



OBIETTIVI SOCIETA' PARTECIPATE

- esercizio 2025/2026 -

1. Premessa

Il CON.AMI è ente pubblico economico, dotato di personalità giuridica ed autonomia imprenditoriale, che persegue costantemente l'obbligo dell'*"equilibrio economico-finanziario"* tanto da conformare l'attività ai criteri di *"efficacia"*, *"efficienza"* ed *"economicità"* rilevando gli andamenti della gestione nel rispetto dei principi contabili contenuti nell'*Allegato 1* del D.Lgs. 23 giugno 2011 n. 118 e nel *Codice Civile* (art. 114 Tuel).

L'azienda speciale a struttura consortile verifica l'equilibrio complessivo delle attività non solo in sede di previsione, ma anche durante la gestione in modo concomitante con lo svolgersi delle operazioni di esercizio e, quindi, i risultati complessivi dell'esercizio che si riflettono nei documenti contabili di rendicontazione (cfr. *"principio equilibrio"* par. 15, Allegato 1, D.Lgs. 118/2011). Il principio di *"equilibrio"* è più ampio della logica del *"pareggio finanziario"* e comprende la *"realizzazione dell'equilibrio economico (sia nei documenti contabili di programmazione e previsione e quindi con riferimento al budget ed al preventivo economico sia nei documenti contabili di rendicontazione e quindi nel conto economico di fine esercizio)"* che divengono la garanzia della capacità di perseguire (nel tempo) le finalità istituzionali ed innovative di un'amministrazione pubblica che opera in un mercato dinamico.

In via complementare l'attività deve avvenire applicando il *"principio di congruità"* che richiede l'*"adeguatezza dei mezzi disponibili rispetto ai fini stabiliti"* che, collegandosi con il distinto *"principio della coerenza"* impone che le entrate e le spese debbano essere valutate *"in relazione agli obiettivi programmati, agli andamenti storici ed al riflesso nel periodo degli impegni pluriennali che sono coerentemente rappresentati nel sistema di bilancio, nelle fasi di previsione e programmazione, di gestione e rendicontazione"* (cfr. *"principio di congruità"* par. 8, Allegato 1, D.Lgs. 118/2011).

Nel contesto regolamentare posto dal legislatore, il CON.AMI realizza il presidio delle società partecipate monitorando – in via ciclica - le ragioni e le finalità della partecipazione *"anche sul piano della convenienza economica e della sostenibilità finanziaria"* (art. 5 Tusp), aggiorna gli obiettivi strategici assegnati ad ogni singolo organismo e, altrettanto importante, delinea strumenti funzionali atti a migliorare l'analisi delle situazioni economico-finanziarie per avere il controllo degli andamenti aziendali quali indicatori di performance (artt. 6 e 14 Tusp e art. 3 Cci), l'analisi degli *"adeguati assetti"* (art. 2086 cod. civ.) e della *"continuità aziendale"* (cfr. principi contenuti nel documento *O.I.C.11* applicabile ai bilanci relativi agli esercizi da intendere come *"la capacità dell'impresa di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro, relativo ad un periodo di almeno 12 mesi dalla data di riferimento del bilancio"*).

In applicazione del quadro normativo appare opportuno che il CON.AMI

determini gli obiettivi gestionali a cui devono tendere le società partecipate (secondo parametri qualitativi e quantitativi) e organizzi il sistema informativo utile a monitorare periodicamente gli andamenti degli organismi societari nonché a rilevare i rapporti finanziari con l'ente proprietario, la situazione contabile, gestionale e organizzativa, il perseguimento delle missioni affidate, la qualità dei servizi resi, il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica. Provvedimenti che le società a controllo sono tenute a recepire e a pubblicare sul sito istituzionale (art. 19, commi 5-7, del *Tusp*).

Si ricorda che l'articolazione del sistema informativo attinente ai rapporti con le singole società partecipate e agli standard quantitativi e qualitativi di gestione dei servizi sono distintamente disciplinati dagli statuti sociali e dai rapporti contrattuali (contratti, affidamenti, disciplinari ed ai capitolati comunque denominati) ai quali si fa riferimento.

