report finale;
- strumenti per promuovere una comunicazione efficace esterna nei rapporti con i cittadini e tra colleghi.

Gestione personale dipendente

Nel mese di luglio 2024 è stato sottoscritto il Contratto Collettivo Nazionale Aninsei per il triennio che va dal 1° settembre 2024 al 31.12.2027, mentre ad agosto 2024 è scaduto il contratto integrativo sottoscritto da Fondazione con le OOS di categoria. I prossimi mesi vedranno l'apertura dei tavoli di confronto e contrattazione per la sottoscrizione del nuovo Accordo integrativo. Si conferma per il 2025 la dotazione organica definita nel corso dell'anno 2023 che ad oggi prevede:

- n. 1 Direttrice/direttore (figura dirigenziale)
- n. 1 responsabile amministrativo (vacante)
- n. 3 amministrativi
- n.1 consulente pedagogico e progettuale
- n. 4 pedagogisti
- n. 49 educatori e 6 somministrati
- n. 81 insegnanti e 9 somministrati

Anche per l'anno scolastico 2024 -2025 le sostituzioni verranno garantite attraverso l'agenzia interinale, che fornisce il personale supplente e il personale necessario, per motivi organizzativi, per periodi di assenza fino a 60 giorni. Nell'anno 2025, attraverso un accordo con il Comune di Modena verrà espletata la gara di appalto per l'affidamento del servizio.

Nel corso dell'anno 2025 dovrà essere bandito un concorso per ricoprire un posto lasciato vacante da una dipendente dimissionaria nella Segreteria amministrativa.

Si valuterà nel corso dei mesi futuri la necessità e l'opportunità, in base ai bambini assegnati dal Comune a Fondazione, se bandire o meno un concorso per ricoprire dei posti di educatori e insegnanti presso i nidi e le scuole dell'infanzia.

Servizi accessori

I servizi ausiliari e assistenziali (pulizia e gestione sedi) saranno garantiti attraverso l'affidamento alle cooperative Gulliver e Aliante individuate a seguito dell'esperimento di gara europea e a Rekeep attraverso una convenzione attiva nella piattaforma regionale Intercenter E-R.

Nel corso dell'anno 2025 saranno poi garantiti tutti gli adempimenti amministrativi che consentiranno la gestione delle attività non solo didattiche (affidamento delle attività di insegnamento della musica e della lingua inglese, etc) ma anche di tutti i servizi accessori generali a supporto delle attività ordinarie della Fondazione (RSPP, servizi di elaborazione buste paga, servizi di natura contabile, assistenza legale, privacy, gestione infrastruttura informatica, piccole manutenzioni edifici scolastici, etc).

Si conferma che il servizio di ristorazione scolastica sarà garantito da Modena Food Service Srl attraverso il contratto di servizio posto in capo al Comune di Modena e che Fondazione, attraverso un apposito accordo, ha delegato a gestire anche per i propri servizi. Il contratto scadrà il 31.08.2041.

2. Budget 2025

Si fornisce uno schema sintetico dei principali aggregati economici relativi all'esercizio 2025, evidenziando come tali valori siano frutto di stime previsionali e quindi suscettibili di variazioni in ragione del mutare delle situazioni ipotizzate.

Budget 2025	
RICAVI	
Entrate da tariffe utenza	2.300.822,02
Contributo Comune di Modena	6.181.297,00
Altri contributi (parità scolastica e altri)	926.704,11
Valore della produzione	9.408.823,13

COSTI	
Costi per servizi ausiliari assistenziali	1.966.271,12
Costi per ristorazione	1.090.958,43
Spese varie per servizi	412.895,72
Contributi materiali ed iniziative delle scuole	145.000,00
Totale costi beni e servizi	3.615.125,27
Costi personale	5.502.742,32

Insegnamento della lingua inglese e della musica	179.774,54
Svalutazioni	55.000,00
Imposte	23.000,00
Ammortamenti	33.181,00
Totale costi della produzione	9.408.823,13

