

ACCORDO AZIENDALE PER L'ISTITUZIONE DI UN PREMIO DI RISULTATO

Addì 20/4/2019 2019, in Firenze, presso la sede della Società A.R.R.R. SpA (Agenzia Regionale Recupero Risorse SpA, di seguito: "la Società"), Via di Novoli n. 26, palazzo B, si sono incontrati:

- Per la Società: il Dott. Stefano Bruzzesi, non in proprio ma quale rappresentante della Società in virtù della delibera del Consiglio di Amministrazione del 18/12/2018, con sede legale all'indirizzo sopra indicato e partita IVA e codice fiscale n. 04335220481, assistito da Enio Zambon e Lorenzo Brandi, Consulenti del Lavoro;
- L'ufficio del personale aziendale, nelle persone di Giulia De Leonardis e Chiara Ramirez;
- Per i lavoratori: le rappresentanze sindacali aziendali, nelle persone dei signori: Alessandro Tazzioli, Gabriele Tesco, Elena Beltrame, Paola Pacini, con l'assistenza dei signori Giuseppe Viviano della FISASCAT-CISL Firenze e Prato, con delega regionale, Stefano Nicoli della FILCAMS-CGIL Regionale, Francesca Battistini della FILCAMS-CGIL di Firenze, Nunzio Martino della FILCAMS-CGIL Prato, Massimo Dinelli della FILCAMS-CGIL Lucca, in rappresentanza delle OO.SS. territoriali (di seguito: "i Lavoratori" e, congiuntamente, "le Parti"),

per la definizione, redazione e sottoscrizione del presente accordo, volto a disciplinare la determinazione ed erogazione di un premio di risultato detassato (di seguito: "il PdR") con opzione per la conversione parziale o totale del premio stesso in strumenti di welfare aziendale.

1 - PREMESSA

L'attuale struttura della Società è quella derivante a seguito della operazione societaria avvenuta alla fine dello scorso mese di dicembre 2018, per effetto della quale sono state incorporate per fusione 8 società energetiche distribuite su tutto il territorio regionale; a seguito di tale operazione la Società oggi conta n. 90 dipendenti ed è strutturata funzionalmente in due settori: Rifiuti ed Energia, entrambi coordinati da un'unica Direzione.

Il presente accordo sarà strutturato in modo funzionale al raggiungimento degli obiettivi emergenti dal Piano Strategico/Industriale 2019-2021 del 10/5/2019 (aggiornamento del Piano Strategico Industriale approvato con D.G.R.T. n. 706/2018, del quale il Piano 2019 è naturale evoluzione).

E' volontà delle Parti favorire lo sviluppo e la diffusione della contrattazione aziendale e territoriale quale strumento per perseguire la crescita della produttività e della competitività della Società nonché per accrescere il potere d'acquisto dei Lavoratori che avranno la possibilità di beneficiare della detassazione in virtù delle vigenti normative fiscali in materia (Legge di Stabilità 2016 e successive modifiche ed integrazioni).

1

2 – OBIETTIVI 2019-2021

Per il corrente anno 2019 e per i successivi anni 2020 e 2021 gli obiettivi da raggiungere vengono identificati con quanto contenuto ai punti 5 e 6 del Piano Strategico/Industriale 2019-2021 del 10/5/2019 (sopra indicato), relativamente ai risultati attesi, rispettivamente, per il 2019, 2020 e 2021; tali punti vengono qui integralmente richiamati e costituiscono parte integrante ed inscindibile del presente Accordo, al quale vengono allegati, rispettivamente, come allegato "A" (il punto 5, fino al punto 5.1.5) e come allegato "B" (il punto 6).

In quanto primo triennio di esercizio dopo le incorporazioni di fine 2018, per l'anno 2019, 2020 e 2021 non si procederà ad una suddivisione di obiettivi analitica per reparti e/o funzioni e/o attività specifiche e/o individuali ma si farà riferimento al complessivo raggiungimento dei risultati attesi per effetto della fusione, così come emergenti dal Piano Industriale, come indicato al precedente comma.

3 – OBIETTIVI TRIENNIO 2022-2024

Le Parti, con riferimento all'esperienza del primo triennio di attività successivo alla fusione, agli obiettivi di cui ai punti 5 e 6 del Piano Strategico/Industriale citato al precedente punto 1 del presente Accordo, nonché con riferimento ad ulteriori obiettivi emergenti da eventuali nuove necessità organizzative, produttive o strategiche in genere, provvederanno a strutturare l'accordo per la definizione degli obiettivi da raggiungere nel triennio 2022-2024 con riferimento alle tre Aree aziendali: Direzione-Energia-Rifiuti, come da Organigramma funzionale della Società, nonché con riferimento ad una erogazione del premio con importi diversificati in relazione ai livelli di inquadramento dei lavoratori.

A tal fine, le Parti concordano fin da ora di incontrarsi periodicamente, da ora alla fine del 2021, per la valutazione e la messa a punto dei necessari strumenti di definizione e di valutazione degli obiettivi, in funzione della sottoscrizione, entro la fine del 2021, dell'accordo per il premio di risultato per il triennio 2022-2024; il tutto salvo nuove, diverse e cogenti indicazioni o indirizzi provenienti dalla Regione Toscana, socio unico della Società.

Nota per i punti 2 e 3: le parti concordano che, nel periodo di vigenza degli accordi, provvederanno ad effettuare incontri periodici, normalmente con cadenza annuale, da tenersi nel mese di luglio di ogni anno, per analizzare l'andamento delle attività aziendali rispetto agli obiettivi da raggiungere per l'anno di riferimento.

4 – INDICATORI ED INDICI DI MISURAZIONE DEGLI INCREMENTI DI PRODUTTIVITA', REDDITIVITA', QUALITA', EFFICIENZA ED INNOVAZIONE

Ai fini della misurazione delle variazioni incrementali degli obiettivi presi a riferimento per il riconoscimento del PdR potranno essere utilizzati uno o più indicatori (individuati alla sezione 6 del modello di monitoraggio di cui al Decreto Interministeriale 25/3/2016) quali:

Valore della produzione/n. dipendenti; indici di soddisfazione del cliente; diminuzione numero riparazioni, percentuale di rispetto dei tempi di lavorazione; rispetto previsioni di avanzamento attività; modifiche organizzazione del lavoro; rapporto costi effettivi/costi previsti; riduzione assenteismo; riduzione dei

consumi energetici; riduzione numero infortuni; indicatori emergenti dal Piano Industriale di cui ai punti precedenti.

L'utilizzo dei suddetti indicatori (o, comunque, di indicatori simili, adattati alla natura dell'attività della Società) dovranno determinare un effettivo, verificabile e dimostrabile incremento di produttività, redditività, qualità efficienza ed innovazione, riferito ad uno o più degli stessi indicatori sopra elencati.