Gli obiettivi fissati nel presente documento per il biennio 2025/2026 potranno essere oggetto di conferma annuale, se necessario.

I – Le società

Rispetto a quanto previsto il presente documento delinea gli obiettivi generali e specifici di gestione, ulteriori ed integrativi rispetto ai rapporti contrattuali ed ha a riferimento i seguenti organismi societari:

Tav. 1 - Partecipazioni (2024)

Codice Identificativo	Denominazione / Ragione Sociale	Quota partecipazione	Piano ai sensi 20 Tusp (anno 2022)
Società a partecipazione diretta			
D.01	AREA BLU S.P.A.	2,72%	mantenere
D.02	BRYO S.P.A.	25,00%	mantenere
D.04	IF-IMOLA FAENZA TOURISM SOC. CONS. A.R.L.	38,40%	in razionalizzazione
D.05	S.F.E.R.A. S.R.L.	40,476%	Mantenere
D.06	SOCIETA' ACQUEDOTTO VALLE LAMONE S.R.L.	85,00%	in razionalizzazione
D.07	HERA S.P.A.	7,29%	mantenere
D.08	FORMULA IMOLA S.P.A. A SOCIO UNICO	100,00%	mantenere
D.09	ACANTHO S.P.A.	16,84%	mantenere
Società quotate sul mercato regolamentato			
D.07	HERA S.P.A.		mantenere
Società controllata da società quotata sul mercato regolamentato			
D.09	ACANTHO S.P.A.		mantenere

Tav. 2 – modalità del controllo (2024)

A – società a “controllo analogo” solitario

Codice Identificativo	Denominazione / Ragione Sociale
D.08	FORMULA IMOLA S.P.A.

B – società a “controllo analogo” congiunto

Codice Identificativo	Denominazione / Ragione Sociale
D.01	AREA BLU S.P.A.
D.05	S.F.E.R.A. S.R.L.

C – società controllate ai sensi art. 2359 cod. civ.

Codice Identificativo	Denominazione / Ragione Sociale
D.06	SOCIETA' ACQUEDOTTO VALLE LAMONE S.R.L.

D – società partecipata

Codice Identificativo	Denominazione / Ragione Sociale
D.02	BRYO S.P.A.
D.06	IF IMOLA FAENZA TOURISM COMPANY SOC. CONS. A.R.L.

2. L'applicazione degli indirizzi

Gli indirizzi stabiliti nel presente documento si applicano direttamente alle società ove CON.AMI ha una partecipazione di controllo solitario nonché ai sensi dell'art. 2359 cod. civ.:

- a) Formula Imola S.p.A.;
- b) SAVL S.r.l.;

nelle società a controllo congiunto si applicano nella misura in cui sono recepiti nell'ambito del coordinamento dei soci previsti dalle convenzioni ex art. 30 del D.Lgs. 267/2000 o dagli statuti, dalle eventuali assemblee di patto e/o dalle assemblee dei soci:

- c) S.F.E.R.A. S.r.l.;
- d) Area Blu S.p.A.;

nelle società non controllate gli indirizzi, ove non siano direttamente conseguenti a norme di legge o parte di accordi contrattuali, si applicano nella misura in cui sono

recepiti da parte delle rispettive Assemblee:

- e) Bryo S.p.A.;
- f) Imola Faenza Tourism Company S.c.a r.l.;

infine, non si applicano alla società quotate od alle controllate di quotate (art. 1 comma 5 *Tusp*):

- g) Hera S.p.A.;
- h) Acantho S.p.A.

3. Obiettivi comuni

Alla luce delle informazioni assunte e delle analisi sviluppate in base ai flussi informativi acquisiti, il CON.AMI delinea – in via generale – obiettivi comuni che intende fissare per le seguenti società partecipate: Area Blu S.p.A., Formula Imola S.p.A., S.F.E.R.A. S.r.l., SAVL S.r.l., Imola Faenza Tourism Company S.c. a r.l., Bryo S.p.A.