3. Prospettive per il triennio 2025-2027

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

- stabilità dei plessi gestiti (attualmente pari a 18) con conseguente consolidamento degli attuali assetti della struttura della Fondazione e delle stime previsionali di bilancio, fatte salve le variazioni legate ad andamenti di mercato non preventivabili;
- il budget è aggiornato alla luce delle innovazioni apportate dalla nuova convenzione tra Comune di Modena e Fondazione Cresci@mo, valevole per il periodo settembre 2022-agosto 2025, prorogabile per ulteriori tre anni scolastici, fino al 31 agosto 2028;
- il costo del lavoro contempla gli incrementi di personale previsti alla luce degli ultimi trasferimenti di plessi effettuati, il rafforzamento della struttura organizzativa direttiva (direttore, coordinatori pedagogici, potenziamento della segreteria amministrativa) oltre gli aumenti contrattuali oggetto dell'accordo aziendale integrativo del Contratto collettivo nazionale di lavoro Aninsei sottoscritto il 3 agosto 2022 e valevole per il triennio settembre 2021-agosto 2024. Nel corso dell'anno 2025 verrà sottoscritto un nuovo accordo aziendale integrativo che terrà conto delle novità introdotte dal nuovo CCNL Aninsei approvato nello scorso mese di luglio. Il nuovo accordo integrativo dovrà tenere in debita considerazione anche gli aumenti contrattuali previsti dal nuovo contratto Aninsei, ad oggi non ancora quantificabili in sede di bilancio previsionale;
- verrà indetta una nuova gara per individuare l'azienda che garantirà la somministrazione di lavoro a tempo determinato per gli anni scolastici 2025-2026/2026-2027/2027-2028 con possibilità di rinnovo per un ulteriore periodo di anni tre. In base alle norme che regolano il lavoro interinale, anche i costi di tale servizio dovranno essere rivalutati della stessa percentuale che verrà applicata al personale alle dirette dipendenze della Fondazione. Ad oggi la voce di costo è stata adeguata all'incremento dei plessi gestiti;
- per quanto riguarda i servizi ausiliari ed assistenziali da garantire nei plessi gestiti da Fondazione, è stato rinnovato il contratto con le Coop Gulliver e Aliante per ulteriori anni 2 prevedendo una revisione dei prezzi come da contratto vigente, mentre per la ditta Rekeep è stata applicata la revisione prezzi prevista dalla convenzione Intercenter a cui Fondazione ha aderito e verrà

prorogato l'affidamento nel corso dell'anno 2025 in attesa della nuova procedura in corso di definizione a livello regionale;

- nel corso dell'anno 2025 verranno predisposti tutti gli adempimenti amministrativi necessari per la gestione dei servizi affidati a ditte e/o cooperative nel corso dell'anno 2024 per garantire le attività gestionali di Fondazione e verranno esperite tutte le procedure per eventuali nuovi affidamenti che si dovessero rendere necessari;

- si conferma l'affidamento del servizio di refezione scolastica a MODENA FOOD SERVICE SRL, concessionaria del servizio di ristorazione del Comune di Modena, a cui Fondazione ha delegato la gestione delle procedure di gara ed affidamento e la sottoscrizione del relativo contratto di servizio per il periodo 01.09.2023 31.08.2041;

- in generale, per tutti i contratti relativi ai servizi, fatto salvo quanto specificato ai punti precedenti, le ipotesi in merito alle tendenze di costo sono basate sulle rispettive durate e sulle eventuali clausole di rivalutazione degli importi previste (in generale contenute);

- per tutto il triennio in esame è stata prevista l'attivazione dei servizi estivi nel mese di luglio di ogni anno in misura paragonabile agli anni precedenti;

- per tutto il triennio in esame è stata prevista l'attivazione dei servizi di prolungamento orario che dall'anno 2024 è gestito integralmente da Fondazione attraverso l'emanazione del bando per la raccolta delle domande. Il prolungamento orario sarà garantito in misura e secondo modalità consolidate negli anni;

- si assume infine che il piano tariffario agli utenti rimanga immutato per tutto il periodo preso in esame.

