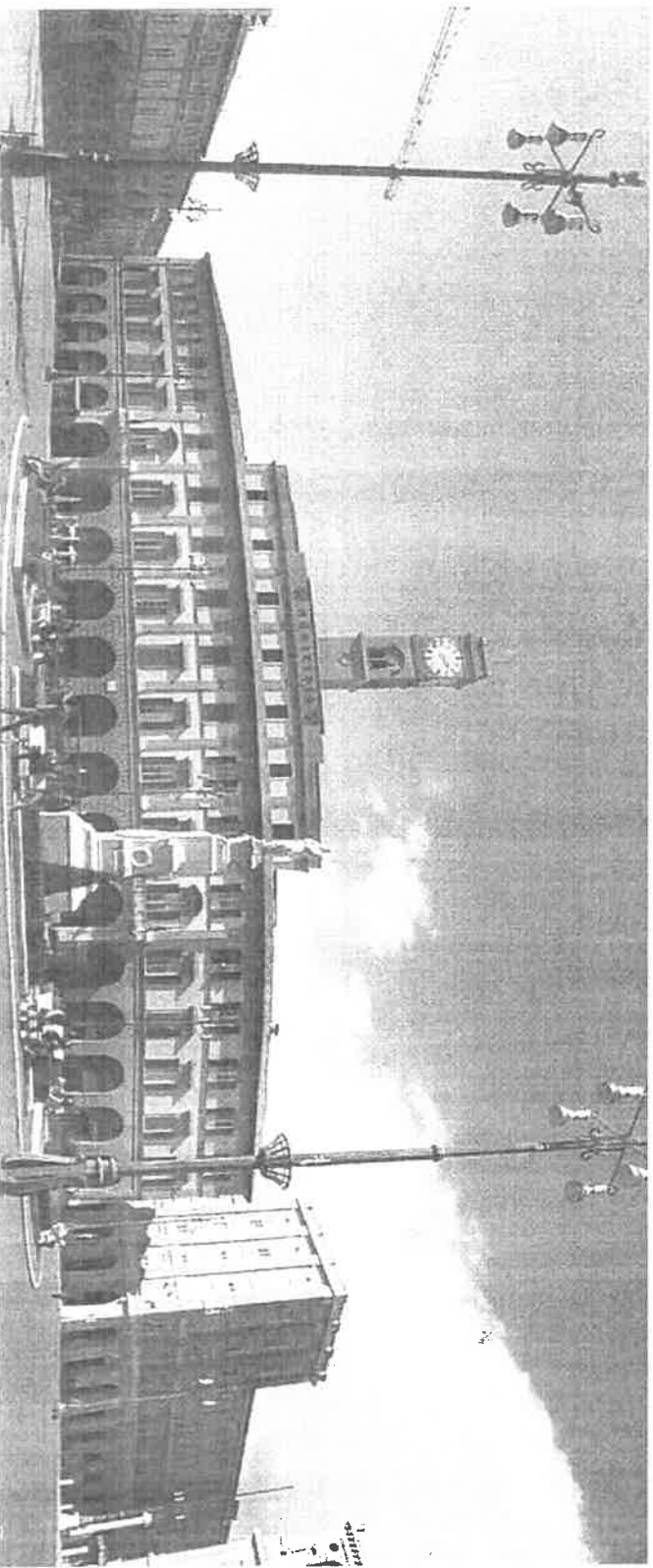




Comune di Forlì



# **DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE 2024 - 2026**

## 2. Indirizzi e obiettivi 2024-2026 degli organismi partecipati

### *Società partecipate dal Comune di Forlì*

#### **AMR Agenzia Mobilità Romagna srl consortile**

A) *“Obiettivi gestionali quali-quantitativi, annuali e/o pluriennali, con relativi parametri e/o indicatori di misurazione”.*