Il raggiungimento degli indici di incremento dovrà essere verificabile attraverso idonea documentazione di confronto.

5 – PRINCIPI DI CALCOLO PER L'ATTRIBUZIONE DEL PREMIO DI RISULTATO; ESEMPIO DI CALCOLO

Il PdR sarà attribuito a ciascun lavoratore in base ai seguenti principi:

- a) *Presenze*: prendendo come base i giorni lavorabili in un anno (considerando, normalmente, le giornate teoricamente lavorabili con prestazione lavorativa per 5 giorni alla settimana, dal lunedì al venerdì, dedotte le festività civili e religiose, compreso il Santo Patrono, salvo diversi risultati determinati con riferimento agli orari dei lavoratori a tempo parziale o dei lavoratori con orario di lavoro distribuito in modo diverso da quello prima indicato) il valore del PdR sarà ridotto in relazione alle assenze (per giornata intera) per: malattia con prognosi complessiva, per lo stesso evento, inferiore a 12 giorni di calendario, congedo parentale (ex-maternità facoltativa), sciopero, aspettativa e congedi straordinari (retribuiti e non), permessi per studio (compresi i giorni di assenza per esami). Non si considerano assenze i giorni di recupero da Banca Ore Straordinari. In caso di inizio o cessazione del rapporto di lavoro nel corso dell'anno di riferimento del premio, i principi suesposti saranno applicati con riferimento al minor periodo di presenza al lavoro.
- b) *Anzianità di servizio*: il PdR sarà erogato a tutti i lavoratori che, nell'anno di riferimento del premio, abbiano prestato attività lavorativa per almeno un mese intero, intendendo per tale la frazione di mese superiore a 15 giorni. In caso di presenza per l'intero anno di riferimento, il PdR spetterà in misura pari a dodici dodicesimi; in caso di presenza per un periodo ridotto, il PdR spetterà per tanti dodicesimi quanti sono i mesi interi di servizio prestati.
- c) *Orario di lavoro*: il PdR sarà erogato in modo proporzionale all'orario di lavoro svolto (spetterà quindi in misura intera in caso di orario di lavoro a tempo pieno; spetterà in misura proporzionalmente ridotta in caso di rapporto di lavoro a tempo parziale).
- d) *Periodo di erogazione*: il PdR sarà erogato con la retribuzione afferente il mese di luglio di ogni anno.
- e) *Spettanza*: il PdR sarà erogato esclusivamente ai lavoratori che abbiano maturato almeno 6 (sei) mesi di anzianità di servizio nell'anno di riferimento.
- f) *Lavoratori interessati*: il PdR sarà erogato a tutti i lavoratori dipendenti della Società (ad esclusione dei lavoratori con la qualifica di Dirigente, per i quali saranno posti in essere specifici accordi). Ai lavoratori assunti con contratto di apprendistato professionalizzante di durata triennale il premio sarà riconosciuto in misura pari al 70% per il primo anno di apprendistato, al 80% per il secondo anno ed al 90% per il terzo ed ultimo anno di apprendistato (con erogazioni pro-quota; esempio: se il secondo anno di apprendistato iniziasse a luglio dell'anno di riferimento, il premio sarà riconosciuto per 6/12 al 70% e per 6/12 al 80%).

Handwritten signatures and initials in blue ink at the bottom of the page, including a large signature on the left, a signature with 'PP' next to it, and several other signatures and initials on the right.

- g) *Anno di riferimento*: l'anno in cui devono essere raggiunti gli obiettivi prefissati.
- h) *Anno di erogazione*: l'anno in cui viene erogato il premio in base al raggiungimento o meno degli obiettivi nell'anno di riferimento (normalmente: l'anno precedente).
- i) *Parametrazione*: il PdR potrà essere determinato avendo riguardo anche alla scala parametrica di determinazione dei livelli di inquadramento prevista dal CCNL Terziario / Confcommercio (CCNL applicato dalla Società) o ad altri principi di parametrazione definiti congiuntamente fra le Parti.
- j) *Variazioni di livello/orario*: nei casi di passaggio di livello o di variazione d'orario avvenuti nel corso dell'anno di riferimento, l'importo del premio sarà calcolato pro-quota in relazione ai periodi di permanenza nei rispettivi livelli e/o orari, espressi in dodicesimi e considerando come mese intero le frazioni pari o superiori a 15 giorni.
- k) *Raggiungimento parziale degli obiettivi*: il premio sarà erogato in misura intera a condizione che gli obiettivi da raggiungere siano stati complessivamente raggiunti in misura pari almeno al 80%

Alla luce di quanto sopra esposto, la formula per la determinazione del premio di risultato spettante ai lavoratori dipendenti della Società può essere riassunta come segue:

$$\text{PdR} = (\text{Retribuzione Fatto-Dicembre} / \text{gg. lavorativi teorici} \times \text{gg. Lavorati effettivamente}) / 12 \times \text{mesi di servizio} \times \% \text{ p.t.}$$

Nel caso in cui dovessimo procedere alla parametrazione di cui al punto i), tale operazione sarà effettuata in origine, per la determinazione del PdR lordo.

6 – IMPORTO DEL PREMIO

Il PdR sarà determinato in misura pari ad una mensilità lorda in essere al 31/12 dell'anno di riferimento, salvo quanto disciplinato al precedente punto j).

7 – OPZIONE WELFARE 2020/2021

La Società si riserva l'opportunità di attivare l'opzione Welfare tra il 2020 e il 2021.

I lavoratori in seguito potranno scegliere se convertire tutto o parte del PdR in prestazione di welfare aziendale previste dal comma 2, dall'ultimo periodo del comma 3 e dal comma 4 dell'art. 51 del T.U.I.R. in sostituzione dell'erogazione delle somme di cui all'art. 1, comma 182, della Legge di Stabilità 2016 e successive modifiche ed integrazioni.

I lavoratori che intenderanno avvalersi dell'opzione di cui al precedente comma dovranno comunicare alla Società, con le modalità stabilite con uno specifico "Regolamento di conversione del PdR in Welfare" che sarà elaborato dalla Società e che costituirà parte integrante ed inscindibile del presente accordo, la propria volontà di convertire il PdR, in tutto o in parte, in prestazioni di welfare aziendale.

Tale comunicazione dovrà avvenire entro e non oltre i 15 giorni successivi alla informativa con la quale la Società comunicherà ai singoli lavoratori l'importo del PdR spettante, in base agli obiettivi raggiunti ed applicando i principi di calcolo di cui al precedente punto 5 del presente Accordo.

L'utilizzazione degli strumenti di welfare aziendale avverrà con l'utilizzazione di specifica piattaforma elettronica, per mezzo della quale i lavoratori accederanno, con proprie credenziali, al portale



Dele l'inasellato
Adde Foo

per mezzo del quale i lavoratori potranno scegliere le varie tipologie di welfare aziendale di cui fruire, nei limiti del proprio conto welfare individuale, risultante dall'importo di PdR che sarà stato deciso di convertire in welfare aziendale.

