AGENZIA REGIONALE RECUPERO RISORSE SPA

Sede Legale: Firenze, Via di Novoli n. 26

Capitale sociale € 1.100.000,00 i.v. – R.E.A. di Firenze n. 441322 – Registro delle Imprese di Firenze Codice Fiscale e Partita IVA 04335220481

Soggetta alla Direzione e Coordinamento della Regione Toscana

SOCIO UNICO

RELAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DI ACCOMPAGNAMENTO AL BILANCIO PREVISIONALE ECONOMICO DEL TRIENNIO 2023 - 2025

Redatta ai sensi dell'art. 4, comma 2, lettera c) della L.R. 29/12/2010 n. 65.

La presente relazione viene allegata a chiarimento del bilancio previsionale 2023 con proiezione triennale per gli esercizi 2023, 2024 e 2025.

La società ha redatto i propri bilanci previsionali sulla scorta degli stanziamenti deliberati dalla Regione Toscana, Socio Unico, per la quale svolge le attività che la stessa annualmente le affida; si è inoltre tenuto conto di ulteriori attività erogate sia verso il Socio che verso terzi, queste ultime sempre nei limiti di quanto previsto dal D.Lgs. 175/2016.

VALORE DELLA PRODUZIONE

Stanziamenti comunicati per il triennio

Gli stanziamenti deliberati dalla Regione Toscana con la D.G.R.T. n. 327 del 27/03/2023 a favore di ARRR SpA costituiscono i ricavi di ARRR e le relative fonti di finanziamento; in particolare, per il triennio 2023-2025, il socio Regione ha impegnato le somme appresso rappresentate.

	2023	2024	2025
Stanziamenti	8.845.000,00	8.845.000,00	8.845.000,00

Tali stanziamenti, da intendersi iva inclusa, sono tesi alla copertura dei costi diretti ed indiretti che concorrono allo svolgimento delle attività istituzionali che saranno svolte dall'Agenzia in adempimento agli indirizzi impartiti dal Socio.

Tra i ricavi, si è tenuto conto anche di quelli derivanti da ulteriori attività erogate verso

terzi, rese sempre nei limiti stabiliti dal D.Lgs. 175/2016; nello specifico, ci riferiamo a contributi e ricavi conseguenti allo svolgimento di progetti europei, ad attività legate al marchio Casa Clima oltreché di formazione.

Di seguito viene illustrato quanto allo stato attuale è stato programmato per il triennio prossimo venturo.

- **Annualità 2023**

Il totale dei ricavi previsti per l'esercizio ammonta a 7,42 milioni di euro, il 97,7 % dei quali è lo stanziamento deliberato dal Socio per le attività istituzionali a carattere continuativo che saranno svolte nell'anno secondo la citata D.G.R.T. n. 327 del 27/03/2023.

Sono stati previsti anche ulteriori ricavi per ca. 170.000 euro (pari al 2,3 % del totale ricavi) derivanti dai contributi per i progetti europei in cui ARRR è coinvolta e da altre attività rese verso terzi**.**

- **Annualità 2024**

Per l'esercizio 2024 vengono confermate le attività istituzionali a carattere continuativo svolte nell'esercizio 2023, fermo il fatto che tale previsione potrà variare in relazione alle esigenze del socio ed ai conseguenti futuri piani di attività della scrivente società.

Il totale dei ricavi previsti per l'esercizio ammonta quindi a ca. 7,42 milioni di euro; il 97,05% dei ricavi totali (pari a ca. 7,25 milioni di euro) è lo stanziamento deliberato dal Socio per le attività istituzionali a carattere continuativo che saranno svolte dalla Società secondo la citata D.G.R.T. n. 327/2023.

Sono stati previsti anche ulteriori ricavi per ca. 220.000 euro (pari al 2,95% del totale ricavi) derivanti dai contributi per i progetti europei in cui ARRR è coinvolta e da altre attività rese verso terzi.

- **Annualità 2025**

Anche per l'esercizio 2025 vengono confermate le attività istituzionali a carattere continuativo previste degli esercizi precedenti. Il totale dei ricavi previsti per l'esercizio 2025 ammonta a 7,68 milioni di euro, il 94,4 % dei quali (pari a ca. 7,25 milioni di euro) è lo stanziamento deliberato dal Socio per le attività istituzionali a carattere continuativo che saranno svolte dalla Società secondo la richiamata D.G.R.T. n. 327/2023.

Sono stati previsti anche ulteriori ricavi per ca. 430.000 euro (pari al 5,6 % del totale ricavi) derivanti dai contributi per i progetti europei in cui ARRR è coinvolta e da attività rese a favore del socio o verso terzi.

COSTI DELLA PRODUZIONE

Il triennio sarà connotato da una importante espansione dei volumi di attività e della gamma di servizi. Per effetto dell'approvazione del nuovo regolamento regionale in materia, vi sarà la piena implementazione della funzione di vigilanza sugli APE, assieme al rilevante ulteriore sviluppo delle attività a supporto di RT e di quelle verso terzi.

Nell'ambito delle attività istituzionali a carattere continuativo affidateci, la società dovrà infatti garantire le seguenti nuove attività/iniziative volute dal Socio, ossia:

- La manutenzione evolutiva del modulo APE del CIT SIERT, secondo gli indirizzi del Socio, attività necessaria e funzionale all'esercizio della funzione di vigilanza e controllo degli Attestati di Prestazione Energetica;
- Il supporto tecnico-amministrativo nell'elaborazione delle politiche in materia di sviluppo sostenibile, gestione dei rifiuti, energia e bonifica dei siti inquinati e nelle inerenti attività di concessione di finanziamenti, incentivi, agevolazioni e contributi, nonché di monitoraggio, valutazione e promozione di buone pratiche e diffusione dell'edilizia sostenibile. Tale ambito di attività vedrà ARRR impegnata in particolare sull'attuazione del PNRR e sui temi della transizione ecologica, con particolare riferimento a:
    a. tavoli sull'economia circolare, iniziativa per la quale l'agenzia fornirà supporto tecnico amministrativo;
    b. supporto alla redazione del Piano Regionale di Gestione dei Rifiuti e Bonifiche
    (Piano Economia Circolare) ed a quello per la Transizione Ecologica (P.R.T.E.);
    c. l'animazione ed il supporto tecnico in tema di Comunità Energetiche ed autoconsumo diffuso in tutto il territorio regionale.

Nei Conti Economici previsionali presentati sono quindi appostati tutti i costi, diretti ed

indiretti, anche quelli riferibili alle nuove attività che si prevede saranno erogate in adempimento ai citati atti di indirizzo.

Per coerenza con l'impianto del Piano industriale, si continuerà a rappresentare l'andamento dei nostri costi usando la stessa base dati che è costituita dal conto economico consolidato dell'esercizio 2017 delle società energetiche e della stessa A.R.R.R. prima della fusione, e saranno evidenziati e commentati gli scostamenti attesi sia rispetto ai previsionali approvati con la DGRT. n . 1152/2019 e sia rispetto all'ultimo bilancio, quello dell'esercizio 2022.

COSTI DI FUNZIONAMENTO PER IL 2023 – 2025

A fronte dei ricavi sopra illustrati, ARRR sosterrà i costi di funzionamento sinteticamente rappresentati nella tabella 1.

Tabella 1: Andamento dei "Costi di funzionamento" (*Valori espressi in migliaia di euro*)

	C.E. CONSOLIDATO	C.E. BILANCI D'ESERCIZIO					C.E. DA PIANO IND.LE (DGRT 1152/2019)			C.E. PREVISIONALI PIANO ATTIVITA' 2023-2025		
	2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2019**	**2020**	**2021**	**2023**	**2024**	**2025**
Costi di funzionamento (Σ A,B,C,D, E,F)	**6.900**	**6.779**	**5.578**	**5.024**	**5.343**	**5.816**	**6.682**	**7.153**	**7.476**	**6.376**	**7.236**	**7.135**
A) Costo del personale	3.810	4.110	4.295	3.919	4.109	4.347	4.584	4.874	4.957	4.419	4.865	5.152
B) Godimento beni di terzi	406	429	333	303	244	246	356	319	292	310	321	333
C) Costi per servizi	2.284	1.833	788	658	809	979	1.479	1.637	1.467	1.360	1.363	1.363
D) Materie prime, suss. ...	78	65	39	31	110	169	78	78	78	212	612	212
E) Amm.ti e svalut.	217	228	77	72	48	40	297	397	467	50	50	50
F) Oneri div. di gestione	105	114	46	42	23	35	185	245	285	25	25	25

In sintesi, i bilanci previsionali del prossimo triennio si fondano sulla ripresa a pieno regime dell'attività di vigilanza sugli impianti termici, fatto già manifestatosi nell'esercizio 2022, che nel 2023, soprattutto per effetto del Regolamento regionale di attuazione della legge regionale 24 febbraio 2005, n. 39 (Disposizioni in materia di energia), adottato con D.P.G.R. n. 9/R del 9 marzo 2023, conoscerà un ulteriore sviluppo; E sempre nel 2023 si è prevista la piena implementazione della funzione di vigilanza e controllo sugli APE ed un consistente ampliamento delle gamma di attività e servizi istituzionali a favore del socio, dovuta all'espansione dell'area di attività ricomprese nel genus "*Assistenza e supporto per le politiche*", di cui all'art. 5 comma 1, lett. "C", della L.R. 87/2009.

Come appare evidente, queste ipotesi si riverberano sulla funzione di costo, contribuendo a delineare una dinamica di crescita coerente con le previsioni già formulate in sede di stesura del nostro Piano ind.le 2019-2021 ed anzi, nell'esercizio in cui è prevista la massima espansione dei costi di funzionamento – il 2025 –, il volume dell'aggregato dovrebbe attestarsi comunque ad un livello inferiore rispetto a quanto era stato ipotizzato per l'anno 2021 (-341.000 euro, -4,6%).

Se poi si volge lo sguardo anche al 2017, ultimo esercizio ante – incorporazioni in cui, occorre ribadirlo, l'agglomerato delle agenzie partecipate dalla Regione Toscana svolgeva solo alcune delle funzioni ed attività attualmente garantite da ARRR, appare chiara la dimensione dei recuperi di economicità determinati dall'operazione societaria straordinaria ed il contributo che questi, essenzialmente grazie ad una allocazione più efficiente della capacità produttiva ed al controllo degli altri costi, hanno dato per contenere i costi di funzionamento a fronte di tale imponente aumento di attività e servizi.

Nel seguito saranno commentate le motivazioni relative ai principali scostamenti che interesseranno la nostra funzione di costo aziendale.

1. COSTI PER GODIMENTO DI BENI DI TERZI

	C.E. CONSOLI DATO	C.E. BILANCI D'ESERCIZIO					C.E. DA PIANO IND.LE (DGRT 1152/2019)			C.E. PREVISIONALI PIANO ATTIVITA' 2023-2025		
	2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2019**	**2020**	**2021**	**2023**	**2024**	**2025**
B) Godimento beni di terzi	406	429	333	303	244	246	356	319	292	310	321	333

(*Valori espressi in migliaia di euro*)

La componente più consistente dell'aggregato restano i costi per locazioni di immobili; il programma di razionalizzazione delle sedi aziendali ha già permesso un risparmio di 72.000 euro rispetto al totale dei costi per fitti passivi sostenuto nel 2017.

Tale performance ha in parte assorbito la crescita dell'aggregato, che nel 2023 aumenta sia rispetto al dato previsto per l'anno 2021 nel Piano industriale (+18.000 euro) e sia rispetto al dato dell'esercizio 2022 (+64.000) e ciò avviene in gran parte a causa della dismissione dell'ormai obsoleta dotazione di hardware e software aziendali ed il ricorso al noleggio operativo. L'aumento previsto per gli anni successivi si spiega con l'adeguamento Istat dei canoni di locazione.