- 1 Garantire la regolare prosecuzione degli affidamenti dei servizi di TPL in tutto il Bacino nelle more dell'affidamento dei servizi che si concretizzerà a seguito delle procedure di gara in fase di esecuzione;
  - 2 Mantenere la qualità del servizio offerto agli utenti misurata, annualmente, attraverso l'indagine di customer satisfaction;
  - 3 Garantire il pieno equilibrio economico-gestionale, attuando tutte le misure percorribili per dare, in sicurezza, continuità all'erogazione dei servizi, mantenendo peraltro elevato lo standard degli stessi;
  - 4 Supportare e coadiuvare gli Enti Soci nella eventuale riorganizzazione dei servizi di TPL anche a seguito delle esperienze maturate nel corso dell'emergenza sanitaria e post alluvione;
  - 5 Garantire l'andamento economico generale della Società, per il triennio 2023-2025, previsto nei bilanci di previsione attuando tutte le misure percorribili per dare, in sicurezza, continuità all'erogazione dei servizi, mantenendo peraltro elevato lo standard degli stessi;
  - 6 Garantire l'avvio, il mantenimento ed aggiornamento del Modello Organizzativo in attuazione della normativa sulla responsabilità amministrativa, di cui al D.Lgs 231/2001 (anche per quanto attiene alla normativa anticorruzione L.190/2012)
  - 7 Garantire che sia aggiornato il programma di valutazione del rischio, anche ai sensi di quanto disposto dall'art. 6 comma 4 del D.Lgs. 175/2016
  - 8 Adottare nelle forniture di beni e servizi la politica del "green procurement", in particolare per l'acquisto di beni e materiali di uso quotidiano e prediligere le forniture che promuovono l'efficienza ed il risparmio energetico, i prodotti a basso impatto ambientale e l'economia circolare.
  - B) *“Obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento della Società, ivi comprese quelle per il personale anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale, anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono, a carico degli enti pubblici soci, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale.”*
- Le spese di funzionamento, riconducibili e coperte dal relativo contributo consortile per il funzionamento - di cui all'art 9.2 lettera a) ovvero "il contributi complessivamente necessario per la copertura integrale dell'eventuale perdita stimata generata dal funzionamento della struttura della società calcolata come differenza tra i ricavi previsti (inclusi i contributi regionali eventualmente assegnati per il funzionamento della stessa e/o i ricavi generati dalle attività da esse effettuate) e i costi di funzionamento previsti - non dovranno superare il valore medio degli ultimi 3 anni. Per gli anni 2024 e 2025 si prevede di mantenere il livello di spese di funzionamento assestato ai valori dell'anno 2023.

## LEPIDA SCPA

1. 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.

2. 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.

(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.)

## SER.IN.AR. Soc.Cons. P.A.

### 1. PROGETTO CEsENALAB: IDEE PER CRESCERE

Potenziamento dell'offerta di spazi di coworking e laboratori e dell'offerta di servizi a domanda di Cesenalab, con fruitori privilegiati i team di giovani, gli studenti universitari e delle scuole superiori che intendono sviluppare progetti nel campo dell'innovation technology (IT) e dell'innovation reasearch. Nel triennio 2024/2026 si prevede di potenziare Cesenalab allargandone il campo di attività a molteplici settori economici al fine di dare sostegno alle nuove imprese creando una regia unica rispetto ai numerosi strumenti agevolativi esistenti, sviluppando anche collaborazioni con gli incubatori pubblici e privati presenti sul territorio e divenire altresì un "progetto con una propria identità ed autonomia economica e finanziaria" d'area vasta a decorrere dal 2026. Il progetto intende promuovere il potenziamento di Cesenalab, connotato dagli obiettivi di ampliamento delle collaborazioni finalizzate a mettere a sistema gli incubatori pubblici e privati del territorio, di sviluppo di una regia unica rispetto ai numerosi strumenti agevolativi esistenti nonché del raggiungimento di ulteriore autonomia organizzativa e auto sostenibilità economica, finanziaria e patrimoniale.

Un'ulteriore direzione di ampliamento dei servizi di incubazione potrebbe riguardare la città di Forlì attraverso la realizzazione di un incubatore (denominato Forlilab) coinvolgendo gli stakeholder del territorio e le competenze universitarie del Campus di Forlì.

