

CAP 1.5 LE SOCIETA'

Le società di capitali a cui la Città metropolitana di Bologna partecipa a vario titolo sono attualmente n. 12, di cui n. 2 in liquidazione e n. 2 quotate, così come da scheda allegata. Al momento della presentazione della presente relazione è in corso di perfezionamento l'ingresso dell'Ente in ARTER S.C.P.A. e quindi a seguito della conclusione della procedura, presumibilmente entro il 31/12/2023, le Società detenute dall'Ente passeranno da n. 12 a n.13. e si è pertanto provveduto all'assegnazione degli obiettivi gestionali 2024. La disciplina sulle società è ora riepilogata nel D.Lgs. 175/2016 "Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica" (TUSP), così come modificato e integrato dal D.Lgs. 100/2017, che, nell'intento di assicurare una gestione efficiente delle risorse pubbliche, rappresenta il primo e concreto tentativo del legislatore di costruire un impianto normativo per quanto possibile organico e coordinato, aumentando la trasparenza. In attuazione dell'art 20 del citato decreto, entro il termine ivi previsto, il Consiglio metropolitano ha approvato, da ultimo, con deliberazione n. 68 del 21/12/2022 il Piano di Revisione Periodica delle partecipazioni con riferimento alla situazione di bilancio al 31/12/2021, che costituisce aggiornamento del precedente Piano di Revisione Periodica e che è in continuità con la Revisione Straordinaria e in sintonia con il Piano Operativo di Razionalizzazione, anch'essi approvati dal Consiglio metropolitano. Tutti i predetti Piani sono stati inviati alla Corte dei Conti competente e al Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), tramite l'applicativo dedicato, e sono stati pubblicati nel sito internet istituzionale alla sezione trasparenza dell'Ente. Si precisa che, in attuazione del Piano Operativo di Razionalizzazione delle società, sono state dismesse le partecipazioni in n.3 società: Banca Etica S.c.p.A., Stai Soc. cons. a r.l e Fer S.r.l. mentre, in attuazione del Piano di razionalizzazione straordinaria, è stata dismessa la partecipazione in ulteriori n. 3 società: il Cup 2000 S.c.p.A, il CRPA S.p.A e Finanziaria Bologna Metropolitana S.p.A. Tutti i relativi procedimenti sono stati perfezionati anche acquisendo i rispettivi introiti derivanti dalle procedure attivate ai sensi di legge, ad eccezione di Finanziaria Bologna metropolitana S.p.A che è liquidazione a far data dal 25 settembre 2018 ed Atc S.p.A, che è stata posta in liquidazione per decisione dei soci in data 30 giugno 2014, le quali proseguono tuttora nel percorso di liquidazione. Ai sensi dell'art. 20 del D.Lgs. sopra richiamato, che prevede la razionalizzazione periodica annuale delle partecipazioni societarie, l'Ente ha intrapreso il percorso per dare attuazione a tale adempimento nel rispetto delle modalità e dei termini ivi indicati, con riferimento alla situazione di bilancio al 31/12/2022.

Mentre il 2020 è stato l'anno del Covid, il 2021, dal punto di vista economico, è stato l'anno della ripresa e del Recovery Plan per effetto del dinamismo del sistema produttivo, della gestione della crisi sanitaria e di una politica economica che, nel rendere disponibili risorse a sostegno di famiglie e delle imprese, è riuscita a rappresentare uno stimolo a proseguire nell'impegno per aumentare la resilienza, la sostenibilità e l'inclusività del sistema economico, contrastando così gli effetti negativi della pandemia. Nel febbraio 2022 il conflitto Russo – Ucraino e il successivo inasprirsi del conflitto medesimo, tuttora in atto, ha messo però gravemente in forse tale percorso di ripresa. L'aumento dei prezzi dei prodotti energetici e di altre materie prime ha alimentato la rinascita dell'inflazione, che renderanno più incerto e complesso il quadro congiunturale e le prospettive economiche, per la continuità della ripresa, dell'espansione e dell'occupazione, mettendo pertanto in crisi la già debole ripresa dei consumi. Il 2023 è dunque iniziato in un quadro di forte incertezza ed è stato profondamente segnato dai tragici eventi alluvionali che hanno colpito il territorio dell'area metropolitana di Bologna e i principali istituti internazionali di previsione economica hanno rivisto al ribasso il tasso di crescita del PIL in Europa ed in Italia non solo per il 2023 ma anche per gli anni successivi e da ultimo si è aggiunto nello scenario internazionale il nuovo conflitto israelo-palestinese.

