



Sustenia

Business Plan 2024 - 2026

Dicembre 2023



1. **Obiettivi e limiti del documento**
2. Profilo aziendale
3. Approccio metodologico
4. Principali dati economico-patrimoniali
5. Linee strategiche per lo sviluppo
6. Business Plan 24-26

Obiettivi e limiti del documento

- Il presente documento intende descrivere e delineare le **principali linee strategiche per lo sviluppo futuro del business di Sustenia**. Si intende poi andare a verificare la ricaduta che tali sviluppi potranno avere nel **triennio 2024 – 2026** da un punto di vista economico, finanziario e patrimoniale. Infine l'intento è quello di andare a ricomprendere in questo documento quali debbano essere le azioni da mettere in atto per poter garantire alla società un adeguato assetto organizzativo congruo rispetto alle direttrici di crescita.
- Tale documento ha una molteplicità di funzioni, l'elemento principale si ritiene tuttavia debba essere quello di consentire ai **soci di condividere e deliberare le linee di sviluppo per Sustenia**, così da poter poi dare un mandato di lavoro chiaro e definito, per il prossimo biennio, all'amministratore unico e quindi a tutta la società.
- La redazione del documento è stata **effettuata direttamente dall'amministratore unico**, con il contributo e la collaborazione del **management della società**. Per questioni di tempo non si è potuti arrivare ad un livello di approfondimento ed analiticità che sarebbe invece utile mettere in atto, là dove l'assemblea dei soci valutasse di voler procedere con l'attuazione del piano di sviluppo che verrà di seguito presentato.
- I contenuti del documento non intendono fornire nessuna garanzia espressa o implicita in merito all'accuratezza o alla completezza delle informazioni o di altri assunti e nessuna delle informazioni contenute in questo documento è o potrà essere considerata come promessa o rappresentazione di fatti di futuro accadimento. Sono infatti **numerose le variabili che potrebbero influenzare lo sviluppo** e gli accadimenti previsti nel documento, comprese le linee di indirizzo e sviluppo che i soci intenderanno dare alla società e che potrebbero portare ad una revisione del presente documento e delle elaborazioni qui contenute.
- La **durata** a cui si riferisce il documento è relativa al **triennio 2024-2026**. Si è ritenuto opportuno non effettuare un lavoro ed una analisi superiore a questi tre anni in quanto le variabili che determinano numerosi degli assunti del presente documento sono tali da non consentire una previsione attendibile superiore ai 3 esercizi.
- Questo documento dovrà essere considerato di **natura riservata e confidenziale** da parte di chiunque ne venga in possesso ed è da intendersi **ad uso esclusivo dei soci e della società**. Pertanto il documento non potrà pertanto essere riprodotto e reso pubblico.

1. Obiettivi e limiti del documento
2. **Profilo aziendale**
3. Approccio metodologico
4. Principali dati economico-patrimoniali
5. Linee strategiche per lo sviluppo
6. Business Plan 24-26

Profilo aziendale: Overview

SUSTENIA S.R.L. è una società a capitale totalmente pubblico, nata nel 2008, per fornire servizi professionali e qualificati di pubblica utilità dedicati agli enti locali proprietari che attualmente sono 10:

- ANZOLA DELL'EMILIA
- BENTIVOGLIO,
- CALDERARA DI RENO,
- CREVALCORE,
- GALLIERA,
- PIEVE DI CENTO,
- SALA BOLOGNESE,
- SAN GIORGIO DI PIANO,
- SAN GIOVANNI IN PERSICETO,
- SAN PIETRO IN CASALE.



Profilo aziendale: Mission

La mission fondante di Sustenia è quella di **fornire una competenza di alto profilo tecnico ai comuni soci sui temi ambientali per favorire una gestione sostenibile del territorio.**



Numerose delle finalità perseguite da Sustenia attraverso la propria attività, trovano oggi riferimento pieno e profondo nella Agenda 2030 per Lo Sviluppo Sostenibile.

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un **programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità.**

Sottoscritta il 25 settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri delle Nazioni Unite, e approvata dall'Assemblea Generale dell'ONU, l'Agenda è costituita da **17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile** – [Sustainable Development Goals, SDGs](#) – inquadriati all'interno di un programma d'azione più vasto costituito da 169 *target* o traguardi, ad essi associati, da raggiungere in ambito ambientale, economico, sociale e istituzionale **entro il 2030.**

Questo programma non risolve tutti i problemi ma rappresenta una buona base comune da cui partire per costruire un mondo diverso e dare a tutti la possibilità di vivere in un mondo sostenibile dal punto di vista ambientale, sociale, economico.

Profilo aziendale: il contesto normativo

- SUSTENIA S.R.L. è costituita come “**società in house**” con la finalità di svolgere un ruolo sovra comunale nella gestione di servizi territoriali rivolti alla gestione sostenibile e al miglioramento dell’ambiente.
- È costituita una Società a Responsabilità Limitata ad **integrale partecipazione pubblica** ai sensi dell’art. 2463 Cod. civ. e dell’art. 113 del D.lgs. 18 agosto 2000 n. 207, denominata " SUSTENIA S.R.L.”.
- **Gli enti pubblici** esercitano sulla società un **controllo** analogo a quello esercitato sui propri servizi, **indirizzandone e verificandone la gestione** con le modalità previste dalla legge e dallo statuto della società.
- La società realizza la **parte prevalente** della propria attività con gli **enti pubblici soci**.
- L’**erogazione** dei servizi è **regolamentata** da due documenti principali stipulati tra SUSTENIA S.R.L. e il singolo Ente Socio:
 - un **Contratto di Servizio** pluriennale che definisce il quadro dei servizi
 - un **Piano Operativo Annuale (POA)** che nel dettaglio stabilisce ogni anno le specifiche tecnico-economiche dei servizi

Profilo aziendale: i vantaggi per i soci

- disporre di una **struttura tecnica di livello avanzato** che fa riferimento a personale specialistico qualificato nelle aree di erogazione dei servizi;
- esercitare un **controllo** su SUSTENIA S.R.L. in modo analogo a quello che esercitano sui propri uffici (“controllo analogo”);
- **ridurre i tempi** relativi alle procedure di gara usufruendo di un centro unico di appalto con vantaggi in sede di qualità tecnica ed economie di scala (rispetto alla gara del singolo o gruppo di Enti soci);
- disporre di un **rapporto flessibile** che lascia al Comune o Ente socio la possibilità di decidere ogni anno in merito a quali servizi affidare a SUSTENIA S.R.L.;
- definire una chiara responsabilità riguardo al **raggiungimento degli obiettivi** previsti dal Contratto di Servizio e dal Piano Operativo Annuale;
- **aumentare la qualità e l’efficacia dei servizi erogati** attraverso una costante politica di formazione del personale tecnico, aggiornamento tecnologico e approfondita conoscenza del territorio;
- adottare **tecniche innovative** mirate alla salvaguardia ambientale tramite una migliore connessione con la **ricerca scientifica**;
- **ridurre i costi di erogazione del servizio** operando su vasta scala territoriale e grazie alla organizzazione specialistica di SUSTENIA S.R.L.;
- usufruire delle esperienze dei modelli organizzativi sviluppati nei Paesi più avanzati per il **miglioramento e la gestione dell’ambiente** dove esistono da anni forme di gestione strutturate in modo stabile in grado di agire come braccio operativo pubblico.

Profilo aziendale: Equity story

La storia della società pubblica Sustenia srl parte da lontano e riassume, oggi, le esperienze maturate in oltre 30 anni di attività, la cui origine si può attribuire, in primis, alla perspicacia e all'impegno del Prof. Giorgio Celli dell'Università di Bologna.



"Nel 1988 nasce l'**Associazione Centro Agricoltura Ambiente, struttura senza fini di lucro** i cui soci erano la Provincia di Bologna, nove Comuni del bolognese, le tre principali Organizzazioni Professionali agricole del bolognese, nonché Associazioni ambientaliste e di volontariato locale. Le attività principali riguardano la ricerca e la sperimentazione per l'individuazione di nuove strategie di difesa a basso impatto ambientale contro gli organismi dannosi delle colture agrarie, l'esecuzione di studi sull'importanza delle aree naturali per l'agricoltura e la sensibilizzazione della popolazione alle tematiche ambientali. "

1988

"Nel 1992, l'Associazione C.A.A., unitamente alla Centrale Ortofrutticola S.C.r.l. di Cesena, dà vita a **Centro Agricoltura Ambiente S.r.l.** per la fornitura di servizi nel settore della tutela ambientale e con l'obiettivo di favorire la collaborazione tra gli enti locali per la definizione di strategie comuni in materia ambientale. Le principali attività svolte sono il supporto alla gestione del verde pubblico, la progettazione, realizzazione e gestione di rimboschimenti naturalistici e di recupero ambientale, la sperimentazione, programmazione e supporto tecnico/organizzativo nel settore delle raccolte differenziate dei rifiuti solidi urbani e del riutilizzo dei fanghi biologici di depurazione, il controllo biologico delle infestazioni di zanzare. Inizialmente la proprietà era a maggioranza pubblica e coinvolgeva 16 Comuni della provincia di Bologna. "

1992



Il 14 Dicembre 2007, 13 comuni del bolognese costituiscono **Sustenia S.r.l., "società in house"** con la finalità di svolgere un ruolo sovracomunale nella gestione di servizi territoriali rivolti alla gestione sostenibile e al miglioramento dell'ambiente.

2007

Si apre una fase di **riordino delle partecipazioni dei Comuni all'interno delle varie società del "gruppo" C.A.A.** Nel giro di alcuni anni si viene a configurare un nuovo quadro complessivo costituito da tre strutture (una società partecipata - C.A.A. srl -, una società in house - Sustenia srl - e una associazione - AgenTer -) che avevano tendenzialmente obiettivi integrati, ma che si sono trovate nel corso del tempo a svilupparsi in maniera differente.

2012



Profilo aziendale: Equity story



Dalla seconda metà del 2017 si è trovata a **ridisegnare le proprie competenze** e le modalità operative di servizio. Il core business si è concentrato sulla **gestione delle aree protette** della pianura e su progetti di conservazione attiva della **biodiversità**, il **controllo delle zanzare**, e la **progettazione del verde**.

2017

2017

Esce dalla compagine societaria il Comune di **Sant'Agata Bolognese**.



Esce dalla compagine il Comune di **Argelato**.

