



Comune di Forlì

# **DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE**

**2022 - 2024**

## Elenco Organismi Partecipati

### ORGANISMI PARTECIPATI

#### 1. Organismi partecipati

- (D) partecipazione diretta  
(I) partecipazione indiretta

#### Società partecipate dal Comune di Forlì

Società partecipata	Attività	% di partecipazione
		(D)
AMR S.R.L. cons.	Svolgimento delle funzioni di "Agenzia della mobilità" in materia di trasporto pubblico di persone.	13,19%
Hera S.p.A.	Gestione integrata delle risorse idriche ed energetiche e gestione dei servizi ambientali (Società quotata in Borsa)	0,0000067%
Lepida S.c.p.a.	Realizzazione e gestione della rete regionale a banda larga delle pubbliche amministrazioni ai sensi dell'art. 9 comma 1 L.R. 11/2004	0,00143%
Livia Tellus Romagna Holding S.p.A.	Holding di gestione delle partecipazioni	78,13%
SER.IN.AR. Soc. Cons. p.A.	Promozione e realizzazione di servizi integrati d'area, quale strumento di programmazione degli enti pubblici promotori per lo sviluppo socio economico e culturale dell'area forlivese e cesenate nell'ambito del rapporto tra Università e territorio	40,66%

**Società partecipate da Livia Tellus Romagna Holding**

Società partecipata	Attività	% di partecipazione della holding	% di partecipazione Comune di Forlì
			(l)
ALEA Ambiente S.p.A.	Organizzazione e gestione dei servizi pubblici di raccolta, di trasporto nonché di recupero, valorizzazione, intermediazione e commercio dei rifiuti urbani e assimilabili, nonché, più in generale, la produzione e fornitura di servizi nel settore ambientale	100%	78,13%
Fiera di Forlì s.r.l.	Organizzazione di manifestazioni fieristiche, convegni e altre attività nell'ambito del quartiere fieristico	33,33%	26,04%
Forlifarma S.p.A.	Gestione farmacie comunali	100%	78,13%
FMI S.r.l.	Attività di gestione di servizi pubblici locali o di interesse generale afferenti la mobilità e la sosta, e l'esercizio di servizi strumentali afferenti la conservazione, valorizzazione e gestione del patrimonio e del territorio degli enti pubblici soci nell'interesse degli stessi, anche ai fini della tutela ambientale e del risparmio energetico	100%	78,13%
HERA S.p.A.	Gestione integrata delle risorse idriche ed energetiche e gestione dei servizi ambientali (Società quotata in Borsa)	1,21%	0,94%
Romagna Acque S.p.A.	Gestione degli impianti, delle reti e dei serbatoi costituenti il complesso acquedottistico denominato "Acquedotto della Romagna", che trae origine dalla derivazione di acque pubbliche presenti nel territorio, nonché di altre opere, infrastrutture, impianti, afferenti al servizio di captazione, adduzione e distribuzione primaria quale fornitore all'ingrosso del servizio idrico integrato	16,07%	12,55%
SAPIR S.p.A.	Esercizio di impresa portuale rivolta ad ogni attività di imbarco, sbarco, deposito e movimentazione con ogni modalità di merci in genere del porto di Ravenna	0,18%	0,14%
Start Romagna S.p.A.	Gestione del servizio trasporto pubblico locale nei tre bacini territoriali delle Province di Forlì-Cesena, Ravenna e Rimini	17,45%	13,63%

Società partecipata	Attività	% di partecipazione della holding	% di partecipazione Comune di Forlì
			(I)
Techne Soc. Cons. a r.l.	Intervento progettuale ed esecutivo 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 (LR 12/2003)	50%	39,07%
Unica Reti S.p.A.	Amministrazione e gestione di reti ed impianti afferenti ai servizi del ciclo idrico integrato e del gas	51,43%	40,18%

### **Altri organismi partecipati dal Comune di Forlì**

Enti	Natura giuridica	Attività	% di partecipazione (D)
Asp del Forlivese	Azienda pubblica di servizi alla persona	Servizi rivolti ad anziani, adulti e disabili	22,04%
ACER – Azienda Casa Emilia Romagna	Ente Pubblico economico	Gestione del patrimonio di ERP e per l'esercizio delle proprie funzioni nel campo delle politiche abitative	23,88%

