

## Indirizzi e obiettivi strategici 2025-2027 degli organismi partecipati

Livia Tellus Romagna Holding S.p.A. e società partecipate



---

### INDIRIZZI ED OBIETTIVI STRATEGICI

<b>HOLDING DEL GRUPPO</b>	<b>2</b>
LIVIA TELLUS ROMAGNA HOLDING S.P.A.	2
<b>SOCIETA' CONTROLLATE</b>	<b>3</b>
ALEA AMBIENTE S.P.A.	3
FMI S.R.L.	4
FORLIFARMA S.P.A.	5
UNICA RETI S.P.A.	6
<b>SOCIETA' COLLEGATE</b>	<b>7</b>
ROMAGNA ACQUE SOCIETA' DELLE FONTI S.P.A.	7
TECHNE SOC. CONS. A R.L.	9
FIERA DI FORLI' S.R.L.	10
START ROMAGNA S.P.A.	10

Approvato dal CdA in data 30 gennaio 2025

## HOLDING DEL GRUPPO

LIVIA TELLUS ROMAGNA HOLDING S.p.A.

### Obiettivi strategici

1. Presidio della redditività e dell'equilibrio finanziario delle società partecipate e della holding, in un'ottica di piena sostenibilità, per garantire la distribuzione di dividendi nella misura prevista dal budget pluriennale della società ed attesa dai Comuni Soci.
2. Indirizzo strategico e coordinamento dell'assetto organizzativo delle proprie società controllate, così come definito dallo Statuto di Livia Tellus, in un'ottica complessiva di consolidamento e crescita delle singole società.
3. Costante monitoraggio e valutazione del rischio di crisi di impresa delle società controllate e *in house* del Gruppo Livia Tellus, anche mediante completamento del sistema di monitoraggio e reporting sulla base di indicatori di controllo nonché mediante periodica attività di *auditing*.

### Obiettivo sul complesso delle spese di funzionamento

1. Valorizzazione del rapporto costi/ricavi proseguendo il percorso di sana gestione secondo criteri di economicità ed efficienza già avviato dalla Società, con particolare riferimento ai seguenti indicatori.

INDICATORI	2025	2026	2027
% Incidenza costi operativi esterni <sup>(1)</sup> su ricavi <sup>(2)</sup>	<=7,5%	<=7,5%	<=7,5%
% Incidenza costi del personale su ricavi <sup>(2)</sup>	<=7,5%	<=7,5%	<=7,5%

(1) Per costi operativi esterni si intendono i costi per servizi (voce B.7 del Bilancio di esercizio) e costi e per godimento di beni di terzi (voce B.8 del Bilancio di esercizio).

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

## SOCIETA' CONTROLLATE

ALEA AMBIENTE S.p.A.

### Obiettivi strategici

1. Implementazione di un sistema di controllo di gestione che evidenzii i costi e le marginalità delle diverse aree di business della società.
2. Costante verifica e monitoraggio delle tariffe dei servizi di raccolta e gestione dei rifiuti, in un'ottica di potenziale contenimento delle tariffe a beneficio degli utenti con proseguimento dell'attività di recupero evasione/elusione.
3. Proseguimento degli investimenti finanziati dal PNRR: realizzazione del Centro di Raccolta e Centro del riuso presso la sede di via Golfarelli a Forlì, realizzazione del Centro di Raccolta presso il Comune di Meldola, installazione di sei stazioni di conferimento automatizzate dedicate alla raccolta dei rifiuti in località turistiche, digitalizzazione dei servizi e attivazione Control Room.
4. Redazione di un'analisi di Customer Satisfaction con cui misurare il livello di qualità di servizio e di soddisfazione percepita dagli utenti, al fine di raccogliere informazioni chiave per meglio indirizzare le scelte strategiche della società.
5. Potenziamento dei servizi per il miglioramento del decoro di tutto il territorio servito e per contrastare il fenomeno degli abbandoni.

### Obiettivo sul complesso delle spese di funzionamento

1. Valorizzazione del rapporto costi/ricavi proseguendo il percorso di sana gestione secondo criteri di economicità ed efficienza già avviato dalla Società, con particolare riferimento ai seguenti indicatori.