2018

2019

La ristrutturazione delle attività di Sustenia dal 2018 in poi ha portato al significativo incremento del fatturato, avvenuto, in particolare grazie al progetto **GIAPP** ed alle **attività in campo turistico** articolate in numerosi progetti di valorizzazione e promozione del territorio (gestione del desk informativo presso lo sportello eXtraBO, attività di promozione turistica della Ciclovía del Sole,....)



Esce dalla compagine il Comune di **San Lazzaro di Savena**.

2020

2021

Sulla scorta delle nuove attività in fase di sviluppo, in particolare quelle afferenti l'area di promozione turistica, l'**Unione Reno Galliera** **chiede di aderire** alla compagine societaria di Sustenia, il percorso viene tuttavia **sospeso e non portato a termine**.



La **Città Metropolitana di Bologna** avvia l'**iter di ingresso** nella compagine sociale iniziando a progettare l'affidamento a Sustenia di consistenti attività in particolare in due ambiti di attività: promozione turistica e valorizzazione ambientale.

2023

2023

A fronte di una serie di collaborazione avviate con il Comune di **Mirandola** si è **avviato un ragionamento** con lo stesso che intende valutare l'ingresso nella compagine societaria.



- 1. PROGETTAZIONE e GESTIONE DEL VERDE**
- 2. CONTROLLO ZANZARE**
- 3. RECUPERO AMBIENTALE e BIODIVERSITA'**
- 4. TURISMO**
- 5. PROGETTI TRASVERSALI**

Profilo aziendale: profilo servizi

1. PROGETTAZIONE e GESTIONE DEL VERDE

L'attività di quest'area di Sustenia riguarda l'esecuzione di quanto afferisce alla progettazione esecutiva (rilievi di campo, ideazione degli interventi, predisposizione della documentazione tecnica - relazioni, planimetrie, sezioni, analisi dei costi e predisposizione di computi metrici estimativi e quadri economici), oltre che alla direzione dei lavori e al supporto operativo agli uffici comunali per la ricerca e la partecipazione a bandi di finanziamento, nonché di supporto e assistenza per la gestione del patrimonio verde pubblico e privato (verifica stabilità delle alberature, gestione delle richieste di potatura e abbattimento, consulenza per la cura delle alberature e dei giardini).

Specificamente quest'area tecnica si occupa anche di:

- predisposizione di censimenti informatizzati del verde (verde urbano, alberi monumentali, elementi di pregio ambientale, ecc.);
- analisi dello stato di fatto di aree verdi e singole piante arboree o arbustive. Per ciascuna pianta, una volta determinata la posizione georeferenziata, vengono raccolte

le informazioni relative a caratteristiche generali, stato fitosanitario, eventuali criticità, interventi gestionali da programmare.

indagini e controlli fitosanitari sulla salute delle piante, con indicazione delle criticità e delle soluzioni da adottare;

predisposizione di linee tecniche di gestione fitosanitaria biologica o integrata;

supporto nella determinazione dei requisiti tecnici per la predisposizione di capitolati relativi sia all'appalto esterno dei servizi che alla fornitura di piante, materiali e attrezzature;

- supporto tecnico alla stesura, revisione e aggiornamento dei Regolamenti Comunali del verde.

assistenza tecnica alla gestione delle istruttorie amministrative presentate da parte dei Cittadini (richieste di abbattimento, potatura e verifica piante arboree, ecc.);

predisposizione di banche dati e cartografiche informatizzate, sulla base delle informazioni raccolte, mediante utilizzo di

sistemi GIS. La realizzazione delle banche dati viene effettuata attraverso un supporto compatibile con il Sistema Informatico già in possesso del committente. I software in genere utilizzati sono ArcGis (ArcView), Microsoft Excel e Microsoft Access. Il censimento può essere programmato su base annuale o pluriennale, e riguardare l'intera dotazione verde del territorio o solo parte di essa. Allo stesso modo vengono prese o meno in esame le differenti categorie di elementi da censire (alberi, arbusti, arredi, ecc.).



2. CONTROLLO ZANZARE

L'attività di quest'area di Sustenia affronta la lotta alle infestazioni di zanzare mediante l'adozione di un razionale piano di lotta che si basa sul controllo della fase larvale. La lotta larvicida si prefigge di colpire le zanzare quando queste sono ancora concentrate in un'area limitata e prima che possano causare disagio alla cittadinanza e/o veicolare virus.

Nelle sue attività Sustenia propone la applicazione di tre livelli strategici:

- 1- conoscenza (censimento) dei focolai larvali;
- 2- controllo dei focolai censiti;
- 3- trattamento larvicida con prodotti a selettivi, microbiologici o bassa tossicità.

Per il contrasto alla presenza della Zanzara tigre *Aedes albopictus*, originaria del sud-est asiatico, ma ormai insediata nei nostri territori e in grado di apportare un livello molto alto di disagio alla popolazione, Sustenia applica un analogo piano di lotta che prevede:

- disinfestazione delle caditoie pubbliche;
- fornitura gratuita ai cittadini del prodotto larvicida per il trattamento delle caditoie private;
- informazione e responsabilizzazione (cfr. Tutoraggio porta a porta);
- sopralluoghi gratuiti, ai cittadini che ne facciano richiesta, da parte dei tecnici di Sustenia con rimozione dei focolai attivi e potenziali ed informazione specifica.

Il servizio che Sustenia offre alle Amministrazioni comunali è il diretto supporto nel controllo della qualità degli interventi di disinfestazione operati dalle ditte di disinfestazione incaricate dei trattamenti, con controlli precisi sull'esecuzione dei trattamenti e sulla loro efficacia (verifica dei trattamenti su percentuale dei tombini trattati), oltre alla direzione tecnica di tutte le operazioni da svolgersi per l'applicazione della lotta sostenibile alla presenza delle diverse specie di zanzara, compreso il rapporto con la Cittadinanza, la sua sensibilizzazione e la consulenza per l'eliminazione di focolai e la distribuzione dei prodotti.



3. RECUPERO AMBIENTALE e BIODIVERSITA'

L'attività di quest'area di Sustenia riguarda l'erogazione di servizi afferenti alla gestione operativa (compreso la manutenzione ordinaria e delle azioni di conservazione di habitat e specie) delle aree naturali protette o di pregio naturalistico presenti nei territori dei Comuni Soci e di altri soggetti (pubblici o privati).

La gestione naturalistica operata da Sustenia per conto dell'ente gestore di aree protette (di norma i Comuni per le Aree di Riequilibrio Ecologico) o di aree di pregio naturalistico (enti pubblici o soggetti privati) si focalizza sul prioritario obiettivo istituzionale della conservazione degli habitat naturali e delle specie animali e vegetali presenti, attraverso interventi sia diretti, all'interno dell'area stessa, che indiretti, per sensibilizzare l'opinione pubblica sull'importanza delle azioni di tutela della natura.

Alla manutenzione ordinaria possono affiancarsi, a seconda dei casi ed in accordo con committente, attività di carattere straordinario.

Manutenzione del percorso di visita

L'accessibilità e la funzionalità del percorso di visita di un'area protetta costituisce da un lato il biglietto da visita del sito e, dall'altro, consente al visitatore di giungere nei luoghi più caratteristici dell'area, possibilmente senza avere determinato, anche involontariamente, disturbo agli habitat e alle specie oggetto di tutela. Per questa ragione Sustenia provvede con

attenzione a periodici sfalci della vegetazione erbacea che rendano facilmente individuabile il tracciato del percorso di visita. Inoltre viene mantenuta potata la vegetazione arboreo-arbustiva nella sezione del percorso stesso. La tabellazione informativa, di indicazione e monitoria, viene mantenuta pulita e, in caso di nuove indicazioni o necessità specifica, si provvede alla sua implementazione.

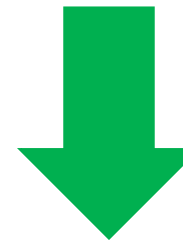
Manutenzione delle schermature e dei capanni per l'osservazione

Il mantenimento del decoro e dell'efficienza delle strutture deputate alla visita e all'osservazione delle peculiarità naturalistiche che costituiscono l'offerta dell'area protetta sono elementi strategici. Per questo, periodicamente, ne viene prevista la pulizia, lo svuotamento dei cestini portarifiuti, la stesura di impregnante per la protezione del legno, lo sfalcio e la potatura della vegetazione cresciuta davanti alle feritoie, la sostituzione di parti ammalorate, la gestione del registro delle osservazioni.

Conservazione di specie e habitat

Il cuore delle attività di gestione delle aree protette risiede nella esecuzione di attività di conservazione degli habitat e delle specie animali e vegetali che vi vivono.

La gestione degli habitat può avvenire mediante il mantenimento nel tempo di condizioni ambientali altrimenti soggette ad evoluzioni spontanee (habitat di interfaccia, ecotoni, ambienti temporanei, livelli idrici, grado di sviluppo di particolari vegetazioni, ecc.) oppure garantendo nel tempo la presenza di determinate nicchie ecologiche (gestione della necromassa, posizionamento di cassette-nido, realizzazione di raccolte d'acqua, sfalcio della vegetazione, ecc.).



Profilo aziendale: profilo servizi

Presidio e guardiania dei luoghi e delle strutture

L'assidua presenza degli operatori di SUSTENIA SRL e la specifica esperienza di alcuni di essi (in taluni casi provvisti di Decreto Prefettizio di Guardia Giurata Ambientale) permettono l'espletamento di un concreto presidio delle aree naturali gestite e una contestuale vigilanza in merito alle modalità di fruizione delle stesse da parte della Cittadinanza, in stretto raccordo con gli organi istituzionali deputati alla vigilanza e alla sicurezza pubblica.

Attività di comunicazione per la valorizzazione e fruizione

La tutela della biodiversità, degli habitat e delle specie animali e vegetali, si basa attualmente su un approccio multisettoriale, dinamico ed integrato. Una efficace tutela delle aree protette richiede quindi la diffusione nell'opinione pubblica, della consapevolezza dell'importanza dei servizi ecosistemici.