Obiettivo 1: strategico di gestione

Gli obiettivi di ogni singola Società sono indicati nel *Piano Pluriennale di Attività* approvato dall'Assemblea Consortile in data approvato dal Consiglio dall'Assemblea in data 12/04/2024 nel quale sono definiti obiettivi specifici per ogni partecipata (reperibile alla pagina web [https://trasparenza.conami.it/wp-content/uploads/2024/07/PIANO-TRIENNALE-2024-2026-CON.AMI .pdf](https://trasparenza.conami.it/wp-content/uploads/2024/07/PIANO-TRIENNALE-2024-2026-CON.AMI.pdf)). Gli obiettivi potranno essere oggetto di revisione ed aggiornamento.

Altresì, si precisa che le misure di razionalizzazione previste dal Piano di razionalizzazione delle partecipazioni societarie dirette e indirette, adottato nell'anno 2024 ai sensi dell'art. 20 *Tusp*, integrano, con riferimento a ciascuna società, gli obiettivi specifici approvati con il presente atto.

Obiettivo 2: direttiva generale

Le società e gli enti sono tenute ad improntare la propria attività ai criteri di legalità, buon andamento, economicità, efficacia, imparzialità, pubblicità e trasparenza nonché al rispetto dei principi dell'ordinamento dell'Unione Europea.

È obiettivo comune a tutte le società realizzare bilanci non in perdita; allo scopo, detti soggetti sono tenuti a programmare la propria gestione e ad assumere ogni misura correttiva, nel corso dell'esercizio, utile a perseguire e realizzare il pareggio o l'utile/avanzo di bilancio.

Obiettivo 3: contenimento indebitamento

Le società assumono come principio di gestione il contenimento dell'indebitamento.

Salvo l'utilizzo di anticipazioni di cassa finalizzate a superare momentanee carenze di liquidità od a sostenere operazioni di gestione caratteristica a breve termine (massimo dodici mesi), ricorrono all'indebitamento solo per finanziare spese di investimento finalizzate all'accrescimento del proprio patrimonio, con contestuale adozione di piani di ammortamento di durata non superiore alla vita utile dell'investimento nei quali è evidenziata l'incidenza delle obbligazioni assunte sui singoli esercizi futuri nonché modalità con cui sia assicurata la sostenibilità nel tempo del servizio del debito.

Obiettivo 4: trasparenza e prevenzione della corruzione

Si chiede di dare precisa attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società per rispettare gli obblighi previsti dalla legge n. 190/2012 (prevenzione della corruzione) ed al D.Lgs. n. 33/2013 (pubblicità e trasparenza) e dal D.Lgs. 39/2013 (cause di incompatibilità e inconfiribilità).

Quindi, si indica l'obiettivo - per quanto di competenza e nel rispetto delle attività specificatamente esercitate - d'attenersi alla delibera n. 1134 del 08 novembre 2017 con la quale l'A.N.AC. ha approvato le *“Nuove linee guida per l’attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazione e degli enti pubblici economici”*.

Si segnala che le indicate linee guida pongono direttamente in capo alle società gli adempimenti tanto che le presenti indicazioni sono finalizzate a dare impulso ed a promuovere l'adozione, il mantenimento e l'aggiornamento delle misure prescritte in materia di trasparenza, prevenzione della corruzione e, non meno importante, preme il continuo monitoraggio delle cause di incompatibilità ed inconfiribilità.

Obiettivo 5: programmi valutazione rischio crisi aziendale

Secondo quanto previsto dall'art. 6, commi 2 e 4 *Tusp* le società a controllo pubblico predispongono, applicano ed implementano specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'Assemblea nell'ambito dell'annuale relazione sul governo societario.

Per la redazione del programma di valutazione del rischio di crisi aziendale le società controllate avranno cura d'attenersi alle *“Linee Guida per la redazione della Relazione sul Governo societario, contenente il Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale, ex art. 6, comma 2 e comma 4 del D.Lgs. 175/2016”* redatte dal Ministero Economia e Finanza, Direzione Finanze, Provveditorato – Aziende, con la Circolare del 12 aprile 2019 (prot. n. 37742) e tener presenti le raccomandazioni contenute nel documento intitolato *“Relazione sul Governo Societario contenente Programma di Valutazione del Rischio di Crisi Aziendale”* redatte dalla Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialità e degli Esperti Contabili del marzo 2019.