Si fornisce quindi uno schema sintetico dei principali aggregati economici che compongono il conto economico previsionale della Fondazione per il triennio 2025-2027 che al momento, alla luce dell'impossibilità di definire l'entità degli aumenti relativi al nuovo contratto Aninsei e alla sua ricaduta sull'accordo integrativo aziendale, prevedono una sostanziale conferma della situazione economica dell'anno 2024. Si evidenzia che, fatta salva la previsione del costo del personale, gli altri valori stimati sono frutto di stime previsionali e potranno quindi essere suscettibili di variazioni future, seppur contenute, al modificarsi della situazione prevista nell'anno 2025.

	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
RICAVI			
Entrate da tariffe utenza	2.300.822,02	2.300.822,02	2.300.822,02
Contributo Comune di Modena	6.181.297,00	6.181.297,00	6.181.297,00
Altri contributi (parità scolastica e altri)	926.704,11	926.704,11	926.704,11
Valore della produzione	9.408.823,13	9.408.823,13	9.408.823,13

COSTI			
Costi per servizi ausiliari assistenziali	1.966.271,12	1.966.271,12	1.966.271,12
Costi per ristorazione	1.090.958,43	1.090.958,43	1.090.958,43
Spese varie per servizi	412.895,72	412.895,72	412.895,72
Contributi materiali ed iniziative delle scuole	145.000,00	145.000,00	145.000,00
Totale costi beni e servizi	3.615.125,27	3.615.125,27	3.615.125,27
Costi personale	5.502.742,32	5.502.742,32	5.502.742,32
Insegnamento della lingua inglese e della musica	179.774,54	179.774,54	179.774,54
Svalutazioni	55.000,00	55.000,00	55.000,00
Imposte	23.000,00	23.000,00	23.000,00
Ammortamenti	33.181,00	33.181,00	33.181,00
Totale costi della produzione	9.408.823,13	9.408.823,13	9.408.823,13

4. Obiettivi assegnati alla Fondazione

Obiettivo 1: Progetto di ricerca sulla 0/6 con Università di Teramo

Tipo obiettivo: qualità

Nel secondo anno del progetto di ricerca in corso di realizzazione attraverso la collaborazione con l'Università di Teramo, si porteranno avanti una serie di sperimentazioni sui 3 Poli 0/6 individuati (Parco XXII Aprile -Toniolo, Sagittario –Villaggio Zeta e Villaggio Artigiano –Piazza).

Obiettivo della ricerca è di analizzare il ruolo degli operatori nel lavoro di Polo, approfondendo postura, competenze e didattica.

Il raggiungimento dell'obiettivo sarà verificato attraverso verifiche di breve e medio periodo e gli esiti saranno oggetto di valutazione scientifica in raccordo con l'università di Teramo e saranno diffusi su riviste scientifiche di settore e attraverso un convegno.

Obiettivo 2: Studi di fattibilità per valutare l'attivazione di nuove sperimentazioni da attivare c/o i servizi gestiti da Fondazione.

Tipo obiettivo: qualità

Nel corso dell'anno 2025 verranno approfonditi 3 percorsi progettuali:

- Scuola Infanzia Costa: studio di fattibilità relativo alla possibilità di attivare un percorso ad orientamento alla lingua inglese, per promuovere l'inclusione scolastica e sociale attraverso la

qualificazione del servizio. Il raggiungimento dell'obiettivo verrà valutato sulla base dello studio di fattibilità presentato al Cda.

- Scuola d'Infanzia Malaguzzi: studio di fattibilità per valutare la possibilità di ridefinire l'organizzazione del plesso rimodulandola per consentire l'attivazione di una sezione di Nido d'Infanzia. Il raggiungimento dell'obiettivo verrà valutato sulla base dello studio di fattibilità presentato al Cda.

- Scuola Infanzia Saluzzo: studio di fattibilità per rimodulare la didattica riducendo da tre sezioni omogenee a due sezioni miste.