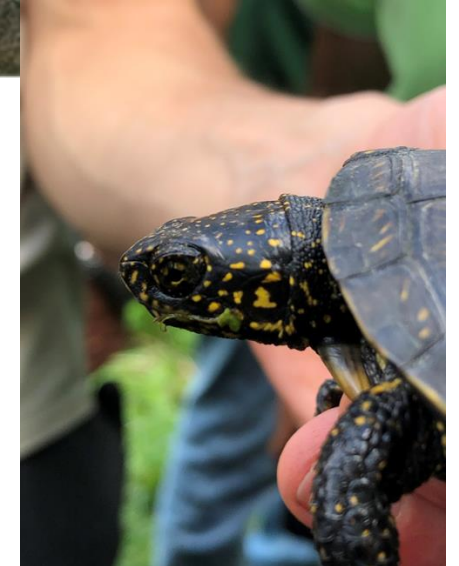
In questo ambito Sustenia contempla appositamente:

- tabellazione dei percorsi di visita per la fruizione autoguidata, posa di cartellonistica informativa e di pannelli di indicazione (cura dei contenuti, scelta delle immagini, composizione grafica e stampa su diverse tipologie di supporto);
- progettazione e realizzazione di infrastrutture leggere (capanni in legno e schermature in perlinato) per agevolare l'osservazione della fauna o attività particolari come la fotografia naturalistica con l'intento di fornire al fruitore la vista delle situazioni caratteristiche e

l'appagamento rispetto alle aspettative, possibilmente differenziate a seconda delle aree;

- raccolta aggiornata delle informazioni (dati derivanti dal monitoraggio delle presenze floro-faunistiche, storia dell'area, caratteristiche degli interventi di riqualificazione ambientale, collegamento a progetti di sistema e ad altre realtà, numeri e recapiti utili, logistica e ospitalità) da riportare negli strumenti di comunicazione;
- produzione di folder, pieghevoli e pubblicazioni di illustrazione delle aree protette;
- implementazione e gestione di sito web dedicato (naturadipianura.it);
- organizzazione, promozione e gestione di eventi di conoscenza delle aree, compresa implementazione e gestione di newsletter (costituzione e gestione indirizzario, realizzazione e invio messaggi a cadenza periodica, realizzazione e diffusione locandine cartacee e formato pdf, ecc.);
- implementazione e gestione di social network coordinato con il sito web (realizzazione pagina vetrina, testi, grafica, iconografia, gestione con aggiornamenti almeno bisettimanali di eventi, foto, link, filmati, notizie, ecc.);
- gestione dell'affluenza, funzione di segreteria e punto di contatto informativo (cellulare, e-mail, gestione prenotazioni, ecc.);
- conduzione di visite guidate, moduli didattici, laboratori, eventi e progetti speciali, possibilmente diversificati a

seconda delle caratteristiche di ogni area.



4. TURISMO

Dalla fine del 2019 Sustenia srl ha avviato la propria attività nel campo della promozione turistica del territorio, facendola seguire alla ultradecennale esperienza maturata nelle attività di fruizione del territorio, dalle aree verdi protette di cui segue la gestione ai luoghi contermini con offerta storica, artistica, culturale, ludico-sportiva e dell'outdoor. Per conto di Bologna Welcome, la DMO che gestisce il Territorio Turistico Bologna-Modena per la Città metropolitana di Bologna, Sustenia srl segue, come coordinatore della "cordata" del territorio della Pianura, la promozione turistica del territorio della pianura bolognese, conducendo, su incarico dell'Unione Reno Galliera (ente capofila di una convenzione che raggruppa 19 Comuni), attività di sportello informativo per gli utenti, nonché l'animazione e il coordinamento locale dell'offerta turistica (sportello informativo turistico "eXtraBO" in piazza del Nettuno a Bologna). Dal 2021 Sustenia srl ha avuto incarico di gestire le attività di comunicazione legate alla Ciclovía del Sole

(EuroVelo 7) – tratta Mirandola-Bologna con azioni di social networking, gestione del sito dedicato, produzione di merchandising dedicato, interfaccia con le imprese locali per la adesione alla Carta dei Servizi e supporto ai Progetti di Impresa.

Nell'ambito delle proprie attività ha sinora progettato, elaborato e stampato 11 mappe pieghevoli del territorio della pianura bolognese (collana "Viaggio in Provincia. Ritorno in Pianura!") in distribuzione presso lo sportello eXtraBO di Bologna Welcome in centro a Bologna e presso gli URP dei 13 Comuni committenti. Per quanto riguarda la produzione di materiali informativi turistici locali, Sustenia ha fornito anche il supporto operativo nella definizione, stampa e distribuzione di mappe di dettaglio dell'offerta turistica dei centri storici. Nell'ambito di quest'area tecnica, Sustenia offre anche un supporto operativo a Comuni che necessitino di expertising nel campo della strutturazione dell'offerta turistica locale e nella gestione di spazi informativi e attività volte all'informazione e coinvolgimento degli

operatori economici locali, nonché della messa a fuoco di prodotti turistici, della gestione di Familiarization Trip e Press Tour.

Sustenia gestisce, infine, mediante il coinvolgimento di Guide Turistiche e Guide Ambientali Escursionistiche, la conduzione di tour e visite guidate nei territori dei vari Comuni afferenti alla "Cordata Pianura" secondo i diversi cluster predisposti e concordati con le attività di back-office di eXtraBO e partecipa a fiere locali, nazionali e internazionali.

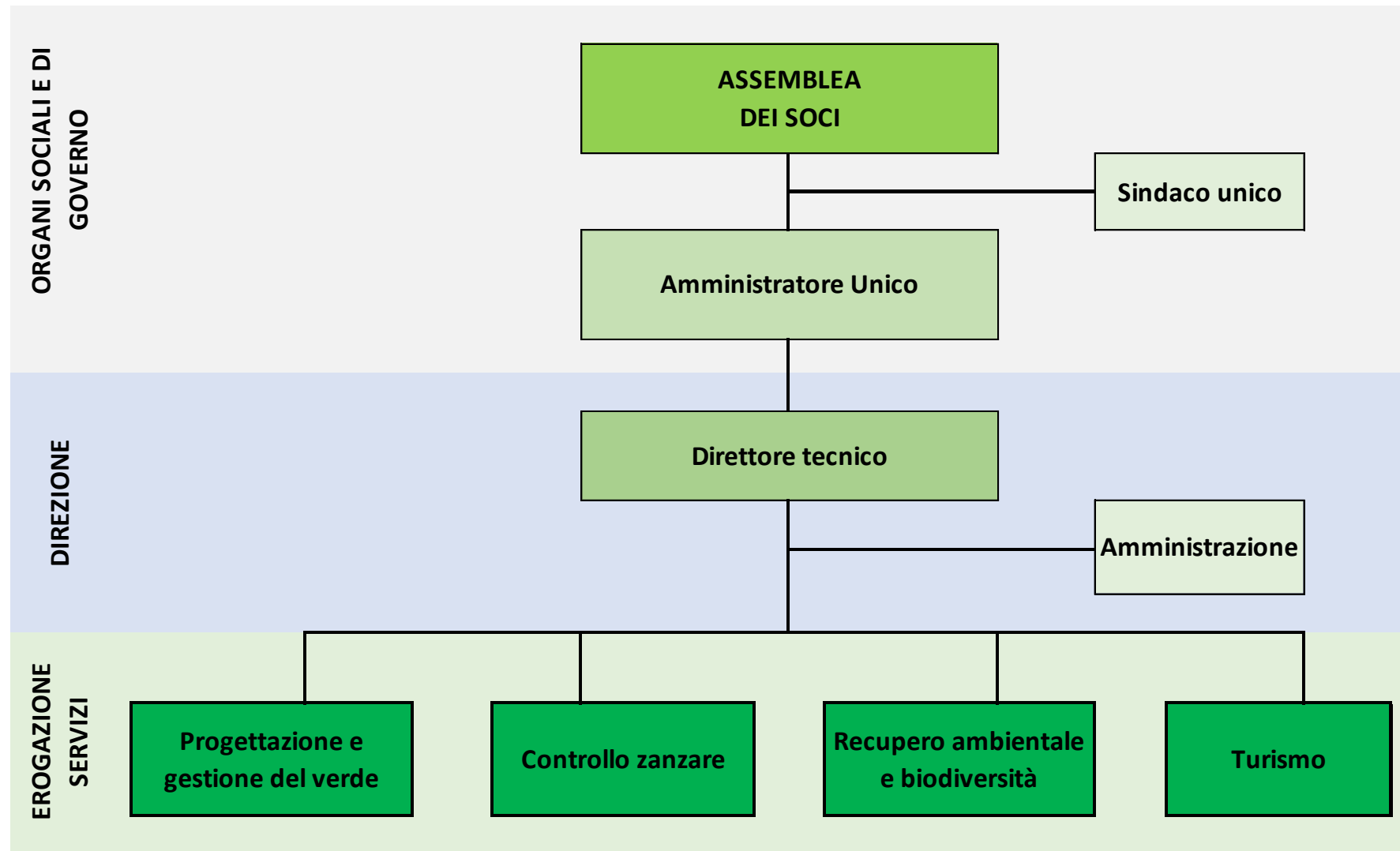


5. PROGETTI TRASVERSALI

Le aree di attività di Sustenia sono fortemente connesse l'una con l'altra, accomunate tutte dalla comune finalità di fornire una competenza di alto profilo tecnico ai comuni soci sui temi ambientali per favorire una **gestione sostenibile del territorio**. È quindi inevitabile che, oltre ai servizi specificatamente legati alle singole aree, vi siano numerose **attività e progetti trasversali**. Rientrano ad esempio in questa area gli sportelli informativi agro-alimentari, le visite guidate nelle aree naturali, la didattica nelle scuole,...



Profilo aziendale: organigramma



Profilo aziendale: organi sociali e di governo

Sustenia è una società in house a **totale capitale pubblico**. Ad oggi ha 10 comuni soci. **Gli enti pubblici** esercitano sulla società un **controllo** analogo a quello esercitato sui propri servizi, **indirizzandone e verificandone la gestione** con le modalità previste dalla legge e dallo statuto della società.