Le norme specifiche inerenti le modalità operative di utilizzazione e fruizione della piattaforma e di regolamentazione del welfare aziendale saranno disciplinate dal citato Regolamento di conversione del PdR in Welfare.

Nota n. 1 al punto 7: ARRR SpA ha adottato autonomamente, quale strumento di welfare aziendale, l'introduzione del riconoscimento dei buoni pasto elettronici del valore di 9,00 Euro cadauno, a decorrere dal 1 gennaio 2019, in favore di tutti i dipendenti complessivamente derivanti dalla fusione per incorporazione.

Nota n. 2 al punto 7: quale ulteriore strumento di welfare aziendale, ARRR SpA riconosce a tutti i suoi dipendenti, fin dal 1/1/19, la pausa pranzo giornaliera di mezz'ora quale orario di lavoro effettivo; pertanto, per effetto di ciò, la pausa pranzo risulta essere una pausa retribuita.

8 – PRINCIPI GENERALI E RIFERIMENTI NORMATIVI E CONTRATTUALI

Il PdR disciplinato dal presente Accordo sarà assoggettato al trattamento fiscale agevolato in relazione all'adozione degli indicatori di cui al precedente punto 4, atti a misurare gli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione.

Le Parti dichiarano di applicare il CCNL Terziario/Confcommercio 18/7/2008 e successivi rinnovi e che il presente Accordo è in linea con le relative previsioni contrattuali.

Le Parti che sottoscrivono il presente Accordo concordano nel ritenere essenziale che la condizione di incrementalità degli obiettivi, che dà diritto al trattamento fiscale agevolato, venga rispettata mediante possibilità di verifica dell'incremento stesso attraverso indicatori numerici specificatamente individuati e fondati su appropriati riscontri documentali aziendali, rilevati nell'arco di un congruo periodo temporale di osservazione.

Il periodo congruo di osservazione per determinare il raggiungimento degli obiettivi è riferito ad un arco temporale di un anno, salvo diverso accordo fra le Parti, anche limitatamente ad alcuni obiettivi, in relazione alla specificità degli stessi.

La Società darà comunicazione ai Lavoratori degli obiettivi raggiunti e dell'importo del PdR (anche per gli effetti di cui al precedente punto 8) entro il 31 maggio di ogni anno.

Le agevolazioni fiscali sul PdR erogato saranno applicate nei limiti ed alle condizioni previste dalla normativa in vigore pro-tempore.

9 – DEPOSITO

La Società provvederà a depositare il presente Accordo, unitamente a tutti gli allegati ivi citati, nei termini e con le modalità previste dall'art. 5 del Decreto Interministeriale 25/3/2016.

La Società, prima dell'erogazione delle somme soggette a tassazione agevolata, provvederà a trasmettere, con le modalità telematiche definite dal Ministero del Lavoro, il modulo di deposito allegato alla nota del Ministero del Lavoro n. 4274 del 22/7/2016.

10 – VALIDITA'

Il presente Accordo ha validità triennale, con riferimento agli anni 2019, 2020 e 2021 (e, quindi, con erogazione del relativo PdR nel mese di luglio degli anni 2020, 2021 e 2022).

Il presente Accordo scadrà il 31/12/2021; non sarà applicabile il rinnovo tacito alla scadenza.

Le Parti si incontreranno entro il 30 giugno 2021 per analizzare la possibilità di procedere alla stipula di un nuovo accordo per il triennio successivo.

Letto, confermato e sottoscritto.

ARRR SpA (Dott. Stefano Bruzzesi)

Il Consulente del Lavoro (Enio Zambon)

Il Consulente del Lavoro (Lorenzo Brandi)

L'Ufficio del personale aziendale: Giulia De Leonardsi

Chiara Ramirez

Le rappresentanze sindacali aziendali: Alessandro Tazzioli

Elena Beltrame

Gabriele Tesco

Paola Pacini

Le OO.SS. Territoriali:

FISASCAT-CISL Firenze e Prato (Giuseppe Viviano)

FILCAMS-CGIL Firenze (Francesca Battistini)

FILCAMS-CGIL Prato (Nunzio Martino)

FILCAMS-CGIL Lucca (Massimo Dinelli)

The image shows a vertical column of handwritten signatures in blue ink, each written over a horizontal line. From top to bottom, the signatures correspond to: Stefano Bruzzesi (ARRR SpA), Enio Zambon (Consulente del Lavoro), Lorenzo Brandi (Consulente del Lavoro), Giulia De Leonardsi (Ufficio personale aziendale), Chiara Ramirez (personale aziendale), Alessandro Tazzioli (rappresentanza sindacale aziendale), Elena Beltrame (rappresentanza sindacale aziendale), Gabriele Tesco (rappresentanza sindacale aziendale), Paola Pacini (rappresentanza sindacale aziendale), Giuseppe Viviano (OO.SS. Territoriali - FISASCAT-CISL), Francesca Battistini (OO.SS. Territoriali - FILCAMS-CGIL Firenze), Nunzio Martino (OO.SS. Territoriali - FILCAMS-CGIL Prato), and Massimo Dinelli (OO.SS. Territoriali - FILCAMS-CGIL Lucca).

5 ESERCIZI 2019-2021 – EFFETTI ATTESI DALLA FUSIONE – COSTI

La fusione ha avuto effetto dal 31.12.2018, come previsto dal Progetto di Fusione, anche se ai soli fini contabili e fiscali gli effetti della stessa retroagiranno al 1° gennaio 2018.

A seguito della fusione, l'effettiva operatività della società ARRR SpA, quale incorporante delle società fuse in essa, avrà decorrenza dal 1° gennaio 2019 così come deliberato dal Socio Unico Regione Toscana; da tale data, pertanto, potranno iniziare a generarsi le sinergie ed opportunità conseguenti all'integrazione societaria; nei prossimi paragrafi verranno esaminate, caso per caso, le variazioni dei costi che possiamo ragionevolmente attenderci a seguito dell'operazione di integrazione societaria prevista: dobbiamo tenere ben presente, come vedremo meglio più avanti, che dette variazioni devono essere distinte tra

- quelle connesse direttamente alla fusione, e
- quelle conseguenti all'attribuzione di nuove funzioni.

Nel prosieguo dell'analisi metteremo compiutamente a fuoco questa importante distinzione.