2. COSTI PER MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E MERCI

	C.E. Consolidato	C.E. BILANCI D'ESERCIZIO					C.E. DA PIANO IND.LE (DGRT 1152/2019)			NUOVI C.E. PREVISIONALI		
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	2023	2024
D) Materie prime,suss. ...	78	65	39	31	110	169	78	78	78	212	612	212

(*Valori espressi in migliaia di euro*)

Oltre all'aumento dei costi per pedaggi e carburanti, stimati in correlazione con la piena ripresa delle attività ispettive sugli impianti, con il varo della funzione di vigilanza sugli Attestati di prestazione energetica (APE), nonché con l'aumento di volumi per le altre attività istituzionali svolte, a motivare la crescita della componente rispetto all'ultimo bilancio d'esercizio vi è la previsione di dover sostenere costi per 100.000 euro nel 2023, 500.000 euro nel 2024 e 100.000 euro per il 2025, per il completamento della campagna di comunicazione rivolta ai cittadini in merito all'importanza della manutenzione degli impianti termici.

3. COSTI PER SERVIZI

L'aggregato avrà il seguente andamento**:**

	C.E. CONSOLIDATO	C.E. BILANCI D'ESERCIZIO					C.E. DA PIANO IND.LE (DGRT 1152/2019)			C.E. PREVISIONALI PIANO ATTIVITA' 2023-2025		
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2023	2024	2025
C) Costi per servizi	2.284	1.833	788	658	809	979	1.479	1.637	1.467	1.360	1.363	1.363

(*Valori espressi in migliaia di euro*)

Pur restando confermate le ipotesi di contenimento dei costi relativi agli organi amministrativi, di controllo, alle consulenze comm.li ed in materia di lavoro ed ai sistemi informativi, che costituiscono uno dei capisaldi del Piano Industriale, nel triennio 2023-2025, in ragione delle accennate dinamiche, si è reputato opportuno prevedere:

a) il ricorso a delle professionalità esterne, per le quali vengono appostati 110.000 euro l'anno, in ognuno dei tre esercizi, per potenziare la funzione di vigilanza e controllo sugli impianti termici. La necessità di ricorrere a professionalità esterne è strettamente legata alle incertezze dovute all'ormai prossimo recepimento della direttiva 2018/844: si attende infatti una revisione del D.Lgs. 74/2013, che avrà un impatto importante sulla capacità produttiva posta a servizio dell'attività di vigilanza sugli impianti termici. Per dare risposta alle esigenze di controllo su tutto il territorio regionale che l'Agenzia deve

garantire stante l'attuale normativa, e contemporaneamente essere in grado di adeguarsi ad eventuali cambiamenti di indirizzi legislativi, il ricorso a ispettori esterni appare come la scelta più oculata.

b) lo stanziamento di 200.000 euro all'anno, in ognuno dei tre anni, per attivare collaborazioni ed acquistare beni, compreso un apposito software, tesi a potenziare la capacità produttiva per i servizi e le attività inerenti l'ambito "*Assistenza e supporto per le politiche*" della Regione, ex art. 5 comma 1, lett. "C" della L.R. 87/2009, tra cui si cita l'animazione ed il supporto tecnico legato al tema delle comunità energetiche e del PNRR;

c) è stato previsto un cospicuo aumento dei costi per la formazione e l'aggiornamento professionale dei dipendenti dell'agenzia; si prevede infatti di spendere 35.000 euro per ogni esercizio del triennio.

Oltre a quanto appena rappresentato sono poi state riviste al rialzo alcune significative voci di costo connesse al ciclo produttivo delle attività di vigilanza sugli impianti e sugli APE, tra cui ad es. le spese postali, per le quali rispetto al 2022, viste le previsioni del Regolamento Regionale adottato con il D.P.G.R. n.9/R del 9.3.2023, si è stimata una crescita in valore assoluto per ca. 240.000 euro (+150%) in ognuno degli esercizi del triennio.

La componente dei "Costi per servizi" mostra un trend in aumento rispetto al dato dell'ultimo bilancio di esercizio (2022), fatto giustificato con l'accennata espansione della gamma di attività e servizi, ipotesi su cui si fondano le stime alla base dei previsionali del triennio 2023-2025 e comunque, tale andamento, confrontato con la previsione formulata per l'esercizio 2021 nel nostro Piano industriale, assume una valenza diversa; il livello più elevato prospettato nel triennio prossimo, 1,36 milioni di euro, si attesta ben al di sotto di quanto allora ipotizzato per l'anno 2021. Ciò, a nostro avviso, rappresenta la valenza dell'azione di efficientamento dei costi condotta dopo la fusione per incorporazione delle società energetiche regionali in ARRR S.p.A. che era e rimane il presupposto grazie al quale è possibile liberare le risorse per l'espansione della gamma di attività qui rappresentata che la società porrà in essere in adesione alle richieste del Socio e delle mutate esigenze di contesto.

4. COSTI PER IL PERSONALE

La componente di costo assumerà l'andamento appresso rappresentato:

	C.E. CONSOLIDATO	C.E. BILANCI D'ESERCIZIO					C.E. DA PIANO IND.LE (DGRT 1152/2019)			C.E. PREVISIONALI PIANO ATTIVITA' 2023-2025		
	2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2019**	**2020**	**2021**	**2023**	**2024**	**2025**
A) Costo del personale	3.810	4.110	4.295	3.919	4.109	4.347	4.584	4.874	4.957	4.419	4.865	5.152

(*Valori espressi in migliaia di euro*)

Rispetto al dato base costituito dalle previsioni formulate per l'esercizio 2021 nel nostro Piano industriale, nel 2023 si viene ad evidenziare una diminuzione di ca. 538.000 euro (- 10,8%); per il 2024, pur crescendo, il dato si attesterebbe sempre ad un valore inferiore del costo previsto nel piano per l'anno 2021, mentre per il 2025 si mostra un aumento limitato a ca. 155.000 euro (+3,1%).

A motivare tale scostamento in aumento vi è l'esigenza di potenziare il comparto tecnico, sopraggiunta per le mutate condizioni di contesto e soprattutto alla luce degli indirizzi impartiti dal socio.

La società, come da indicazione delle delibere citate, ha infatti reputato necessario aggiornare l'originaria ipotesi di espansione della propria Pianta Organica, prevedendo l'assunzione di due ulteriori tecnici, un informatico ed un ingegnere (civile o meccanico), per potenziare la propria capacità produttiva al fine di far fronte alla domanda di servizi correlata al completamento del modulo APE del CIT SIERT ed a quella inerente le attività di animazione e supporto tecnico connesse al tema delle comunità energetiche e più in generale alla crescente domanda di servizi ed attività nell'ambito dell'area "*Assistenza e supporto per le politiche*" ex art. 5 comma 1, lett. "C" della L.R. 87/2009.

Giova comunque precisare che, a regime, il 32% dell'aumento complessivo stimato del nostro costo del personale (ca. 234.000 euro sul totale di ca. 733.000 euro) sarà ascrivibile al collocamento obbligatorio delle sei unità provenienti dalle categorie protette ex L. 68/1999 e che quindi, in quanto tale, non concorrerà al computo dei limiti di spesa previsti dal quadro normativo in vigore.

Nella tabella seguente si riepiloga l'evoluzione dell'attuale pianta organica insieme al dettaglio del Piano di assunzioni, che si articolerà nel triennio 2023/2025 e che

è alla base della rappresentata dinamica di costo.

	04/2023	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025
Dipendenti in organico (da aprile 2023)	**84**	**93**	**97**	**102**
Piano di assunzioni				
Categorie protette ex L. 68/1999		6		
Tecnici ENERGIA		2		
Ingegnere civile- meccanico per ENERGIA E COM. ENERG.		1		
Sostituzione dipendente dimissionario Filiale Livorno			1	
Sostituzione dipendente dimissionario Filiale Livorno				1
Sostituzione dipendente dimissionario Filiale Siena				1
Sostituzione dipendente dimissionario Filiale Siena				1
Sostituzione dipendente dimissionario Sede Novoli				1
Sostituzione dipendente in quiescenza Filiale Lucca			1	
Sostituzione dipendente dimissionario Filiale di Prato			1	
Sostituzione dipendente dimissionario Fil. Di Lucca				1
Informatico per supporto alla creazione e sviluppo del SIERT modulo APE funzionale all'attività di vigilanza e controllo sugli APE – DGRT 1087/2021			1	
Totale assunzioni programmate per anno		**9**	**4**	**5**

Si è inoltre provveduto alla redazione dei seguenti ulteriori documenti:

1- Documento strategico, allegato "B" alla presente;

2- Piano triennale degli investimenti degli esercizi 2023 -2025, allegato "C";

3- Il programma biennale 2023-2024 di forniture e servizi, redatto ai sensi dell'art. 21, D.Lgs. 50/2016 e dell'art. 51 della L.R. 38/2007.

LA COMPLIANCE CON GLI INDIRIZZI DI CUI ALL'ART. 19, V COMMA, DEL D.LGS. 175/2016

Con la D.G.R.T. n. 327 del 27/03/2023 la Regione ha individuato obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle nostre spese di funzionamento.

Si tratta di tre obiettivi che riguardano l'incidenza del premio di produzione sul costo del personale, quella del costo del personale sul complesso dei costi di produzione e, infine, quello dei costi per servizi rispetto al valore della produzione.

Nella tabella che segue, per ognuno dei tre obiettivi si fornisce un raffronto tra gli stessi e le performance attese da parte della società.

				2023	2024	2025
1	*Obiettivo risorse contratto decentrato*	*% INCIDENZA DELLE RISORSE CONTRATTAZIONE II LIVELLO SUL COSTO DEL PERSONALE*	Target assegnato	6%	6%	6%
			Premio (Max consentito)	265,2	291,9	309,1
			Performance attesa	5,07%	5,07%	5,07%
			Premio stimato (val. in migliaia di euro)	223,9	246,5	261,0
2	*Obiettivo spese del personale*	*% INCIDENZA DEL COSTO DEL PERSONALE (AL NETTO PERSONALE L 68/99) SUI COSTI DELLA PRODUZ.*	Target	72%	72%	72%
			Performance attesa	68,39%	64,70%	67,96%
3	*Obiettivo spese di funzionamento*	*% INCIDENZA DEI COSTI PER SERVIZI E PERSONALE SUL VALORE DELLA PRODUZIONE*	Target	82%	82%	82%
			Performance attesa	77,9%	83,4%	84,8%

I conti economici previsionali qui rappresentati mostrano il pieno rispetto dei target “1” e “2” mentre, per quanto riguarda l’obiettivo sulle spese di funzionamento, viene ad evidenziarsi un disallineamento negli esercizi 2024 e 2025 rispettivamente dell’1,4% (in valore assoluto pari a ca. 130.000 euro di maggiori ricavi o minori costi) e del 2,8% (per ca. 265.000,00 di maggiori ricavi o minori costi). Questa performance si spiega con l’aumento dei costi per servizi, segnatamente delle spese postali, che avviene a causa delle motivazioni espresse nel paragrafo dedicato.