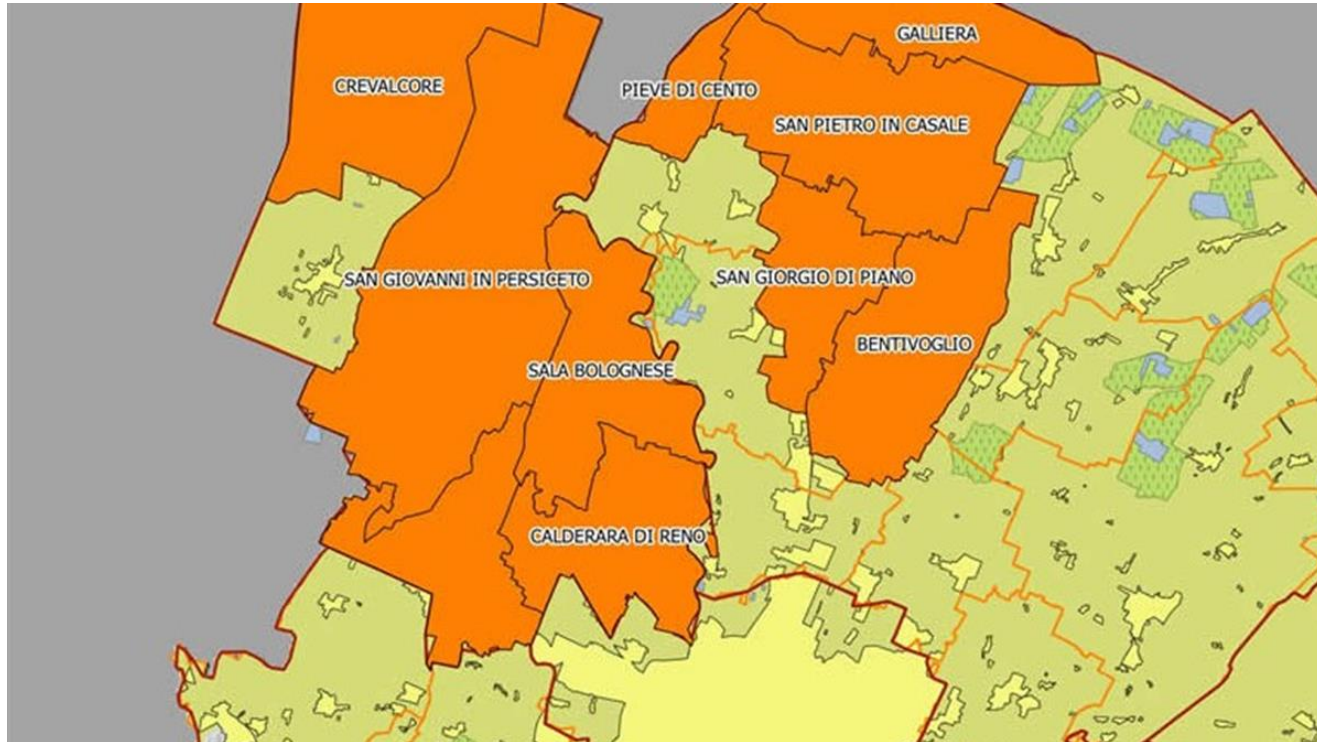
Socio	Valore capitale	Valore della partecipazione
San Giovanni in Persiceto	5.021,96 €	14,39%
Calderara di Reno	3.727,83 €	10,68%
Crevalcore	3.723,64 €	10,67%
Anzola Emilia	3.586,83 €	10,28%
San Pietro in Casale	3.535,64 €	10,13%
Sala Bolognese	3.166,86 €	9,07%
San Giorgio di Piano	3.133,45 €	8,98%
Pieve di Cento	3.120,85 €	8,94%
Galliera	2.991,46 €	8,57%
Bentivoglio	2.898,47 €	8,30%
TOTALE	34.906,99 €	100,00%



La società è amministrata da un **Amministratore Unico**, nominato con assemblea dei soci in data 07/07/23 ed in carica, salvo diverse deliberazioni della assemblea, fino alla approvazione del bilancio dell'esercizio 2025.

Profilo aziendale: posizione geografica

La sede legale e operativa di Sustenia si trova a San Giovanni in Persiceto. Sustenia opera tuttavia su un'area vasta che insiste nella pianura ovest ed est della provincia di Bologna.



Sede legale:
Via Marzocchi 16,
San Giovanni in Persiceto (Bo)

Oltre ai 10 comuni soci, Sustenia opera su un'area molto più vasta che ricomprende ulteriori 15 comuni e numerose aziende o enti pubblici e privati, quasi tutti ricompresi nella pianura bolognese, e solo in alcuni casi nelle province di Modena e Ferrara.

Profilo aziendale: Le principali strutture operative

Di seguito le principali sedi e strutture operative dove si sviluppa l'attività di Sustenia.

SEDE LEGALE:



Via Marzocchi 16, San Giovanni in Persiceto (Bo).
Qui si trovano la sede legale, gli uffici tecnici e amministrativi, il centro visite dell'area di riequilibrio ecologico "Bora" e il laboratorio progetto "Emys" della convenzione GIAPP

AREE DI RIEQUILIBRIO e SITI RETE NATURA 2000



Sustenia gestisce numerose aree di riequilibrio, siti della rete Natura 2000 e aree naturalistiche, queste le principali:

- ✓ Area di Riequilibrio Ecologico "La Bora" – San Giovanni in Persiceto
- ✓ Area di Riequilibrio Ecologico "Collettore Acque Alte" – San Giovanni in Persiceto
- ✓ Sito Rete Natura 2000 "Tivoli" – San Giovanni in Persiceto
- ✓ sito Rete Natura 2000 "Cassa Budrie" – San Giovanni in Persiceto
- ✓ Area di Riequilibrio Ecologico "Vasche ex zuccherificio" – Crevalcore
- ✓ Area di Riequilibrio Ecologico "Bisana" – Pieve di Cento – Galliera
- ✓ area naturalistica dimostrativa "Parco Lamborghini" – Sant'Agata Bolognese
- ✓ area di riequilibrio ambientale "Collegio di Spagna" - Baricella

AULA DIDATTICA



Casa della Natura

Via Marzocchi 16/a, San Giovanni in Persiceto: aula didattica e magazzino materiali (aree protette, turismo)

EXTRABO

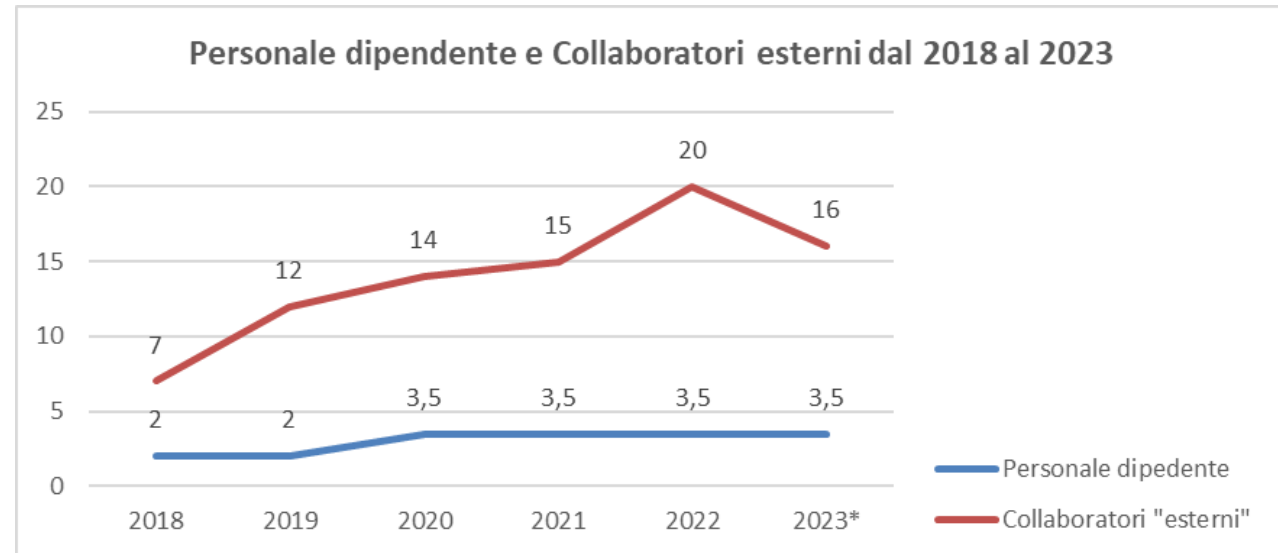
In Piazza del Nettuno 1 a Bologna ha sede il **punto informativo** dedicato all'**outdoor** del territorio di Bologna all'interno del quale Sustenia gestisce l'attività informativa e di promozione dei territori di pianura.



Profilo aziendale: focus sulle risorse umane impiegate

Anno	Personale dipendente	Collaboratori "esterni"
2015	4	n.d.
2016	4	n.d.
2017	3	n.d.
2018	2	7
2019	2	12
2020	3,5	14
2021	3,5	15
2022	3,5	20
2023*	3,5	16

Da ormai molti anni Sustenia gestisce le propria attività avvalendosi prevalentemente di collaboratori «esterni». Come si può infatti evincere dalle seguenti tabelle, da quasi 10 anni il **personale dipendente è pari a 4 unità**, 3 full time e una part time. Sono invece **oltre 15 i collaboratori esterni** di cui si avvale la società.

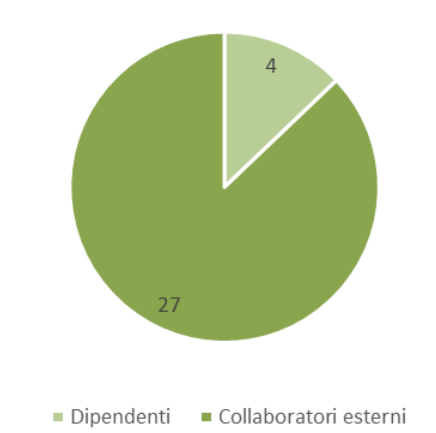


(1) Si evidenzia come il dato dei **collaboratori esterni** sia ormai una **costante da considerarsi «organica» al fabbisogno di risorse umane** di cui Sustenia si deve avvalere per lo svolgimento e gestione delle proprie attività e servizi.

Profilo aziendale: focus sulle risorse umane impiegate negli ultimi 24 mesi



Andiamo ora ad analizzare alcuni dati e statistiche relative alle **31 risorse umane transitate nel corso degli ultimi 2 anni (22-23)** in Sustenia.