L'effettivo contesto quindi sarà condizionato dalle decisioni operate dai governi nazionali che risultano allo stato imprevedibili perché figlie di un evolversi di situazioni legate all'incertezza geopolitica e ai rischi di recessione causati dal conflitto Russo-Ucraino a cui si è aggiunto, come sopra precisato, quello Israelo-palestinese, che costringono indubbiamente alla prudenza. Occorre inoltre richiamare l'attenzione sull'attuazione del PNRR in quanto se da un lato esistono molte opportunità offerte dal medesimo, con positivi effetti sulle dinamiche di crescita economica, dall'altro occorre fare i conti con i possibili rischi derivanti in

particolare da modelli organizzativi non pienamente adeguati. Si dà infine atto che comunque nella declinazione degli obiettivi gestionali specifici attribuiti alle società partecipate ai sensi del TUEL e del TUSP si terrà conto della particolare situazione socio-economica venutasi attualmente a determinare.

Dal punto di vista giuridico con la modifica dell'art 5, commi 3, e 4 del D.Lgs 175/2016 si è riconosciuto alla Corte dei Conti di esprimere un proprio parere non vincolante entro il termine di sessanta giorni dal ricevimento della comunicazione sull'atto di approvazione dell'Ente di costituzione di una società e di acquisizione di una partecipazione e non solo di ricevere l'atto per mera informativa. La Corte dei Conti della sezione regionale di controllo per l'Emilia Romagna con deliberazione n. 32 del 25 gennaio 2023 ha inteso tipizzare la documentazione necessaria per il parere su costituzione o acquisto che andrà allegato alla richiesta di parere.

Si dà altresì atto che il 23 dicembre 2022 è stato approvato il D.Lgs 201/2022 "*Riordino della disciplina sui servizi pubblici di rilevanza economica*", relativa alla riforma dei servizi pubblici locali da tempo attesa. Il decreto, per espressa previsione, si applica a tutti i servizi di rilevanza economica di livello generale prestati a livello locale e prevalgono sulle normative di settore. Resta in ogni caso ferma la disciplina di settore, attuativa del diritto dell'Unione Europea, relativa ai servizi di distribuzione dell'energia elettrica e del gas naturale. Il decreto è entrato in vigore il 31 dicembre 2022. Non sono previste disposizioni transitorie. In attuazione dell'art 8 di tale decreto è stato emanato il Decreto direttoriale del 31 agosto 2023 - *Linee guida e indici di qualità per la regolamentazione dei servizi pubblici locali non a rete* - con cui sono stati adottati i seguenti atti: linee guida necessarie alla redazione del piano economico finanziario e schema contenente l'individuazione degli indicatori di qualità.

1.5.1 INDIRIZZI ED OBIETTIVI GENERALI

Gli obiettivi e gli indirizzi generali per le società partecipate per il triennio si sostanziano principalmente nei seguenti punti:

- a. razionalizzazione periodica delle società partecipate: con cadenza annuale, si provvederà all'analisi dell'assetto complessivo della società nelle quali la Città metropolitana detiene partecipazioni e ove ne ricorrano i presupposti, all'adozione dei piani di razionalizzazione ai sensi dell'art. 20 del Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica;
- b. mantenimento dell'equilibrio economico o comunque, compatibilmente con l'attuale contesto nazionale e internazionale in corso, con individuazione di azioni volte alla ricostituzione graduale degli equilibri di bilancio da indicare nei rispettivi budget in modo tale da prevenire e non determinare effetti pregiudizievoli per gli equilibri finanziari dell'Ente;
- c. prosecuzione dell'attività di monitoraggio e degli andamenti economico, finanziari e patrimoniali delle società partecipate e in particolare di quelle in house providing, al fine di adempiere agli obblighi di controllo previsti dall'art. 147 quater del Tuel e dal Regolamento del Sistema dei Controlli Interni, approvato con delibera del Consiglio provinciale n. 5 del 21/01/2013. L'Ente pertanto sviluppa in linea generale e per ogni partecipata (ad esclusione delle quotate nel rispetto della normativa vigente) gli obiettivi di omologazione alle disposizioni di legge e gestionali, procedendo annualmente ad un aggiornamento costante dei predetti obiettivi. Gli obiettivi sono approvati dal Consiglio metropolitano, unitamente alla verifica del raggiungimento degli obiettivi assegnati in precedenza. Tali obiettivi vengono successivamente inviati alle società e sulla base delle informazioni ricevute dalle medesime viene effettuato il monitoraggio periodico, analizzando eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati e individuando le opportune azioni correttive. Dell'esito dei controlli viene anche redatta dal Settore competente una relazione che viene trasmessa al Sindaco metropolitano, al Segretario Generale e al Collegio dei Revisori, che tiene conto anche di un controllo societario ex ante relativo ai budget, ai piani industriali acquisiti o atti di autorizzazione dell'assemblea dei soci al compimento di atti del C.d.A. e delle operazioni straordinarie approvate dal Consiglio metropolitano nonché dei bilanci consuntivi e del bilancio consolidato;
- d. attuazione e monitoraggio delle indicazioni previste dal Testo Unico in materia di società partecipate (D. Lgs 175/2016), dal D. Lgs 102/2022 di riordino della disciplina sui servizi pubblici di rilevanza economica e dei decreti direttoriali emanati un attuazione dell'art. 8 dello stesso decreto nonché di quelle contenute

nel nuovo Codice dei contratti pubblici, D .Lgs. n. 36/2023, con particolare attenzione alle società che gestiscono in house providing servizi strumentali dell'Ente;

- e. definizione degli obiettivi sul complesso delle spese di funzionamento delle società in controllo pubblico, ivi compreso il costo del personale, di cui all'art 19, comma 5, del citato Testo Unico: si dà atto che il Comune di Bologna per le società controllate, e nel contempo anche partecipate dalla Città metropolitana di Bologna (Autostazione di Bologna S.r.l. e SRM S.r.l. e CAAB S.P.A) ha emanato, sin dal 2018 e anni seguenti, un atto di indirizzo sul contenimento dei costi di funzionamento, che è stato predisposto all'esito di un percorso di condivisione della situazione organizzativa delle predette società interessate dalla norma, anche con il coinvolgimento degli uffici competenti della Città metropolitana e che si inserisce nell'ambito del Documento Unico di Programmazione (DUP) del Comune; si dà atto che è stata data opportuna comunicazione del documento del 2018 e degli ulteriori aggiornamenti di tali indirizzi, che si sono finora succeduti, alla stessa Città metropolitana, che li ha anch'essa inseriti nei propri DUP. Vista l'eccezionalità dell'esercizio 2020 e del 2021, legato alla pandemia da Covid 19, è stata condivisa la scelta di non provvedere per il 2022 ad un ulteriore aggiornamento degli indirizzi, confermando quelli contenuti nel precedente DUP 2021-2023, che ha comportato, consequenzialmente, un aumento eccezionale proprio di quelle voci di costo rientranti nelle spese di funzionamento (a titolo meramente esemplificativo: costi per materie prime; costi per forniture, in primis energetiche; costi per servizi; costi per trasporti; etc); è stato quindi ritenuto non solo opportuno, ma anche necessario procedere ad un aggiornamento degli indirizzi individuati nel Documento Unico di Programmazione per il periodo 2022-2024, tenuto inoltre conto dell'impossibilità, vista la continua e repentina fluttuazione dei prezzi dell'energia e delle materie prime, di individuare dei parametri di spesa certi da assegnare alle rispettive società partecipate. Gli obiettivi sul complesso delle spese di funzionamento delle società a controllo pubblico individuati per l'esercizio 2023, hanno fatto esclusivo riferimento alle spese di personale e alle spese per il conferimento di incarichi esterni/consulenze. Considerato l'attuale contesto di incertezza per l'esercizio 2024 si è ritenuto di tornare alla definizione di obiettivi di contenimento sul complesso delle voci afferenti alla definizione di spese di funzionamento, prendendo a riferimento una media di tre esercizi ed escludendo l'esercizio 2020, in quanto particolarmente segnato dalla crisi pandemica.