INDICATORI	2025	2026	2027
% Incidenza costi operativi esterni su ricavi	<=65%	<=65%	<=65%
% Incidenza costi del personale su ricavi	<=26%	<=26%	<=26%

## Obiettivi strategici

1. Proroga della “Convenzione Quadro” in essere con il Comune di Forlì con scadenza al 31/12/2024, per l’affidamento di funzioni relativa alla mobilità, ai trasporti e alla sicurezza urbana.
2. Costante presidio e monitoraggio dell’assetto organizzativo della società, al fine di adeguare la struttura alle nuove esigenze sulla base dei servizi e funzioni assegnate al fine di garantire la corretta gestione dei processi amministrativi, tecnici e contabili della società in un’ottica di piena continuità aziendale.
3. Sviluppo dei servizi di progettazione e gestione di opere pubbliche per i Comuni Soci relativamente sia alla mobilità come strade, parcheggi e piste ciclabili e sia come interventi di manutenzione del patrimonio.
4. Sviluppo dei servizi relativi alla mobilità e alla sosta per i Comuni Soci.
5. Sviluppo dei servizi di videosorveglianza dei Comuni Soci, compresa la manutenzione in efficienza dell’intero sistema di sicurezza urbana.
6. Sviluppo dei servizi e dei progetti per l’efficientamento energetico degli edifici pubblici, progettazione, ricerca finanziamenti pubblici come il conto termico ed altri per i Comuni Soci nell’ottica della riduzione dei consumi, sia per ridurre i costi sia per ridurre le emissioni inquinanti e contrastare il cambiamento climatico.
7. Sviluppo delle attività di Energy Manager tramite il monitoraggio di tutti i consumi energetici degli edifici pubblici e attivazione di un supporto attivo agli uffici del Comune di Forlì per l’individuazione delle opportunità/azioni di risparmio economico ed energetico.
8. Monitoraggio del PAESC (Piano d’Azione Energia Sostenibile e il Clima).
9. Proseguire l’attività di Verifica dell’idoneità alloggiativa ed accertamento dei requisiti igienico sanitari.

## Obiettivo sul complesso delle spese di funzionamento

1. Valorizzazione del rapporto costi/ricavi proseguendo il percorso di sana gestione secondo criteri di economicità ed efficienza già avviato dalla Società, con particolare riferimento ai seguenti indicatori.

INDICATORI	2025	2026	2027
% Incidenza costi operativi esterni su ricavi	<=60%	<=60%	<=60%
% Incidenza costi del personale su ricavi	<=33%	<=33%	<=33%

### Obiettivi strategici

1. Sviluppo e promozione dei servizi alla clientela in farmacia.
2. Implementazione di un sistema di controllo di gestione che evidenzi i costi e le marginalità delle diverse aree di business della società.
3. Promozione delle due nuove farmacie comunali della Pianta Organica del Comune di Forlì aperte nel 2024 dalla Società, per il raggiungimento della piena sostenibilità economica.
4. Prosecuzione del supporto alla gestione delle farmacie comunali dei Comuni Soci e collaborazione con le farmacie di Santa Sofia, Predappio e Meldola, anche in un'ottica di possibile estensione territoriale delle attività della società ad altri Comuni Soci.

### Obiettivo sul complesso delle spese di funzionamento

1. Valorizzazione del rapporto costi/ricavi proseguendo il percorso di sana gestione secondo criteri di economicità ed efficienza già avviato dalla Società, con particolare riferimento ai seguenti indicatori.

INDICATORI	2025	2026	2027
% Incidenza costi operativi <sup>(1)</sup> esterni su ricavi <sup>(2)</sup>	<=11%	<=11%	<=11%
% Incremento del fatturato	>=2,5%	>=2,5%	>=2,5%

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

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

### Obiettivi strategici

1. Redazione, di concerto con i Soci, di un piano strategico triennale di sviluppo industriale della società che evidenzii i possibili percorsi di consolidamento e crescita, il modello organizzativo adottato, i fabbisogni di personale e gli impatti economico-finanziari previsti per il triennio, nella prospettiva di trasformazione in Società patrimoniale in house.
2. Completamento degli investimenti finalizzati alla sostituzione delle reti di distribuzione gas realizzate con materiali non conformi alle norme tecniche vigenti (in attuazione delle disposizioni ARERA).
3. Progetto valorizzazione asset idrici per riconoscimento quota ammortamenti alla Società Patrimoniale (propedeutico al Progetto di incorporazione in Romagna Acque di tutti gli asset del ciclo idrico della Romagna non iscritti nel patrimonio del gestore del servizio idrico integrato).
4. Gara gas: Adeguamento normativo e degli interessi patrimoniali di Unica Reti per la predisposizione e svolgimento della gara per l'affidamento del servizio di distribuzione gas naturale nei Comuni dell'ATEM Forlì-Cesena.
5. Coordinamento progetto "acque meteoriche": censimento e co-progettazione degli interventi di riqualificazione del sistema delle reti ed impianti di drenaggio urbano dei Comuni della Provincia Forlì-Cesena e nuovo piano di resilienza.
6. Smart Land Forlì-Cesena 30.0 studio di fattibilità.