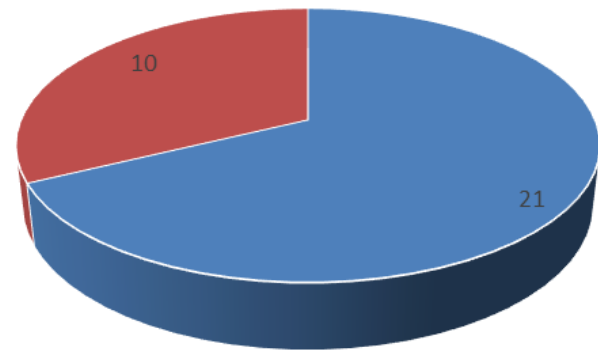


Categoria	Numero
Dipendenti	4
Collaboratori esterni	27

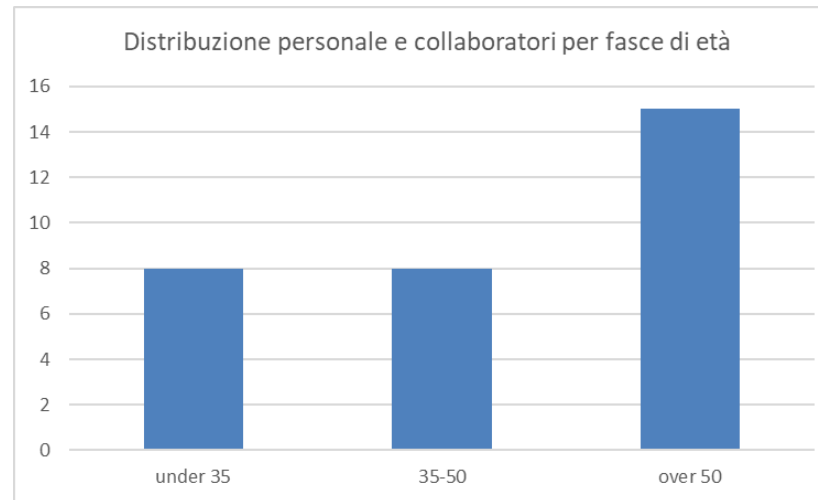
Delle 31 persone transitate, e utilizzate per le analisi sotto riportate, solo il 13% era inquadrato come dipendente mentre **l'87% era inserito in azienda con forme contrattuali di collaborazione «esterna»** (partita iva, collaborazioni occasionali, collaborazioni a progetto,.....)

Come si potrà evincere dai successivi paragrafi **si intende invertire tale tendenza** proponendo un **graduale percorso di assunzioni dirette** che andranno ad invertire la tendenza incrementando le unità di figure dipendenti della società e riducendo le collaborazioni esterne

68% di figure in possesso di una laurea

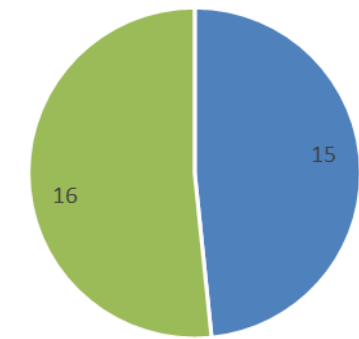


■ laureati ■ diplomati/altri titoli



Età media 46,8 anni

Personale transitato per genere: 51% donne



■ uomini ■ donne

1. Obiettivi e limiti del documento
2. Profilo aziendale
3. **Approccio metodologico**
4. Principali dati economico-patrimoniali
5. Linee strategiche per lo sviluppo
6. Business Plan 24-26

- ✓ Data la finalità del presente Documento, e stanti i dati economico-patrimoniali ad oggi gestiti ed elaborati dalla società, verranno di seguito presentate alcune elaborazioni e proiezioni basate su **schemi «gestionali»** che non corrispondono a schemi di riclassificazione previsti da formali regole contabili.
- ✓ i valori sulla base dei quali sono state effettuate le analisi, per gli anni storici analizzati, si riferiscono ai dati desumibili dai report di contabilità, dai bilanci della società e da alcune rielaborazioni interne elaborate di anno in anno dai funzionari della società stessa per monitorare l'andamento dell'attività.
- ✓ ad oggi la società non ha un sistema di contabilità analitica che consenta di poter monitorare in maniera costante e puntuale le imputazioni di costi e ricavi in maniera analitica e pertanto nemmeno il rendimento delle singole attività. Tolle quindi alcune classificazioni dei ricavi divise per aree di attività, ci si è dovuti limitare ad analisi ed elaborazioni generali relative a tutta la società.

1. Obiettivi e limiti del documento
2. Profilo aziendale
3. Approccio metodologico
- 4. Principali dati economico-patrimoniali**
5. Linee strategiche per lo sviluppo
6. Business Plan 24-26

Conto economico: riclassificazione 2015-2022



Nella seguente tabella è stata effettuata una riclassificazione del **conto economico** dei bilanci degli ultimi 8 esercizi (2015-2022), chiusi e approvati, dalla società. E' questo uno strumento che aiuta a semplificare la lettura e l'analisi delle principali poste di conto economico. A partire da qui si possono quindi effettuare analisi di confronto tra i diversi esercizi ma anche di approfondimento delle principali voci di costo.

	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
RICAVI								
RICAVI DELLE VENDITE e DELLE PRESTAZIONI	537.698,00 €	570.901,00 €	548.820,00 €	327.639,00 €	319.151,00 €	396.866,00 €	364.463,00 €	426.042,00 €
ALTRI RICAVI E PROVENTI	20.548,00 €	32.133,00 €	45.872,00 €	49.154,00 €	68.914,00 €	64.105,00 €	69.349,00 €	72.279,00 €
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	558.246,00 €	603.034,00 €	594.692,00 €	376.793,00 €	388.065,00 €	460.971,00 €	433.812,00 €	498.321,00 €
COSTI								
materie prime, consumi, merci,...	17.844,00 €	23.651,00 €	20.319,00 €	11.309,00 €	7.903,00 €			
servizi	388.809,00 €	398.042,00 €	394.110,00 €	207.346,00 €	247.533,00 €	305.618,00 €	269.061,00 €	328.428,00 €
godimento beni di terzi	8,00 €	5.801,00 €	6.170,00 €	5.000,00 €	5.411,00 €	5.523,00 €	6.211,00 €	6.723,00 €
personale	129.801,00 €	160.394,00 €	126.115,00 €	103.562,00 €	106.292,00 €	112.034,00 €	137.437,00 €	145.503,00 €
ammortamenti e svalutazioni	139,00 €	1.408,00 €	1.717,00 €	357,00 €	2.144,00 €	3.214,00 €	2.799,00 €	6.543,00 €
variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci/ALTRI ACCANTONAMENTI	1.093,00 €	- 1.574,00 €	3.367,00 €			10.000,00 €		
oneri diversi di gestione	2.402,00 €	2.965,00 €	4.473,00 €	4.455,00 €	6.242,00 €	2.962,00 €	2.443,00 €	3.480,00 €
TOTALE COSTI della PRODUZIONE	540.096,00 €	590.687,00 €	556.271,00 €	332.029,00 €	375.525,00 €	439.351,00 €	417.951,00 €	490.677,00 €
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	18.150,00 €	12.347,00 €	38.421,00 €	44.764,00 €	12.540,00 €	21.620,00 €	15.861,00 €	7.644,00 €
altri proventi finanziari			1,00 €	1,00 €	2,00 €	3,00 €	9,00 €	11,00 €
interessi e altri oneri finanziari			532,00 €	389,00 €	2.074,00 €	695,00 €	693,00 €	453,00 €
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	731,00 €	127,00 €	531,00 €	388,00 €	2.072,00 €	692,00 €	684,00 €	442,00 €
TOTALE COSTI	540.827,00 €	590.814,00 €	556.802,00 €	332.417,00 €	377.597,00 €	440.043,00 €	418.635,00 €	491.119,00 €
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	17.419,00 €	12.220,00 €	37.890,00 €	44.376,00 €	10.468,00 €	20.928,00 €	15.177,00 €	7.202,00 €
IMPOSTE	6.982,00 €	3.573,00 €	4.233,00 €	1.227,00 €	- €	2.994,00 €	1.772,00 €	1.025,00 €
RISULTATO FINALE	10.437,00 €	8.647,00 €	33.657,00 €	43.149,00 €	10.468,00 €	17.934,00 €	13.405,00 €	6.177,00 €

Patrimonio netto: riclassificazione 2015-2022

Nella seguente tabella è stata effettuata una riclassificazione del **patrimonio netto** dei bilanci degli ultimi 8 esercizi (2015-2022), chiusi e approvati, dalla società. Alla pari della precedente tabella, anche questo è uno strumento che aiuta a semplificare la lettura e l'analisi delle principali poste su cui poter poi andare ad effettuare eventuali focus di approfondimento.

PATRIMONIO NETTO								
	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
capitale sociale (da quote sociali)	34.907,00 €	34.907,00 €	34.907,00 €	34.907,00 €	34.907,00 €	34.907,00 €	34.907,00 €	34.907,00 €
riserve legale (da utili anni precedenti)	3.426,00 €	3.948,00 €	4.380,00 €	6.063,00 €	6.063,00 €	6.063,00 €	6.063,00 €	6.981,00 €
altre riserve (da utili anni precedenti)	64.957,00 €	74.874,00 €	80.786,00 €	110.065,00 €	153.213,00 €	158.911,00 €	176.846,00 €	189.334,00 €
altre riserve/arrottondamenti (da utili anni precedenti)	2,00 €							
perdita/utile di esercizio	10.437,00 €	8.647,00 €	33.657,00 €	43.149,00 €	10.468,00 €	17.934,00 €	13.405,00 €	6.177,00 €
TOTALE PATRIMONIO NETTO	113.729,00 €	122.376,00 €	153.730,00 €	194.184,00 €	204.651,00 €	217.815,00 €	231.221,00 €	237.399,00 €

NOTE: il patrimonio netto è elemento fondamentale per verificare la solidità della società. Dai dati sopra riportati di evidenza come, a fronte di un capitale sociale costante rimasto invariato, il patrimonio netto abbia registrato comunque un **importante incremento** nel periodo di analisi, questo grazie ai risultati positivi rilevati dalla Società negli ultimi anni. Nel periodo 2015-2022 il patrimonio netto è quindi cresciuto di oltre 124 mila euro ed al 31/12/22 aveva una incidenza pari al 47% su volume di attività e del 48% sul totale costi.