Anche i limiti di spesa di cui trattasi, come per l'esercizio 2023, saranno intesi in termini assoluti, salva la possibilità di espandere i costi in misura proporzionale ad un eventuale incremento dei ricavi correlato a maggiore attività nell'anno di riferimento. Si è ritenuto opportuno, in merito, far riferimento sia ad indirizzi generali che ad indirizzi specifici. Gli indirizzi generali si identificano nei seguenti: 1) al fine di favorire il ricambio generazionale, si invitano le società ad assumere e conferire incarichi nei confronti di soggetti che non abbiano conseguito lo stato di quiescenza e a non trattenere in servizio il personale che possiede i requisiti per il conseguimento dello stato di quiescenza; 2) attribuire premi e incentivi al personale correlati agli obiettivi raggiunti e al risultato di bilancio con particolare attenzione, in caso di risultato negativo, alle motivazioni sottostanti; 3) non adottare provvedimenti di aumento del livello di inquadramento contrattuale del personale per lo svolgimento delle medesime funzioni e attività precedentemente svolte; 4) non applicare aumenti retributivi o corrispondere nuove o maggiori indennità o comunque altre utilità a qualsiasi titolo, non previste o eccedenti i minimi previsti dai contratti collettivi nazionali per la posizione ricoperta, e/o i trattamenti in essere alla data di entrata in vigore dei presenti indirizzi, se non in presenza di motivazioni di carattere specifico e contingente adeguatamente esplicitate; 5) limitare l'uso del lavoro straordinario per fronteggiare non previste situazioni di criticità o picchi di attività, invitando comunque, ove possibile, a mettere a recupero le ore svolte; 6) sottoporre eventuali assunzioni all'autorizzazione dei soci, nell'ambito dell'approvazione del budget annuale. In tale sede dovrà essere specificato il numero di unità di personale che si intende acquisire, la tipologia contrattuale e il profilo professionali ricercati, la relativa spesa programmata per l'anno; 7) non sottoscrivere assicurazioni a favore del personale dipendente, a qualsiasi categoria afferente, se non nei limiti di quanto previsto dai relativi CCNL applicati o per specifiche esigenze legate all'attività, previo confronto con le amministrazioni socie; 8) in merito all'attribuzione di incarichi esterni, i cui presupposti di legittimità sono enucleabili dall'art. 7 del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, si richiede alle società l'osservanza dei seguenti principi, anch'essi da recepire con proprio provvedimento: l'incarico deve rispondere

ad esigenze di natura eccezionale e straordinaria oggettivamente non sopportabili dalle professionalità interne e deve essere verificata l'impossibilità oggettiva di poter utilizzare le risorse umane disponibili al proprio interno; l'incarico deve riportare chiaramente la motivazione dell'affidamento, specificando le esigenze da soddisfare; deve essere eseguita di norma una procedura comparativa. E' limitata la proroga ed è vietato il rinnovo del contratto; 9) come previsto dall'art. 11, D.Lgs. n. 175/2016, l'organo amministrativo di norma è costituito da un Amministratore Unico, salvo che l'Assemblea dei Soci, tenendo conto di specifiche ragioni di adeguatezza organizzativa, non disponga diversamente a favore di un organo collegiale composto da tre o cinque membri, o sia adottato un sistema alternativo di governo societario. In tale contesto, è prevista l'emanazione di un Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze, fino all'adozione del quale il trattamento economico annuo onnicomprensivo da corrispondere agli amministratori non potrà eccedere il limite massimo di Euro 240.000,00 annui al lordo dei contributi previdenziali e assistenziali e degli oneri fiscali a carico del beneficiario, tenuto conto anche dei compensi corrisposti da altre pubbliche amministrazioni o da altre società a controllo pubblico. A seguito dell'adozione del decreto ministeriale, spetterà alle società medesime la verifica del rispetto del limite massimo del trattamento economico annuo onnicomprensivo dei propri amministratori. In ogni caso l'eventuale adeguamento sarà effettuato mediante apposita deliberazione dell'Assemblea dei Soci. Il medesimo limite, nonché le verifiche relative al rispetto di esso, si applica ai titolari e componenti degli organi di controllo, ai dirigenti e ai dipendenti. Si precisa che fino all'emanazione del decreto restano in vigore le disposizioni di cui all'art. 4, comma 4, secondo periodo del D.L. 6 agosto 2012 n.95 convertito con modificazione dalla legge 7 agosto 2012, n. 135 ovvero "a decorrere dal 1° gennaio 2015, il costo annuale sostenuto per i compensi degli amministratori delle società pubbliche, ivi compresa la remunerazione di quelli investiti di particolari cariche, non può superare l'80% del costo complessivamente sostenuto nell'anno 2013". Si dà atto che il Ministero dell'Economia e Finanza, ha reso nota una bozza di decreto, che al momento di redazione del presente documento non è stata ancora approvata; 10) nel caso di potenziamento e/o ampliamento dell'attività svolta dalle società, a consuntivo il complesso delle spese di funzionamento potrà aumentare rispetto alla situazione individuata nelle specifiche schede riferite ad ogni singola società, a condizione di mantenere inalterati i livelli di produttività e di efficienza della gestione, non aumentando l'incidenza percentuale del complesso delle spese di funzionamento sul valore della produzione nell'esercizio sociale considerato, dandone puntuale evidenza esplicitazione nella relazione di cui al punto 16.5.2 (Relazione sul Governo Societario). Sono fatti salvi gli specifici indirizzi impartiti alle singole società per l'esercizio 2023, in relazione alla situazione contingente, come sopra descritta.