5.1 VARIAZIONI ATTESE DEI COSTI PER EFFETTO DELL'OPERAZIONE DI FUSIONE

ABBATTIMENTO DEI COSTI FISSI E VARIABILI

Elenchiamo sinteticamente di seguito i principali driver conseguenti all'incorporazione delle società che porteranno ad un **forte abbattimento dei costi**:

5.1.1 Costi per locazioni e servizi connessi

Venuta a tramontare l'ipotesi del trasferimento presso Villa Fabbricotti del personale delle incorporate PUBLIES, PUBLICONTROLLI e AFE, su cui si incentrava una parte della **riorganizzazione territoriale delle sedi** operative della società, la direzione si è prodigata per individuare alternative tali da portare comunque a beneficiare di importanti economie in materia di **locazioni e costi connessi, attuando così le disposizioni di cui alla LR 65/2010 sulla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica attraverso il contributo che la società in house garantisce al socio unico.**

Il nuovo programma di razionalizzazione delle sedi locali di ARRR SpA è pertanto il seguente:

1. **FIRENZE - SEDE LEGALE - SETTORE RIFIUTI A.R.R.R.:** permane presso la sede della Giunta Regionale della Toscana, in via di Novoli n. 26, palazzo B, IV piano. Rimangono in tale sede la sede legale di A.R.R.R. S.p.A. e il settore rifiuti.
2. **FIRENZE - SETTORE ENERGIA A.R.R.R. – DIREZIONE ENERGIA:** trasferimento di parte del personale delle società Publicicontrolli S.r.l. (PT) presso la sede dell'Agenzia Fiorentina per l'Energia S.r.l. (FI);
3. **PISTOIA:** dal mese di Dicembre 2018 la Filiale di Pistoia è stata trasferita in Via Matteotti 41 a Pistoia;
4. **SIENA:** la Filiale di Siena, che si occupa anche dell'area del grossetano, è attualmente ubicata presso la locale Camera di Commercio, Industria e Artigianato; la Regione Toscana sta valutando il trasferimento in locali della Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario;
5. **LIVORNO:** la Filiale di Livorno è locataria di uffici di proprietà privata. La Regione Toscana non ha sedi alternative di proprietà. Locazione attuale non troppo onerosa;
6. **PISA:** la Filiale di Pisa è ubicata in locali di proprietà privata di cui è stato già rimodulato e ridotto un nuovo canone di affitto ed è in attesa di trasferimento presso locali di proprietà della Regione Toscana;

AGENZIA REGIONALE RECUPERO RISORSE S.p.A.

SEDE LEGALE E AMMINISTRATIVA: VIA DI NOVOLI, 26 PALAZZO B IV PIANO 50127 FIRENZE

R.I. FIRENZE N. 04335220481 R.I. FIRENZE R.E.A. 441322 CF/PI 04335220481 CAPITALE SOCIALE 1.100.000,00 I.V.

arrr@arrr.it - arrrspa@legalmail.it - www.arrr.it - tel. +39 055 321851 fax +39 055 321.85.22/23

7. **LUCCA:** la Filiale di Lucca è locataria di una porzione di immobile di proprietà privata. Attualmente la Regione Toscana non ha sedi alternative di proprietà. Sono stati dismessi i locali al pianterreno utilizzati saltuariamente per attività di formazione e con ciò si è ridotto il canone annuo di locazione;
8. **AREZZO:** la Filiale di Arezzo è attualmente ubicata presso locali di Arezzo Innovazione (Partecipata della Provincia di Arezzo); in attesa di trasferimento presso locali della Regione Toscana (Centro per l'impiego);
9. **PRATO:** dal mese di marzo 2019 la Filiale di Prato è stata trasferita presso la sede di Via Petri n. 22 a Prato. Per tale filiale, dal 2021, si potrebbe ipotizzare un ulteriore spostamento presso la porzione di uffici del C.R.E.A.F. qualora parte del centro venga affidato ad A.R.R.R..

Per venire incontro alle richieste di mantenimento di punti di presenza presso le sedi che sono state aggregate, sono già stati attivati 3 presidi, presso enti locali ospitanti, a Massa, Carrara ed Empoli ed è in fase di attivazione quello di Grosseto (quest'ultima unica provincia che non aveva precedentemente istituito società energetiche).

Sotto il profilo operativo, la scelta adottata non penalizzerà l'utente finale (cittadino, manutentore o tecnico privato), abituato in precedenza ad avere a disposizione uno sportello utile ad avere informazioni o a depositare la documentazione richiesta dai vari procedimenti sugli impianti termici.

Nella successiva tabella riportiamo la specifica dell'ubicazione delle filiali, per le quali si prevede una **stabile organizzazione**, mentre per i **presidi** si prevedono costi "marginali", essendo ospitati presso uffici pubblici che accoglieranno, in alcuni giorni della settimana, un operatore della società a disposizione dei cittadini e di tutti gli utenti interessati per fornire le informazioni richieste; per le filiali evidenziamo il costo attuale e previsto delle locazioni:

N	FILIALE	AMBITO TERRITORIALE DI COMPETENZA	SEDE ANTE RAZIONALIZZAZIONI	TITOLO ABITATIVO	COSTO ANNUO 2017 (A)	COSTI IN SERVICE*	TOTALE COSTI SEDE + SERVICE (B)	SEDE NUOVA UNITA' LOCALE A.R.R.R	COSTO LOCAZIONE 2019 (C)	STIMA COSTO LOCAZIONE 2020 (C)	STIMA COSTO LOCAZIONE 2021 (C)
1	ARRR SEDE CENTRALE	PRESIDENZA E DIREZIONE	Via di Novoli Firenze	Uffici in locazione	€ 32.420		€ 32.420	Via di Novoli Firenze	€ 24.720	€ 24.720	€ 24.720
1	FILIALE DI PISA (EX AEP)	Provincia di Pisa e capoluogo	Via Chiassaleto, 52 (Corte Sanac) Pisa	Uffici in Locazione	€ 34.276		€ 34.276	c/o Uffici della Regione Toscana, Pisa.	€ 31.200	€ 5.000	€ 5.000
2	FILIALE DI FIRENZE (EX AFS)	Provincia di Firenze, escluso capoluogo e Comuni di Sesto F.no, Campi B., Scandicci, Empoli	Viale Belliøre, 4-Scala B, 4° piano, Firenze-	Uffici in Locazione	€ 23.656		€ 23.656	Viale Belliøre, 4-Scala B, 4° piano, Firenze-	€ 23.656	€ 23.656	€ 23.656
7	FILIALE DI PISTOIA (EX PUBLICCONTROL)	Provincia di Pistoia e capoluogo	VIA GALILEI N. 45 - PISTOIA	Uffici in Locazione	€ 30.090		€ 30.090	Viale Matteotti, 41 Pistoia	€ 7.995	€ 7.140	€ 7.140
8	FILIALE DI PRATO (EX PUBLIES)	Provincia di Prato con capoluogo e Comuni di Sesto F.no, Scandicci, Campi B., Empoli	Via Pianziera, 16 Prato-	Uffici in Locazione *	€ 56.288	€ 103.038	€ 159.326	Via Aldo Petri, 22 Prato	€ 34.600	€ 27.000	€ 0
3	FILIALE DI SIENA (EX APEA)	Provincia di Siena e Provincia di Grosseto	P.zza Matteotti, 30 c/o CCIAA di Siena -	Uffici in Locazione	€ 26.520		€ 26.520	Via Mattioli, Siena c/o Uffici DSU (Regione Toscana)	€ 26.520	€ 26.520	€ 26.520
4	FILIALE DI AREZZO (EX ARTEL)	Provincia di Arezzo e capoluogo	VIA SPALLANZANI 23 - AREZZO	Uffici in Locazione	€ 16.477		€ 16.477	Uffici della Regione Toscana in AREZZO (c/o Centro per l'impiego)	€ 16.406	€ 16.406	€ 16.406
5	FILIALE DI LIVORNO (EX EALP)	Provincia di Livorno, compreso capoluogo	VIA PIERONI 27 - LIVORNO	Uffici in Locazione	€ 11.590		€ 11.590	Via Pieroni, 27 Livorno	€ 13.585	€ 13.585	€ 13.585
6	FILIALE DI MASSA (EX EAMS)	Provincia di Massa Carrara e Capoluogo	Via Democrazia, 17 - Massa (MS)	Uffici in Locazione (da verificare)	€ 0		€ 0	Accoppata a SEVAS, Lucca.	€ 7.522	€ 7.522	€ 7.522
9	FILIALE DI LUCCA (EX SEVAS)	Provincia di Lucca e capoluogo	VIA DEI SALICCHI 893-55100 LUCCA	Uffici in Locazione	€ 27.804		€ 27.804	Via Dei Salicchi, 893 LUCCA	€ 23.004	20604	€ 20.604
				TOTALE-->	€ 259.121	€ 103.038	€ 362.159		€ 209.208	€ 472.163	€ 146.163