## **2. Indirizzi e obiettivi 2022-2024 degli organismi partecipati**

### **Società partecipate dal Comune di Forlì**

#### **AMR Agenzia Mobilità Romagnola srl consortile**

- Completamento dello studio per il nuovo piano di trasporto pubblico urbano anche in relazione alla situazione venutasi a creare con l'emergenza sanitaria e predisposizione ed espletamento della gara per il nuovo affidamento della sua gestione
- Verifica di soluzioni tecniche contingenti, congiuntamente a FMI srl, per efficientare il servizio di trasporto pubblico locale e potenziare i collegamenti tpl verso il Centro Storico e nel forese, anche in relazione alla situazione venutasi a creare con l'emergenza sanitaria
- Predisposizione di un piano di rinnovo della flotta autobus, con particolare riferimento al servizio del bacino Forlivese, con mezzi a basso impatto ambientale. Nel piano occorre riportare i mezzi ad alimentazione elettrica che a Forlì dovranno essere destinati alle linee transitanti nel centro storico e la flotta alimentata a metano. Il piano è necessario per gli adempimenti previsti nel nuovo PUMS

- Predisporre reportistica sui dati di utilizzo degli utenti del trasporto pubblico per la rete urbana di Forlì, con specifici progetti temporali e su singole tratte, al fine di migliorare e razionalizzare il piano del trasporto pubblico locale della rete urbana di Forlì

### **LEPIDA SCPA**

Obiettivi approvati dal CPI :

- 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 per ciascun esercizio, a consuntivo, l'incidenza percentuale del "complesso delle spese di funzionamento" sul "valore della produzione" non superiore l'analoga incidenza media aritmetica percentuale delle medesime "spese" degli ultimi cinque bilanci di esercizio precedenti", approvati all'inizio del medesimo esercizio

Il DEFR 2022 attribuisce a Lepida ScpA indirizzi strategici, obiettivi e risultati attesi in coerenza con il Piano industriale 2021-2023 della società in house.

In particolare:

- Supporto allo sviluppo delle Agende digitali locali (n. Soci con Agenda digitale locale: 35 - n. azioni di supporto e semplificazione ai Soci: 40)
- Gestione ed evoluzione delle reti Lepida e radiomobile regionale Errete, wifi (km di fibra ottica geografica: 135.000 - n. siti ERrete: 105 - n. punti WiFi: 9.300)
- Contrasto al digital divide e diffusione della connettività nelle scuole (km di fibra ottica Digital Divide: 82.300 - n. scuole connesse: 2.300)
- Gestione dei datacenter regionali (n. core su macchine virtuali: 3.400- n. lame as a service: 330- TB di storage as a service: 5.000)
- Identity provider LepidaID/SPID e identità digitali per uso professionale (n. identità digitali IDP SPID Lepida: 1.500K)
- Gestione delle piattaforme dei pagamenti PayER e dell'Accesso Unitario SUAP (n. pagamenti annuali con PayER su PagoPA: 900K - n. pratiche annuali accesso unitario: 220K)
- Gestione del FSE in Fascicolo sociale-sanitario elettronico, della Cartella SOLE e dei sistemi CUP per l'accesso (n. accessi annuali sul FSE: 14M - n. documenti/anno consultati sul FSE: 33M - n. MMG/PLS attivati cartella SOLE: 2650 - n. ricette controllo spesa farmaceutica: 38M - n. cartelle cliniche digitalizzate: 224K - n. azioni effettuate su web dall'utenza: 520K - n. azioni effettuate con contatto diretto dall'utenza: 5,7M - n. azioni effettuate con contatto indiretto dall'utenza: 2,2M)
- Promozione dei servizi digitali per il welfare (n. proposte di Agende sociali locali: 5 - n. sistemi informativi del sociale gestiti: 18 - n. servizi sociali sul FSE: 5 - n. utenti complessivi del servizio e-Care: 3700)

### **SER.IN.AR. Soc.Cons. p.A.**

. Sviluppo a livello di area vasta delle funzioni di società degli Enti Locali di supporto allo sviluppo dell'insediamento universitario:

- collaborazioni per lo sviluppo e la realizzazione di ricerche con lo scopo di avvicinare il mondo universitario alle esigenze e fabbisogni delle imprese nel quadro della gestione delle attività del tecnopolo Forlì-Cesena, sostegno al corso Simulimpresa presso la Scuola di Economia a Forlì;

- attuazione degli interventi a sostegno dell'insediamento universitario del Corso di studi in Medicina e Chirurgia con sede a Forlì nell'ambito del Progetto Romagna Salute;
- potenziare le attività del progetto Cesenalab attraverso la collaborazione dei partner aderenti e dei corsi di studio anche del Campus di Forlì;
- rinnovo della convenzione con azienda Usl Vasta Romagna per assistenza sanitaria a studenti fuori sede dei Campus di Cesena e Forlì;
- 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;
- consolidamento del Tavolo per l'Innovazione Sanitaria con l'obiettivo, 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 Lericì;
- Istituzione e definizione della governance del Polo scientifico aereospaziale insieme all'Università, al Comune di Forlì, alla società concessionaria dell'aeroporto di Forlì ed altri enti pubblici e privati; le finalità del suddetto polo consisteranno in via non esclusiva nella progettazione e realizzazione di attività formative nel settore della manutenzione aerea ed iniziative connesse in collaborazione con ENAC;
- gestione e manutenzione delle aule Garzanti presso ex Hotel della Città di Forlì al fine di integrare l'utenza universitaria con l'utenza delle associazioni culturali cittadine;
- predisposizione di un progetto per la realizzazione di un'aula magna nell'università di Forlì;
- . Gestione e ottimizzazione servizio abitativo per rendere sempre più attrattivi i Campus di Forlì e Cesena per gli studenti fuori sede e stranieri; miglioramento dell'efficienza nella gestione delle risorse rispetto agli anni precedenti;
- . Attuazione di specifiche progettualità volte ad agevolare esperienze di studio all'estero che potranno riguardare studenti universitari, laureati, laureandi e dottorandi, nonché a facilitare l'attuazione di programmi di interscambio culturale fra i Campus di Forlì e Cesena e università straniere
- . Sviluppo dei rapporti con l'Università per sinergie operative con Comune e territorio. Potenziamento delle attività ed eventi che si realizzeranno nelle città di Forlì e Cesena in collaborazione con l'Ateneo di Bologna. Collaborazione tramite CRIAD, con le scuole, con i circoli didattici di Cesena e gli istituti comprensivi di Forlì.
- . Attuazione del progetto di gestione dei Tecnopoli presenti nella Provincia di Forlì-Cesena. Promuovere e realizzare iniziative destinate al mondo imprenditoriale con il rinnovo del progetto finanziato dalla Regione Emilia Romagna per il prossimo periodo ponte di 9 mesi, per poi partecipare al bando di assegnazione pluriennale.
- . Sviluppo delle attività del proprio Centro dell'innovazione accreditato. Potenziamento delle azioni volte a facilitare la nascita e il consolidamento di imprese giovanili nel territorio, in stretta sinergia con le attività svolte dall'incubatore Cesenalab.
- . Realizzazione di un progetto ForlìLab sull'esperienza di CesenaLab per la realizzazione di start up aziendali sul territorio;
- . Migliorare il rapporto fra costi del personale e il valore della produzione, e il rapporto fra costi di funzionamento e valore della produzione.

INDICATORI	Previsione 2022	Previsione 2023	Previsione 2024
migliorare il rapporto fra costi del personale e valore della produzione	<18,50%	<18,50%	<18,50%
migliorare il rapporto fra costi di funzionamento e valore della produzione	<=anno 2019	<=anno 2020	<=anno 2021

. Predisposizione relazione annuale di rendicontazione delle risorse impiegate in riferimento alle convenzioni e accordi di collaborazione con il Comune di Forlì.