- f. Gli indirizzi specifici sono integrati nel DUP nella parte riferita alle singole società interessate come sopra identificate. Con specifico riguardo ad Area Blu S.p.A., quale società in house providing, invece, il Socio di maggioranza assoluta, il Comune di Imola, ha predisposto nel tempo atti di indirizzo sulle spese di funzionamento, di cui da ultimo si richiama la deliberazione del Consiglio Comunale n. 64 del 5/04/2023 che ha previsto, in apposita sezione 4.2 della Nota di aggiornamento al DUP 2023 gli indirizzi sui costi di funzionamento per l'anno 2023, che è stata comunicata alla società nonché agli altri soci, rilevando che sono in corso di programmazione i nuovi indirizzi alla luce dell'attuale contesto, anche con un coinvolgimento degli uffici competenti della Città metropolitana. Si dà atto che per ATC S.p.A. in liquidazione, società, totalmente pubblica, controllata dal Comune di Bologna e partecipata dalla Città metropolitana, il relativo stato e l'inattività della stessa non rende necessaria, né possibile, l'espressione di indirizzi sulle spese di funzionamento della società, non essendo peraltro presente il personale; analogamente per la società Finanziaria Bologna Metropolitana S.p.A. in cui è stato approvato lo scioglimento anticipato e la messa in liquidazione della società a far data dal 25 settembre 2018, a cui è conseguita anche l'inoperatività del soggetto giuridico, non presentando altresì unità di personale. In merito a Lepida S.c.p.a., società in house providing soggetta al controllo analogo congiunto dei soci in attuazione dell'apposita *Convenzione quadro* e nella quale la Regione Emilia Romagna detiene la quota di maggioranza assoluta, si precisa che, al fine di razionalizzare il processo di definizione e controllo degli obiettivi del TUEL e del TUSP, evitando l'attribuzione alla società di indirizzi diversificati da parte dei numerosi soci pubblici, l'istruttoria per la definizione degli obiettivi TUEL (art. 147 quater) e TUSP (art. 19) è svolta, all'interno della cornice definita dal Documento Economico di Finanza regionale -