Tabella 12. Sedi attuali e future, con i rispettivi costi per locazione.

(* = voce significativa per la sola PUBLIES)

Pur non considerando i costi per le utenze (energia elettrica, riscaldamento, pulizie, telefono, ecc... per i quali si prevedono limitati risparmi derivanti principalmente da nuove condizioni a seguito di acquisti accentrati), risulta evidente come, realizzando la nuova logistica delle sedi sopra descritta, si benefici di

importanti economie dovute all'abbattimento del costo delle locazioni, che nell'esercizio 2019 si attestano già a ca. 50.000 euro ed a regime in circa - 90.000 € , e di quello del contratto di servizio connesso alla sede di PUBLIES, stimato a regime in ca. - 90.000 € e se dovesse concretizzarsi l'ipotesi del C.R.E.A.F. potrebbe attestarsi a 114.000 € (cfr. tab. 22 PROSPETTO RIEPILOGATIVO, MOTIVAZIONE E VAR. COSTI); nell'orizzonte temporale del Piano si prevede infatti che rimangano in locazione da terzi solo le sedi di Livorno e di Lucca (invariate), mentre per le altre sedi territoriali è previsto lo spostamento in uffici/locali di proprietà della Regione Toscana. Va segnalato come l'operazione di locazione di locali della Regione Toscana sia vantaggiosa sia per A.R.R.R. che per il socio unico Regione Toscana: infatti, al prevedibile risparmio tra il vecchio ed il nuovo canone di locazione si aggiungerà il ricavo realizzato dalla Regione per le medesime locazioni.

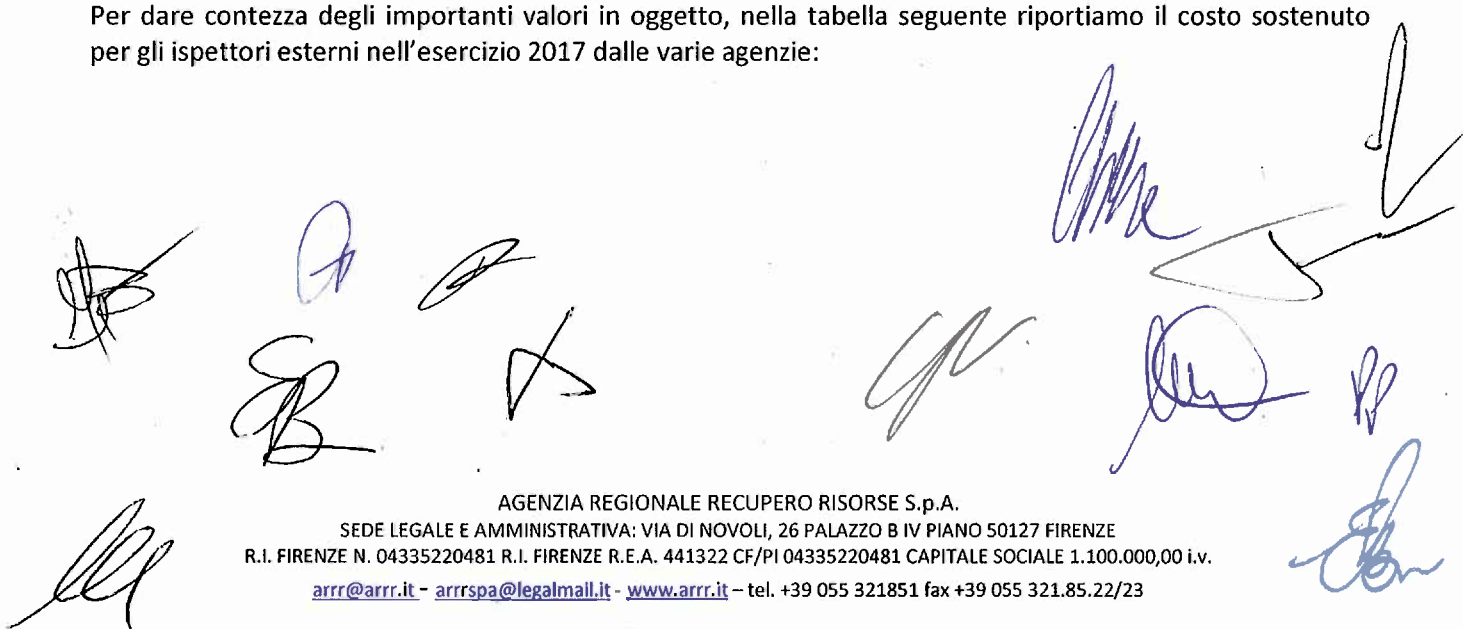
Altre importanti economie conseguenti alla riorganizzazione riguardano i seguenti macro-aggregati di spesa:

5.1.2 Abbattimento Costi per Ispettori Esterni

Negli esercizi passati, all'interno della voce costi per servizi, la principale componente era rappresentata, per la maggior parte delle Agenzie, dalle spese per i professionisti incaricati dell'attività di verifica degli impianti termici (c.d. ispettori): la maggior parte delle agenzie, non avendo personale dipendente in possesso delle qualifiche ispettive richieste, doveva necessariamente ricorrere a ispettori professionisti esterni. D'altro lato, le Agenzie che invece avevano dipendenti qualificati per le ispezioni (prevalentemente PUBLIES), potevano esercitare i controlli solo nel territorio di loro competenza. Oggi, L'accorpamento in un'unica agenzia fa sì che i vincoli ora citati vengano completamente eliminati; gli ispettori dipendenti della A.R.R.R. stanno operando su tutto il territorio regionale: così facendo, fra l'altro, è possibile garantire quell'uniformità richiesta dalle parti sociali e quella centralità nella programmazione che assicura una produttività utile ad ottenere in tutti i territori della Regione gli obiettivi di sicurezza ed efficienza degli impianti.