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

La società svolge attività per il sostegno (es. sostegno al corso Simulimpresa presso la Scuola di Economia a Forlì, ai Corsi di Violenza politica e terrorismo presso il Dipartimento di Scienze Politiche a Forlì, supporto per le attività di tutorato del DISI) e il consolidamento del decentramento universitario dell'Università di Bologna nelle città di Cesena e Forlì e per far sì che la conoscenza universitaria sia messa al servizio della comunità locale, per contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della stessa, obiettivo della III missione dell'Università, oltre alla didattica e alla ricerca. Diverse sono le iniziative e gli obiettivi del prossimo periodo, anche nell'ambito di azioni di supporto alla terza missione riguardanti l'accompagnamento al mondo del lavoro di giovani neolaureati e studenti universitari domiciliati o residenti in Regione Emilia Romagna, eventi di orientamento al lavoro, supporto ad iniziative di promozione di incontro tra università e mondo produttivo, supporto ai tavoli *Agricoltura* e

- Università e impresa*, interventi per il consolidamento dell'università sul territorio, lo sviluppo dell'innovazione e del trasferimento tecnologico. In particolare i prossimi anni prevedono le attività di seguito indicate.
- 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.
  - Sviluppo e potenziamento della collaborazione con l'Università di Bologna per la realizzazione di corsi post-laurea come master, corsi di alta formazione, corsi di formazione permanente, summer/winter school.
  - 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.
  - Rinnovo, alle medesime condizioni, della convenzione con l'Azienda USL Romagna per l'assistenza sanitaria rivolta agli studenti fuori sede dei Campus di Cesena e di Forlì.
  - Tramite il CRIAD, Centro di studi e Ricerche per l'Informatica Applicata alla Didattica - emanazione Ser.In.Ar. - sono state avviate diverse collaborazioni con le scuole e con Romagna Tech per promuovere la conoscenza del pensiero computazionale. Il CRIAD, nell'ambito del progetto Innovamente, nel triennio 2023-2025, intende estendere le attività in programma su tutto il territorio provinciale. In particolare si pone l'obiettivo di creare progressivamente una Comunità di riferimento per il Territorio che metta in rete le scuole (a partire dagli insegnanti, animatori digitali, dirigenti), l'Università, centri di riferimento (CDE) e in generale le persone interessate al tema, al fine di: a) ideare e promuovere un insieme iniziative progettuali da attuare nelle Scuole; b) promuovere l'organizzazione di momenti di formazione per insegnanti, in ottica di formazione continua; c) promuovere l'organizzazione di incontri a tema di interesse sia per insegnanti, sia per la cittadinanza legati ai temi di innovazione tecnologica ed educazione; d) promuovere la produzione di materiale e documentazione di qualità da condividere (sia in formato tradizionale, sia pensando a formati innovativi). A tal fine intende organizzare due Eventi annuali per la comunità, uno all'inizio dell'anno scolastico e uno alla fine dell'anno scolastico.
  - Realizzazione di specifiche attività nel settore della sicurezza agroalimentare, da parte dell'istituenda unità operativa denominata Centro Lenici.
  - Promozione ed organizzazione di attività formative rivolte ad operatori del sistema sanitario (corsi, convegni, seminari e congressi), di iniziative a tutela della salute, atte a prevenire gli effetti dannosi di stili di vita non corretti; sostegno alle attività di sviluppo dell'innovazione tecnologica nell'ambito bio-medicale e medico sanitario; sostegno della ricerca scientifica in ambito sanitario finanziando direttamente progettualità e iniziative, anche in collaborazione con le Università, con le AUSL nazionali e con strutture sanitarie internazionali; sostegno al trasferimento tecnologico in medicina in ogni sua forma, dal mondo della ricerca a quello dell'operatività sanitaria, garantendo processi di ammodernamento ad enti e istituzioni pubbliche e private operanti nel settore socio-medico-sanitario, da parte dell'unità operativa denominata C.R.E.A.S. - Centro di Ricerche e Studi nell'Ambito dei Sistemi Sanitari.
  - Collaborazione per l'attuazione 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.
  - Predisposizione di un progetto per la realizzazione di un'aula magna nell'università di Forlì.

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

L'evolvere delle attività societarie ha comportato diversificazioni anche a seguito dell'assunzione di nuovi ruoli della società (gestione del Tecnopolo di Forlì-Cesena e del Centro dell'Innovazione) e ciò ha comportato il bisogno di una assunzione a tempo determinato, che in futuro potrà essere stabilizzata nel rispetto del regolamento societario e del contenimento della dinamica occupazionale.