#### **HERA SPA**

- Gestione e manutenzione ordinaria del servizio di pubblica illuminazione e impianti semaforici nel rispetto di quanto definito nel contratto
- Aggiornamento del piano del teleriscaldamento compreso il servizio relativo al campo solare Villa Selva

#### ***Livia Tellus Romagna Holding e sue società partecipate***

##### **LIVIA TELLUS ROMAGNA HOLDING S.p.A.**

1. Presidio della redditività e dell'equilibrio finanziario delle società partecipate e della holding, per garantire la distribuzione di dividendi nella misura prevista dal Budget pluriennale ed attesa dai Soci.
2. Supporto e di coordinamento strategico alle società del Gruppo in un'ottica complessiva di consolidamento e crescita del Gruppo e delle singole società partecipate, con particolare riferimento alle seguenti attività:
  - Supporto e coordinamento strategico ad Alea Ambiente S.p.A., finalizzato alla crescita e al rafforzamento organizzativo della società stessa, anche tramite l'emissione di azioni speciali.
  - Collaborazione alla redazione di un piano di riqualificazione della Fiera di Forlì S.r.l., in accordo con il Comune di Forlì e in aderenza agli orientamenti dell'Assemblea dei Soci della Fiera stessa, al fine di garantire la piena sostenibilità economico-finanziaria nel breve-medio periodo e definire le basi per un percorso di rilancio e rinnovamento della struttura nel medio-lungo periodo.
  - Supporto al coordinamento tra la società controllata FMI S.r.l., la società partecipata Start Romagna S.p.A. ed i Comuni Soci aderenti all'Agenzia Mobilità Romagnola (AMR), finalizzato all'incremento della qualità dei servizi di trasporto pubblico locale offerti al territorio.
3. Elaborazione di un modello di controllo di gestione della società e delle sue controllate, anche mediante individuazione di standard relativi al controllo rischi.
4. Elaborazione di un modello di governance societario e sua formalizzazione attraverso l'adozione di apposito regolamento, che disciplini tutte le modalità di coordinamento organizzativo ed operativo tra la holding e le società partecipate.



5. Avvio di un percorso di riorganizzazione e ristrutturazione del gruppo finalizzato alla centralizzazione di servizi di supporto trasversali a tutte le società controllate, in un'ottica complessiva di contenimento dei costi.

6. Analisi per la predisposizione di uno studio di fattibilità per il recesso del Comune di Forlì dalla Società.

#### Obiettivo sul complesso delle spese di funzionamento

1. Valorizzazione del rapporto costi/ricavi proseguendo il percorso di sana gestione secondo criteri di economicità ed efficienza già avviato dalla Società, con particolare riferimento ai seguenti indicatori<sup>[1]</sup>.

INDICATORI	2022	2023	2024
% Incidenza costi operativi esterni <sup>[2]</sup> su ricavi <sup>[3]</sup>	<=6,8%	<=6,8%	<=6,8%
% Incidenza costi del personale su ricavi <sup>2</sup>	<=6,8%	<=6,8%	<=6,8%

[1] In considerazione dell'obiettivo strategico nr. 7 che potrebbe portare nel medio periodo alla possibile riorganizzazione del Gruppo, si specifica che questi indicatori (di concerto con gli Enti Soci) potrebbero essere aggiornati, garantendo sempre comunque il perseguimento degli obiettivi di razionalizzazione e contenimento dei costi complessivi del Gruppo.

[2] Per costi operativi esterni si intendono i costi per servizi (voce B.7 del Bilancio di esercizio) e costi e per godimento di beni di terzi (voce B.8 del Bilancio di esercizio).

[3] Per ricavi si intendono i ricavi della società inclusi i proventi da partecipazioni.

#### ALEA AMBIENTE SPA

1. Redazione, di concerto con la holding, 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.

2. Elaborazione, di concerto con la holding, di un modello di controllo di gestione della società, anche mediante individuazione di standard relativi al controllo rischi.

3. Sviluppo, di concerto con la holding, di un progetto di riorganizzazione della società finalizzato alla centralizzazione in capo alla holding di servizi ed attività di supporto, in un'ottica complessiva di contenimento dei costi.

4. Consolidamento del percorso di integrazione industriale della Società mediante la definizione e l'avvio della progettualità del nuovo Centro di Raccolta presso la sede in via Golfarelli.