E' opportuno evidenziare al contempo che a fronte di 20 ispettori esterni che erano stati ingaggiati attraverso specifici bandi per un totale di 714.500 euro (compreso dunque la somma impegnata da EAMS in questi anni), i controlli saranno effettuati fra i 30 ispettori interni che già operavano in precedenza nelle aree costiere e metropolitana di Firenze - Prato. Alla luce di ciò, potrebbe rendersi necessaria, nel triennio, l'esigenza di ricorrere a minime integrazioni di 'esterni' qualora si presentassero situazioni particolari soprattutto nella conduzione della fase ispettiva onerosa, ovvero quella destinata agli impianti non auto-dichiarati (impianti senza bollino).

Per dare contezza degli importanti valori in oggetto, nella tabella seguente riportiamo il costo sostenuto per gli ispettori esterni nell'esercizio 2017 dalle varie agenzie:



Agenzia	AREA CENTRO			AREA SUD		AREA NORD			Colonna	
	PUBLIES	A.F.E.	PUBLICONTROLLI	ARTEL	APEA	EAM S	SEVAS	EALP		AEP
Ambito operativo	Intera Provincia di Prato, Comuni: Sesto Fiorentino, Scandicci, Campitello, Empoli	Comunicazione popolazione < 40.000 abitanti della Città Metropolitana di Firenze	Intera Provincia di Pistoia	Intera Provincia di Arezzo	Intere Province di Siena e Grosseto, con esclusione Comuni di Grosseto	Provincia di Massa Carrara	Intera Provincia di Lucca e comuni di Massa	Intera Provincia di Livorno	Intera Provincia di Pisa	TOTALE COSTI AFFIDAMENTI
Costo affidamenti o ispezioni 2017	-	150.000	91.000	-	170.000	26.500	20.000	47.000	210.000	714.500

Tabella 13- Costo Ispettori esterni esercizio 2017

Considerando quindi che nell'esercizio 2017 le nove società energetiche hanno sostenuto per questa voce costi per complessivi 714.500= €, ma che si debba ricorrere comunque ad ispettori esterni per la copertura di alcuni territori della regione, possiamo prudenzialmente stimare, rispetto all'esercizio 2017, una riduzione di questa voce di costo pari a circa 600.000= € annui nei primi due anni di Piano e per giungere all'azzeramento nel 2021: tra l'altro, si tratta di un'economia prontamente realizzabile, non soggetta a nessun vincolo esterno se non ad una organizzazione efficiente dell'attività ispettiva.

5.1.3 Abbattimento Costi per Consulenze Commerciali, in materia di lavoro, ecc ...

Sempre nella voce "costi per servizi" sono compresi quelli per le prestazioni dei professionisti dei quali normalmente tende ad avvalersi un'azienda: **commercialista, consulente del lavoro, consulenti in materia di sicurezza, consulenza informatica, ecc..** Tali costi possono essere decisamente ridotti rivolgendosi ad un unico consulente per ogni materia; anche se per tutte le prestazioni professionali non ci possiamo attendere la stessa riduzione (ad es. nel caso del consulente del lavoro i cedolini emessi nel complesso non variano, escludendo per il momento di internalizzare tale funzione limitando il ricorso al consulente esterno), per le altre prestazioni possiamo attenderci **decise economie** (ad es. nel caso dell'assistenza fiscale e commerciale), così come nel caso dell'assistenza hardware e software per la quale esistono già all'interno delle professionalità che possono essere impiegate, abbattendo quasi completamente i costi esterni. Rappresentiamo di seguito una breve sintesi dei costi dell'assistenza amministrativa (fiscale/societaria e consulente del lavoro), reperiti dal bilancio dell'esercizio 2017 delle società:

	SOCIETA'	CONSUL. COMMERCIALISTA	CONSUL. LAVORO	TOTAL
1	AEP*	€ 7.300		€ 7.300
2	AFE	€ 16.000	€ 5.500	€ 21.500
3	APEA	€ 7.000	€ 6.051	€ 13.051
4	ARTEL	€ 4.800	€ 2.122	€ 6.922
5	EALP	€ 7.500	€ 7.500	€ 15.000
6	PUBLICONTROLLI *	€ 12.400		€ 12.400
7	PUBLIES	€ 29.484	€ 24.365	€ 53.849
8	SEVAS	€ 5.000	€ 12.800	€ 17.800
	TOTALI-->	€ 89.484	€ 58.338	€ 147.822
	* voce comprensiva anche della consulenza in materia di lavoro			

Tabella 14-Costi es. 2017 per le società incorporate per Consulenza Amm.va e di lavoro

Anche ipotizzando un incremento dei costi sostenuti da A.R.R.R. per la consulenza in materia commerciale e del lavoro, possiamo prudenzialmente stimare un abbattimento di tale voce di costo di circa 70.000 € annui.

5.1.4 Abbattimento Costi assistenza sistemi informativi / service esterno "in bundle"

Relativamente alle altre assistenze reperite all'esterno da parte delle società energetiche, possono realizzarsi importanti economie nei servizi di **assistenza hardware e software, sistemi informativi e gestionali**, spesso forniti come "service in bundle" da altre strutture; per tale voce, in considerazione che all'interno della A.R.R.R. esistono importanti professionalità in materia (ricordiamo ad esempio che la nuova piattaforma del S.I.E.R.T. è stata sviluppata interamente da personale delle Agenzie e da funzionari della Direzione Ambiente ed Energia) è prudente stimare una riduzione di costi pari a **90.000= €** all'anno che nel triennio di Piano viene quasi interamente assorbita dall'aggravio di costi relativi alla stipula della convenzione per l'adesione di ARRR S.p.A. alla Rete Telematica Regionale ex Legge Regionale 1/2004, art. 8.