Indicatori	2024	2025	2026
Rapporto tra costo del personale e valore della produzione	<20%	<20%	<20%
Riduzione dell'incidenza dei costi della produzione sul valore della produzione	< media del triennio n-1	< media del triennio n-1	< media del triennio n-1

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

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

Ser.In.Ar., quale Ente gestore del Tecnopolo di Forlì-Cesena, intende, nei prossimi anni, promuovere una forte sinergia con le lauree professionalizzanti dell'Ateneo di Bologna, dando supporto agli alunni di queste lauree e alle aziende che le sostengono attraverso mirate iniziative aventi carattere formativo.

In questo contesto, infatti, emergono bisogni di specifica formazione per le imprese che ne consentano una costante ed alta competitività. Le attività di formazione a supporto di questi bisogni sono da intendersi complementari rispetto alle attività fornite istituzionalmente da specifici soggetti quali l'Università e altri.

Promuovere iniziative per supportare lo sviluppo/crescita delle aziende, sia in termini qualitativi che quantitativi e organizzare incontri per

acquisire gli specifici fabbisogni formativi delle aziende, per poi programmare efficaci risposte tramite percorsi formativi mirati.

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

Implementazione delle attività volte a rendere sempre più attrattivi i Campus di Cesena e di Forlì per gli studenti fuori sede, soprattutto facenti parte di progetti di internazionalizzazione, tramite l'offerta di servizi che da un lato comportino un forte risparmio per le famiglie, e dall'altro incrementino l'indotto culturale ed economico per le città. Attuazione di specifiche progettualità volte ad agevolare esperienze di studio all'estero. Le progettualità potranno riguardare studenti universitari, laureati, laureandi e dottorandi. A seguito della costante crescita della richiesta di posto alloggio, si intende realizzare un potenziamento dell'offerta attraverso l'acquisizione di nuovi spazi. La società, in futuro, si prepara altresì a dare risposta all'aumento di richieste provenienti da studenti stranieri, anche extra-CEE. Inoltre, si prevede un esponenziale aumento di richieste di posti alloggio da parte degli specializzanti in medicina considerando lo sviluppo progressivo delle attività correlate al corso di medicina a Forlì. Anche per questo, la società in futuro cercherà di acquisire nuove disponibilità di alloggio.

#### **HERA SPA**

- Gestione, manutenzione ordinaria ed efficientamento energetico 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, in un'ottica di piena sostenibilità, per garantire la distribuzione di dividendi nella misura prevista dal budget pluriennale della società ed attesa dai Comuni Soci.
  2. Indirizzo strategico e coordinamento dell'assetto organizzativo delle proprie società controllate, così come definito dallo Statuto di Livia Tellus, in un'ottica complessiva di consolidamento e crescita delle singole società.
  3. Costante monitoraggio e valutazione del rischio di crisi di impresa delle società controllate e *in house* del Gruppo Livia Tellus, anche mediante completamento del sistema di monitoraggio e reporting sulla base di indicatori di controllo nonché mediante periodica attività di *auditing*.
- Obiettivo sul complesso delle spese di funzionamento**
- 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	2024	2025	2026
Percentuale di incidenza costi operativi esterni(1) su ricavi(2)	<= 7,5%	<= 7,5%	<= 7,5%
Percentuale incidenza costi del personale su ricavi(2)	<= 7,5%	<= 7,5%	<= 7,5%

(1) 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).

(2) Per ricavi si intendono i ricavi della società inclusi i proventi da partecipazioni.

#### ALEA AMBIENTE SPA

1. Implementazione di un sistema di controllo di gestione che evidenzi i costi e le marginalità delle diverse aree di business della società.
2. Costante verifica e monitoraggio delle tariffe dei servizi di raccolta e gestione dei rifiuti, in un'ottica di potenziale contenimento delle tariffe a beneficio degli utenti.
3. Completamento del percorso di digitalizzazione della società mediante la creazione ed il pieno avvio della struttura di Control Room per il costante presidio e monitoraggio dei servizi operativi.
4. 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

- 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	2024	2025	2026
% 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. Presidio della redditività e dell'equilibrio finanziario delle società, anche in un'ottica di piena sostenibilità della stessa nel medio periodo.
2. In accordo con il Comune di Forlì, prosecuzione delle iniziative di manutenzione della struttura fieristica nel breve-medio periodo, al fine di garantire la continuità delle attività del servizio fieristico nella salvaguardia delle misure e degli standard di sicurezza previsti dalla normativa vigente.