### Obiettivo sul complesso delle spese di funzionamento

1. Garantire il pieno equilibrio economico-gestionale, migliorando la qualità dei servizi resi, valorizzare il rapporto costi/ricavi perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza e riduzione esposizione debitoria, con particolare riferimento ai seguenti indicatori.

INDICATORI	2025	2025	2027
EBITDA (o MOL)	>= 9 Mln €	>= 6,5 Mln €	>= 6,5 Mln €
Utile netto	>= 4 Mln €	>= 4 Mln €	>= 5 Mln €
% Incidenza costi operativi esterni su ricavi	<= 11%	<= 20%	<= 17%
% Incidenza costo del personale su ricavi	<= 5 %	<= 5 %	<= 5 %
Riduzione esposizione debitoria	>= 1,45 Mln €	>= 0,39 Mln €	>= 0,12 Mln €

Nota: i target sono determinati considerando realizzati gli obiettivi 3. e 4.

## SOCIETA' COLLEGATE

### ROMAGNA ACQUE SOCIETA' DELLE FONTI S.p.A.

#### Indirizzi strategici

1. Rispetto del cronoprogramma degli interventi approvato da ATERSIR (POI 2024-29 approvato con delibera CAMB/2024/73 del 25/07/2024):
  - Completamento delle azioni annuali previste dal Piano degli Interventi 2024-2029 e rispetto del relativo cronoprogramma approvato da ATERSIR;
  - Realizzazione degli interventi progettuali relativi al miglioramento dell'approvvigionamento idropotabile del sistema Acquedotto della Romagna finalizzati all'aumento della resilienza del sistema acquedottistico per mitigare gli effetti derivanti dal cambiamento climatico globale, in particolare:
    - 1 - Pianificazione degli interventi individuati nello studio delle alternative progettuali;
    - 2 - Avvio delle attività di progettazione in coerenza con lo studio delle alternative progettuali e con il piano degli interventi approvato da ATERSIR con delibera CAMB/2024/73 del 25/07/2024.
2. Aggiornamento e avanzamento del "Progetto di incorporazione in Romagna Acque - Società delle Fonti S.p.A. di tutti gli asset del ciclo idrico della Romagna non iscritti al patrimonio del gestore del SII" a seguito di riscontro da parte di ARERA in relazione alla "motivata istanza" presentata da ATERSIR con deliberazione n. 86/2020 e 18/2021:
  - Aggiornamento del cronoprogramma delle attività in conseguenza agli adempimenti amministrativi in capo ad ATERSIR per aggiornamento convenzione esistente in linea con parere pro veritate redatto da Prof. Bruti Liberati;
  - Chiusura del progetto entro 31/12/2025 ed avvio patrimoniale unica dal 01/01/2026.
3. Miglioramento della qualità tecnica del servizio idrico mediante l'applicazione del macro-indicatore M1-perdite idriche (Delibera ARERA 917/2017 e successive modifiche ed integrazioni previste nella delibera 637/2023/R/IDR):
  - Mantenimento della classe A di appartenenza per il macro-indicatore M1, definita in funzione dei valori assunti dai due indicatori M1a ed M1b.
4. Incremento autosufficienza energetica:
  - Piano energetico settore Idrico: Completamento di n. 1 impianto fotovoltaico ed affidamento dei lavori di n. 1 impianti FV in coerenza con quanto previsto nel Piano Energetico aziendale;
  - Piano energetico settore Elettrico: Realizzazione degli impianti da fonti rinnovabili nelle configurazioni previste dalla normativa in materia di autoconsumo diffuso e comunità energetiche, in coerenza con il Piano Energetico aziendale aggiornato sulla base degli esiti degli studi condotti.
5. Sviluppo del piano nuove certificazioni approvato dal CdA con Delibera n. 50 del 05/04/2023:
  - Ottenimento della certificazione relativa al Sistema di Gestione previsto dalla norma UNI/PdR 125:2022 "Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere" che prevede l'adozione di specifici KPI (Key Performance Indicator - Indicatori chiave di prestazione) inerenti alle politiche di parità di genere nelle organizzazioni;
  - Realizzazione delle 4 attività necessarie per garantire la conformità della Società rispetto agli standard ESRS (European Sustainability Reporting Standards) previsti dalla direttiva (UE) 2022/2464 (c.d. CSRD) che definisce i requisiti in merito alla rendicontazione societaria di sostenibilità per le imprese, in particolare:
    - 1 - Analisi di doppia rilevanza e informativa ESRS (edizione pilota in linea con gli standard ESRS su dati FY 2024, gap analysis in vista degli obblighi 2026);
    - 2 - Tassonomia Europea (Analisi di ammissibilità e allineamento agli obiettivi ambientali della Tassonomia e valutazione eventuali azioni di miglioramento).