5.1.5 Abbattimento costi per Organo Amministrativo e di Controllo (invariato)

I costi per gli organi sociali (organo amministrativo e organo di controllo) vengono ad essere drasticamente ridotti a seguito dell'operazione in oggetto: facciamo presente che nell'esercizio 2017 il costo degli organi amministrativi (C. di A. o Amministratore Unico delle "società energetiche"), con esclusione di A.R.R.R., è stato di quasi 114.000= €, mentre quello per gli Organi di Controllo circa 40.000= €. Tuttavia, al fine della determinazione dei costi per la futura gestione societaria da parte dell'organo amministrativo e dell'organo di controllo, cui vanno sommati i costi per la revisione dei conti affidata alla data in cui si scrive a un revisore legale, è importante tener conto del nuovo assetto di A.R.R.R. che non è confrontabile alla A.R.R.R. ante fusione: basti considerare il deciso incremento del volume di affari della futura società (in estrema sintesi passa da un Valore della Produzione di circa 1 MLN € ad un fatturato oltre 8 MLN €) e del numero del personale dipendente (che passa da 12 a circa 100 dipendenti, considerando i futuri inserimenti di categorie protette come da obblighi di Legge).

E' evidente che in questo caso siamo di fronte a una società strutturata e completamente rinnovata. La gestione di una società di questo tipo, avente anche sedi dislocate in tutto il territorio regionale, vede la necessità di una rivisitazione dei compensi per gli organi amministrativi e di controllo, ricalcolati ai sensi dell'art. 19, Compensi degli organi amministrativi delle società totalmente partecipate dalla Regione della Legge regionale n. 20/2008 che, al comma 1, prevede che "Il compenso annuale lordo, omnicomprensivo, spettante al presidente e ai membri del consiglio di amministrazione delle società partecipate totalmente dalla Regione non può essere superiore rispettivamente al 25 per cento e al 10 per cento dell'indennità spettante al Presidente della Giunta regionale."

Analogamente, applicando la norma regionale per il Collegio sindacale che prevede che "Il compenso annuale lordo, omnicomprensivo, spettante al presidente del collegio dei revisori e ai membri del collegio delle società partecipate totalmente dalla Regione non può essere superiore rispettivamente al 7 per cento e al 5 per cento dell'indennità spettante al Presidente della Giunta regionale."

In base all'applicazione delle norme sopra citate, il risparmio atteso è stimato comunque in circa 104.000= € annui, così come risulta evidente dalla seguente tabella:

(dati in migliaia di €, per anno)	Abbattimento costi a seguito dell'incorporazione	Incremento costi per adeguamento compensi alla nuove dimensioni di A.R.R.R.	Abbattimento costi netto
Organo Amm.vo	114	38	76
Organo di Controllo	40	12	28
Totali	154	50	104

Tabella 15 - Risparmi attesi Organi Amm.vi e di Controllo

Da ultimo si evidenzia che **la creazione di un singolo Organo Amministrativo e di controllo porterà inoltre enormi semplificazioni in termini di cancellazione di tutti gli adempimenti connessi alla gestione dei**

rispettivi organi dello otto società (gestione scadenze, rinnovi, redazione verbali, deposito atti c/o il Registro delle Imprese, ecc.), permettendo alle risorse prima impegnate in tali funzioni, di dedicarsi ad attività a maggior valore aggiunto per la società.



6 VARIAZIONE ATTESA DEI RICAVI

Per quanto concerne le variazioni attese dal lato del **Valore della Produzione**, va preliminarmente ricordato che sia le società energetiche incorporate che A.R.R.R., in quanto società "in house" in controllo pubblico, **svolgono la maggior parte dell'attività su incarico del socio unico "Regione Toscana"**: tra l'altro, l'art. 16 comma 3 del già citato D. Lgs. 175/2016 prescrive che "... l'ottanta per cento del fatturato sia effettuato nello svolgimento dei compiti ad esse affidati dall'ente pubblico o dagli enti pubblici soci".

Risulta pertanto di estremo interesse confrontare il dato del Valore della Produzione 2017 (reperito sempre dai bilanci al 31/12/2017) delle otto società energetiche con gli importi degli affidamenti concessi (IVA esclusa) per quell'anno, in modo da risalire al Valore della Produzione eseguito v/Terzi:

SOCIETA'-->	AEP	AFE	APEA	ARTEL	EALP	PUBLI CONTROLLI	PUBLIES	SEVAS	TOTALE NEW ARRR '17
Totale valore della produzione (A)	614	1.111	1.082	451	570	679	1.928	1.041	7.477
IMPORTO AFFIDAMENTI DA R.T. 2017 I.E. (B)	567	892	1.027	450	489	650	1.695	965	6.734
RICAVI ESTERNI DA ATTIVITA' V/TERZI (C=A-B)	47	220	55	1	82	29	233	76	743
Risultato 2017 ante imposte aggregato (D)									1546
Risultato 2017 ante imposte aggregato SENZA ATTIVITA' V/TERZI (E=D-C)									803

Tabella 22 Valore Produzione 2017 derivante da "Affidamento Regione Toscana" e "V/terzi"

42

Come risulta dalla precedente tabella, a livello aggregato, **in assenza dell'attività verso terzi le otto "società energetiche" avrebbero presentato un Risultato prima delle imposte (sempre esclusa A.R.R.R.) di € 803.000, anziché € 1.546.000, i cui effetti sarebbero stati:**

- **diminuzione dell'imposizione fiscale IRES** (stimabile in circa 193.000€, aliquota IRES 24%), e soprattutto,
- **proporzionale diminuzione degli utili da riconoscere al socio unico Regione Toscana**: togliendo la presumibile imposizione IRES (24%) al Valore della Produzione v/terzi otteniamo la ragguardevole cifra di circa 610.000= di minori utili da distribuire (o accantonare, a discrezione della proprietà), derivanti dall'attività verso terzi (in ipotesi di assenza di costi esterni direttamente connessi a questa attività).

Le società che presentavano la migliore performance nell'attività v/terzi sono PUBLIES, AFE, EALP e SEVAS; ma mentre per la prima il dato derivava prevalentemente da sopravvenienze attive e recuperi di vari costi e personale comandato (cfr. nota integrativa), le altre presentavano risultati significativi dovuti all'esecuzione di progetti finanziati con fondi comunitari (spese soggette a rendiconto e quindi classificate nella voce A5 dei rispettivi bilanci) e, per SEVAS, da attività di formazione.

Quello che va tenuto ben presente è che A.R.R.R., come pure le precedenti società incorporate, ha limitati margini per il conseguimento di una redditività "esterna", mantenendo la **continuità aziendale solo in forza dell'affidamento in house** ottenuto dal socio pubblico; tuttavia, la ARRR può incidere significativamente sulla variazione positiva del **gettito** per il socio pubblico, anche in costanza delle attuali misure degli oneri, grazie all'attività tesa a completare i catasti e assicurare le funzioni di vigilanza sugli obblighi di legge da cui possono scaturire sanzioni di esclusiva competenza dell'Ente Regione.