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

1. Implementazione di un sistema di controllo di gestione che evidenzi i costi e le marginalità delle diverse aree di business della società.
2. Implementazione ed avviamento delle due nuove farmacie comunali della Pianta Organica del Comune di Forlì assegnate nel 2023 alla società, garantendone la piena sostenibilità economica.
3. Supporto alla gestione delle farmacie comunali dei Comuni soci e collaborazione con le farmacie di Santa Sofia, Predappio e Meldola, anche in un'ottica di possibile estensione territoriale delle attività della società ad altri Comuni soci di Livia Tellus.

#### **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	2024	2025	2026
% Incidenza costi operativi (1) su ricavi (2)	<=11%	<=11%	<=11%
% Incremento del fatturato	<=2,5%	<=2,5%	<=2,5%

(1) Per costi operativi esterni si intendono le voci B7 e B8 del Bilancio (al netto dei canoni di gestione) e degli oneri, se esistenti, derivanti da partite non ricorrenti.

(2) Per ricavi si intendono tutti quelli che compongono il valore di produzione.

#### **FMI SRL**

1. Implementazione di un sistema di controllo di gestione che evidenzi i costi e le marginalità delle diverse aree di business della società.
2. Costante presidio e monitoraggio dell'assetto organizzativo della società, con particolare riferimento all'area amministrativa, secondo gli indirizzi definiti dalla holding al fine di garantire la corretta gestione dei processi amministrativi e contabili della società in un'ottica di piena continuità aziendale.
3. Sviluppo dei servizi di progettazione e gestione di opere pubbliche per i Comuni soci.
4. Sviluppo dei servizi relativi alla mobilità e alla sosta per i Comuni soci.



5. Sviluppo dei servizi di videosorveglianza per i Comuni soci.
6. Sviluppo dei servizi di efficientamento energetico ed energy management per i Comuni soci.

**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	2024	2025	2026
% Incidenza costi operativi esterni su ricavi	<=60%	<=60%	<=60%
% Incidenza costi del personale su ricavi	<=33%	<=33%	<=33%

**ROMAGNA ACQUE - SOCIETÀ DELLE FONTI S.P.A.**

1. Rispetto del cronoprogramma degli interventi in fase di approvazione da parte di ATERSIR (proposta POI 2024-27 approvato dal Cda con delibera n. 56 del 18/04/2023).
2. Aggiornamento e avanzamento del "Progetto di incorporazione in Romagna Acque - Società delle Fonti S.p.A. 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.
3. Miglioramento della qualità tecnica del servizio idrico mediante l'applicazione del macro-indicatore M1-perdite idriche (Delibera ARERA 917/2017).
4. Sviluppo di studi ed ipotesi di intervento e valutazione delle alternative progettuali finalizzate al miglioramento approvvigionamento idropotabile del sistema Acquedotto della Romagna, con particolare riferimento alle azioni di lungo periodo, finalizzato all'aumento della resilienza del sistema acquedottistico per mitigare gli effetti derivanti dal cambiamento climatico globale.
5. Incremento autosufficienza energetica:
  - Affidamento dei lavori e realizzazione di n. 2 dei 4 impianti fotovoltaici previsti nel Piano Energetico 2022-24;
  - Aggiornamento del piano energetico finalizzato alla realizzazione di ulteriori impianti da fonti rinnovabili nelle configurazioni previste dalla normativa in materia di autoconsumo diffuso e comunità energetiche.
6. Sviluppo del piano nuove certificazioni approvato dal Cda con Delibera n. 50 del 05/04/2023.
  - Implementazione del Sistema di Gestione previsto dalla norma UNI/PdR 125:2022 "Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere" che prevede l'adozione di specifici KPI (Key Performance Indicator - Indicatori chiave di prestazione) inerenti alle politiche di parità di genere nelle organizzazioni.
  - Realizzazione di un pre-assessment per valutare la conformità da parte della Società rispetto agli standard ESRS (European Sustainability Reporting

Standards) previsti dalla direttiva (UE) 2022/2464 (c.d. CSRD) che definisce i requisiti in merito alla rendicontazione societaria di sostenibilità per le imprese.