RISULTATO ECONOMICO DEGLI ESERCIZI

RISULTATO ECONOMICO PREVISIONALE TRIENNALE 2023 - 2025

Sulla scorta di quanto sopra rappresentato la società prevede che per gli esercizi 2023 - 2025 il risultato di bilancio sia positivo, come di seguito dettagliato e riepilogato nell’allegato “A” alla presente relazione:

	Utile ante imposte	*Utile netto*
2023	€ 1.044.000,00	€ 726.000,00
2024	€ 234.000,00	€ 163.000,00
2025	€ 545.000,00	€ 379.000,00

Firenze, 30 Giugno 2023

PER IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il Presidente
Alessandro Pelosini
Consiglieri:
Paolo Passerini
Francesca Sbragia

ALLEGATO "A" – CONTI ECONOMICI PREVISIONALI 2023-2025

(*Valori espressi in migliaia di euro*)

CONTO ECONOMICO	2023	2024	2025
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
1. Ricavi dalle vendite e dalle prestazioni	7.250	7.250	7.250
2), 3) Variazioni delle rimanenze			
5) Altri ricavi e proventi			
contributi in conto esercizio	150	200	400
altri ricavi e proventi	20	20	30
TOT. VALORE DELLA PRODUZIONE	7.420	7.470	7.680
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
TOTALE B.6) MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE E DI CONSUMO	212	612	212
TOTALE B.7) COSTI PER SERVIZI	1.360	1.363	1.363
TOTALE B.8) Per godimento di beni di terzi	310	321	333
Per il personale			
a) salari e stipendi	3.170	3.490	3.696
b) Oneri sociali	925	1.019	1.079
c), d), e) TFR, Quiesc. e Altri costi del personale	324	356	377
TOT. B.9) COSTO DEL PERSONALE	4.419	4.865	5.152
10) Totale ammortamenti e svalutazioni	50	50	50
11) Variazione delle rimanenze di m.p. , suss. e merci			
12) Accantonamenti per rischi			
13) Altri accantonamenti			
14) Oneri diversi di gestione	25	25	25
TOT. COSTI DELLA PRODUZIONE	6.376	7.236	7.135
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI PRODUZ. (A-B)	1.044	234	545
c) Totale proventi ed oneri finanziari			
d) Rettifiche di valore att. finanziarie			
e) Proventi ed oneri straordinari			
Risultato prima delle imposte	1.044	234	545
20) Imposte sul reddito dell'esercizio (correnti, diff. ed ant.)	317	71	166
23) UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	726	163	379

REGIONE TOSCANA
AGENZIA REGIONALE RECUPERO RISORSE S.p.A.
SEDE LEGALE E AMMINISTRATIVA: VIA DI NOVOLI N. 26 PALAZZO B IV PIANO 50127 FIRENZE
R.I. FIRENZE N. 04335220481 R.I. FIRENZE R.E.A. N. 441322 CF/PI 04335220481 CAPITALE SOCIALE € 1.100.000,00 i.v.
Società a socio unico, soggetta a direzione e coordinamento della Regione Toscana
arrr@arrr.it - arrrspa@legalmail.it - www.arrr.it - www.sportelloinformambiente.it - tel. +39 055 321851 fax +39 055 32185.22

ALLEGATO “B”

DOCUMENTO STRATEGICO 2023-2025

Sommario

PREMESSA **2**
L'ASSETTO ORGANIZZATIVO **4**
L'ANALISI DI CONTESTO: IL PERSONALE, I COSTI E GLI SCENARI SULLE ATTIVITA' ISTITUZIONALI **5**
ATTIVITA' VERSO TERZI PREVISTA dal D.Lgs. n. 175/2016 ..... **7**
Progettazione Europea 8
Attività legate al marchio CasaClima 8
Formazione 8
SCENARI EVOLUTIVI SULLE ATTIVITÀ ISTITUZIONALI A CARATTERE CONTINUATIVO E SULLO SVILUPPO DELLE ATTIVITÀ VERSO TERZI **9**
A) LE COMUNITA' ENERGETICHE RINNOVABILI (CER) E L'AUTOCONSUMO DIFFUSO 9
B) LA VIGILANZA ED IL CONTROLLO SUGLI IMPIANTI TERMICI E GLI APE 9
C) OSSERVATORIO ECONOMIA CIRCOLARE 10
D) SUPPORTO ALLA REDAZIONE DEL PIANO PER LA TRANSIZIONE ECOLOGICA (PRTE) 11
E) ENERGY MANAGEMENT PER LA REGIONE TOSCANA 11
PROGETTUALITA' FUTURE **12**
1) VERIFICA CONTRATTI ENERGIA E EFFICIENTAMENTO DELLE STRUTTURE DELLA SANITÀ PUBBLICA 12
2) IL PATTO DEI SINDACI PER L'ENERGIA E IL CLIMA (PAESC) 15
3) OSSERVATORI SULL'ENERGIA 16
4) ENERGY MANAGEMENT PER LA P.A. 17
CONCLUSIONI **18**

PREMESSA

Nel triennio 2019-2021, periodo del nostro primo Piano strategico industriale, ARRR S.p.A. ha portato a compimento la fusione per incorporazione di 8 agenzie energetiche, precedentemente partecipate da province e comuni.
Il presupposto di questa operazione societaria straordinaria è costituito dalla L.R. 22/2015, con cui in Toscana viene data applicazione alla legge di riordino istituzionale n. 56/2014, la legge "Del Rio", e per effetto della quale la Regione avoca a sé alcune delle competenze in materia di ambiente ed energia prima esercitate dalle province e dai comuni.
In particolare, l'art. 10 bis della citata L.R. 22/2015 ha disciplinato il trasferimento delle funzioni in materia di controllo degli impianti termici in capo alla Regione, disponendo, tra l'altro, che l'Ente esercitasse tali funzioni subentrando nelle quote di partecipazione detenute dalle Province nelle proprie ed apposite Società partecipate, che già svolgevano tale funzione.

Nel dicembre del 2016, con la legge regionale n. 85/2016, il Legislatore ha inteso riportare alle competenze della Regione Toscana anche quelle in materia di Attestati di Prestazione Energetica, sino ad allora svolte dai Comuni, completando il processo di accentramento delle competenze in materia di energia, ed ha demandato ad ARRR Spa lo svolgimento in via esclusiva delle funzioni di vigilanza e controllo sugli impianti termici e di quelle sulle Attestazioni di Prestazione Energetica.

L'azienda nata con la fusione, **artefice di un'operazione di spending review quasi senza eguali in Italia per la portata dei risultati conseguiti incorporando gli otto compendi aziendali**, per effetto delle richiamate normative regionali, ha dovuto quindi ampliare la gamma dei propri servizi al fine di garantire il presidio delle nuove funzioni assegnatele con legge regionale, con particolare riferimento agli impianti termici ed alle attività preparatorie per l'esercizio della funzione di vigilanza e controllo sugli A.P.E., che si sono affiancati all'attività "storica", ovvero il supporto tecnico al socio nel settore Rifiuti e Bonifiche.

Dopo il primo quadriennio di operatività della "nuova fase" della ARRR S.p.A., pare opportuno delineare un bilancio di questo ampio ed ambizioso disegno promosso dall'Ente Regione Toscana.

Il passaggio da nove Società ad una, oltre a rispondere ai requisiti di cui al piano di razionalizzazione delle Società partecipate e di spending review, ha assicurato la **salvaguardia del dato occupazionale** ed ha consentito **l'innalzamento degli standard di qualità** nei servizi ed il **superamento della parcellizzazione di funzioni e competenze a beneficio di cittadini ed imprese**: prima del riassetto istituzionale le funzioni di vigilanza e controllo in tema di energia, ora delegate ad ARRR, venivano svolte da enti diversi, con approcci eterogenei e risultati non sempre in linea con le aspettative e le necessità dell'utenza servita.

La Regione Toscana ha voluto **internalizzare integralmente l'ingegnerizzazione e l'implementazione del proprio Sistema Informativo Regionale sull'Efficienza Energetica** (SIERT – CATASTO

IMPIANTI E ATTESTATI DI PRESTAZIONE ENERGETICA) valorizzando le competenze acquisite nella nuova ARRR nella costruzione di un **modello innovativo di in-house providing toscano**.
Il SIERT è nato grazie alla **sinergia tra l'Agenzia ARRR e la Direzione regionale competente Ambiente ed Energia** ed è una concreta testimonianza di attenzione nei confronti di tutti i portatori di interesse (cittadini, professionisti, imprese).

Il metodo di sviluppo di questa piattaforma informatica, che è quasi un unicum nel nostro Paese, ha già riscontrato l'apprezzamento di ENEA, Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile, Ente Pubblico Nazionale competente sugli Impianti termici e gli Attestati di Prestazione Energetica, oltreché di altri attori istituzionali operanti in diversi contesti regionali e da parte di altre articolazioni dello Stato, come l'Agenzia delle Entrate. E, last but not least, degli utenti serviti: i cittadini, i professionisti e le imprese del settore, della cui soddisfazione siamo veramente orgogliosi.

Venendo ai dati di bilancio, nel triennio successivo alla fusione per incorporazione delle ex agenzie energetiche, grazie alle performance delle azioni di contenimento dei suoi costi di funzionamento, **ARRR ha ampiamente dimostrato di avere raggiunto e di poter mantenere un "*equilibrio economico finanziario tendenziale*", circostanza di cui viene dato atto anche nel NADEFR 2022, Nota di Aggiornamento al Documento di Economia e Finanza Regionale 2022, e con ciò, visto quanto stabilito dalla normativa vigente, esce dal ciclo di monitoraggio rafforzato a cui è stata sottoposta per effetto dell'operazione societaria straordinaria menzionata.**

Nella tabella seguente viene data rappresentazione dell'evoluzione dei principali aggregati di bilancio ed un raffronto tra la situazione pre-incorporazioni e lo stato attuale.

Tabella 1 Andamento dei costi di funzionamento ARRR SPA – pre e post incorporazioni (Valori espressi in migliaia di euro).

	C.E. Consolidato ARRR e Agenzie provinciali	C.E. BILANCI D'ESERCIZIO ARRR					C.E. PREVISIONALI DA PIANO IND.LE (DGRT 1152/2019)		
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021
Costi di funzionamento (Σ A,B,C,D,E,F)	6.900	**6.779**	**5.578**	**5.024**	**5.343**	**5.816**	6.682	7.153	7.476
A) Costo del personale	3.810	**4.110**	**4.295**	**3.919**	**4.109**	**4.347**	4.584	4.874	4.957
B) Godimento beni di terzi	406	**429**	**333**	**303**	**244**	**246**	356	319	292
C) Costi per servizi	2.284	**1.833**	**788**	**658**	**809**	**979**	1.479	1.637	1.467
D) Materie prime,suss. ...	78	**65**	**39**	**31**	**110**	**169**	78	78	78
E) Amm.ti e svalut.	217	**228**	**77**	**72**	**48**	**40**	297	397	467
F) Oneri div. di gestione	105	**114**	**46**	**42**	**23**	**35**	185	245	285

Dal raffronto tra gli aggregati del Conto economico del 2017, ultimo esercizio prima dell'incorporazione, quelli degli esercizi successivi e quelli del Piano Strategico Industriale 2019-2021 (approvato con DGRT n. 706/2018 ed aggiornato con DGRT n. 1152/2019), appare evidente che la "nuova" ARRR abbia garantito il **pieno rispetto dell'obiettivo di contenimento delle spese e costi di**

funzionamento assegnato dal Socio, riuscendo a conseguire target ben più elevati rispetto a quelli rappresentati nel Piano Strategico Industriale.
Rispetto alla situazione ante incorporazioni delle agenzie energetiche si evidenzia il cospicuo **taglio del complesso dei costi di funzionamento,** reso possibile grazie alla piena valorizzazione della capacità produttiva dell'organico che ha portato all'azzeramento dei costi per servizi per l'erogazione delle attività istituzionali; alla razionalizzazione delle sedi territoriali con il conseguente abbattimento del costo degli affitti; all'abbattimento dei costi per gli organi amministrativi e di controllo; alla riduzione dei costi per le consulenze commerciali ed in materia di lavoro; alla drastica riduzione dei costi per l'assistenza hardware e software.
Per meglio apprezzare queste performance, occorre ricordare che esse avvengono in uno scenario in cui, sempre rispetto al 2017-2018, la Società ha visto un importante **espansione dei volumi di attività** (per l'estensione a tutto il territorio toscano delle funzioni di vigilanza sugli impianti termici[1]) **e della propria gamma di servizi** (ad esempio per lo svolgimento delle attività propedeutiche all'avvio della funzione di controllo sugli attestati di prestazione energetica, per l'ingegnerizzazione del software sui rifiuti, per l'assolvimento della funzione di energy management dell'Ente, per l'assistenza ai tavoli tecnici dell'economia circolare oltreché per l'aumento del numero dei progetti europei e per tutta una serie di altri servizi svolti a supporto del socio).

Per rendere ancor più incisiva **la virtuosità dell'operazione** occorre riflettere sul fatto che tali dinamiche sono avvenute in presenza di una cospicua e costante **contrazione del volume di ricavi da attività istituzionali**, determinatasi a seguito di quanto disposto dal Socio già con la prima delibera di indirizzi post-incorporazione, la D.G.R.T. n.473 dell'8/04/2019, orientamento poi confermato dalle deliberazioni degli anni successivi.

Tabella 2: Ricavi per le attività istituzionali (Valori espressi in migliaia di euro).