Nel caso in cui le analisi effettuate attraverso il sistema di valutazione del rischio adottato evidenzino la presenza di una situazione di crisi d'impresa od anche solo significativi squilibri, occorre che l'organo amministrativo – oltre ad informare il socio - adotti senza indugio i provvedimenti necessari ed evitare l'aggravamento della crisi, a correggerne gli effetti ed a eliminarne le cause, attraverso un adeguato piano di risanamento.

Obiettivo 6: flussi informativi

Le società provvedono tempestivamente alla trasmissione al CON.AMI, e per esso ai suoi organi ed uffici, di ogni informazione e/o documento utile o necessario all'esercizio delle funzioni di controllo, all'assolvimento di adempimenti o all'acquisizione di elementi conoscitivi.

In particolare, ciascuna società:

- a) provvede ad ottemperare alla puntuale trasmissione delle informazioni e documenti di cui CON.AMI ha necessità per l'espletamento dell'attività amministrativa, nonché in relazione ad obblighi di comunicazione, controllo e pubblicità previsti dalle norme in vigore compreso l'attuazione dei commi 1 lett *i*) et comma 2 lett. *b*) dell'art. 17 e dell'art 33 comma 2 Statuto (consultabile pagina web https://www.conami.it/download/trasparenza/statuto_conami_2017.pdf);
- b) trasmette a CON.AMI le informazioni ed i dati necessarie alla redazione del bilancio del piano programma, del budget economico, del bilancio di esercizio e del piano degli indicatori di bilancio (art. 118 *Tuel*) e per adempiere l'art. 20 *Tusp*;
- c) annualmente provvede ad elaborare e trasmettere i seguenti documenti attenendosi al seguente sviluppo temporale:
 - c.1 – chiusura esercizio sociale X_0 : redigere, trasmettere, ove necessario, sottopone all'Assemblea (es. società *in house*), entro il 30 marzo, bilancio previsione (o budget) per anno X_1 ;
 - c.2 – entro 30 aprile X_1 (o comunque nei termini di legge) presenta e sottopone all'Assemblea progetto bilancio e relazione governo societario riferita all'anno X_0 contenente anche: 1) programma valutazione rischi aziendale per anno X_1 ; 2) eventuali strumenti di governo societario adottati ai sensi dell'art. 6 comma 3 *Tusp*; 3) valutazione del rischio di crisi per anno X_0 (art. 6 comma 2 *Tusp*); 4) breve relazione sul monitoraggio secondo semestre anno X_0 ; 5) effettivo perseguimento obiettivi strategici e rispetto obiettivi assegnati con il presente documento;
 - c.3 - entro 15 settembre X_1 : relazione monitoraggio semestrale relativa al primo semestre X_1 e forecast anno X_1 con analisi obiettivi strategici annuali e pluriennali perseguiti come fissati dal CON.AMI e sviluppo indicatori assunti ai sensi dell'art. 6 comma 2 *Tusp*.

La società avrà cura di redigere la relazione monitoraggio semestrale e la

relazione di governo societario avendo a riferimento l'allegato 1 "*Relazione sul monitoraggio e verifica del rischio di crisi aziendale*".

- d) le società sottoposte a "controllo analogo" trasmettono puntualmente al CON.AMI le informazioni necessarie al controllo preventivo, concomitante e successivo come previsto dagli Statuti e dai patti parasociali;
- e) provveda a dare puntuale evidenza ed esplicazione del rispetto degli indirizzi di cui al presente documento sia a consuntivo, nella relazione sul governo societario di cui all'art. 6 comma 4 *Tusp*, sia a preventivo, in sede di definizione del budget.