Conto economico: pre-consuntivo 2023

	31/12/2023
RICAVI	
RICAVI DELLE VENDITE e DELLE PRESTAZIONI	455.983,00 €
ALTRI RICAVI E PROVENTI	
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	455.983,00 €
COSTI	
materie prime, consumi, merci,...	36.504,00 €
servizi	250.442,36 €
esternalizzazione appalti verde	
esternalizzazione appalti zanzare	
godimento beni di terzi	
personale	153.119,36 €
ammortamenti e svalutazioni	2.600,00 €
variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci/ALTRI ACCANTONAMENTI	2.220,00 €
oneri diversi di gestione	8.500,00 €
TOTALE COSTI della PRODUZIONE	453.385,72 €
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	2.597,28 €
altri proventi finanziari	
interessi e altri oneri finanziari	
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	
TOTALE COSTI	453.385,72 €
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	2.597,28 €
IMPOSTE	1.800,00 €
RISULTATO FINALE	797,28 €

Per poter proseguire nella analisi introduciamo ora alcuni dati inerenti il conto economico previsionale dell'esercizio 2023. Essendo oramai verso la fine dell'esercizio, possiamo considerare tali dati un pre-consuntivo molto vicino a quello che sarà il dato di chiusura del bilancio 2023. È per questo motivo che si è valutato di utilizzare come «anno base», su cui effettuare le elaborazioni del business plan 2024-2025, proprio l'esercizio 2023.

anno	volume di attività	risultato	redditività
2020	460.971,00 €	17.934,00 €	3,89%
2021	433.812,00 €	13.405,00 €	3,09%
2022	498.321,00 €	6.177,00 €	1,24%
2023	453.385,72 €	797,30 €	0,17%



Confrontando l'andamento ricavi degli ultimi 4 esercizi, e ricomprendendo anche il previsionale 2023, si evidenzia ancora una volta come i **ricavi siano di fatto stabili**. Si registrano piccoli aumenti seguiti negli anni successivi da piccoli cali che non portano di fatto ad alcuna variazione.

(2)



Ricavi e redditività

anno	volume di attività	risultato	redditività
2015	558.246,00 €	10.437,00 €	1,87%
2016	603.034,00 €	8.647,00 €	1,43%
2017	594.692,00 €	33.657,00 €	5,66%
2018	376.793,00 €	43.149,00 €	11,45%
2019	388.065,00 €	10.468,00 €	2,70%
2020	460.971,00 €	17.934,00 €	3,89%
2021	433.812,00 €	13.405,00 €	3,09%
2022	498.321,00 €	6.177,00 €	1,24%
2023 *	453.385,72 €	797,30 €	0,17%

La **REDDITIVITÀ** registra un andamento altalenante non in linea con l'andamento dei ricavi, non vi è quindi sempre stata una correlazione tra maggiori ricavi e maggiore redditività.



Andando a confrontare l'andamento dei **RICAVI** e della redditività nel corso del periodo analizzato, si evidenzia un notevole **calo a partire dal esercizio 2016**. Si registra infatti un calo del 37% tra il 2016 e il 2018, poi parzialmente recuperato in quanto tra 2016 con il 2022 si evidenzia un calo pari al 17%, si è quindi recuperato un 20%. Nel corso degli **ultimi 3 esercizi i ricavi sono sostanzialmente stabili**, alternano infatti dei cali contenuti a delle crescite altrettanto contenute.



*dati riferiti al pre-consuntivo 2023

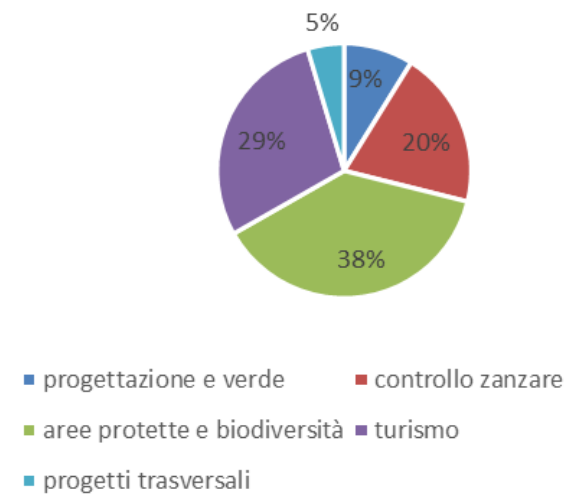
Ricavi per aree di attività

AREA	2022		2023	
	€	%	€	%
progettazione e verde	35.452,75 €	7%	40.335,17 €	9%
controllo zanzare	101.406,58 €	20%	91.390,20 €	20%
aree protette e biodiversità	205.437,59 €	41%	172.830,85 €	38%
turismo	136.493,60 €	27%	130.170,02 €	29%
progetti trasversali	19.251,18 €	4%	21.256,78 €	5%
TOTALE	498.041,70 €	100%	455.983,02 €	100%

Pur non avendo la società una contabilità analitica a sistema, sulla base di alcuni dati e tabelle utilizzate internamente per il monitoraggio delle attività, siamo andati a dettagliare la **composizione dei ricavi** degli ultimi 2 anni suddividendoli per le AREE DI ATTIVITA'

I ricavi sono ripartiti in maniera prevalente su 3 aree: controllo zanzare, aree protette e turismo. Più contenuta ad oggi l'attività ricompresa nell'area «progettazione e gestione del verde».

Incidenza ricavi delle Aree sul totale
(dati pre-consuntivo 2023)



Le principali voci di costo: personale e servizi

Analizzando i dati delle principali voci dei costi diretti della produzione degli ultimi 3 esercizi, emerge chiaramente che i due principali costi sono riferiti ai costi per «servizi» (tra il 55 e il 67% di incidenza sul totale costi della produzione) e ai costi del «personale» (tra il 30 e il 34% di incidenza sul totale costi della produzione).

COSTI	31/12/2021		31/12/2022		31/12/2023*	
	€	%	€	%	€	%
materie prime, consumi, merci,...		0%		0%	36.504,00 €	8%
servizi	269.061,00 €	64%	328.428,00 €	67%	250.442,36 €	55%
godimento beni di terzi	6.211,00 €	1%	6.723,00 €	1%		0%
personale	137.437,00 €	33%	145.503,00 €	30%	153.119,36 €	34%
ammortamenti e svalutazioni	2.799,00 €	1%	6.543,00 €	1%	2.600,00 €	1%
variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci/ALTRI ACCANTONAMENTI		0%		0%	2.220,00 €	0%
oneri diversi di gestione	2.443,00 €	1%	3.480,00 €	1%	8.500,00 €	2%
TOTALE COSTI della PRODUZIONE	417.951,00 €	100%	490.677,00 €	100%	453.385,72 €	100%

Le voci di spesa di cui sopra, vanno lette e analizzate tenendo conto della presente tabella. Se infatti è evidente che alla voce «personale» rientrano i costi del personale dipendente, può non essere altrettanto evidente che **alla voce «servizi» rientri il costo dei collaboratori esterni** di cui, come evidenziato alla slide n° 22 Sustenia di avvale in maniera ormai strutturale da molti anni. Tale dato trova infatti piena evidenza e riscontro in tutti i bilanci analizzati dal 2015 fino ad oggi. Si sottolinea tuttavia che in tale voce di costo non vi siano SOLO i costi dei collaboratori esterni, andremo tuttavia a vedere nella slide successiva come si tratti di una incidenza prevalente.

Voce	2021	2022	2023
Collaboratori "esterni"	15	20	16
Personale dipendente	3,5	3,5	3,5

*dati riferiti al pre-consuntivo 2023

Le principali voci di costo: personale e servizi

COSTI	31/12/2023*	
	€	%
materie prime, consumi, merci,...	36.504,00 €	8%
servizi	250.442,36 €	55%
godimento beni di terzi		0%
personale	153.119,36 €	34%
ammortamenti e svalutazioni	2.600,00 €	1%
variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci/ALTRI	2.220,00 €	0%
oneri diversi di gestione	8.500,00 €	2%
TOTALE COSTI della PRODUZIONE	453.385,72 €	100%

Focalizzandosi sui dati del bilancio pre-consuntivo 2023, possiamo andare a verificare in maniera ancora più precisa quanto affermato nella precedente slide: l'incidenza del costo dei collaboratori esterni incide per il 67% sulla voce di costo «servizi» e riguarda.

I collaboratori esterni nel corso del 2023 sono stati complessivamente 15 ed hanno collaborato con Sustenia per complessive 8852 ore con un costo medio pari a circa 19,00€/ora.

AREE	2023					
	dipendente			esterno		
	n°	h/anno	€/anno	n°	h/anno	€/anno
progettazione e verde	1	1920	43.781,00 €	1	100	3.000,00 €
controllo zanzare	0			4	2340	53.828,00 €
aree protette e biodiversità	1	1920	34.085,00 €	2	1448	19.307,00 €
turismo	0			8	4964	91.666,00 €
progetti trasversali/bandi						
aree di staff	2	2880	75.253,00 €			
TOTALE	4	6720	153.119,00 €	15	8852	167.801,00 €

*dati riferiti al pre-consuntivo 2023

1. Obiettivi e limiti del documento
2. Profilo aziendale
3. Approccio metodologico
4. Principali dati economico-patrimoniali
- 5. Linee strategiche per lo sviluppo**
6. Business Plan 24-26

Linee strategiche di sviluppo: perché?



Durante lo sviluppo del business plan si sono volute evidenziare alcune **problematiche cogenti!**



Le abbiamo volute mettere in particolare evidenza in quanto **rappresentano le principali motivazioni alla base della necessità da parte di Sustenia di espandere la propria attività in maniera consistente e rapida dotandosi di un PIANO DI SVILUPPO INDUSTRIALE**

Prima di passare alla illustrazione delle linee strategiche di sviluppo e del relativo business plan che si intende proporre ai soci per il periodo 2024-2026, andiamo ad analizzare in maniera più puntuale le problematiche alla base di tale proposta di sviluppo.

Linee strategiche di sviluppo: perché?

(1)



Collaboratori esterni:

Come è possibile evincere da quanto riportato nelle precedenti slide, da ormai molti anni Sustainia si avvale, in maniera organica e strutturale, di collaboratori esterni inquadrati a partita iva, con collaborazioni occasionali, con collaborazioni a progetto,

Queste figure rappresentano ormai una voce di costo costante nei bilanci della società e sono **figure imprescindibili per poter garantire la continuità, l'erogazione dei servizi e poter mantenere alti standard qualitativi nei servizi offerti agli Enti soci.**

Linee strategiche di sviluppo: perché?

(2) !

Volume di attività

Dal 1° gennaio 2023 è tornato operativo l'**obbligo di razionalizzare le società con un fatturato inferiore a un milione di euro** che devono essere classificate tra le partecipazioni non consentite.