5. Costante verifica e monitoraggio delle tariffe dei servizi di raccolta e gestione dei rifiuti, con particolare attenzione alla tariffazione puntuale per le utenze non domestiche, in un'ottica di potenziale contenimento delle tariffe a beneficio degli utenti.



6. Redazione di un'analisi di *customer satisfaction* con cui misurare il livello di qualità di servizio e di soddisfazione percepita dagli utenti, al fine di raccogliere informazioni chiave per meglio indirizzare le scelte strategiche della Società.

**Obiettivo sul complesso delle spese di funzionamento**

1. Valorizzazione del rapporto costi/ricavi proseguendo il percorso di sana gestione secondo criteri di economicità ed efficienza già avviato dalla Società, con particolare riferimento ai seguenti indicatori.

INDICATORI	2022	2023	2024
% Incidenza costi operativi esterni su ricavi	<=71%	<=71%	<=71%
% Incidenza costi del personale su ricavi	<=24%	<=24%	<=24%

***FIERA DI FORLÌ S.r.l.***

1. Sviluppo e realizzazione, di concerto con la holding, di un piano strategico di riqualificazione della Fiera di Forlì, al fine di garantire una piena sostenibilità economico-finanziaria nel breve-medio periodo e definire le basi per un percorso di rilancio e pieno rinnovamento della struttura nel medio-lungo periodo.

2. In accordo con il Comune di Forlì e con la holding, progettazione ed esecuzione di iniziative finalizzate alla messa in sicurezza della struttura fieristica nel breve periodo, al fine di garantire la piena continuità del servizio fieristico nella salvaguardia delle misure e degli standard di sicurezza previsti dalla normativa vigente.

***FORLIFARMA S.p.A.***

1. Redazione, di concerto con la holding, 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.

2. Elaborazione, di concerto con la holding, di un modello di controllo di gestione della società, anche mediante individuazione di standard relativi al controllo rischi.

3. Sviluppo, di concerto con la holding, di un progetto di riorganizzazione della società finalizzato alla centralizzazione in capo alla holding di servizi ed attività di supporto, in un'ottica complessiva di contenimento dei costi.

4. Supporto alla gestione delle farmacie comunali dei Comuni soci e collaborazione con le farmacie di Santa Sofia, Predappio e Meldola.

5. Proseguimento del percorso di ampliamento degli spazi di alcune farmacie al fine di perseguire il modello organizzativo della farmacia dei servizi.

6. Aggiornamento ed adeguamento del Modello 231 e delle misure di trasparenza ed anticorruzione previste dalla normativa per gli organismi partecipati.

### Obiettivo sul complesso delle spese di funzionamento

1. Valorizzazione del rapporto costi/ricavi proseguendo il percorso di sana gestione secondo criteri di economicità ed efficienza già avviato dalla Società, con particolare riferimento ai seguenti indicatori.

INDICATORI	2022	2023	2024
% Incidenza costi operativi esterni su ricavi	<=11%	<=11%	<=11%
% Incremento del fatturato	<=2,5%	<=2,5%	<=2,5%

### FMI SRL

1. Redazione, di concerto con la holding, 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.
2. Elaborazione, di concerto con la holding, di un modello di controllo di gestione della società, anche mediante individuazione di standard relativi al controllo rischi.
3. Sviluppo, di concerto con la holding, di un progetto di riorganizzazione della società finalizzato alla centralizzazione in capo alla holding di servizi ed attività di supporto, in un'ottica complessiva di contenimento dei costi.
4. Avvio di un percorso di rientro dell'esposizione finanziaria verso la holding, da concludersi entro il triennio.
5. Coordinamento, attraverso la holding, con la società Start Romagna S.p.A. ed i Comuni Soci aderenti all'Agenzia Mobilità Romagnola (AMR), finalizzato all'incremento della qualità dei servizi di trasporto offerti al territorio.
6. Sviluppo della progettazione e gestione di opere pubbliche e patrimonio pubblico per i Comuni Soci.
7. Studio sulle attività e funzioni che la società può attivare per supportare i Comuni Soci nell'attuazione del PNRR (Piano Nazionale Ripresa e Resilienza) anche ai fini del rispetto delle tempistiche legate ai vari finanziamenti collegati.
8. Implementazione dei servizi relativi alla Mobilità e alla Sosta nella nuova ottica della sostenibilità in armonia con il PNRR.
9. Implementazione del servizio dei cantonieri del centro storico per il miglioramento del decoro dell'area urbana - Progetto Agile.
10. Implementazione del servizio di Videosorveglianza nel Comune di Forlì e nei Comuni soci e progettazione e attivazione App sulla sicurezza.
11. Sviluppo delle attività relative agli aspetti di efficientamento energetico degli immobili dei Comuni soci, compresa l'attività di Energy Manager per conto del comune di Forlì. Programma di attivazione dei finanziamenti pubblici e investimenti per l'efficientamento energetico degli immobili, per la produzione di energia da fonti rinnovabili, anche in base al PNRR.
12. Comunicazione delle attività che FMI può svolgere per i Comuni soci al fine di supportarli per le iniziative relative al PNRR.