	2018	2019	2020	2021	2022
Attività di cui all' Art. 5 comma 1, lett. "b" - Controllo Impianti termici	7068	6583	6571	6155	5430
Attività di cui all' Art. 5 comma 1, lett." b" - Controllo APE	0	0	0	0	143
Attività di cui all'art. 5 co. 1 Lettere "a", "c", "d" ed "e" L.R. 87/2009 (Rifiuti…)	902	902	902	902	902
Totali	7970	7485	7473	7057	6475
VARIAZIONE ANNUALE ($ANNO_{(T)}$ VS. $ANNO_{(T-1)}$)	/	-485	-12	-416	-582

Gli stanziamenti dell'anno 2018 a copertura dei costi delle attività svolte dal complesso di agenzie confluite in ARRR ammontavano a ca. 9,72 milioni di euro (iva inclusa); nel 2023, ammontano a 8,8 milioni ma integrano tutte le nuove attività e servizi svolti dall'Agenzia, a partire dalla funzione di vigilanza e controllo sugli Attestati di Prestazione Energetica.

[1]: all'avvio del riassetto istituzionale e sino alla fine dell'anno 2019 vi erano due territori, il Capoluogo di regione e la provincia di Grosseto, nei quali non operavano le menzionate agenzie energetiche in quanto gli Enti allora competenti per i controlli sugli impianti avevano optato di affidarsi ad altri soggetti e/o modalità operative

L'ASSETTO ORGANIZZATIVO

Per effetto di quanto rappresentato, l'assetto aziendale di ARRR S.p.A. è in divenire; grazie ai recuperi di efficienza ottenuti con l'incorporazione delle ex agenzie energetiche, l'azienda presidia le proprie attività istituzionali "tradizionali" ed al contempo sta promuovendo la riallocazione di parte sempre più significativa della propria capacità produttiva al fine di implementare la gamma di attività e servizi richiesti dal Socio.
Per meglio rappresentare tale processo di "trasformazione", nella presente analisi ci concentriamo sulla **funzione di costo delle attività istituzionali a carattere continuativo** e degli altri servizi erogati, con un focus sui perimetri di costo delle attuali Business units e del Centro di responsabilità in cui si articola la Società, che sono:

BUSINESS UNIT "RIFIUTI"

- CERTIFICAZIONE RACCOLTA DIFERENZIATA
- ASSISTENZA E SUPPORTO TECNICO NELL'ELABORAZIONE DELLE POLITICHE
- ASSISTENZA BONIFICHE SITI INQUINATI E SUPPORTO PER L'ESERCIZO DELLE FIUNZIONI RELATIVE AL RILASCIO DELLE AUTORIZZAZIONI

BUSINESS UNIT "ENERGIA"

- IMPIANTI TERMICI
- APE
- ENERGIA E ASSISTENZA ALLE POLITICHE (CER; EFFICIENZA ENERGETICA ED ENERGY MANAGEMENT)

CENTRO DI RESPONSABILITA' - DIREZIONE GENERALE

- AFFARI GENERALI (Amministrazione, Contabilità, personale…)
- SERVIZI TECNICO-AMMINISTRATIVI PER LE AREE PROTETTE
- FORMAZIONE
- FUND RAISING (progetti europei)
- SVILUPPO E GESTIONE SOFTWARE.

I servizi di assistenza tecnico-amministrativa sui rifiuti, core business dell'originaria ARRR, sono garantiti dall'omonima Business unit.

Le attività in materia di Energia, come le funzioni di vigilanza e controllo delegate all'Agenzia, i servizi per l'efficienza ed il risparmio energetico, tra cui l'energy management per l'Ente Regione e le attività a supporto della diffusione dell'autoconsumo collettivo e delle CER, afferiscono alla Business unit "Energia".
Il centro di responsabilità "Direzione generale" è l'unità organizzativa da cui dipende la governance aziendale con tutte le funzioni a questa connesse; alla Direzione afferiscono anche i servizi tecnici a supporto del Settore Aree protette dell'Ente Regione, le attività formative, la funzione di fund raising sui progetti europei e le attività di sviluppo e gestione dei software previsti dalla lettera "e" del nostro statuto (si tratta di programmi e applicativi connessi alle attività rientranti nell'oggetto sociale, tra tutti: il SIERT, Sistema Regionale per l'Efficienza Energetica; il software per la gestione delle competenze regionali in materia di rifiuti e quello per l'energy management).

Il primo dato ad emergere è che la **riorganizzazione promossa dopo l'incorporazione delle Società energetiche**, tuttora in progress, **ha consentito**, a parità di costo, **un'allocazione più efficiente della capacità produttiva dell'azienda**.

REGIONE TOSCANA
AGENZIA REGIONALE RECUPERO RISORSE S.p.A.
SEDE LEGALE E AMMINISTRATIVA: VIA DI NOVOLI N. 26 PALAZZO B IV PIANO 50127 FIRENZE
R.I. FIRENZE N. 04335220481 R.I. FIRENZE R.E.A. N. 441322 CF/PI 04335220481 CAPITALE SOCIALE € 1.100.000,00 i.v.
Società a socio unico, soggetta a direzione e coordinamento della Regione Toscana
arrr@arrr.it - arrrspa@legalmail.it - www.arrr.it - www.sportelloinformambiente.it - tel. +39 055 321851 fax +39 055 32185.22

L'ANALISI DI CONTESTO: IL PERSONALE, I COSTI E GLI SCENARI SULLE ATTIVITA' ISTITUZIONALI

Al 01.01.2023 la Società annoverava **86** dipendenti, il cui costo complessivo, comprensivo anche del valore del premio di cui all'accordo aziendale vigente, è pari a 4,33 milioni di euro.
Per ripartire il costo del personale tra le attività aziendali, andiamo ad individuare un nucleo di 71 dipendenti le cui mansioni sono direttamente ed esclusivamente riferibili ad una delle Business units o Centri di responsabilità in cui si articola l'azienda.
Nella tabella seguente si rappresenta la loro distribuzione tra questi.

Tabella 3: distribuzione dei dipendenti e del costo per attività/unità organizzativa. (Valori espressi in migliaia di euro)

B.U./UNITA' ORG.VE/ATTIVITA'	*DIPENDENTI*	*COSTO AZ.LE*
ENERGIA		
APE	3	137,03
IMPIANTI TERMICI	48	1.950,58
Sub tot.	**51**	**2.087,61**
RIFIUTI	8	463,71
Sub tot.	**8**	**463,71**
DIR. GENERALE		
AFFARI GENERALI, AMM.NE, PERSONALE etc.	8	695,53
AREE PROTETTE	2	86,48
SVILUPPO E ASSISTENZA SOFTWARE	2	107,81
Sub tot.	**12**	**889,81**
Totali	**71**	**3.441,13**

A queste **71** unità di personale impegnate in via esclusiva in una delle unità organizzative citate, occorre aggiungere, come avviene in tutte le organizzazioni aziendali complesse, il costo delle rimanenti **15** unità di personale, pari a € **892.013,83**, che per l'eterogeneità delle mansioni svolte, non può essere imputato direttamente ed in via esclusiva a nessuna delle unità organizzative aziendali.
I costi di questo secondo nucleo di dipendenti vengono pertanto ribaltati pro–quota, in base all'effettivo tasso di impiego di ognuno, alle varie unità aziendali, con le seguenti modalità:

Tabella 4. Ribaltamento del costo del personale su B.U,, Centri di Costo, Attività/Funzioni. (Valori espressi in migliaia di euro).

APE	IMPIANTI TERMICI	FORMAZIONE	DIREZ. GENERALE	SVIL. E ASSIST. SW	CER, EFF. ENERG. ed ENERGY MAN.	FUND RAISING E PROG. EU	TOTALE COSTO DEL PERSONALE RIBALTATO SU B.U. e C.di C.
56	354	14	136	138	145	49	892

Alla luce di questi ribaltamenti, la rappresentazione completa dei costi di personale per ognuna delle B.U./Attività e del C. di C. è la seguente:

Tabella 5. Costi del personale delle B.U., delle Unità organizzative e delle funzioni aziendali all'1.1.2023 (Val. espressi in migliaia di euro).

Unità Org. ve/attività/funzioni	*RIFIUTI*	*ENERGIA*			*DIREZIONE GENERALE*					
	RIFIUTI	IMPIANTI TERMICI	APE	CER, EFF. ENERG. ed ENERGY MAN.	AREE PROTETTE	FORMAZ.	FUND RAISING - PROG. EUROPEI	SVIL. E GEST. SOFTWARE	AFFARI GEN.	*TOTALI*
NUMERO DIPENDENTI DIRETTI	8	48	3	0	2	0	0	2	8	71
COSTO PERSONALE (diretto)	464	1.951	137	0	86	-	-	108	696	3.441
QUOTA DEL COSTO DEL PERSONALE "TRASVERSALE" (15 dipend.)		354	56	145	-	14	49	246	832	892
SUB TOTALI	464	2.305	193	145	86	14	49	246	832	4.333
TOTALI	**464**	**2.643**			**1.226**					**4.333**

Va tenuto conto dell'evoluzione dell'attuale pianta organica a seguito del piano di assunzioni riportato nella Tab. 6:

Tabella 6 Piano assunzioni 2023 -2025

ORGANICO ARRR E PROGRAMMA DI ASSUNZIONI	*04/2023*	*31.12.2023*	*31.12.2024*	*31.12.2025*
Dipendenti in organico (da aprile 2023)	**84**	**93**	**97**	**102**
Piano di assunzioni				
Categorie protette ex L. 68/1999		6		
Tecnici ENERGIA		2		
Ingegnere civile- meccanico per ENERGIA E COM. ENERG.		1		
Sostituzione dipendente dimissionario Filiale Livorno			1	
Sostituzione dipendente dimissionario Filiale Livorno				1
Sostituzione dipendente dimissionario Filiale Siena				1
Sostituzione dipendente dimissionario Filiale Siena				1
Sostituzione dipendente dimissionario Sede Novoli				1
Sostituzione pensionamento dipendente Filiale Lucca			1	
Sostituzione dipendente dimissionario Filiale di Prato			1	
Sostituzione dipendente in quiescenza Fil. Di Prato				1
Informatico per supporto alla creazione e sviluppo del SIERT modulo APE funzionale all'attività di vigilanza e controllo sugli APE – DGRT 1087/2021			1	
Totale assunzioni programmate per anno		**9**	**4**	**5**

Per portare a compimento la sostituzione dei dipendenti cessati dal servizio e sostenere il descritto processo di ampliamento della gamma di attività e di servizi, si prevede entro il 2025 di completare il reclutamento di 18 dipendenti (vedi tabella 6), reclutamento che ha subito un rallentamento sia a causa degli impedimenti dovuti dalla pandemia Covid, sia per l'incertezza normativa sull'attività di verifica degli impianti termici: la distribuzione dei costi del personale, a regime, sarà quindi quella rappresentata nella tabella 7.

Tabella 7 - I costi del personale post piano assunzioni 2023-2025 (Valori espressi in migliaia di euro).

	RIFIUTI	***ENERGIA***			***DIREZIONE GENERALE***					***TOTALI***
Unità Org.ve/attività/funzioni	RIFIUTI	IMPIANTI TERMICI	APE	CER, EFF. ENERG. ed ENERGY MAN.	AREE PROTETTE	FORMAZ.	FUND RAISING - PROG. EUROPEI	SVIL. E GEST. SOFTWARE	AFFARI GEN.	
NUMERO DIPENDENTI DIRETTI	8	48	3	0	2	0	0	2	8	71
COSTO PERSONALE (diretto ed indiretto)	479	2.381	199	149	89	14	50	254	860	4.477
INTEGRAZIONI/ASSUNZIONI 2023-2025	1	4	5	4				1	3	18
COSTO PREVISTO NEO ASSUNTI	30	173	143	139				69	121	675
NUMERO DIP. DIRETTI POST ASSUNZIONI	9	52	8	4	2	0	0	3	11	89
TOT. COSTO DEL PERSONALE	509	2.555	343	289	88	14	50	322	981	
Totali	**509**	**3.186**			**1.443**					**5.152**

A questo punto, per dare una rappresentazione compiuta dell'organizzazione ribaltiamo tutti gli altri costi della produzione sulle business units e/o unità organizzative/funzioni in cui si articola l'azienda, sulla base del contributo che ognuna di esse dà al valore della produzione.