Le stesse **devono essere alienate entro un anno dalla delibera comunale di ricognizione.**

Le conseguenze della mancata alienazione sono:

- l'impossibilità per il socio pubblico di esercitare i diritti sociali nei confronti della società;
- la liquidazione in denaro della partecipazione.

Per evitare la dismissione e mantenere la titolarità di partecipazioni in società efficienti, ma che non conseguono il fatturato minimo previsto dal Tusp, **gli enti, possono**, tuttavia, adottare alcune iniziative:

- 1) conferire alle società in questione **ulteriori servizi idonei ad accrescere la soglia di fatturato** fino a soddisfare i requisiti di legge;
- 2) promuovere per le medesime società **programmi di sviluppo industriale per conseguire l'incremento di fatturato** richiesto;
- 3) attivare processi di aggregazione, fusione o incorporazione tra società con oggetto sociale simile o complementare, operanti nella medesima area di territorio.

Linee strategiche di sviluppo

Chiarita pertanto la necessità da parte di Sustenia di espandere la propria attività in maniera consistente e rapida, dotandosi di un **PIANO DI SVILUPPO INDUSTRIALE**, andiamo ora a delineare le linee strategiche di sviluppo.

Sustenia intende consolidare ed espandere la propria attività in maniera innovativa rimanendo coerente con i propri valori di riferimento:

1. **fornire una competenza di alto profilo tecnico agli Enti soci sui temi ambientali**
2. **favorire una gestione sostenibile del territorio**



- 1. PROGETTAZIONE e GESTIONE DEL VERDE**
- 2. CONTROLLO ZANZARE**
- 3. RECUPERO AMBIENTALE e BIODIVERSITA'**
- 4. TURISMO**
- 5. PROGETTI TRASVERSALI**

Linee strategiche di sviluppo: area «Progettazione e gestione del verde»



SERVIZIO	ATTIVITA'	CLIENTE	AVVIO	CRITICITA'
Ciclovia del Sole (tratta Mirandola-Bologna)	gestione integrata con esecuzione della manutenzione ordinaria	Città Metropolitana di Bologna	Primavera 2024	Subordinato all' ingresso societario di Città Metropolitana
Ciclovia del Reno (tratta Trebbo di Reno-San Vincenzo di Galliera)	gestione integrata con esecuzione della manutenzione ordinaria	Città Metropolitana di Bologna	Primavera 2024	Subordinato all' ingresso societario di Città Metropolitana
Road Side Ecology* <i>*si rimanda all'ALLEGATO 1 per la presentazione di dettaglio del progetto</i>	progettazione e gestione degli interventi per la gestione delle pertinenze verdi della rete viaria provinciale (pianura Ovest) compreso la individuazione delle aree passibili di miglioramenti ambientali per la creazione di corridoi ecologici e di aree verdi in grado di espletare servizi ecosistemici, di mitigazione degli effetti del cambiamento climatico, di miglioramento del paesaggio e di conservazione della biodiversità.	Città Metropolitana di Bologna	Primavera 2024	Subordinato all' ingresso societario di Città Metropolitana
Supporto tecnico-operativo e progettazione	servizi di supporto tecnico-operativo alla Città Metropolitana di Bologna per la gestione degli appalti per la manutenzione ordinaria del verde stradale	Città Metropolitana di Bologna	Inizio 2024	Subordinato all' ingresso societario di Città Metropolitana

SERVIZIO	ATTIVITA'	CLIENTE	AVVIO	CRITICITA'
Trattamenti larvicidi	gestione diretta dei trattamenti larvicidi, sia per le zanzare autoctone (canali), sia per la zanzara tigre (caditoie pubbliche).	Comuni soci	Primavera 2024	Individuare già dal 2024 3-4 Comuni soci disponibili ad avviare con Sustenia questa sperimentazione che si intenderebbe poi sviluppare in maniera ancora più ampia nel 2025

SERVIZIO	ATTIVITA'	CLIENTE	AVVIO	CRITICITA'
Convenzione GIAPP	<p>ampliamento ed il consolidamento dei servizi di gestione delle aree protette :</p> <p>“Centro Rettili e Anfibi” in Comune di San Giovanni in Persiceto; realizzazione della “Nursery Emys” in Comune di San Giovanni in Persiceto; creazione di un’area di riequilibrio ecologico presso il sito “Le Meleghine” in Comune di Finale Emilia e sua gestione naturalistica; individuazione di un nuovo sito della Rete Natura 2000 in località “La Rotta” in Comune di Pieve di Cento; gestione del sito RN2000 “ex Polveriera” di Anzola Emilia – Zola Predosa</p>	Comuni GIAPP + Regione E.R.	Primavera 2024	Fragilità della rete GIAPP > andrebbe superata con ingresso di tutti i Comuni in Sustenia
LIFE URCA PRO EMYS	<p>all’implementazione delle dotazioni strutturali (vasche fuori terra, nuove aree videosorvegliate, acqua-terrari, incubatrice e attrezzature di laboratorio) del C.R.A., nonché esecuzione di attività specifiche (monitoraggio presenza <i>Emys orbicularis</i> e <i>Trachemys</i> spp., cattura di <i>Trachemys</i> spp., verifica idoneità per il restocking) nei siti gestiti da Sustenia per conto dei propri Comuni Soci.</p>	Comuni (finanziamento UE)	2024	Nessuna

Linee strategiche di sviluppo: area «recupero ambientale e biodiversità»



SERVIZIO	ATTIVITA'	CLIENTE	AVVIO	CRITICITA'
specie aliene invasive	partecipazione con progetti relativi alle aree protette gestite per conto dei Comuni Soci ai Bandi inerenti alle specie aliene invasive (I.A.S. Invasive Alien Species – Bando ministeriale-regionale) e la creazione di nodi e corridoi ecologici (Bando regionale FESR). In questo caso sono in elaborazione tecniche ed interventi di riqualificazione ambientali riguardanti, attualmente, siti per i quali i Comuni di Baricella, Bentivoglio, Crevalcore, Finale Emilia, San Cesario sul Panaro, San Giovanni in Persiceto hanno già prodotto schede di fattibilità in collaborazione con Sustenia nell'ottica di aderire ai bandi richiamati. Altre attività potranno essere aggiunte al momento dell'apertura del bando FESR Reti ecologiche e Biodiversità.	Comuni soci (partecipazione a bandi)	2024	Reperimento risorse attraverso partecipazione a bandi
Parco diffuso della pianura cispadana	attività orientate ad un piano di sintesi di area vasta (GIAPP) in cui l'intero territorio integri le politiche di conservazione di habitat e specie sin qui condotte con quelle gestionali e di fruizione per dare vita ad un sistema unitario che, in raccordo con la Regione per quanto attiene alle competenze in materia ambientale, possa andare a prefigurare un "Parco diffuso della pianura cispadana", imperniato sul tratto mediano del Fiume Reno e che vada, indicativamente, dal Fiume Secchia al Torrente Idice	Regione E.R.	2025-2026	Tempistiche, percorso che trova ampio consenso tra i Comuni della Rete ma di lunga durata e definizione

Linee strategiche di sviluppo: area «turismo»



SERVIZIO	ATTIVITA'	CLIENTE	AVVIO	CRITICITA'
promo-commercializzazione	messa a punto e nella gestione di tour dedicati alla pianura, nella relativa attività di promo-commercializzazione (mediante acquisizione della funzione di “agenzia di viaggio”) e nella gestione dell’attività	Privati	Metà 2024	Attività a libero mercato
IAT Reservation (Hub) della pianura bolognese	Gestione della sola attività di «Redazione locale» dello IAT Reservation (Hub) della pianura bolognese	Comune di San Giovanni in Persiceto	Primavera 2024	Gestione parziale del servizio
IAT Diffuso di Crevalcore	Gestione dello IAT diffuso promosso	Comune di Crevalcore	Primavera 2024	Servizio sperimentale
Supporto alla gestione e progettazione	supporto organizzativo e gestionale per le attività di promozione turistica per altri Comuni.	Comuni soci e non soci	Primavera 2024	Servizi da acquisire

1. Obiettivi e limiti del documento
2. Profilo aziendale
3. Approccio metodologico
4. Principali dati economico-patrimoniali
5. Linee strategiche per lo sviluppo
6. **Business Plan 24-26**

Business Plan 2024-2026

Assunzioni preliminari:

- Partendo dalle linee strategiche di sviluppo illustrate nelle precedenti slide, si passa ora alla elaborazione del Business Plan relativo al triennio 2024 – 2026.
- Si è utilizzato come «anno base» di riferimento il pre-consuntivo relativo all'esercizio 2023. A partire dai dati del bilancio 23, si sono quindi proiettate sugli esercizio 24-26 le ricadute di natura economica date dallo sviluppo delle attività sopra esposte.
- Non tutte le attività hanno ad oggi piani economici di riferimento e budget già definiti con precisione, si sono quindi considerate solo quelle delle quali si ha sufficiente certezza.
- Evidentemente, la realizzazione e la messa in atto di tali proiezioni sarà prima di tutto vincolata alla approvazione da parte della assemblea dei soci del presente piano di sviluppo. Là dove i soci si esprimessero in maniera negativa, non si potrà dar seguito alla realizzazione dello stesso e saranno gli stessi soci a dover dare indicazione di quale vorranno che sia il piano di sviluppo della società

Assunzioni preliminari:

- Elementi centrali e vincolanti la realizzazione e piena attuazione del presente Piano di Sviluppo sono :
 - ✓ Il buon esito del percorso di **ingresso societario della Città Metropolitana di Bologna** con quale è avviato ormai da diversi anni un percorso di confronto che sta trovando nel corso di questi ultimi mesi grande concretezza e ci porta a poter ricomprendere nel presente Business Plan elementi puntuali propri del confronto e lavoro in essere con lo stesso Ente;
 - ✓ l'avvio di un percorso di **assunzioni dirette già dal 2024** da parte di Sustenia con l'obiettivo di dotarsi in pianta organica di adeguate figure professionali che possano garantire un adeguato assetto organizzativo proporzionale al percorso di crescita proposto.