Obiettivo 7: divieto partecipazioni indirette (società controllate)

Le società controllate non devono procedere alla costituzione o all'acquisto di partecipazioni di altre società (anche se ciò avvenga mediante operazioni straordinarie dirette a tal fine), solo qualora ritengono che sia strettamente necessario al perseguimento delle finalità istituzionali assegnate e delineata la compatibilità con le attività elencate nell'art. 4 *Tusp* provvede a sottoporre al CON.AMI il progetto corredandolo di dettagliata analisi utile a dimostrare la convenienza economica e la sostenibilità finanziaria dell'iniziativa nel rispetto dei canoni delineati dalla *Corte dei Conti – Sezione Regionale di Controllo per l'Emilia Romagna* con la deliberazione n. 32/2023/INPR. In ogni caso, è fatto divieto alle società di procedere senza l'espreso assenso deliberativo del CON.AMI e con l'autorizzazione della *Corte dei Conti* ai sensi dell'art. 5 *Tusp*.

Obiettivo 8: spese funzionamento e del personale

Nelle azioni di reclutamento del personale le società a controllo pubblico devono attenersi ai principi di trasparenza, pubblicità, imparzialità nonché di quelli indicati dall'art. 35 comma 3 D.Lgs. 165/2001 ad adottare, con propri provvedimenti, criteri e modalità (art. 19 *Tusp*).

Inoltre, si forniscono alle società a controllo pubblico i seguenti indirizzi sulle spese di funzionamento ai quali devono attenersi nelle specifiche azioni operative:

- a) al fine di favorire il ricambio generazionale è fatto divieto di assumere e conferire incarichi a titolo oneroso nei confronti di soggetti che abbiano conseguito lo stato di quiescenza nello stretto rispetto dei limiti e dei divieti posti dalla normativa e solo in casi opportunamente motivati e limitati nel tempo;
- b) attribuire premi e incentivi al personale correlati al risultato di bilancio con particolare attenzione, in caso di risultato negativo, alle motivazioni di cui ai punti sottostanti;
- c) non riconoscere od adottare aumenti retributivi o corrispondere nuove o maggiori indennità o comunque, anche indirettamente, altre utilità a qualsiasi titolo, non previste od eccedenti i minimi previsti dai contratti collettivi nazionali per la posizione ricoperta, salvo che non siano legati a

- precisi piani di sviluppo del personale, da esplicitare negli strumenti di programmazione;
- d) non ricorrere all'uso del lavoro straordinario salvo per fronteggiare situazioni di criticità non previste o prevedibili o particolari picchi di attività e, ove possibile, attivare le opportune azioni per il recupero delle ore svolte;
 - e) sottoporre il piano delle assunzioni ai soci;
 - f) favorire le mobilità interna e la crescita del personale in sostituzione anche dell'eventuale personale che consegue lo stato di quiescenza;
 - g) mantenere inalterati per gli anni 2025-2026 i livelli di produttività e di efficienza non aumentando l'incidenza percentuale del complesso delle spese di funzionamento sul valore della produzione rispetto alla media del biennio 2023/2024 con la precisazione che non sono considerati nell'ambito dei costi di funzionamento i costi di natura eccezionale, per calamità naturali nonché ulteriori costi di natura non ricorrente, purché debitamente motivati ed identificati;
 - h) con riferimento, in particolare, alle spese del personale, mantenere inalterata l'incidenza delle spese di personale sul valore della produzione rispetto alla media del biennio 2023/2024.

Obiettivo 9: obiettivo economico-finanziari

Tali indici sono:

- EBITDA - Earnings Before Interests Taxes Depreciation and Amortization;
- EBIT - Earnings Before Interests and Taxes;
- Utile netto;
- ROI- Return On Investment: (indicatore che misura il rendimento operativo netto del capitale investito);
- ROE – Return On Equity: (indicatore che misura la redditività del capitale proprio);
- Incidenza dei costi generali o indiretti;
- DSCR - Debt Service Coverage Ratio: (indice finanziario che misura la capacità di un'impresa di utilizzare il proprio reddito operativo per ripagare il proprio debito (FCF operativo netto imposte)/(Flusso finanziario a servizio del debito).