Nel 2023, sulla base delle dinamiche rappresentate nel nostro Conto Economico previsionale, avremmo la seguente situazione:

Tabella 8: Ricavi, costi e margini per B.U./Funzioni/Attività aziendali nel 2023. (Valori in migliaia di euro).

2023	RIFIUTI	ENERGIA			DIREZIONE GENERALE					
	RIFIUTI	IMPIANTI TERMICI	APE	CER, EFF. ENERG. ED EN. MAN.	FORMAZIONE	FUND RAI-SING	AREE PRO-TETTE	SVIL E GEST. SOFTW.	AFF. GEN.	TOTALI
VALORE DELLA PRODUZIONE ATTESO	902	5.738	611	20	0	150	0			7.420
COSTO DEL PERSONALE (DIRETTO E RIBALTAM. DIP. VERS)	468	2.280	195	133	14	49	87	248	832	4.305
COSTO PRESUNTO INTEGR./ASSUNZIONI 2023	0	44	40				3		22	109
TOTALE COSTO POST ASSUNZIONI	468	2.323	235	133	14	49	90	251	855	
COSTO PERSONALE PER B.U. E CENTRO DI COSTO	**468**		**2.692**			**1.259**				**4.419**
QUOTA DEL COSTO DEL PERSONALE DEL C. DI C. IMPUTATO (in base valore della produzione)	147	936	100	3	-	24	-	-	-	1210
TOTALE COSTO DEL PERSONALE	**615**		**3.731**			**73**				
IMPUTAZIONE DEGLI ALTRI COSTI DELLA PRODUZIONE ALLE B.U.										
TOTALE B. 6 - MATERIE PRIME, SUSS. ...	26	164	17	1		4				212
TOTALE B. 7 - COSTI PER SERVIZI	165	1.052	112	4		27				1.360
TOTALE B.8 - PER GOD. BENI DI TERZI	38	240	26	1		6				310
TOTALE B. 10 - AMMORTAM.	6	39	4	0		1				50
TOTALE B.14 - ONERI DIVERSI	3	19	2	0		1				25
TOT. COSTI DELLA PRODUZIONE	852	4.773	496	142		113				6.376
DIFF. VALORE E COSTI DELLA PROD.	**49**	**965**	**115**	**-122**		**37**				**1.044**
IMPOSTE SUL REDDITO	39	245	26	1		6				317
RISULTATO DELL'ESERCIZIO	**11**	**720**	**89**	**-123**		**31**				**726**

Per poi giungere, nel 2025, alla situazione qui rappresentata.

Tabella 9: Ricavi, costi e margini per B.U./Funzioni/Attività aziendali nel 2025. (Valori in migliaia di euro).

2025	*RIFIUTI*	*ENERGIA*			*DIREZIONE GENERALE*					
	RIFIUTI	IMPIANTI TERMICI	APE	CER, EFF. ENERG. ED EN. MAN.	FORMAZIONE	FUND RAI-SING	AREE PRO-TETTE	SVIL E GEST. SOFTW.	AFF. GEN.	TOTALI
VALORE DELLA PRODUZIONE ATTESO	902	5.738	611	200	0	230				7.680
COSTO DEL PERSONALE (DIRETTO E RIBALTAM. DIP. VERS)	479	2.381	200	149	14	50	89	254	860	4.477
COSTO INTEGRAZIONI/ASSUNZIONI 2023-2025	30	173	143	139				69	121	675
TOTALE COSTO POST ASSUNZIONI	509	2.555	343	289	14	50	89	322	981	
COSTO PERSONALE PER B.U. E CENTRO DI COSTO	**509**		**3.186**			**1.457**				**5.152**
QUOTA DEL COSTO DEL PERSONALE DEL C. DI C. IMPUTATO (in base valore della produzione)	165	1051	112	37	-	42	-	-	-	1407
TOTALE COSTO DEL PERSONALE	**674**		**4.385**			**92**				
IMPUTAZIONE DEGLI ALTRI COSTI DELLA PRODUZIONE ALLE B.U.										
TOTALE B. 6 - MATERIE PRIME, SUSS. ...	25	158	17	6		6				212
TOTALE B. 7 - COSTI PER SERVIZI	160	1.018	108	35		41				1.363
TOTALE B.8 - PER GOD. BENI DI TERZI	39	249	26	9		10				333
TOTALE B. 10 - AMMORTAM.	6	37	4	1		1				50
TOTALE B.14 - ONERI DIVERSI	3	19	2	1		1				25
TOT. COSTI DELLA PRODUZIONE	907	5.087	612	377		153				7.136
DIFF. VALORE E COSTI DELLA PROD.	**-5**	**651**	**-2**	**-177**		**77**				**545**
IMPOSTE SUL REDDITO	19	124	13	4		5				166
RISULTATO DELL'ESERCIZIO	**-25**	**527**	**-15**	**-181**		**72**				**379**

La tabella evidenzia l'ampliamento delle attività e la diversificazione della gamma di servizi già posta in essere dalla Società a seguito di quanto disposto dalle recenti D.G.R.T. recanti gli indirizzi imparti dal Socio unico; fatto che contraddistinguerà ancor di più gli esercizi futuri.

ATTIVITA' VERSO TERZI PREVISTA dal D.Lgs. n. 175/2016

Come ormai consolidato negli anni, ARRR continua le attività verso terzi, nei limiti di quanto previsto dal D.Lgs. 175/2016. Nello specifico, l'Agenzia, ad oggi si concentra sulla partecipazione e gestione di progetti europei, ad attività legate al marchio Casa Clima ed attività di formazione.

REGIONE TOSCANA
AGENZIA REGIONALE RECUPERO RISORSE S.p.A.
SEDE LEGALE E AMMINISTRATIVA: VIA DI NOVOLI N. 26 PALAZZO B IV PIANO 50127 FIRENZE
R.I. FIRENZE N. 04335220481 R.I. FIRENZE R.E.A. N. 441322 CF/PI 04335220481 CAPITALE SOCIALE € 1.100.000,00 i.v.
Società a socio unico, soggetta a direzione e coordinamento della Regione Toscana
arrr@arrr.it - arrrspa@legalmail.it - www.arrr.it - www.sportelloinformambiente.it - tel. +39 055 321851 fax +39 055 32185.22

Progettazione Europea

L'attività legata alla progettazione europea è considerata centrale da parte della Direzione di ARRR perché permette all'Agenzia di confrontarsi a livello Europeo con le migliori pratiche sui temi strettamente legati alla propria mission, il ciclo dei rifiuti, l'economia circolare, l'efficienza energetica, le fonti rinnovabili.
Negli anni ARRR ha gestito e gestisce tutt'ora, molti progetti, a volte come Leader Partner, altre come Partner.
I progetti che ARRR sviluppa e gestisce sono portati avanti con il supporto della Regione Toscana ed hanno l'obiettivo, tra gli altri, di migliorare le performance globali delle politiche e dei programmi di sviluppo regionale a livello europeo, in particolare dei Fondi Europei di Sviluppo Regionale (PR - FESR).

ARRR oltre a gestire i progetti approvati, continua a monitorare i bandi a livello europeo e a predisporre nuove proposte, vista la decisa volontà del CDA e della Direzione di aumentare la propria presenza nei partenariati europei.

Attività legate al marchio CasaClima

In virtù dell'accordo siglato a Dicembre 2019, ARRR è il referente per il territorio regionale, del "sistema CasaClima" dell'omonima Agenzia per l'Energia - Alto Adige - CasaClima.

L'Agenzia svolge attività di consulenza e di controllo sui cantieri edili in fase di certificazione energetica secondo il protocollo "CasaClima".

L'attività inerente alla certificazione CasaClima è importante anche perché risulta essere momento di approfondimento tecnico, di ricerca e di promozione dell'efficienza energetica e delle nuove tecnologie ad essa collegate.

Negli ultimi anni l'Agenzia ha certificato secondo il protocollo CasaClima anche molti edifici di proprietà pubblica (scuole), divenendo punto di riferimento per professionisti, aziende e cittadini di tutto il centro Italia.

Formazione

ARRR svolge, come detto, anche attività di formazione soprattutto su temi legati all'Energia ed è Agenzia formativa riconosciuta da Regione Toscana.

La proposta formativa che ARRR rivolge a manutentori e tecnici, si è sempre dimostrata di alto profilo, come riconosciuto anche da altri enti con cui collaboriamo (recentemente l'Agenzia ha organizzato e svolto un corso per la formazione dei tecnici controllori APE per ARPA Lazio).
Negli ultimi anni questo ramo di attività ha visto una contrazione legata in un primo momento al periodo covid e adesso alla difficoltà di proporre formazione di alto valore tecnico a imprese e tecnici, sempre più abituati ad una formazione ristretta a pochi momenti via web.
È certa e consolidata la volontà della Direzione di tornare ad ampliare la proposta formativa proposta dall' Agenzia anche per permettere una diffusione sempre maggiore dei temi legati alla transizione ecologica.

SCENARI EVOLUTIVI SULLE ATTIVITÀ ISTITUZIONALI A CARATTERE CONTINUATIVO E SULLO SVILUPPO DELLE ATTIVITÀ VERSO TERZI

A) LE COMUNITA' ENERGETICHE RINNOVABILI (CER) E L'AUTOCONSUMO DIFFUSO

Negli ultimi mesi del 2022, si evidenzia anche la crescita consistente dei servizi per l'energia, l'efficienza ed il risparmio energetico, tra cui l'energy management per l'Ente Regione ed in modo particolare delle gamma di attività a supporto della diffusione dell'autoconsumo collettivo e delle CER nel territorio regionale.
L'indicazione di accompagnare il **processo di sviluppo delle CER** e la **diffusione dell'autoconsumo diffuso** in Toscana è stata definita dalla D.G.R.T. n. 336 del 21/03/2022 e dalla successiva L.R. n. 42 del 28/11/2022. È l'ultimo degli incarichi istituzionali di ARRR che ha richiesto e sta richiedendo un impegno crescente da parte dei dipendenti dell'Agenzia.

Grazie alle proprie risorse interne, l'Agenzia è stata in grado di garantire su tutto il territorio regionale decine di eventi in presenza e on line per l'animazione territoriale e per l'accompagnamento alla costituzione delle CER. È stata assicurata risposta a tutte le pubbliche amministrazioni, associazioni di categoria, associazioni di volontariato che abbiano fatto richiesta di assistenza e supporto tecnico-giuridico, grazie anche alla stretta collaborazione che ARRR può vantare con GSE e Renael, rete delle Agenzie nazionali.

L'attuale perdurante incertezza nel quadro normativo (mancanza dei decreti attuativi al D.Lgs n. 199/2021) non ci consente di formulare previsioni a medio termine su quelle che potrebbero essere le prospettive di sviluppo e diffusione delle CER in Toscana e su quale ruolo potrebbe avere l'Agenzia.

B) LA VIGILANZA ED IL CONTROLLO SUGLI IMPIANTI TERMICI E GLI APE

Dal 2019, al core business dell'Agenzia si sono affiancate le attività in materia di Energia, come le funzioni di vigilanza e controllo sugli impianti termici e, da fine 2022, si va implementando la funzione di controllo degli APE. In questo primo semestre del 2023 sta infatti terminando la fase di elaborazione del back office del sistema SIERT APE che permetterà all'Agenzia di iniziare la fase di controllo degli APE, come previsto dalla L.R. 24 del 6/07/2022.
Per presidiare la funzione di controllo sugli APE, a seguito delle nuove disposizioni normative (L.R. n. 24/2022), come già previsto nel nostro Piano industriale 2019-2021 e nei piani annuali successivi, ARRR dovrà potenziare l'organico ed è infatti in corso la selezione di alcuni profili tecnici.
Negli ultimi mesi sono inoltre andati a definizione alcuni aspetti regolamentari legati all'esercizio delle funzioni di controllo sugli impianti e sugli APE; con l'adozione del Regolamento di attuazione della legge regionale 24 febbraio 2005, n.39 (Disposizioni in materia di energia), l'Agenzia assume lo status di **organo accertatore** ai sensi dell'articolo 6, commi 1 e 2 della L.R. n.81/2000, secondo quanto disposto dall'articolo 3, comma 1 bis della L.R. n.39/2005. L'erogazione dei servizi connessi a questa nuova mansione, strettamente collegata alle attività già svolte dall'Agenzia, richiederà anche lo spostamento di risorse interne alla struttura.
Ed infine, anche a seguito della D.G.R.T. n. 222/2023, che per la prima volta in Regione Toscana, attiva modalità di accatastamento, gestione e manutenzione degli impianti termici alimentati a

biocombustibile solido, sarà necessario attivare una **campagna di comunicazione** capillare, volta a informare i cittadini delle nuove indicazioni di legge.