### Obiettivo sul complesso delle spese di funzionamento

1. Valorizzazione del rapporto costi/ricavi proseguendo il percorso di sana gestione secondo criteri di economicità ed efficienza già avviato dalla Società, con particolare riferimento ai seguenti indicatori.

INDICATORI	2022	2023	2024
% Incidenza costi operativi esterni su ricavi	<=60%	<=60%	<=60%
% Incidenza costi del personale su ricavi	<=33%	<=33%	<=33%

### ROMAGNA ACQUE - SOCIETA' DELLE FONTI S.p.A.

1. Piano degli interventi 2020-2023. Rispetto del cronoprogramma degli interventi approvato da ATERSIR con delibera n. 40 del 28/09/2020. Sono previste le seguenti azioni:

- 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.

2. Realizzazione del progetto di costruzione e gestione delle nuove "Case dell'acqua". Sono previste le seguenti azioni:

- Aggiornamento del progetto (ultimo aggiornamento 2019), con particolare riferimento al business plan;
- Redazione della documentazione per esperimento gara di appalto.

3. Trasformazione digitale e riprogettazione del sistema di workforce management: progetto GIADA2. Digitalizzazione delle attività di gestione e manutenzione impianti. Sono previste le seguenti azioni:

- Collaudo del nuovo sistema informativo Giada2;
- Utilizzo del nuovo sistema Giada2 da parte delle funzioni coinvolte per le attività di workforce management.

4. Efficientamento dei processi di acquisto: specializzazioni risorse, aggiornamento Elenco Operatori Economici, contratti quadro pluriennali. Sono previste le seguenti azioni:

- Valutazione dell'efficacia dell'introduzione dell'Elenco Operatori Economici. Riduzione del 10% dell'importo e del numero degli affidamenti diretti (importo < 40.000 €) effettuati, rispetto alla media dell'ultimo triennio.

5. Obiettivi sulla qualità tecnica del servizio idrico integrato mediante l'introduzione del macro-indicatore M3 - qualità dell'acqua erogata (Delibera ARERA 917/2017). È previsto il raggiungimento dei seguenti indicatori:

INDICATORI	TARGET
Incidenza delle ordinanze di non potabilità	0%
Tasso di campioni da controlli interni non conformi	Inferiore alla media dell'ultimo triennio
Tasso di parametri da controlli interni non conformi	Inferiore alla media dell'ultimo triennio

6. Avanzamento del progetto di incorporazione in Romagna Acque di tutti gli asset del ciclo idrico della Romagna non iscritti al patrimonio del gestore del SII, a seguito di riscontro da parte di ARERA in relazione alla "motivata istanza" presentata da ATERSIR con deliberazione n. 18/2021. E' prevista la seguente azione:

- monitoraggio sulle determinazioni di ARERA relativamente alle istanze presentate da ATERSIR nel 2021.