4. Obiettivi specifici

Il CON.AMI si riserva di assegnare in deroga o ad integrazione a quanto sopra ulteriori e specifici obiettivi alle seguenti società:

SFERA S.R.L.	In deroga all'Obiettivo 8 lett. g) e h) si assegna: Incidenza costo personale non deve superare per l'esercizio 2025/2026 il 55% del Margine Netto Farmacie (dato ottenuto dalla differenza tra ricavi lordi delle farmacie al netto del costo del venduto).
FORMULA IMOLA S.P.A.	<p>Quali ulteriori obiettivi specifici si chiede d'avere cura dell'applicazione dei seguenti adempimenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • combinato disposto reso dall'ultimo comma dell'art. 16 del D.Lgs. 175/2016 e al D.Lgs. 36/2023, in particolare, ai possibili conflitti di interesse ed all'applicazione del principio di rotazione; • capacità informativa del sistema dei controlli interni con il fine di implementare le procedure societarie utili anche a far rispettare gli adempimenti imposti dal D.Lgs. 175/2016, in particolare, all'art. 11; <p>avviare il percorso per la “dichiarazione di sostenibilità” nella relazione sulla gestione societaria.</p>
AREA BLU S.P.A.	<p>Quali ulteriori obiettivi specifici si chiede:</p> <ul style="list-style-type: none"> – migliorare la funzionalità della capacità informativa del sistema di controllo interno attraverso la revisione delle necessarie procedure societarie; – migliorare i controlli interni ed i sistemi informativi sugli adeguati assetti contabili; – in deroga all'Obiettivo 8 lett. g) ed h) e ad integrazione degli altri si assegnano i seguenti: <ul style="list-style-type: none"> a) nel caso di un aumento del valore della produzione rispetto al valore medio del periodo 2018, 2019 e 2022 stesso dovrà diminuire, in funzione dell'aumento del valore della produzione, nell'ordine del 1% e con un minimo dello 0,50%: nel calcolare gli obiettivi di efficientamento si avrà cura di applicazione della seguente formula: $\frac{CO_t}{VP_t} \leq \frac{CO_{medio}}{VP_{medio}} - \frac{CO_{medio}}{VP_{medio}} \cdot \left[0,005 + \frac{(VP_t - VP_{medio})/VP_{medio}}{0,1} \cdot 0,005 \right]$ <p> CO_t = Costi operativi nell'esercizio <i>t</i>; VP_t = Valore della produzione nell'esercizio <i>t</i>; CO_{medio} = Costi operativi medi nel triennio 2018-2019-2022; VP_{medio} = Valore della produzione medio nel triennio 2018-2019-2022. </p>

	<p>b) nel caso di una variazione in diminuzione del valore della produzione rispetto al valore medio del periodo di riferimento sopra indicato i costi operativi dovranno ridursi in misura tale da lasciare almeno invariata l'incidenza degli stessi sul valore della produzione. Si conferma che non saranno considerati nell'ambito dei costi di funzionamento i costi di natura non ricorrente (quali ad esempio i costi straordinari derivati dall'approvvigionamento della componente energetica legati al contesto internazionale) purchè debitamente motivati ed identificati;</p> <p>c) con riferimento in particolare alle spese del personale, mantenere inalterata l'incidenza delle spese di personale sul valore della produzione rispetto alla media degli anni 2018, 2019 e 2022 (pari al 20,25 %) fatto salvo quanto indicato al punto d);</p> <p>d) stante l'obiettivo della Società di dare attuazione agli interventi finanziati dal Pnrr, effettuare le nuove assunzioni necessarie, anche in eventuale deroga al limite di incidenza delle spese del personale come indicate al punto [D], per l'attuazione di tali progetti, previa adeguata informazione ai Soci in merito, nonché inserire nel proprio sistema incentivante indicatori di performance legati allo svolgimento di tale attività.</p>
--	---

È parte integrante del presente documento l'Allegato 1 "Relazione sul monitoraggio e verifica del rischio di crisi aziendale".