Oltre a questi elementi appena accennati, negli ultimi anni, a seguito delle variazioni nel contesto normativo e degli indirizzi impartiti dal Socio, vanno assumendo sempre maggior consistenza le dinamiche di espansione dell'area delle attività istituzionali a carattere continuativo svolte dall'Agenzia.

Nel medio termine, la spinta dei mutamenti imminenti ed attesi nel quadro normativo determinerà anche importanti riverberi sul ciclo produttivo di ARRR S.p.A. diventando un driver determinante nell'evoluzione/mutamento dell'intera gamma di attività e servizi.

L'ormai prossimo recepimento della direttiva 2018/844, si attende infatti una revisione del D.Lgs. 74/2013, potrebbe avere un impatto sulla capacità produttiva posta a servizio dell'attività di vigilanza sugli impianti termici. L'ipotetica introduzione di regimi ispettivi semplificati, fatto di cui si parla da tempo, potrebbe incidere in maniera particolare sui volumi di attività da erogare dai nostri tecnici interni.
Sulla funzione incombe anche un ulteriore possibile fattore, ovvero la spinta verso l'elettrificazione dei servizi che è uno dei pilastri della strategia per la decarbonizzazione perseguita dall'Unione Europea. A breve, pare infatti che sarà adottato un regolamento che dovrebbe andare a disincentivare fortemente, se non addirittura vietare, l'installazione di impianti termici alimentati a gas.
Tale mutamento normativo, a regime, potrebbe andare a modificare in maniera più profonda l'attuale modello dei servizi di vigilanza sugli impianti.
A tal fine l'Azienda ha deciso di non procedere, come previsto dal Piano Ind.le 2019-2021, all'assunzione di nuove unità di personale ispettivo a tempo indeterminato, ma di procedere all'utilizzo di professionalità esterne per garantire una maggiore flessibilità di gestione a fronte delle incertezze normative sopra citate.

Tutto ciò potrebbe inoltre suggerire di procedere alla riallocazione della capacità produttiva tra le Business units dell'azienda, azione che si prevede di accompagnare attraverso la riqualificazione di parte dei dipendenti ora afferenti in via esclusiva alla funzione di vigilanza sugli impianti, per spostare parte di essi su altre funzioni in espansione.

Ulteriori unità di personale potranno essere utilmente impiegate nel genus delle attività di cui all'Assistenza per le politiche Regionali, ambito di cui si prevede una crescita sia nei volumi che nella specificità dei servizi erogati e del quale, appresso, forniamo una prima e rapida rappresentazione.

Prendendo atto di quanto emerge dall'analisi della attività e dei servizi resi sarebbe ipotizzabile pensare ad una diversa allocazione delle risorse a copertura dei i costi diretti ed indiretti delle nostre attività istituzionali a carattere continuativo (vedi tabella 9).

C) OSSERVATORIO ECONOMIA CIRCOLARE

Regione Toscana, secondo quanto disposto dalla legge statutaria regionale 15 gennaio 2019, n. 4, persegue tra le proprie finalità prioritarie "la promozione dell'economia circolare, quale modello

economico idoneo a rigenerarsi da solo, attraverso la valorizzazione degli scarti di consumo, l'estensione del ciclo vita dei prodotti, la condivisione delle risorse, l'impiego di materie prime seconde e l'uso di energia da fonti rinnovabili".

A partire proprio dall'introduzione del principio dell'economia circolare nello Statuto regionale sono state avviate dall'Assessorato all'Ambiente ed Economia Circolare significative iniziative tese alla concretizzazione del precetto statutario stesso, per le quali l'Agenzia ha già iniziato a svolgere un ruolo strategico di supporto. In questo senso merita, in particolare, ricordare i tavoli tecnici istituti con legge regionale 34/2020 ("Disposizioni in materia di economia circolare per la gestione dei rifiuti. Modifiche alla l.r. 60/1996"), nonché il percorso in atto di redazione del nuovo "Piano regionale di gestione dei rifiuti e bonifica dei siti inquinati – Piano regionale dell'Economia Circolare".

L'economia circolare rappresenta, quindi, una delle sfide cruciali del processo di transizione ecologica in atto, nell'ottica di assicurare non soltanto una gestione dei rifiuti sempre più ambientalmente corretta, bensì la sua capacità intrinseca di incidere più in generale sui complessi processi di produzione e consumo. La collocazione strategica della sfida rappresentata dalla transizione verso l'economia circolare si desume anche dalla costante evoluzione normativa a livello europeo, avviatasi con il Piano d'azione per l'economia circolare e poi articolatasi con la proposta concernete le nuove regole sugli imballaggi, la richiesta di norme più severe sul fronte del riciclo e l'approvazione della revisione delle norme sugli inquinanti organici persistenti, solo per citare alcuni dei più recenti esempi.

ARRR, quale struttura tecnica a supporto di Regione Toscana, potrà supportare con sempre maggiore efficacia ed intensità l'Assessorato all'Ambiente ed Economica circolare e la competente Direzione regionale nello sviluppo delle politiche in materia di economia circolare e nel confronto, in particolare, con i distretti produttivi regionali, nell'ottica di rendere sempre più sostenibili i rispettivi cicli produttivi.

D) SUPPORTO ALLA REDAZIONE DEL PIANO PER LA TRANSIZIONE ECOLOGICA (PRTE)

L'Agenzia sarà chiamata ad assicurare il supporto tecnico per la redazione dei documenti di piano nella fase di adozione e approvazione nonché contribuire alla definizione del quadro conoscitivo. Come ricordato sopra, l'Agenzia oltre ad attivare le proprie risorse interne, potrà avvalersi di accordi con università e altri soggetti pubblici con cui nel tempo ha stretto accordi e rapporti di collaborazione.

E) ENERGY MANAGEMENT PER LA REGIONE TOSCANA

ARRR, ormai dal 2019, è stata incaricata di redigere il bilancio dei consumi complessivi della regione per operare il deposito presso il FIRE secondo gli adempimenti richiesti dalla L.10/91.
In questo momento ARRR si limita a raccogliere i dati di consumo dell'intera struttura di Regione Toscana, a convertirli, secondo le indicazioni di legge e a depositare tali dati presso FIRE (Federazione Italiana per l'uso razionale dell'Energia).

Volendo iniziare a incidere in maniera concreta sul patrimonio della Regione, sarà necessario cominciare a fare una analisi puntuale di tutti i centri di consumo dell'Ente, realizzando e implementando un database che permetta di inserire e confrontare tutti i dati necessari per una analisi approfondita del quadro di consumo.

Da questa analisi approfondita, potremo partire per affiancare gli uffici regionali nel percorso di efficientamento e riduzione dei consumi (e eventuale produzione da FER) di tutti i centri di consumo.

Il lavoro sopra presentato richiede step successivi. Una prima fase di realizzazione del database, il popolamento del database stesso con una attenta ricerca dei dati e infine il mantenimento del database e l'analisi dei dati caricati. Si ritiene necessario almeno 18/24 mesi per la gestione a regime.
Le competenze necessarie potranno essere reperite sia con personale interno sia utilizzando risorse esterne.

PROGETTUALITA' FUTURE

1) VERIFICA CONTRATTI ENERGIA E EFFICIENTAMENTO DELLE STRUTTURE DELLA SANITÀ PUBBLICA

In Toscana le diverse strutture/enti sanitari pubblici e convenzionati presenti sul territorio agiscono, nella maggior parte dei casi, in modo autonomo nella conduzione ed affidamento degli appalti per la gestione, manutenzione ed ammodernamento degli impianti tecnologici (impianti di climatizzazione, impianti elettrici, ventilazione ecc.), mentre incaricano il CET (almeno quelli che fanno parte del consorzio) per individuare i fornitori di energia elettrica e termica.
Di conseguenza si hanno molte differenze, tra una struttura e l'altra, negli appalti di servizi per la gestione, manutenzione ed ammodernamento degli impianti tecnologici, che come detto, non includono la fornitura di energia elettrica e termica.
La presenza di un operatore come ESTAR (Ente di Supporto Tecnico-Amministrativo Regionale) non è sufficiente a superare le limitazioni sopra descritte, nonostante la legge regionale attribuisca, tra l'altro, la funzione di procedere all'approvvigionamento di beni e servizi in qualità di centrale di committenza (ottimizzare la spesa pubblica regionale mediante la gestione centralizzata e standardizzata delle funzioni delegate).

I rincari dei costi dell'energia dell'ultimo anno hanno evidenziato come il sistema sia fragile di fronte alle forti oscillazioni dei costi dell'energia e la conseguente necessità di intervenire in tempi rapidi al fine di garantire una riduzione dei costi senza una diminuzione del grado di servizio (termico ed elettrico)

La Direzione Sanità di Regione Toscana con ARRR si pone l'obiettivo, con gli Energy Manager delle Aziende Sanitarie, di razionalizzare e coordinare e controllare i processi di efficientamento e di contrattualizzazione delle strutture sanitarie in Toscana.

Avere un unico appalto relativo al contratto per la gestione integrata degli impianti di produzione e distribuzione dell'energia elettrica e termica e la fornitura dei vettori energetici, comprensivi di consulenza tecnico gestionale, interventi di trasformazione degli impianti e del ricorso ad energie rinnovabili per beni immobili di proprietà o nella disponibilità delle ASL e delle altre strutture sanitarie regionali, permetterebbe di conseguire i seguenti obiettivi:

- favorire, velocizzare ed ottimizzare le attività di controllo gestionale, dei contratti e della spesa
- catalogare tutti gli impianti termici ed elettrici
- uniformare le procedure di manutenzione e di monitoraggio sullo stato degli impianti a livello regionale
- gestire in modo centralizzato e maggiormente efficace eventuali contenziosi
- ottimizzare le risorse economiche e conseguire importanti risparmi in bolletta

- incrementare l'affidabilità dei servizi energetici attraverso adeguate procedure di manutenzione ordinaria e straordinaria
- ridurre i consumi energetici ed il relativo impatto ambientale
- avere un quadro chiaro degli interventi di efficientamento necessari per ottimizzare l'intero comparto

Un processo di questo tipo richiederebbe un intervento su più anni per arrivare a regime.

