

RAVENNA HOLDING S.P.A. E SOCIETÀ DALLA STESSA CONTROLLATE O PARTECIPATE IN MISURA SUPERIORE AL 20%

Si premette che gli obiettivi ed i relativi indicatori sotto riportati sono stati individuati anche in via di prima applicazione di quanto disposto dall'art. 19 comma 5 del D.Lgs. 175/2016. La quantificazione numerica degli indicatori potrà subire aggiornamenti a seguito della presentazione dei budget annuali e pluriennali che consentiranno una più puntuale pianificazione e programmazione. Gli obiettivi di medio periodo, in particolare, andranno naturalmente ricalibrati di fronte ad eventuali scelte degli azionisti che modifichino le condizioni strutturali (ad esempio la generazione dei ricavi per dividendi a seguito di dismissioni azionarie, o scelte in relazione a nuovi investimenti o comportanti, in generale, la necessità di ulteriore indebitamento).

OBIETTIVO DEL GRUPPO RAVENNA HOLDING

1. Nell'ambito del bilancio consolidato di gruppo, valorizzare il rapporto costi/ricavi perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza.

Indicatori di efficienza

INDICATORI	OBIETTIVO 2017	OBIETTIVO 2018	OBIETTIVO 2019	OBIETTIVO 2020
% Incidenza Costi Operativi Esterni* su ricavi***	<= 11,6%	<= 11,5%	<= 11,4%	<= 11,4%
% Incidenza costo del personale** su ricavi***	<= 15,8%	<= 15,7%	<= 15,6%	<= 15,5%

* Per costi operativi esterni si intendono le voci B7 e B8 del bilancio al netto dei canoni di gestione di Ravenna Farmacie e degli oneri, se esistenti, derivanti da partite non ricorrenti.

**I costi del personale si intendono comprensivi dei distacchi e al netto degli scatti e degli automatismi contrattuali.

***Per ricavi si intendono tutti quelli che compongono il valore della produzione.

2. Mantenere aggiornato il Modello Organizzativo per tutte le società in attuazione della normativa sulla responsabilità amministrativa, di cui al D.Lgs. 231/2001 (anche per quanto attiene alla normativa anticorruzione L. 190/2012) e le pubblicazioni relative agli adempimenti in materia di trasparenza ai sensi del D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 (per quanto applicabile).

Indicatore di efficacia

INDICATORI	OBIETTIVO 2017	OBIETTIVO 2018	OBIETTIVO 2019	OBIETTIVO 2020
MOD aggiornati	5 su 5	5 su 5	5 su 5	5 su 5

RAVENNA HOLDING S.P.A.

Per Ravenna Holding si individuano i seguenti obiettivi strategici, ad integrazione di quanto già contenuto nel budget:

1. Garantire il flusso di dividendi previsto nella pianificazione 2017-2020 senza intaccare l'obiettivo del mantenimento di una posizione finanziaria equilibrata.

Indicatori di economicità

INDICATORI	OBIETTIVO 2017	OBIETTIVO 2018	OBIETTIVO 2019	OBIETTIVO 2020
UTILE NETTO	$\geq 7.500.000 \text{ €}$	$\geq 7.500.000 \text{ €}$	$\geq 7.500.000 \text{ €}$	$\geq 7.500.000 \text{ €}$
ROI rettificato	$\geq 1,5\%$	$\geq 1,5\%$	$\geq 1,5\%$	$\geq 1,5\%$
ROI al netto reti	$\geq 2,0\%$	$\geq 2,0\%$	$\geq 2,0\%$	$\geq 2,0\%$
ROE	$\geq 1,5\%$	$\geq 1,5\%$	$\geq 1,5\%$	$\geq 1,5\%$
PFN / EBITDA (MOL)	$\leq 4,0$	$\leq 3,8$	$\leq 3,5$	$\leq 3,0$
PFN / PN	$\leq 0,15$	$\leq 0,15$	$\leq 0,15$	$\leq 0,15$
EBITDA (MOL) / OF	≥ 10	≥ 10	≥ 10	≥ 10

Legenda degli indicatori:

Utile netto = Utile dell'esercizio al netto delle imposte.

ROI rettificato = EBIT (o Risultato operativo) al netto delle operazioni non ricorrenti/ Attivo fisso netto;

ROE = Utile netto / Patrimonio netto;

PFN = Debiti finanziari a breve e lungo termine al netto delle disponibilità finanziarie immediate (cassa e banca);

EBITDA (o MOL) = Ricavi compresi i dividendi (in quanto ricavi caratteristici per RH) al netto dei costi esterni (acquisto di beni, servizi, godimento beni di terzi e oneri diversi di gestione) ed al netto del costo del personale (compreso i distacchi);

EBIT = EBITDA al netto degli ammortamenti e accantonamenti;

PN = Patrimonio Netto (capitale sociale + riserve +/- utile/perdita);

OF = Oneri Finanziari.