Obiettivo 3: Trasferimento della Scuola d'Infanzia San Pancrazio

Tipo obiettivo: qualità

Nei primi mesi del 2025 verranno pianificate le azioni da mettere in atto per consentire il trasferimento della Scuola d'Infanzia San Pancrazio entro i tempi che verranno definiti dal Comune di Modena, contestualmente verrà fatta un'analisi per valutare la possibilità di aprire nuovi servizi integrativi che possano dare risposte ai bisogni della comunità di riferimento della scuola San Pancrazio anche attraverso a forme di co-progettazione con i soggetti del Terzo settore presenti sul territorio.

L'obiettivo è quello di strutturare gli spazi interni ed esterni sulla base di una caratterizzazione ad orientamento montessoriano.

Obiettivo 4: Progettazione partecipata rivisitazione Spazi esterni

Tipo obiettivo: qualità

Nel corso dell'anno 2025 verranno attivati tavoli di lavoro congiunti per arrivare alla definizione di linee guida costruite in modo partecipato da operatori, genitori, coordinatori e tecnici per rivisitare gli spazi esterni ai plessi gestiti da Fondazione.

Le linee guida saranno generali mentre la progettazione degli spazi avverrà sulla base dei bisogni e delle progettazioni specifiche del plesso. La rivisitazione dello spazio sarà sperimentata su due plessi che verranno individuati dal gruppo di lavoro.

Obiettivo 5: Quaderni Fondazione

Tipo obiettivo: qualità

Nel corso dell'anno Fondazione promuoverà la pubblicazione di una rivista (ISBN) finalizzata a promuovere la conoscenza pedagogico-didattica e l'approfondimento delle sperimentazioni organizzative-gestionali innovative nei servizi 0/6 gestiti da Fondazione.

L'obiettivo sarà raggiunto con la pubblicazione di un numero della rivista entro la fine dell'anno 2025.

Obiettivo 6: Corsi di formazione per educatori, insegnanti e coordinatori

Tipo obiettivo: qualità

Nel corso dell'anno verranno introdotti percorsi formativi proposti sulla base di analisi dei bisogni svolti con gli operatori attraverso il percorso benessere e le esigenze dei progetti innovativi messi

in campo. L'obiettivo sarà valutato attraverso il numero di presenze ai percorsi formativi e al numero di percorsi attivati.

Obiettivo 7: Formazione obbligatoria del personale di Fondazione

Tipo obiettivo: efficacia

Anche nell'anno 2025 verranno attivati i percorsi di formazione obbligatoria ai sensi del Dlgs 81/2008 per garantire la presenza di personale formato ed addestrato sulla salute e sicurezza del lavoro (Primo soccorso e pratiche antincendio).

Obiettivo 8: Formazione del personale della segreteria amministrativa in tema di contrattualistica del lavoro e gare di appalto.

Tipo obiettivo: efficienza

Partecipazione ad un corso tecnico rivolto agli addetti di segreteria e ad un corso di aggiornamento sulla normativa in materia di gare di appalto pubblico, trasparenza ed anticorruzione da parte del responsabile amministrativo.

Obiettivo 9: Regolamento interno disciplinante la partecipazione delle famiglie e degli operatori all'Assemblea di Fondazione

Tipo obiettivo: efficacia

Nel corso dell'anno verrà predisposta una bozza di regolamento interno per disciplinare la partecipazione delle famiglie e degli operatori all'Assemblea di Fondazione.

La bozza di Regolamento verrà sottoposta all'attenzione del Cda e dell'Assemblea di Fondazione.

Obiettivo 10: Struttura organizzativa

Tipo obiettivo: efficacia

Nel corso dell'anno 2025 la direzione intraprenderà tutte le azioni necessarie per adeguare il modello organizzativo e gestionale di Fondazione a quanto previsto dal DLgs n. 231/2001, contenente una serie di caratteristiche minime da attuare per prevenire eventuali reati.

L'attuazione di quanto previsto dal DLgs n. 231/2001 dovrà raccordarsi con quanto già previsto dal piano di prevenzione della corruzione e piano della trasparenza, redatto annualmente da Fondazione.