Le possibili fasi necessarie sono schematizzabili nella maniera seguente e comunque sono da condividersi con le Direzioni interessate e da intendersi come mere ipotesi finanziarie e di lavoro:

Ipotesi Fase 1

Ricognizione e catalogazione di tutte le strutture sanitarie, dei relativi referenti e delle principali caratteristiche dei contratti (servizi energia, servizi calore ecc.) in essere:

- tipologia di struttura, ubicazione, caratteristiche
- rapporto istituzionale con Regione Toscana
- referenti (direttore, energy manager / responsabile servizio energia ecc.)
- contratto energia in essere (tipologia, data attivazione, scadenza, soggetto committente, azienda / consorzio appaltatrice, oggetto ed obiettivi del contratto)

IPOTESI FASE 1 (8/10 mesi)	
Stima n. 2 unità personale interno	120.000
Stima n. 3 unità personale da assumere	180.000
Stima costi sviluppo software catasto	100.000
Stima costi totali	400.000

Ipotesi Fase 2

Costituzione di una banca dati delle strutture sanitarie individuate nella fase 1 e comprendente:

- anagrafe tecnica (edificio, padiglione, singolo locale, impianti ecc.)
- dati sui consumi di energia
- impianti di produzione di energia (da fonti rinnovabili, da fonti fossili, da cogenerazione/trigenerazione)
- interventi di efficienza energetica realizzati e programmati

IPOTESI FASE 2 (1 anno)	
Stima n. 4 unità personale interno	250.000
Stima n. 1 unità personale da assumere	60.000
Stima costi totali	310.000 €

Ipotesi Fase 3

Avvio dell'attività dopo che si è perfezionato il contratto multiservizi energia per tutte le strutture sanitarie toscane o almeno quando si avvia il processo e c'è l'accordo dei diversi soggetti interessati

(tramite dichiarazione d'intenti o delibera di Giunta...).
Monitoraggio del sistema energetico di ogni struttura sanitaria attraverso la costituzione di un sistema informativo unico a livello regionale consultabile via web tramite diversi profili di accesso da chiunque operi nel settore. Oltre ad avere a disposizione i dati sui consumi di energia dovrebbero essere inseriti a sistema tutti i contatori, rendendo possibile le letture periodiche, monitorare i consumi attuali ed indirizzare eventuali provvedimenti correttivi nella conduzione degli impianti.
Inoltre il sistema dovrebbe comprendere e gestire tutti i rapporti con l'azienda / consorzio aggiudicatrice l'appalto.
Il sistema informativo oltre ai dati ed alle informazioni di cui alla fase 2 dovrebbe comprendere:

- anagrafe tecnica (edificio, padiglione, singolo locale, impianto)
- centrale operativa e call center
- rapporti con l'impresa / consorzio
- progettazione e preventivazione delle attività
- ordini di lavoro
- pianificazione e programmazione degli interventi
- controllo e verifica del livello qualitativo del servizio
- coordinamento dei servizi pre-esistenti all'avvio dell'appalto
- telecontrollo e telerilevamento

IPOTESI FASE 3 (10-12 mesi)	
Stima n. 5 unità personale interno	300.000
Stima n. 3 unità personale da assumere	180.000
Stima costi	100.000
Stima costi totali	580.000 €

Ipotesi Fase 4
ARRR assumerebbe la funzione di organismo di controllo (ruolo terzo) e vigila (anche con funzioni di verifica ed ispezione) sulla corretta applicazione contrattuale sia da parte dell'Appaltatore sia da parte della Committenza (Regione Toscana e Strutture Sanitarie), mediando tra le parti in caso di contenzioso sull'interpretazione del contratto e/o su specifiche modalità operative.
Le attività da svolgere sono le seguenti:

- verifica delle prestazioni a "canone" e a "misura"
- controllo del mantenimento dei parametri qualitativi e prestazionali del contratto multiservizio
- controllo delle prestazioni fornite dall'assuntore, della conduzione e manutenzione ordinaria e straordinaria
- verifica della manutenzione programmata
- verifica della congruità tecnica ed amministrativa degli stati di avanzamento dei lavori e dei servizi
- supporto amministrativo all'Ufficio di Coordinamento nella gestione degli eventuali adempimenti riscontrati
- verifica della corretta funzionalità del sistema di governo e del sistema informativo
- verifica dei consumi energetici
- verifica dei piani di qualità e delle procedure previste dal contratto multiservizio

Come già detto lo sviluppo dell'intero percorso richiede almeno 3/4 anni per entrare a regime.
Nel caso di affidamento ARRR dovrà dotarsi di idoneo personale interno (tecnico e giuridico/amministrativo) e esterno (tecnici adibiti ai controlli impianti).

IPOTESI FASE 4 (a regime)	
Stima n. 7 unità personale interno	420.000
Stima n. 5 unità personale da assumere	300.000
Stima costi	800.000
Stima costi totali	1.520.000€

2) IL PATTO DEI SINDACI PER L'ENERGIA E IL CLIMA (PAESC)

Il Gruppo intergovernativo di esperti sul cambiamento climatico (IPCC) nei suoi Quinto e Sesto rapporto di valutazione ha confermato che il cambiamento climatico è una realtà e che le attività imputabili all'uomo continuano a ripercuotersi sul clima della terra; sulla base dei risultati dell'IPCC, la mitigazione e l'adattamento sono approcci complementari per ridurre i rischi dell'impatto del cambiamento climatico su diverse scale temporali.

E' ormai chiara la necessità di definire una strategia globale, che integri le politiche per la **mitigazione** (riduzione delle emissioni di CO2 per limitare l'incremento della temperatura media della Terra) e quelle per l'**adattamento** (incrementare la resilienza dei territori e delle comunità nei confronti dei cambiamenti climatici già in atto), ossia integrare il Patto dei Sindaci con il Mayors Adapt, oltre ad affrontare il tema della povertà energetica come terzi pilastro per raggiungere una transizione energetica giusta che sia sostenibile anche socialmente.

Nell'ottobre 2015, la Commissione Europea, ha introdotto **il Patto dei Sindaci integrato per l'Energia e il clima** (PAESC)

Il PAESC si configura come lo strumento di programmazione strategico attraverso il quale le amministrazioni e gli Enti locali individuano le azioni da intraprendere per raggiungere questi ambiziosi obiettivi, costruiti sui tre temi chiave della mitigazione, dell'adattamento e del contrasto alla povertà energetica, che prevede un monitoraggio biennale delle azioni e dei risultati conseguiti ogni 2 e 4 anni, in modo da garantire l'efficacia dei Piani.

Il modello di percorso indicato dal Patto dei Sindaci punta a raggiungere una maggiore efficacia di azione attraverso una governance multilivello basata sulla collaborazione tra strutture di coordinamento che offrono supporto strategico e sostegno tecnico-finanziario ai firmatari e enti locali o loro aggregazioni che sottoscrivono gli impegni al 2030 e al 2050;

Visto che negli ultimi mesi la Commissione sta rilanciando con forza la necessità di puntare ai PAESC come strumenti di pianificazione, ARRR, in qualità di Società in house di Regione Toscana potrebbe essere ente di supporto alle politiche regionali in materia di PAESC.

In particolare, l'Agenzia potrebbe attivare una campagna di informazione e sostegno alla redazione dei documenti da parte delle amministrazioni comunali, anche facendo ricorso a collaborazioni con enti e/o associazioni necessarie allo scopo.

In particolare, l'Agenzia potrebbe:

- organizzare, in collaborazione con l'Assessorato e la Direzione Ambiente ed Energia un momento di lancio dell'attività di sostegno rivolto a tutte le amministrazioni pubbliche interessate,
- redigere Linee Guida Provinciali per la redazione dei PAESC comunali che possano essere di supporto alle stesse PA per i singoli documenti territoriali
- attivare un percorso formativo e informativo per i tecnici e i funzionari delle PA per renderli competenti. rispetto alle politiche di adattamento climatico, alla base della più evoluta espressione del Patto dei Sindaci
- supportare gli enti locali in attività di pianificazione energetica nel percorso verso la neutralità climatica, prevista a livello europeo al 2050.

ARRR, al fine di gestire e coordinare in maniera qualificata quanto sopra esposto potrebbe fare domanda di accreditamento presso la Direzione Generale dell'Energia della Commissione Europea con sede a Bruxelles come soggetto Coordinatore per il Patto dei Sindaci in Regione Toscana.

Per gestire questa attività ARRR dovrà dotarsi di personale interno che coordini il lavoro di gestione da parte delle amministrazioni pubbliche, che sia in grado di gestire la **comunicazione** dei vari eventi e degli sviluppi successivi indicati dalla commissione.

Dovrà altresì avere a disposizione collaborazioni per gestire approfondimenti e redazione delle Linee Guida per lo sviluppo dei PAESC.

Attività di divulgazione (convegni..)	50.000,00 €	
Redazione Linee guida provinciali	300.000,00 €	
Assistenza e redazione PAESC comunali	Da 5000 a 25.000 €	Costo a carico delle Amministrazioni

3) OSSERVATORI SULL'ENERGIA

A sostegno alle attività dirette dell'assessorato e della Direzione Ambiente ed Energia di Regione Toscana, ARRR potrebbe attivare Osservatori nel campo della sostenibilità.

Gli osservatori sarebbero attivati con la collaborazione delle Università della Regione.

Avere approfondimenti su temi legati al piano della transizione ecologica, su tecniche di efficientamento per le PA, sarà fondamentale per affrontare i prossimi cruciali anni in cui il tema della sostenibilità sarà sempre più centrale.
Un focus particolare a parere di questa Agenzia dovrà essere fatto sul tema degli ESG: Environmental Social Governance (ambiente, sociale e governance).
Si parla cioè di Finanza Sostenibile. I fattori di tipo ambientale, sociale e di governo societario sono quei fattori che qualificano una attività come sostenibile. Nelle decisioni di investimento tenere in considerazione fattori ESG significa indirizzare capitali, i propri risparmi, verso imprese e progetti

considerati sostenibili cioè, ad esempio, che rispettano l'ambiente, sono attente all'inclusione e al benessere dei lavoratori, favoriscono la presenza di donne negli organi di amministrazione.
Da gennaio 2024 le grandi imprese dell'Unione Europea saranno obbligate a rendere pubblici i dati sul loro impatto sull'ambiente, sulle persone, sul pianeta e sui rischi di sostenibilità a cui sono esposte. A breve anche le PA dovranno iniziare a produrre bilanci sostenibili. Potrebbe essere quindi utile che ARRR, in quanto struttura tecnica a supporto di Regione Toscana, si prepari ad accompagnare e sostenere le amministrazioni in questa "rivoluzione sostenibile"

Al fine di raggiungere l'obiettivo di cui sopra, ARRR, potrà avvalersi di un coordinatore scientifico che gestisca il lavoro di consulenti esterni, con particolare attenzione alle Università Toscane.

Costo elaborazione progetto generale	30.000,00 €
Costo singolo Osservatorio	50.000,00 €

4) ENERGY MANAGEMENT PER LA P.A.

Consapevoli che l'evoluzione del servizio che offriamo oggi a Regione Toscana, che permetterà alla amministrazione un percorso di efficientamento e riduzione dei consumi (ed eventuale produzione da FER) di tutti i centri di consumo, sarà sempre più una azione strategica e necessaria per tutte le amministrazioni locali.

Dallo sviluppo del servizio di Energy Manager rivolto alla Regione Toscana, ARRR potrebbe offrire lo stesso servizio a tutte le amministrazioni pubbliche della Regione.

Il database necessario per l'accatastamento dei centri di consumo sarebbe lo stesso utilizzato per il servizio alla Regione.

Il servizio che ARRR potrebbe espletare nei confronti delle PA, oltre alla messa a disposizione del database, potrebbe andare dal popolamento del catasto stesso, alla analisi dei dati, al deposito presso FIRE dei consumi delle amministrazioni che superino i 1000 tep di consumi, alla individuazione delle azioni più efficaci per il contenimento energetico e la produzione di energia da fonte rinnovabile.

In questo momento il solo Comune di Rosignano M.mo (LI), si avvale (con proprie risorse) di ARRR per il servizio di deposito dei propri consumi presso il FIRE.

Come nel caso del servizio rivolto a Regione Toscana, le competenze necessarie saranno recepite sia con personale interno, sia con risorse esterne.

Costo variabile – legato al numero di amministrazioni che ne fanno richiesta

CONCLUSIONI

Nel 2019 la Toscana ha introdotto le basi dello sviluppo sostenibile all'interno del proprio Statuto, a rappresentare una centralità di queste tematiche nei propri principi fondamentali. Non è un caso che nello stesso anno si sia concluso il processo di riorganizzazione dell'Agenzia ARRR Spa, a cui la legge regionale ha attribuito nuove funzioni, integrandone l'oggetto sociale proprio in linea con questi nuovi principi statutari.

ARRR Spa ha saputo divenire in questi ultimi anni un vero e proprio punto di riferimento per l'intero territorio regionale sia in materia di economia circolare che in materia di energia ed è oggi riconosciuta come un organismo fondamentale di supporto all'azione di governo non solo della Regione Toscana. quale ente amministrativo ma, in generale, dell'intero sistema toscano e nazionale. Tale riconoscimento è stato confermato anche nell'ultima assemblea dei Soci, dal Presidente Giani che ha sottolineato "la rilevanza del lavoro che l'Agenzia svolge e che in prospettiva dovrà svolgere, diventando l'anima della Regione Toscana per tutte le iniziative di sostenibilità, ambientale ed energetica, ed in particolare sulle comunità energetiche, di cui ARRR S.p.A. è già il punto di riferimento."