DEFR - della Regione medesima, dal Comitato tecnico amministrativo (CTA) e successivamente l'esito è sottoposto al Comitato Permanente di Indirizzo e Coordinamento (CPI), luogo del controllo analogo congiunto di Lepida, in cui avviene l'approvazione. Si dà atto che nel CTA del 27/04/2023 e successivamente nel CPI del 12 maggio 2023 risultano approvati, per l'anno 2024, gli obiettivi gestionali previsti dal TUEL e non anche gli obiettivi di cui al TUSP, i quali sono stati approvati dal CTA del 14 settembre 2023 e sono stati successivamente portati all'approvazione del CPI del 13 ottobre u.s. Anche per ARTER S.c.p.A, quale società in house providing, in cui al momento della presentazione della relazione è in corso il perfezionamento dell'adesione della Città metropolitana, è soggetta al controllo analogo congiunto dei soci, in attuazione dell'apposita *Accordo* e nel quale la Regione Emilia Romagna detiene la quota di maggioranza assoluta; si precisa che, al fine di razionalizzare il processo di definizione e controllo degli obiettivi del TUEL e del TUSP, evitando l'attribuzione alla società di indirizzi diversificati da parte dei soci pubblici, l'istruttoria per la definizione degli obiettivi TUEL (art. 147 quater) e TUSP (art. 19) è svolta, all'interno della cornice definita dal Documento Economico di Finanza regionale - DEFR - della Regione medesima, di cui l'ultimo è quello 2024-2026, di cui alla delibera di Giunta del 1107 del 23 giugno 2023. Per quanto sopra esposto, si evidenzia quindi che le società interessate dovranno adoperarsi per l'adeguamento ai relativi indirizzi e dovranno fornire riscontro sui risultati e sugli effetti conseguiti, nell'ambito delle relazioni redatte a favore degli uffici deputati all'esercizio del controllo previsto dall'art. 147 quater TUEL e dal Regolamento del Sistema dei Controlli Interni, in particolare nei flussi informativi economici oppure in alternativa nell'ambito dei budget e dei documenti che corredano il bilancio (Relazione sulla Gestione o Relazione sul Governo societario);

- g. valutazione di eventuali percorsi di razionalizzazione delle società partecipate nel rispetto delle disposizioni normative e statutarie vigenti;
- h. valutazione di eventuali percorsi di costituzione e/o adesioni societari e in altri organismi, in ambito coerenti con le funzioni fondamentali dell'Ente, nel rispetto del quadro normativo di riferimento vigente e dei vincoli di finanza pubblica;
- i. valutazione di eventuali modifiche statutarie o di costituzione/modifiche patti parasociali, al fine di pervenire ad un miglioramento del modello organizzativo nel rispetto delle disposizioni normative vigenti e delle competenze degli organi societari;
- j. verifica dell'assolvimento degli obblighi in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, con le modalità specifiche previste dalla normativa vigente in materia per ciascuna tipologia di società, nonché del rispetto dei provvedimenti interpretativi intervenuti in materia.

ELENCO SOCIETÀ PARTECIPATE DALLA CITTÀ METROPOLITANA DI BOLOGNA:

DESCRIZIONE RAZIONALIZZAZIONE DELLE PARTECIPAZIONI, PRECONSUNTIVO 2023 E PREVISIONE 2024-2026, OBIETTIVI GESTIONALI

AEROPORTO G. MARCONI DI BOLOGNA S.P.A.

La Società gestisce l'Aeroporto di Bologna sulla base di apposita concessione nr. 98/2004 per la gestione totale aeroportuale regolata dalla convenzione con l'Ente nazionale per l'aviazione civile (ENAC), sottoscritta in data 12 luglio 2004 e dagli atti aggiuntivi alla stessa, approvati con Decreto del Ministero dei Trasporti e delle Infrastrutture e dell'Economia e delle Finanze del 15 marzo 2006, per una durata quarantennale, decorrente dal 28 dicembre 2004 e con scadenza nel dicembre 2046, al fine di garantire il trasporto aereo e l'intermodalità dei trasporti nel territorio. Rientra nelle finalità della Società ogni iniziativa opportuna a sviluppare il traffico aereo dello scalo di Bologna, assicurando contemporaneamente il continuo adeguamento delle strutture e degli impianti aeroportuali. Il Marconi, classificato come Aeroporto strategico nel Piano nazionale degli Aeroporti, presenta una forte propensione all'export e all'internazionalizzazione con politiche di espansione commerciale verso l'Est Europa e l'Asia. L'Aeroporto Marconi di Bologna è la prima società di gestione aeroportuale in Italia ad ottenere la certificazione di gender equality in base alla nuova normativa UNI/PdR 125:2022. La certificazione, che ha una validità di tre anni con un monitoraggio annuale, attesta che il sistema di gestione di Aeroporto di Bologna è conforme ai requisiti della norma per garantire un sistema realmente inclusivo e rispettoso delle diversità di genere nell'ambiente di lavoro, sulla base di dati e obiettivi misurabili.