Obiettivo 11: Rivisitazione manuale privacy e Codice di comportamento

Tipo obiettivo: efficacia

Nel corso dell'anno 2025 verranno aggiornati:

- il manuale contenente le azioni per la gestione dei rischi e per l'adozione delle misure di sicurezza in materia di privacy attraverso la ridefinizione degli adempimenti necessari, sia a rilevanza interna che esterna, e individuazione delle procedure per la tutela della riservatezza dei dati personali;
- il Codice di comportamento della Fondazione.

Manuale e codice di comportamento verranno sottoposti per l'approvazione al Cda di Fondazione.

Obiettivo 12: Pareggio di bilancio

Tipo obiettivo: economicità

Budget 2025: realizzazione del pareggio di bilancio per l'esercizio 2025.

Obiettivo 13

Tipo obiettivo: efficacia

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

Partecipazioni di minoranza

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

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

Inoltre, al fine estendere a una maggior platea di soggetti i controlli più incisivi previsti dall'art. 147-*quater*, d.lgs. n. 267 del 2000, si è ritenuto di fissare una percentuale dimezzata rispetto a quella (per l'appunto, pari al 20%) che l'art. 11-*quinquies*, d.lgs. n. 118 del 2011, stabilisce per l'inclusione delle società partecipate nel "gruppo amministrazione pubblica" ai fini della predisposizione del bilancio consolidato, ovvero di quello strumento che consente all'Ente locale di «programmare, gestire e controllare con maggiore efficacia il proprio gruppo comprensivo di enti e società» e di «ottenere una visione completa delle consistenze patrimoniali e finanziarie di un gruppo di enti e società che fa capo ad un'amministrazione pubblica, incluso il risultato economico» (così le premesse all'allegato 4/4 al predetto d.lgs. n. 118 del 2011). La soglia di cui sopra è stata inoltre individuata tenendo conto dello specifico quadro delle partecipazioni societarie detenute dal Comune al di sotto di detto limite (riportate nella tabella seguente).

Denominazione società	Quota di partecipazione al capitale sociale
HERA S.p.A.	6,5193%
Banca Popolare Etica soc.coop.p.a.	0,044%
Lepida S.p.A.	0,0014%

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

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

Ciò premesso, il Consiglio comunale ha comunque già assegnato (come indicato nella sezione strategica del DUP 2025-2027) a tutte le società sopra elencate (nonché a tutti gli altri enti di diversa natura partecipati dal Comune) i seguenti obiettivi generali:

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

Preso infine atto dell'orientamento giurisprudenziale (*ex multis*, Corte conti-sez. contr. Liguria, 8 settembre 2017, n. 80) teso a equiparare la situazione di controllo ex art. 2359 c.c. al controllo analogo (anche in forma congiunta), cosiddetto controllo in house, ai fini dell'applicazione di quanto previsto dall'art. 19, comma 5°, d.lgs. n. 175 del 2016 (e dunque pure dall'art. 147-*quater*, d.lgs. n. 167 del 2000), si precisa che per quanto riguarda Lepida S.c.p.A., società interamente pubblica soggetta al controllo analogo dei soci, il Comitato Permanente di indirizzo e coordinamento di Lepida S.c.p.A., organo deputato all'esercizio del controllo analogo, ha provveduto:

- ad assegnare gli obiettivi generali ex art. 147-*quater* d.lgs. 18 agosto 2000, n. 267 provvedendo all'approvazione del Piano Industriale 2025-2027, che contiene il Budget 2025 (consultabili all'indirizzo: <https://www.lepida.net/societa-trasparente/disposizioni-general/atti-general>).
 - ad assegnare i seguenti obiettivi specifici sul complesso delle spese di funzionamento ex art. 19 comma 5°, d.lgs. n. 175 del 2016:
1. trasmettere ai propri enti soci, entro il 15 aprile di ciascun anno, il bilancio così come approvato dall'Organo amministrativo della società e la relativa convocazione assembleare per l'approvazione dello stesso bilancio;
 2. prevedere che, per ciascun esercizio, a consuntivo, l'incidenza percentuale del "complesso delle spese di funzionamento" sul "valore della produzione" non superi l'analoga incidenza media aritmetica percentuale delle medesime "spese" degli ultimi cinque bilanci di esercizio precedenti, approvati all'inizio del medesimo esercizio; Per spese di funzionamento si intende il totale dei "costi della produzione", voce "B" del "conto economico" inserito nel bilancio di esercizio, al netto dei costi per "oneri diversi di gestione" e con i "costi per il personale" assunti al netto dei costi delle categorie protette e degli automatismi contrattuali.