7. Realizzazione del progetto relativo alla costruzione e gestione delle nuove "Case dell'acqua" che prevede la redazione di un documento di pianificazione strategica che, in coerenza con il metodo tariffario vigente (altre attività idrico), valuti le necessità di investimento sulle infrastrutture esistenti, identifichi le necessità di ulteriori case dell'acqua, integrando le stesse con il progetto sviluppato nel 2023 e definisca un progetto di sviluppo e di gestione unitaria in capo a Romagna Acque.

**Obiettivo sul complesso delle spese di funzionamento per il 2024**

Perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza, con particolare riferimento al seguente indicatore sui costi efficientabili:

indicatore

azioni

MTI-4: costi efficientabili: riduzione del gap fra costi 1. Analisi del nuovo metodo tariffario MTI-4 e identificazione dei delta tra costi riconosciuti e costi consuntivati. Definizione di un piano costi consuntivati strategico

2. Identificazione delle principali aree di intervento e sviluppo di un piano di azioni pluriennale finalizzate al recupero ed efficientamento dei costi.

#### **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 del Gruppo.

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

1. Presidio della redditività e dell'equilibrio finanziario delle società, anche in un'ottica di piena sostenibilità della stessa nel medio periodo.

2. Prosecuzione del Piano degli Investimenti Bus 2022-2025 per il rinnovo del parco mezzi, così come previsto dal documento di Piano Industriale 2022-2025 della società.

3. Coordinamento con la società FML S.r.l., finalizzato all'incremento della qualità dei servizi offerti al territorio della Romagna forlivese.

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

1. Progettazione ed implementazione di progetti innovativi, alla luce della nuova programmazione FSE+ 2021-2027 e dei fondi PNRR.

2. Creazione, consolidamento e ampliamento della collaborazione con i Soci, gli altri enti locali e le imprese del territorio per promuovere progettualità e sinergie comuni al fine individuare, in un'ottica di economia della conoscenza, le competenze in grado di meglio rispondere alle esigenze del tessuto produttivo e nel contempo ai bisogni di formazione, professionalizzazione e sviluppo della popolazione studentesca e delle persone in cerca di lavoro o già occupate.

3. Consolidamento della collaborazione con le altre società partecipate dei Soci, al fine di ampliare il numero di nuove imprese disponibili ad accogliere gli allievi in stage/tirocinio, in coerenza con le disposizioni del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza in materia di formazione professionale, parità di genere, protezione e valorizzazione dei giovani, digitalizzazione e coesione sociale del territorio e con gli indirizzi della nuova programmazione FSE+ 2021-2027 e dei fondi PNRR.

4. Costante presidio e monitoraggio dell'assetto organizzativo della società, con particolare riferimento alla corretta gestione del *turn-over* del personale a tempo determinato ed indeterminato, in un'ottica di piena sostenibilità e continuità aziendale.

**Obiettivo sul complesso delle spese di funzionamento per il 2024**

Monitoraggio dell'andamento dei costi generali e calcolo del rapporto tra costi generali e valore della produzione, con particolare riferimento al seguente indicatore.

INDICATORI	TARGET
Incidenza delle spese generali sul valore della produzione (con particolare riferimento, laddove possibile, alla riduzione in valore assoluto della spesa per la sostenibilità ambientale)	- 0,10% rispetto anno-1

**UNICA RETTI S.P.A.**

1. Implementazione di un sistema di controllo di gestione che evidenzii i costi e le marginalità delle diverse aree di business della società.
2. Completamento degli investimenti finalizzati alla sostituzione delle reti di distribuzione gas realizzate con materiali non conformi alle norme tecniche vigenti (in attuazione delle disposizioni ARERA).
3. Prosecuzione del progetto di valorizzazione degli asset del servizio idrico integrato (SII) 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.

**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	2024	2025	2026
EBITDA (o MOL)	>= 6,5 Mln €	>= 6,5 Mln €	>= 6,5 Mln €
Utile netto	>= 2,7 Mln €	>= 2,7 Mln €	>= 2,7 Mln €
% Incidenza costi operativi esterni su ricavi	<= 17%	<= 17%	<= 17%
% Incidenza costo del personale su ricavi	<=4 %	<=4 %	<=4 %
Riduzione esposizione debitoria	>= 1,0 Mln €	>=1,0 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