Business Plan 2024-2026: conto economico 24-26

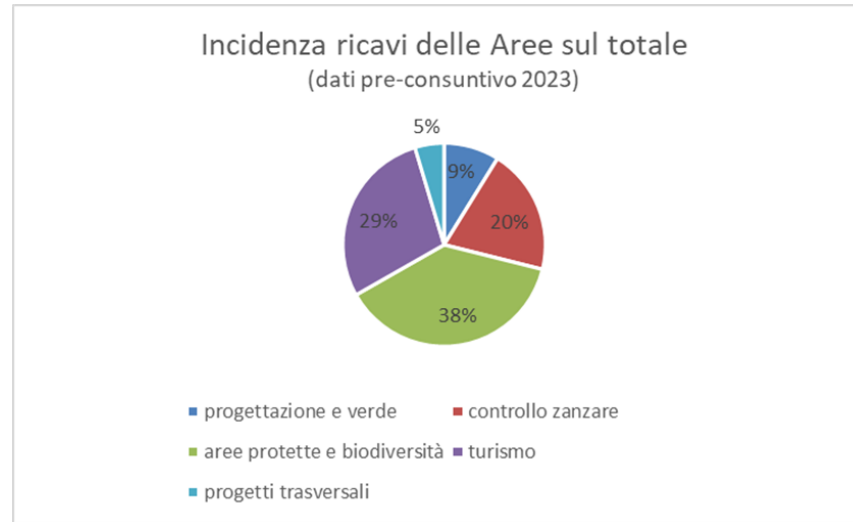


	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026
RICAVI			
RICAVI DELLE VENDITE e DELLE PRESTAZIONI	1.182.981,95 €	1.172.747,77 €	1.130.115,78 €
ALTRI RICAVI E PROVENTI			
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	1.182.981,95 €	1.172.747,77 €	1.130.115,78 €
COSTI			
materie prime, consumi, merci,...	65.707,20 €	85.419,36 €	102.503,23 €
servizi	257.890,07 €	234.549,55 €	203.420,84 €
esternalizzazione appalti verde	321.534,49 €	293.186,94 €	248.625,47 €
esternalizzazione appalti zanzare	58.000,00 €	74.000,00 €	77.700,00 €
godimento beni di terzi			
personale	419.367,10 €	415.739,08 €	395.540,52 €
ammortamenti e svalutazioni	4.680,00 €	6.084,00 €	7.909,20 €
variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci/ALTRI ACCANTONAMENTI	3.996,00 €	5.194,80 €	6.753,24 €
oneri diversi di gestione	15.300,00 €	19.890,00 €	25.857,00 €
TOTALE COSTI della PRODUZIONE	1.146.474,86 €	1.134.063,74 €	1.068.309,51 €
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	36.507,09 €	38.684,03 €	61.806,27 €
altri proventi finanziari			
interessi e altri oneri finanziari			
PROVENTI E ONERI FINANZIARI		- €	- €
TOTALE COSTI	1.146.474,86 €	1.134.063,74 €	1.068.309,51 €
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	36.507,09 €	38.684,03 €	61.806,27 €
IMPOSTE	3.240,00 €	4.212,00 €	5.475,60 €
RISULTATO FINALE	33.267,09 €	34.472,03 €	56.330,67 €

- Il considerevole **aumento di ricavi**, che porterà già dal 2024 al superamento del milione di fatturato, è legato ad un graduale aumento diffuso di tutte le aree di attività ma in particolare all'area «progettazione e verde» dove si concentreranno la maggior parte dei servizi ed attività che si valuta verranno affidate a Sustenia da parte di Città Metropolitana di Bologna
- Il considerevole aumento dei costi di personale è dettato dalla proposta di avviare, già dal 2024, un **piano assunzioni** con contratti subordinati a tempo determinato di n° 9 figure, che si andrebbero ad aggiungere ai 4 dipendenti già in organico. Di questa proposta si darà maggior conto nelle successive slide
- Sono state inserite con una «codifica» non propria delle voci di costo di un bilancio due voci inerenti l'**esternalizzazione** di una parte dei nuovi servizi che si intenderebbe sviluppare nell'area verde e zanzare.
- Tolle le analisi di dettaglio effettuate per le voci di costo di cui sopra, per le restanti voci di costo, sono stati considerati **aumenti diffusi** ponderati e proporzionali alla considerevole crescita dimensionale dell'attività.

Business Plan 2024-2025: ricavi per area 24-26

AREE	2023	
	€	%
progettazione e verde	40.335,17 €	9%
controllo zanzare	91.390,20 €	20%
aree protette e biodiversità	172.830,85 €	38%
turismo	130.170,02 €	29%
progetti trasversali/bandi	21.256,78 €	5%
TOTALE	455.983,02 €	100%



Il piano di sviluppo porterà ad un forte crescita dimensionale dell'area «progettazione e verde» che verrà pertanto fortemente potenziata nel suo assetto già dall'esercizio '24.

AREE	2024		2025		2026	
	€	%	€	%	€	%
progettazione e verde	584.448,10 €	49%	527.870,24 €	45%	452.994,37 €	39%
controllo zanzare	138.890,20 €	12%	167.890,20 €	14%	176.284,71 €	15%
aree protette e biodiversità	205.616,85 €	17%	215.897,69 €	18%	226.692,58 €	19%
turismo	152.770,02 €	13%	154.770,02 €	13%	162.508,52 €	14%
progetti trasversali/bandi	101.256,78 €	9%	106.319,62 €	9%	111.635,60 €	10%
TOTALE	1.182.981,95 €	100%	1.172.747,77 €	100%	1.130.115,78 €	100%

Da questa tabella appare evidente come l'aumento dei ricavi sia da imputarsi in via prevalente all'area «verde», tutte le aree si prevede tuttavia abbiano un considerevole incremento di ricavi.



Business Plan 2024-2026: dettaglio aumento ricavi rispetto esercizio 2023



Dettaglio maggiori ricavi esercizio 2024			
area	cliente	servizio	ricavi netti
Verde	Città Metropolitana	ciclovia sole	107.656,41 €
Verde	Città Metropolitana	coordinamento, controllo e comunicazione	17.136,71 €
Verde	Città Metropolitana	road side, pertinenze verdi, aree residue	419.319,82 €
Zanzare	Comune di Crevalcore	zanzare-crevalcore	20.000,00 €
Zanzare	Comune di Calderara	zanzare-calderara	23.000,00 €
Zanzare	Comune di Pieve di Cento	zanzare-pieve di cento	5.000,00 €
Zanzare	Comune di Bentivoglio	zanzare-bentivoglio	10.000,00 €
Biodiversità	Bando	centro riproduzione emis	32.786,00 €
Turismo	Comune di San Giovanni	iat-redazione locale	19.600,00 €
Trasversali	Bando	BANDI	72.500,00 €
TOTALE			726.998,9 €

anno	volume di attività	aumento volume rispetto esercizio 23
2023 *	455.983,02 €	
2024 *	1.182.981,95 €	726.998,93 €
2025 *	1.172.747,77 €	716.764,75 €
2026 *	1.130.115,78 €	674.132,76 €

Dettaglio maggiori ricavi esercizio 2025			
area	cliente	servizio	ricavi netti
Verde	Città Metropolitana	ciclovia sole	95.286,89 €
Verde	Città Metropolitana	coordinamento, controllo e comunicazione	112.701,64 €
Verde	Città Metropolitana	road side, pertinenze verdi, aree residue	279.546,54 €
Zanzare	Comune di Crevalcore	zanzare-creva	20.000,00 €
Zanzare	Comune di Calderara	zanzare-calderara	23.000,00 €
Zanzare	Comune di Pieve di Cento	zanzare-pieve	5.000,00 €
Zanzare	Comune di Bentivoglio	zanzare-bentivoglio	29.000,00 €
Biodiversità	Bando	centro riproduzione emis	10.000,00 €
Turismo	Comune di San Giovanni	iat-redazione locale	19.600,00 €
Trasversali	Bando	BANDI	117.629,68 €
Turismo	Privati	aumento tour BW	5.000,00 €
TOTALE			716.764,7 €

Dettaglio maggiori ricavi esercizio 2026			
area	cliente	servizio	ricavi netti
Verde	Città Metropolitana	ciclovia sole	60.983,61 €
Verde	Città Metropolitana	coordinamento, controllo e comunicazione	72.129,05 €
Verde	Città Metropolitana	road side, pertinenze verdi, aree residue	279.546,54 €
Zanzare	Comuni soci	incremento attività controllo e trattamento zanzare	84.894,51 €
Biodiversità	Comuni soci	messa a regime centro riproduzione emis	53.861,73 €
Turismo	Comune di San Giovanni	incremento e messa a regime iat-redazione locale	32.338,50 €
Trasversali	Bando	BANDI	90.378,82 €
TOTALE			674.132,8 €

Business Plan 2024-2026: piano assuntivo

AREE	2023			
	dipendente		esterno	
	n°	€/anno	n°	€/anno
progettazione e verde	1	43.781,00 €	1	3.000,00 €
controllo zanzare	0		4	53.828,00 €
aree protette e biodiversità	1	34.085,00 €	2	19.307,00 €
turismo	0		8	91.666,00 €
progetti trasversali/bandi				
aree di staff	2	75.253,00 €		
TOTALE	4	153.119,00 €	15	167.801,00 €

AREE	2024			
	dipendente		esterno	
	n°	€/anno	n°	€/anno
progettazione e verde	2	70.665,23 €	2	13.200,00 €
controllo zanzare	1	36.219,96 €	1	33.120,00 €
aree protette e biodiversità	3	73.610,89 €	0	
turismo	4	135.824,84 €	3	5.040,00 €
progetti trasversali/bandi				
aree di staff	3	103.094,96 €		
TOTALE	13	419.415,88 €	6	51.360,00 €

Come evidenziato già dal 2024 si intende avviare un **piano assuntivo**. Vi è infatti necessità di:

- accompagnare il percorso di crescita con un adeguato assetto organizzativo sia sul piano tecnico che societario/amministrativo

- mantenere alti standard qualitativi nei servizi offerti agli Enti soci attraverso figure in organico con un alto livello di professionalità

Il business plan prevede quindi un piano assunzioni che, attraverso apposito bando pubblico, porti alla assunzione di n° 9 figure nel corso del 2024. Si tratterà di figure assunte con contratto subordinato a tempo determinato. Eventuali stabilizzazioni verranno valutate solo a partire dagli esercizi successivi. Non si è in grado in questa fase di prevedere e pianificare in maniera puntuale eventuali ulteriori inserimenti nel corso dell'esercizio 2025 e 2026 che verranno presi in considerazione a tempo debito.