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

Sebbene sia l'art. 147-*quater* TUEL che l'art. 19 comma 5 TUSP siano riferiti solamente alle società e non esista quindi alcun obbligo di assegnazione e monitoraggio di obiettivi ad enti di natura giuridica diversa, si segnala che, in base alle indicazioni fornite dalle Linee Guida n. 7/2017 dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, l'assegnazione di obiettivi, il monitoraggio e la consuntivazione degli stessi - oltre che l'approvazione preventiva degli atti programmatici

fondamentali - costituiscono un requisito fondamentale dell'esercizio effettivo del controllo analogo su di un Ente qualificato come "in house".

In data 4/12/2019 ha ottenuto l'iscrizione all'Elenco Anac degli organismi in house (ora abolito dal D.Lgs. 36/2023) l'associazione **AESS – Agenzia per l'energia e lo sviluppo sostenibile**, alla quale partecipa anche il Comune di Modena.

Il comitato di Indirizzo e Controllo di AESS, organo deputato all'esercizio del controllo analogo congiunto, ha approvato in data 14.11.2024 un set di obiettivi operativi da assegnare all'associazione per l'esercizio 2025:

Obiettivo 1

Tipo obiettivo: efficacia

Ampliamento della fruizione dei corsi dell'Osservatorio Provinciale degli Appalti Pubblici grazie all'uso delle piattaforme on line e conseguente mantenimento dei costi del servizio.

Nel 2025 si presume di raggiungere i 2.700 partecipanti totali ai corsi dell'Osservatorio Provinciale degli Appalti Pubblici, tenendo in considerazione l'organizzazione di n.8 seminari di aggiornamento.

Obiettivo 2

Tipo di obiettivo: efficacia

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

Obiettivo 3

Tipo obiettivo: efficienza

Contenimento degli oneri per il personale parametrato al Valore della Produzione. Incidenza del costo del personale sul Valore della Produzione in misura non superiore al 35%.

Obiettivo 4

Tipo di obiettivo: efficacia

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

Obiettivo 5

Tipo di obiettivo: efficacia

Contenimento delle spese di rappresentanza affinché il loro ammontare complessivo non superi lo 0,5% del totale del Valore della Produzione.

Obiettivo 6

Tipo di obiettivo: economicità

Risultato di bilancio non in perdita.

Obiettivo 7

Tipo di obiettivo: efficacia

L'Associazione non dovrà procedere alla costituzione o all'acquisto di partecipazioni di altre società che non svolgano alcuna delle attività elencate nell'art. 4, comma 2°, d.lgs. 19 agosto 2016, n. 175 e che non posseggano gli ulteriori requisiti indicati all'art. 5 dello stesso decreto legislativo. Unitamente agli obiettivi per l'esercizio 2025, il comitato di indirizzo e controllo ha approvato il budget per il triennio 2025-2027.

	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	5.500.000	5.650.000	5.700.000
Altri ricavi e proventi	282.148	293.708	295.268
Valore della produzione	5.782.148	5.943.708	5.995.268
Costi per materie prime	25.000	25.000	27.000
Costi per servizi	3.646.500	3.741.500	3.760.500
Costi per godimento beni di terzi	60.000	60.000	60.000
Personale	1.944.000	2.000.000	2.030.000
Oneri diversi di gestione	30.000	32.000	35.000
Margine Operativo Lordo	76.648	85.208	82.768
Ammortamenti e svalutazioni	14.500	15.000	15.500
Risultato operativo	62.148	70.208	67.268
Proventi e oneri finanziari	-20.000	-10.000	-10.000
Risultato prima delle Imposte	42.148	60.208	57.268
Imposte	28.000	35.000	33.000
Risultato dell'esercizio	14.148	25.208	24.268