Nei prossimi paragrafi andremo sinteticamente a spiegare le azioni che A.R.R.R. può implementare nel triennio 2019/2021, **allo scopo di:**

- **consolidare i ricavi da affidamento da Regione Toscana e da prestazioni v/terzi;**
- **incrementare il gettito per il socio Regione Toscana per le politiche ambientali di settore.**

6.1 RICAVI DA AFFIDAMENTO DA REGIONE TOSCANA

Per la redazione dei conti economici esposti al successivo § 7, si assume che vi sia **una costanza negli importi concessi** dal socio Regione Toscana con la D.G.R.T. n. 473 dell'8/04/2019; questa condizione ci consente, *ceteris paribus*, di valutare compiutamente gli impatti sui conti economici della Società A.R.R.R. al verificarsi delle ipotesi di costo descritte al precedente § 5, permettendo una omogeneità nel confronto dei risultati economici sia per quanto riguarda l'esercizio "base" 2017, ultimo ante incorporazioni di cui sono disponibili i bilanci di esercizio, che quelli interessati dal presente Piano Strategico Industriale. D'altra parte, è prerogativa del socio modulare nel tempo tale importo, a seconda degli impegni e dei risultati richiesti alla propria società "in house".

6.1.1 Ricavi per servizi a favore della Direzione Ambiente ed Energia

Dall'anno 2020 sono previste ulteriori attività e servizi specialistici per promuovere il risparmio e l'efficienza energetica nelle strutture sanitarie regionali. Si tratta di iniziative di informazione e formazione tese a favorire la conoscenza e la diffusione delle best practices. Dal 2020 per tali attività si possono ragionevolmente prevedere ricavi per 70.000 euro l'anno.

6.2 VARIAZIONE RICAVI V/TERZI

Riguardo invece le possibili aree di attività che A.R.R.R. può sviluppare nei confronti di terzi, esponiamo brevemente alcune sintetiche considerazioni.

43

6.2.1 Ricavi da gestione progetti finanziati con fondi comunitari

L'importanza crescente della programmazione comunitaria nelle politiche di sviluppo locale, sia in termini di risorse disponibili che di opportunità tematiche, è considerata da ARRR strategica per la propria crescita aziendale e fondamentale per il supporto che l'Agenzia può dare alle amministrazioni ed al tessuto socio economico di tutto il territorio regionale.

La partecipazione ai bandi comunitari viene vista in riferimento a diversi obiettivi, tra cui:

- la promozione dell'innovazione (miglioramento di processo/prodotto/servizio);
- il consolidamento delle relazioni internazionali e lo scambio di buone pratiche;
- il miglioramento delle relazioni funzionali nel contesto locale.

ARRR sta già gestendo due progetti europei ereditati dalle ex agenzie provinciali:

- il **progetto REBUS** che ha l'obiettivo di promuovere lavori di ristrutturazione efficienti degli edifici pubblici, in modo da risparmiare energia e risorse. REBUS supporta le autorità locali nella creazione di un percorso per le ristrutturazioni efficienti (Energy Renovation Path - ERP) per la pianificazione, l'implementazione e il monitoraggio dei lavori di ristrutturazione negli edifici pubblici. L'ERP di REBUS, sviluppato grazie allo scambio interregionale, aiuterà le autorità pubbliche a migliorare diversi aspetti delle loro politiche energetiche al fine di:
 - sensibilizzare i dipendenti pubblici sul tema del risparmio energetico e dell'uso efficiente delle risorse;

- raccogliere informazioni circa le condizioni (bisogni e potenzialità di efficientamento) degli edifici;
 - individuare dei criteri per la selezione degli edifici da ristrutturare;
 - predisporre gare di appalto che includano valori di base e valori obiettivo in tema di risparmio energetico oltre che misure per il monitoraggio;
 - gestire gli edifici ristrutturati in modo più efficiente.
- o il **progetto EMPOWER** che ha per obiettivo la riduzione delle emissioni di carbonio tramite il monitoraggio dinamico dell'efficienza energetica degli edifici. L'obiettivo principale del progetto è quello di ridurre le emissioni di anidride carbonica prodotte dagli edifici, in particolare nei sistemi di medie dimensioni, anche sostenendo l'occupazione e la crescita dell'economia locale.

Nel corso del 2019 partiranno altri due progetti presentati lo scorso anno e assegnati ad ARRR con la comunicazione pervenuta nel mese di aprile u.s.. Uno è inerente l'Efficienza energetica nelle piccole medie imprese (**SME Power**), l'altro riguarda il ciclo dei rifiuti (**SMART WASTE**).

Alla luce di questa recente assegnazione sono stati aggiornati i prospetti riepilogativi dei ricavi nel periodo di piano:

ESERCIZIO	2019	2020	2021	2022
CONTRIBUTI DA PROGETTI EUROPEI (REBUS ed EMPOWER)	140	50	40	0
CONTRIBUTI DAI NUOVI PROG. EUROPEI (ACQUISITI NEL 2019)	75	180	180	90
POSSIBILI NUOVE ACQUISIZIONI PROGETTI				130
TOTALI	215	230	220	220

44

Tabella 23- Fund raising: ricavi attesi da ARRR SpA.

Sempre nel secondo semestre del 2019 sarà inoltre presentato nell'ambito del programma comunitario **ENI MED** un nuovo progetto con la collaborazione di Partner istituzionali Italiani e dell'area del mediterraneo.

Preso atto della vacanza di un profilo amministrativo presso la filiale di Livorno, già presente in pianta organica, e vista la rilevanza strategica e la crescita del comparto, oltreché le ricadute positive che tale area può garantire, sia in termini di fatturato che di visibilità, emerge la necessità di individuare un esperto nella gestione dei processi dei progetti Europei, con particolare capacità di coordinamento del partenariato, organizzazione dei meeting, traduzione e redazione dei documenti necessari allo svolgimento dei progetti europei.

6.2.2 Ricavi business unit "Formazione"

Si tratta di un settore soggetto obbligatoriamente a certificazione di qualità secondo la norma UNI EN ISO 9001:2015 (condizione necessaria per l'erogazione dell'attività di formazione), qualifica che era pre esistente in capo ad una delle agenzie energetiche ed ora è in fase di trasferimento alla business unit in oggetto. L'attività di formazione sarà rivolta prevalentemente, ma non solo, ad aziende e professionisti del settore, con particolare focus sull'aggiornamento degli utenti del SIERT alle nuove normative e opportunità. Per i dettagli su tale attività si rimanda all'allegato Programma Attività di Formazione Esterna triennio 2019-2020-2021.

Con l'aggiornamento di Piano, visto che è in corso di definizione la procedura di accreditamento presso il sistema regionale della formazione, sono state riviste al ribasso le stime di ricavo di tale area strategica nel

triennio di riferimento, intesi, per semplicità, come ricavi al netto dei costi diretti e descritti nella seguente tabella:

ESERCIZIO	2019	2020	2021	2022
RICAVI	15	30	40	70

Tabella 24 - Formazione. Ricavi attesi da ARRR SpA (val. in migliaia di euro).