#### Obiettivo sul complesso delle spese di funzionamento

1. Perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza, con particolare riferimento al seguente indicatore sui costi efficientabili, definito sulla base del metodo tariffario idrico per il terzo periodo regolatorio MTI-3 (riduzione del gap tra costi riconosciuti e costi consuntivati). Definizione di un piano strategico - Azioni:

INDICATORI	2022	2023
Efficientamento delle spese contabili con natura di rappresentanza e liberalità, rispetto al costo consuntivato nel 2020 (1.312,2 K€)	Efficientamento del 15% - pari a circa 1.115,4 mila €	Efficientamento del 25% - pari a circa 984,2 mila €

#### *SAPIR - Porto Intermodale Ravenna SpA*

Razionalizzazione e contenimento dei costi in un'ottica di sostenibilità economico-finanziaria, valutando altresì la partecipazione a soluzioni di efficientamento degli assetti societari in relazione allo sviluppo del progetto, in fase di elaborazione ed esecuzione da parte di Romagna Acque, come prospettato negli indirizzi relativi.

### **START ROMAGNA S.p.A.**

1. Attuazione degli obiettivi previsti per il periodo 2022-2024 dal Piano Industriale della Società, con particolare riferimento a:
  - Azioni previste per la Direzione del personale.
  - Azioni previste per la Direzione Esercizio.
  - Azioni previste per la Direzione Commerciale.
  - Azioni previste per la Direzione Tecnica.
  - Azioni previste per la Direzione Acquisti.
  - Azioni previste concernenti il piano investimenti bus.
2. Coordinamento con la società FMI S.r.l., finalizzato all'incremento della qualità dei servizi offerti al territorio forlivese.
3. Realizzare economie gestionali, per innalzare il livello dei servizi offerti e per rafforzare il profilo competitivo della società. La razionalizzazione delle risorse va finalizzata prioritariamente al consolidamento degli investimenti e allo sviluppo tecnologico aziendale (nel rispetto degli equilibri finanziari strutturali) diminuendo in particolare l'età media del parco automezzi.
4. Individuare strategie industriali in grado di favorire, anche nel medio-lungo termine, un ulteriore sviluppo del Trasporto Pubblico Locale in Emilia-Romagna, perseguendo con logiche gestionali e operative evolute un'efficace presenza dei soci pubblici, senza trascurare le possibili sinergie con gli operatori privati locali, in un settore di estrema rilevanza sociale. Occorre valutare le possibili forme di integrazione e razionalizzazione industriale, in particolare con le altre società a partecipazione pubblica emiliano romagnole, finalizzata all'efficientamento dei processi, anche nella logica di favorire nell'immediato una maggiore capacità competitiva.
5. Collaborazione per la redazione dei Piani urbani per la mobilità sostenibile PUMS e per i piani di azione per l'energia sostenibile e il clima.
6. Miglioramento qualitativo della governance nella logica di valorizzazione delle partecipazioni pubbliche. Miglioramenti del modello organizzativo finalizzati all'efficientamento della gestione societaria.
7. Predisporre reportistica sui dati di utilizzo degli utenti del trasporto pubblico per la rete urbana di Forlì, con specifici progetti temporali e su singole tratte, al fine di migliorare e razionalizzare il piano del trasporto pubblico locale della rete urbana di Forlì

### **TECHNE SOC. CONS. A R.L.**

1. Innovazione progettuale: progettazione e implementazione di almeno un progetto innovativo e sperimentale all'interno del prossimo POR 2021-2027 (Programma Operativo Regionale) che determinerà i fondi per la formazione professionale.
2. Sviluppo network: 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 di 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.
3. Consolidamento della collaborazione con le altre partecipate dei Comuni soci. Ampliamento del numero di nuove imprese disponibili ad accogliere gli allievi in stage/tirocinio e/o a creare reti di collaborazioni atte a favorire lo sviluppo dei progetti.

### **Obiettivo sul complesso delle spese di funzionamento per il 2022**

1. Contenimento dei costi generali attraverso la riduzione dell'incidenza delle spese generali sul valore della produzione, con particolare riferimento ai

costi per il rispetto dell'ambiente (a titolo esemplificativo ma non esaustivo: carta, toner, raccolta rifiuti, ecc. e quant'altro correlato all'ambiente).