6. Realizzazione del progetto relativo alla costruzione e gestione delle nuove Case dell'acqua in coerenza con quanto definito nella relazione "PIANIFICAZIONE STRATEGICA 2024-29" e con il metodo tariffario vigente (altre attività idrico), e implementazione del progetto di sviluppo e di gestione unitaria in capo a Romagna Acque:
  1. Realizzazione nuove case dell'acqua previste nel piano strategico 2024/29 in coerenza con il cronoprogramma ed il Piano degli Investimenti approvato da ATERSIR (1° lotto - n. 5 case nel biennio 2025/26).
  2. Avvio della gestione unitaria delle case dell'Acqua in capo a Romagna Acque come da progetto di sviluppo e gestione approvato nel 2024.

**Obiettivo sul complesso delle spese di funzionamento per il 2025**

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

INDICATORE	Azioni previste
MTI-4: costi efficientabili: riduzione del gap fra costi riconosciuti e costi consuntivati. Definizione di un piano strategico.	1. Sviluppo di un piano di azioni pluriennale finalizzate al recupero ed efficientamento dei costi relativamente alla voce di costo "Spese per manutenzione ordinaria", in particolare: 2025 --> -3% 2026 --> -3% 2027 --> -4% Triennio 2025/27 --> -10%
Tenuto conto del settore in cui la Società opera, contenimento delle spese di personale nei termini esposti nel bilancio di previsione 2025	Monitoraggio periodico (30/06 - 30/09 - 31/12)

### Indirizzi strategici

1. Potenziamento della progettazione ed implementazione della progettualità all'interno del POR 2121-2027 e PNRR, con evidenza degli aspetti di innovazione che potranno essere messi in campo.
2. Consolidamento e ampliamento della collaborazione con i Comuni Soci di Livia Tellus, gli stakeholder e le imprese del territorio della Romagna forlivese al fine di meglio individuare i reali fabbisogni di formazione professionale e le competenze in grado di rispondere alle esigenze del tessuto produttivo.
3. Rafforzamento della collaborazione con le Società del Gruppo Livia Tellus al fine di massimizzare le possibili sinergie, con particolare riferimento allo sviluppo di progetti di formazione e di inserimento lavorativo.
4. Costante presidio e monitoraggio dell'assetto organizzativo della società, con particolare riferimento alla corretta gestione del turn-over del personale a tempo determinato e indeterminato, in un'ottica di piena sostenibilità e continuità aziendale.

### Obiettivo sul complesso delle spese di funzionamento per il 2025

1. Contenimento dei costi generali attraverso la riduzione dell'incidenza delle spese generali sul valore della produzione, con particolare riferimento al seguente indicatore:

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

## FIERA DI FORLÌ S.r.l.

### **Indirizzi strategici**

1. Presidio della redditività e dell'equilibrio finanziario delle società, anche in un'ottica di piena sostenibilità della stessa nel medio periodo.
2. In accordo con il Comune di Forlì, prosecuzione delle iniziative di manutenzione della struttura fieristica nel breve-medio periodo, al fine di garantire la continuità delle attività del servizio fieristico nella salvaguardia delle misure e degli standard di sicurezza previsti dalla normativa vigente.
3. Considerato che l'attività della società è strettamente necessaria per il perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ente per lo sviluppo economico locale, si procederà ad attuare azioni di razionalizzazione, come fusione/agggregazione con altre fiere, in accordo con gli altri soci.

## START ROMAGNA S.p.A.

### **Indirizzi strategici**

1. Ricerca della sostenibilità economica e dell'equilibrio di bilancio, anche mediante iniziative ed interventi finalizzati al contenimento dei costi.
2. Incremento dei ricavi da traffico, secondo i target indicati dal Piano Industriale, con l'obiettivo nel medio periodo di ritornare al livello del volume di traffico del 2019 (periodo pre-covid).
3. Avanzamento del percorso di rinnovo del parco mezzi, mediante l'introduzione di nuovi mezzi a trazione elettrica e a metano, in un'ottica di transizione ecologica, secondo i target indicati dal Piano Industriale.
4. Completamento entro il triennio 2025/2027 del progetto di costruzione del nuovo impianto di distribuzione di metano GNL e del nuovo impianto di elettrificazione per i nuovi mezzi elettrici all'interno del deposito Pandolfa a Forlì.