Il percorso di trasformazione dell'Agenzia è stato ben rappresentato nel precedente Piano Industriale 2019-2021, in cui si chiariva come all'attività tradizionale legata alla certificazione della raccolta differenziata si dovessero affiancare anche l'attività connessa al controllo degli impianti termici (dal 2019) e quella legata alla verifica e controllo sugli attestati di prestazione energetica (dal 2022). Quel Piano Industriale rispondeva alla richiesta della Regione di verificare la capacità dell'Agenzia di rispondere da un punto di vista organizzativo a quelle nuove attività. Questo documento strategico risponde invece a diverse esigenze, poiché parte dalla positiva e coerente attuazione del precedente Piano Industriale per svolgere riflessioni di sviluppo su scenari di breve/medio periodo.

Il mondo sta cambiando rapidamente ed i temi connessi ai rifiuti, all'economia circolare, allo sviluppo delle rinnovabili ed all'efficienza energetica si evolvono con la stessa rapidità, assieme a sempre nuovi paradigmi di sviluppo. Gli obiettivi comunitari, gli accordi Internazionali, le norme statali spingono gli Enti territoriali a farsi carico di questa evoluzione, di questa transizione ecologica che interessa il nostro modo di produrre e consumare. La Regione Toscana ha accolto questa sfida nei propri strumenti di programmazione e nelle proprie leggi (pensiamo alla recente introduzione del Piano Regionale per la Transizione Ecologica) e richiede oggi un sempre maggiore supporto di tipo specialistico all'Agenzia, con l'attivazione di competenze sempre più qualificate. La possibilità di dare risposte a tali richieste è appunto oggetto di questo documento strategico.

Il tema dello sviluppo delle comunità energetiche è, in questo senso, emblematico. Dinanzi ad un nuovo strumento strategico di diffusione delle rinnovabili quali, appunto, le CER, non solo la Regione Toscana come ente ma l'intero tessuto pubblico e privato toscano hanno fatto perno sull'Agenzia, tanto che la stessa Regione le ha attribuito (con la DGRT n. 336 del 21/03/20022) il compito di garantire l'animazione territoriale. Al di là di questo esempio, in via generale, assistiamo ad una crescente richiesta della Regione di ricevere supporto rispetto a "nuovi temi" emergenti in materia di sviluppo sostenibile. Pensiamo, ad esempio, al supporto richiesto all'interno dei Tavoli sull'Economia Circolare (l.r. n.34/2020).

Questo documento strategico vuole quindi offrire un primo possibile scenario di evoluzione dell'Agenzia volto, a rispondere alle crescenti richieste del Socio Unico.

In tale contesto, come visto nel dettaglio nei precedenti paragrafi:

- le attività tradizionali dell'Agenzia (lettera a dell'art. 5 della legge regionale n.87/2009), ovvero quelle connesse alla certificazione della raccolta differenziata, saranno mantenute con i medesimi standard di qualità che hanno reso ARRR una eccellenza a livello nazionale ma potranno/dovranno essere ripensate e ampliate seguendo i nuovi modelli di gestione dei rifiuti, così come definiti nel Piano Regionale per l'Economia Circolare.
- le attività connesse alle attività più propriamente di amministrazione attiva (lettera b art. 5) ovvero controlli impianti termici ed APE, risultano ad oggi quelle sostanzialmente e nettamente prevalenti rispetto alle risorse (finanziarie ed umane) agenziali ma gli scenari evolutivi sono influenzati da fattori esterni alla Regione di difficile previsione. Possibili normative a livello statale e comunitario potrebbero, in prospettiva, portare a contrazioni e riduzioni del volume di attività. ARRR Spa assicura ed assicurerà il rispetto dei livelli di controllo definiti dalla normativa tuttavia, preso atto delle incertezze evolutive, si preferisce applicare un modello organizzativo flessibile, che consenta meglio e più velocemente di rispondere ai cambiamenti del contesto normativo e rendere l'Agenzia più resiliente rispetto ai cambiamenti.
- delle attività istituzionali a carattere continuativo definite all'art. 5 lettera c) della legge regionale n.87/2009, ovvero l'"assistenza e supporto tecnico nella elaborazione delle politiche in materia di sviluppo sostenibile…" essa appare, per quanto sopra detto, quella in maggiore espansione con una crescita di tale voce sia nei valori di produzione che, ovviamente, nella relativa voce di costo. Particolarmente suscettibili di sviluppo sono le attività connesse al tema della transizione energetica su cui l'Agenzia è fortemente cresciuta e dove è già unanimemente riconosciuta a livello nazionale come eccellenza (pensiamo al ruolo di ARRR all'interno di RENAEL, la rete delle agenzie energetiche nazionale).

ARRR Spa di oggi risulta essere molto più articolata e complessa è molto diversa da quella che rispetto a quella che fu istituita quasi 30 anni fa, infatti in questi anni ha saputo crescere, rafforzarsi, cambiare radicalmente struttura organizzativa e ampliare la gamma dei servizi resi al Socio Unico. A questa stessa sfida di cambiamento è chiamata oggi a rispondere ARRR anticipando l'evoluzione del contesto sociale, economico e normativo in cui è inserita ed evolvendosi al fine di meglio assicurare il supporto richiesto dal Socio Regione e quindi nell'interesse pubblico che la Pubblica Amministrazione è chiamata a perseguire.

REGIONE TOSCANA
AGENZIA REGIONALE RECUPERO RISORSE S.p.A.
SEDE LEGALE E AMMINISTRATIVA: VIA DI NOVOLI N. 26 PALAZZO B IV PIANO 50127 FIRENZE
R.I. FIRENZE N. 04335220481 R.I. FIRENZE R.E.A. N. 441322 CF/PI 04335220481 CAPITALE SOCIALE € 1.100.000,00 i.v.
Società a socio unico, soggetta a direzione e coordinamento della Regione Toscana
arrr@arrr.it - arrrspa@legalmail.it - www.arrr.it - www.sportelloinformambiente.it - tel. +39 055 321851 fax +39 055 32185.22

ALLEGATO "C" – PIANO TRIENNALE DEGLI INVESTIMENTI ESERCIZI 2023-2025

Il presente piano triennale tiene conto della prevista evoluzione del piano di razionalizzazione delle sedi aziendali e degli scenari attesi in merito alla definizione e futura attuazione degli accordi individuali per implementare il lavoro agile. Nei previsionali del triennio 2023-2025 viene quindi ad evidenziarsi un volume di ammortamenti correlato agli investimenti fisiologici per il mantenimento di un efficiente parco macchine e attrezzature, assieme ai costi per gli interventi di manutenzione delle sedi in affitto (spese su beni di terzi/immobilizzazioni immateriali).

Gli investimenti in **Attrezzature e arredi e Manutenzione su beni di terzi**, nello specifico, si sostanziano in:

- investimenti in attrezzature ed arredi correlati al programma di razionalizzazione delle sedi (cfr. par. 5.1.1 del Piano Strategico/Ind.le aggiornato) a cui, con il coinvolgimento del RSPP Aziendale, si è prevista la necessità di investimenti in **attrezzature ed arredi** volti a garantire la funzionalità delle singole dotazioni in uso da parte del personale in lavoro agile con particolare riferimento alle norme in materia di sicurezza;
- Investimenti per l'adeguamento dei software degli apparati in uso;
- Infine si sono cautelativamente previsti degli **investimenti su beni di terzi,** che sono essenzialmente quelli connessi al programma di razionalizzazione delle sedi della nuova ARRR.

Nella tabella che segue vengono riepilogate tutte le ipotesi sopra descritte.

		2023	2024	2025
Attrezzature e arredi	Investimenti previsti	30	30	30
	Ammortamenti	8	8	8
Manutenzioni su beni di terzi	Investimenti previsti	10	10	10
	Ammortamenti	5	5	5
Immobilizzaz. immat./Software	Investimenti previsti	50	20	20
	Ammortamenti	17	23	30
Totali	**Tot. Investimenti**	**90**	**60**	**60**
	Tot. Ammortamenti	**30**	**36**	**43**

(*Valori espressi in migliaia di euro*)

Gli investimenti qui rappresentati, stanti gli importi di valore relativamente modesto, saranno auto-finanziati con le quote di ammortamento annuali esposte nei nostri Conti Economici previsionali e la liquidità aziendale.

ALLEGATO “D” - PROGRAMMA BIENNALE 2023 - 2024- FORNITURE E SERVIZI

Ai sensi dell'art. 21, D.Lgs. 50/2016 e dell’art. 51 della L.R. 38/2007

L'Agenzia Regionale Recupero Risorse S.p.A. è una società per azioni operante sotto il controllo diretto della Regione Toscana, ed è pertanto tenuta sia al rispetto della disciplina di cui al decreto legislativo 18 aprile 2016 n. 50 "*Codice dei Contratti Pubblici*", in base al quale le società c.d. "*in house*" sono considerate amministrazioni aggiudicatrici, sia di quanto previsto dal D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175 (*Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica*), in particolare all'art. 16.

Visti gli indirizzi per la gestione della Società 2023 approvati con Delibera di Giunta Regionale n. 327 del 27.03.2023 ed, in particolare, gli "Indirizzi sulla disciplina dell'attività contrattuale" impartiti alla Società, si predispone il programma biennale dei contratti per l'anno 2023 e 2024 relativo all'acquisizione di forniture e servizi, come da scheda "A" e da scheda "B" - elencazione delle fonti di finanziamento, che formano parte integrante e sostanziale del presente atto, dando atto che la presente procedura viene adottata al fine di garantire che ogni affidamento, indipendentemente dall'importo, sia effettuato nel rispetto degli obblighi di tracciabilità e trasparenza imposti dalla normativa di riferimento, nonché dei principi di rotazione, libera concorrenza e non discriminazione:

SCHEDA “A”

PROGRAMMA BIENNALE – 2023-2024 - FORNITURE E SERVIZI DI A.R.R.R. S.p.A.

Ai sensi dell'art. 21, D.Lgs. 50/2016 e dell’art. 51 della l.r. 38/2007

RUP	Oggetto	Fonte risorse finanziarie	Tipologia: Servizi/Forniture/Lavori	Importo contrattuale presunto 2023 (OLTRE IVA)	Importo contrattuale presunto 2024 (OLTRE IVA)	Importo contrattuale su annualità successive (OLTRE IVA)	Stima costi programmazione totale (OLTRE IVA)	Durata del contratto (in mesi)	Prima annualità nel quale l'intervento è stato inserito	Annualità nella quale si prevede di dare avvio alla procedura di acquisto	Tipologia di procedura
Daniele Cappellini	Servizio postali (spedizione e recapito corrispondenza ordinaria)	Bilancio ARRR	Servizio	340.000,00	340.000,00	340.000,00	680.000,00	36	2023	2023	Gara ad evidenza pubblica
Daniele Cappellini	Servizio postali (spedizione e recapito una tantum campagna comunicazione 2024)	Bilancio ARRR	Servizio	-	500.000,00	-	500.000,00	36	2023	2023	Gara ad evidenza pubblica
				340.000,00	**840.000,00**	**340.000,00**	**1.180.000,00**				

SCHEDA “B”

QUADRO DELLE RISORSE NECESSARIE ALLA REALIZZAZIONE DEL PROGRAMMA BIENNALE 2023-2024
FORNITURE E SERVIZI DI A.R.R.R. S.P.A.

TIPOLOGIA RISORSE	Arco temporale di validità del programma		
	Disponibilità finanziaria		Importo Totale
	Primo anno	Secondo anno	
Risorse derivanti da entrate aventi destinazione vincolata per legge	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Risorse derivanti da entrate acquisite mediante contrazione di mutuo	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Risorse acquisite mediante apporti di capitali privati	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Stanziamenti di bilancio	€ 7.250.000,00	€ 7.250.000,00	€ 14.500.000,00
Finanziamenti acquisibili ai sensi dell'articolo 3 del decreto-legge 31 ottobre 1990, n. 310, convertito con modificazioni dalla legge 22 dicembre 1990, n. 403	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Risorse derivanti da trasferimento di immobili	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Altro Ricavi e Proventi	€ 170.000,00	€ 220.000,00	€ 390.000,00
TOTALE	**7.420.000,00**	**7.470.000,00**	**14.890.000,00**