INDICATORI	TARGET
Incidenza spese generali sul valore della produzione	Riduzione del 10% rispetto al 2021

#### **UNICA RETI S.p.A.**

1. Redazione, di concerto con la holding, di un piano strategico triennale di sviluppo industriale della società che evidenzii i possibili percorsi di consolidamento e crescita, il modello organizzativo adottato, i fabbisogni di personale e gli impatti economico-finanziari previsti per il triennio.
2. Elaborazione, di concerto con la holding, di un modello di controllo di gestione della società, anche mediante individuazione di standard relativi al controllo rischi.
3. Sviluppo, di concerto con la holding, di un progetto di riorganizzazione della società finalizzato alla centralizzazione in capo alla holding di servizi ed attività di supporto, in un'ottica complessiva di contenimento dei costi.
4. Predisposizione e svolgimento della gara per l'affidamento del servizio di distribuzione gas naturale nei Comuni dell'ATEM Forlì-Cesena.
5. Completamento degli investimenti nel servizio distribuzione gas finalizzati alla sostituzione delle reti di distribuzione gas realizzate con materiali non conformi alle norme tecniche vigenti (in attuazione delle disposizioni ARERA), per un importo complessivo di 8 milioni di Euro nel triennio 2022/2020.
6. Completamento del progetto sistemazione catastale degli impianti del Servizio Idrico Integrato conferiti dai Comuni non conformi o non regolarizzati catastalmente ed ottenimento dell'agibilità sugli impianti di depurazione presidiati.
7. Prosecuzione del progetto di valorizzazione degli asset del servizio idrico integrato finalizzato al riconoscimento tariffario e alla possibile incorporazione in Romagna Acque di tutti gli asset del settore idrico della Romagna non iscritti nel patrimonio del gestore del SII: redazione di uno studio sulle condizioni di fattibilità per 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).
8. Redazione di una progettualità (studio di fattibilità) sull'autosufficienza energetica, finalizzata a rendere la società autosufficiente dal punto di vista energetico con impatto zero sui costi operativi.

#### **Obiettivo sul complesso delle spese di funzionamento**

1. Valorizzare il rapporto costi/ricavi perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza, con particolare riferimento ai seguenti indicatori.

INDICATORI	2022	2023	2024
------------	------	------	------

EBITDA (o MOL)	>= 6,5 Mln €	>= 6,5 Mln €	>= 6,5 Mln €
Utile netto	>= 2,7 Mln €	>= 4,0 Mln €	>= 4,0 Mln €
% Incidenza costi operativi esterni su ricavi	<= 11%	<= 14%	<= 17%
% Incidenza costo del personale su ricavi	<=3 %	<=4 %	<=4 %
Riduzione esposizione debitoria	>= 2,0 Mln €	>= 1,5 Mln €	>= 1,0 Mln €

### ***Altri organismi partecipati dal Comune di Forlì***

#### ***ASP DEL FORLIVESE***

- realizzazione di sinergie col Comune per incrementare l'ambito di azione dell'ASP in campo sociale e per l'integrazione socio-sanitaria secondo gli orientamenti del piano di riqualificazione dei servizi dell'ASP con particolare riguardo allo sviluppo dei servizi aggiuntivi rivolti alla popolazione anziana rispetto a quelli accreditati;
- definizione e successiva implementazione in accordo con il Comune di un progetto di realizzazione di struttura residenziale per anziani non autosufficienti nel territorio comunale;
- razionalizzazione e contenimento dei costi di funzionamento in un'ottica di equilibrio e sostenibilità del bilancio aziendale
- adeguamento alle misure di trasparenza ed anticorruzione previste dalla normativa per gli organismi partecipati
- contenimento degli oneri retributivi della spesa sul personale nel rispetto della normativa

#### ***ACER AZIENDA CASA EMILIA ROMAGNA***

- realizzazione di sinergie con il Comune per aumentare numero, tempestività ed efficienza degli interventi di ripristino sugli alloggi sfitti al fine di una loro ri-assegnazione agli aventi titolo
- gestione del patrimonio di edilizia residenziale pubblica di proprietà comunale in concessione
- monitoraggio costante delle situazioni di morosità per l'attuazione tempestiva di azioni di contrasto
- sviluppo della mediazione all'abitare
- razionalizzazione e contenimento delle principali spese di funzionamento e amministrazione degli alloggi in un'ottica di equilibrio e sostenibilità
- adeguamento alle misure di trasparenza ed anticorruzione previste dalla normativa
- contenimento degli oneri retributivi della spesa sul personale nel rispetto della normativa