

## Indirizzi e obiettivi strategici 2024-2026 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

## 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	2024	2025	2026
% 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 evidenzi 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.
3. Completamento del percorso di digitalizzazione della società mediante la creazione ed il pieno avvio della struttura di *Control Room* per il costante presidio e monitoraggio dei servizi operativi.
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.

### 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	2024	2025	2026
% Incidenza costi operativi esterni su ricavi	<=71%	<=71%	<=71%
% Incidenza costi del personale su ricavi	<=24%	<=24%	<=24%

### Obiettivi strategici

1. Implementazione di un sistema di controllo di gestione che evidenzi i costi e le marginalità delle diverse aree di business della società.
2. Costante presidio e monitoraggio dell'assetto organizzativo della società, con particolare riferimento all'area amministrativa, secondo gli indirizzi definiti dalla holding al fine di garantire la corretta gestione dei processi amministrativi 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.
4. Sviluppo dei servizi relativi alla mobilità e alla sosta per i Comuni soci.
5. Sviluppo dei servizi di videosorveglianza per i Comuni soci.
6. Sviluppo dei servizi di efficientamento energetico ed energy management per i 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	2024	2025	2026
% Incidenza costi operativi esterni su ricavi	<=60%	<=60%	<=60%
% Incidenza costi del personale su ricavi	<=33%	<=33%	<=33%

### 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. Implementazione ed avviamento delle due nuove farmacie comunali della Pianta Organica del Comune di Forlì assegnate nel 2023 alla società, garantendone la piena sostenibilità economica.
3. 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 di Livia Tellus.

### 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	2024	2025	2026
% 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. Implementazione di un sistema di controllo di gestione che evidenzii i costi e le marginalità delle diverse aree di business della società.
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. Prosecuzione del progetto di valorizzazione degli asset del servizio idrico integrato (SII) finalizzato al riconoscimento tariffario e alla possibile incorporazione in Romagna Acque di tutti gli asset del settore idrico della Romagna non iscritti nel patrimonio del gestore del SII.

### Obiettivo sul complesso delle spese di funzionamento

1. Valorizzare il rapporto costi/ricavi perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza, con particolare riferimento ai seguenti indicatori.

INDICATORI	2024	2025	2026
EBITDA (o MOL)	>= 6,5 Mln €	>= 6,5 Mln €	>= 6,5 Mln €
Utile netto	>= 2,7 Mln €	>= 2,7 Mln €	>= 2,7 Mln €
% Incidenza costi operativi esterni su ricavi	<= 17%	<= 17%	<= 17%
% Incidenza costo del personale su ricavi	<=4 %	<=4 %	<=4 %
Riduzione esposizione debitoria	>= 1,0 Mln €	>= 1,0 Mln €	>= 1,0 Mln €

## SOCIETA' COLLEGATE

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

### Indirizzi strategici

1. Rispetto del cronoprogramma degli interventi in fase di approvazione da parte di ATERSIR (proposta POI 2024-27 approvato dal CdA con delibera n. 56 del 18/04/2023).
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. 18/2021.
3. Miglioramento della qualità tecnica del servizio idrico mediante l'applicazione del macro-indicatore M1-perdite idriche (Delibera ARERA 917/2017).
4. Sviluppo di studi ed ipotesi di intervento e valutazione delle alternative progettuali finalizzate al miglioramento approvvigionamento idropotabile del sistema Acquedotto della Romagna, con particolare riferimento alle azioni di lungo periodo, finalizzato all'aumento della resilienza del sistema acquedottistico per mitigare gli effetti derivanti dal cambiamento climatico globale.
5. Incremento autosufficienza energetica:
  - Affidamento dei lavori e realizzazione di n. 2 dei 4 impianti fotovoltaici previsti nel Piano Energetico 2022-24;
  - Aggiornamento del piano energetico finalizzato alla realizzazione di ulteriori impianti da fonti rinnovabili nelle configurazioni previste dalla normativa in materia di autoconsumo diffuso e comunità energetiche.
6. Sviluppo del piano nuove certificazioni approvato dal CdA con Delibera n. 50 del 05/04/2023.
  - Implementazione del 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 di un pre-assessment per valutare la conformità da parte 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.
7. Realizzazione del progetto relativo alla costruzione e gestione delle nuove "Case dell'acqua" che prevede la redazione di un documento di pianificazione strategica che, in coerenza con il metodo tariffario vigente (altre attività idrico), valuti le necessità di investimento sulle infrastrutture esistenti, identifichi le necessità di ulteriori case dell'acqua, integrando le stesse con il progetto sviluppato nel 2023 e definisca un progetto di sviluppo e di gestione unitaria in capo a Romagna Acque.

## Obiettivo sul complesso delle spese di funzionamento per il 2024

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 (2024)
MTI-4: costi efficientabili: riduzione del gap fra costi riconosciuti e costi consuntivati. Definizione di un piano strategico.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Analisi del nuovo metodo tariffario MTI-4 e identificazione dei delta tra costi riconosciuti e costi consuntivati;</li><li>2. Identificazione delle principali aree di intervento e sviluppo di un piano di azioni pluriennale finalizzate al recupero ed efficientamento dei costi.</li></ol>



### Indirizzi strategici

1. Progettazione ed implementazione di progetti innovativi, alla luce della nuova programmazione FSE+ 2021-2027 e dei fondi PNNR.
2. Creazione, consolidamento e ampliamento della collaborazione con i Soci, gli altri enti locali e le imprese del territorio per promuovere progettualità e sinergie comuni al fine individuare, in un'ottica di economia della conoscenza, le competenze in grado di meglio rispondere alle esigenze del tessuto produttivo e nel contempo ai bisogni di formazione, professionalizzazione e sviluppo della popolazione studentesca e delle persone in cerca di lavoro o già occupate.
3. Consolidamento della collaborazione con le altre società partecipate dei Soci, al fine di ampliare il numero di nuove imprese disponibili ad accogliere gli allievi in stage/tirocinio, in coerenza con le disposizioni del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza in materia di formazione professionale, parità di genere, protezione e valorizzazione dei giovani, digitalizzazione e coesione sociale del territorio e con gli indirizzi della nuova programmazione FSE+ 2021-2027 e dei fondi PNNR.
4. Costante presidio e monitoraggio dell'assetto organizzativo della società, con particolare riferimento alla corretta gestione del *turn-over* del personale a tempo determinato ed indeterminato, in un'ottica di piena sostenibilità e continuità aziendale.

### Obiettivo sul complesso delle spese di funzionamento per il 2024

1. Monitoraggio dell'andamento dei costi generali e calcolo del rapporto tra costi generali e 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.

START ROMAGNA S.p.A.

**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. Prosecuzione del Piano degli Investimenti Bus 2022-2025 per il rinnovo del parco mezzi, così come previsto dal documento di Piano Industriale 2022-2025 della società.
3. Coordinamento con la società FMI S.r.l., finalizzato all'incremento della qualità dei servizi offerti al territorio della Romagna forlivese.