2. Presidiare il mantenimento degli equilibri gestionali di tutte le società controllate, attuando, qualora si ritengano necessari, interventi correttivi per ripristinare situazioni di eventuale disequilibrio.

Indicatore di efficacia

INDICATORI	OBIETTIVO 2017	OBIETTIVO 2018	OBIETTIVO 2019	OBIETTIVO 2020
Nr società con utile >0	4 su 4	4 su 4	4 su 4	4 su 4

SOCIETA' CONTROLLATE DA RAVENNA HOLDING S.P.A.

Per quanto riguarda le società controllate da Ravenna Holding S.p.A., vengono individuati obiettivi strategici validi per tutte le società controllate, accompagnati da un set essenziale di indicatori economici, estrapolati dai bilanci riclassificati, ed alcuni obiettivi specifici per singola società.

ASER S.R.L.

1. Garantire il pieno equilibrio economico-gestionale, migliorando la qualità dei servizi resi.

Indicatori di economicità

INDICATORI	OBIETTIVO 2017	OBIETTIVO 2018	OBIETTIVO 2019
EBITDA (o MOL)	>= 250.000 €	>= 250.000 €	>= 250.000 €
UTILE NETTO	>= 100.000 €	>= 100.000 €	>= 100.000 €
ROE	>= 6,5%	>= 6,5%	>= 6,5%

2. Valorizzare il rapporto costi/ricavi perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza, (così come previsto anche dal comma 553 art. 1 della Legge 147/2013) con particolare riferimento al contenimento del costo del personale.

Indicatori di efficienza

INDICATORI	OBIETTIVO 2017	OBIETTIVO 2018	OBIETTIVO 2019
% Incidenza Costi Operativi Esterni* su Ricavi***	<= 27,0%	<= 26,9%	<= 26,8%

% Incidenza costo del personale** su Ricavi***	<= 29,5%	<= 29,4%	<= 29,3%
--	----------	----------	----------

* Per costi operativi esterni si intendono le voci B7 e B8 del bilancio e degli oneri, se esistenti, derivanti da partite non ricorrenti.

**I costi del personale si intendono al netto degli scatti e degli automatismi contrattuali.

***Per ricavi si intendono tutti quelli che compongono il valore della produzione.

Obiettivi operativi

- Migliorare la qualità del servizio offerto agli utenti misurata attraverso l'indagine di customer satisfaction.

(Su tutte le tipologie di servizi viene richiesto di esprimere un gradimento il cui valore va da un minimo di zero ad un massimo di 10 punti. La media complessiva dei punteggi ottenuti rileva il grado di soddisfazione della clientela sui servizi prestati).

Indicatore di qualità

INDICATORI	OBIETTIVO 2017	OBIETTIVO 2018	OBIETTIVO 2019
Gradimento medio del servizio	Media > 8 p.ti	Media > 8,3 p.ti	Media > 8,6 p.ti

AZIMUT S.P.A.

1. Garantire l'andamento economico previsto nei budget previsionali per il triennio 2017/2019, senza diminuire la qualità dei servizi resi.

Indicatori di economicità

INDICATORI	OBIETTIVO 2017	OBIETTIVO 2018	OBIETTIVO 2019
EBITDA (o MOL)	>= 1.800.000 €	>= 1.900.000 €	>= 2.000.000 €
UTILE NETTO	>= 800.000 €	>= 850.000 €	>= 900.000 €
ROE	>= 10,0%	>= 10,0%	>= 10,0%
ROI	>= 18,0%	>= 18,0%	>= 18,0%

2. Valorizzare il rapporto costi/ricavi perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza, (così come previsto anche dal comma 553 art. 1

della Legge 147/2013) con particolare riferimento al contenimento del costo del personale.

Indicatori di efficienza

INDICATORI	OBIETTIVO 2017	OBIETTIVO 2018	OBIETTIVO 2019
% Incidenza Costi Operativi Esterni* su Ricavi***	<= 39,0%	<= 38,9%	<= 38,8%
% Incidenza costo del personale** su Ricavi***	<= 32,5%	<= 32,4%	<= 32,3%

* Per costi operativi esterni si intendono le voci B7 e B8 del bilancio e degli oneri, se esistenti, derivanti da partite non ricorrenti.

**I costi del personale si intendono comprensivi dei distacchi ed al netto degli scatti e degli automatismi contrattuali.

***Per ricavi si intendono tutti quelli che compongono il valore della produzione.

Obiettivi operativi

Servizi Cimiteriali

- Introduzione di azioni, sistemi o procedure informatizzati atti a favorire la fruizione/conoscenza dei servizi cimiteriali. In particolare:
 - Implementazione della modulistica scaricabile on-line di interesse (istanze) circa le sepolture, operazioni cimiteriali, luce votiva e cremazione. La modulistica potrà essere compilabile digitalmente;
 - Implementazione del pagamento on-line delle fatture relative ai servizi offerti per luci votive e cremazione.

Indicatori di efficacia

INDICATORI	OBIETTIVO 2017	OBIETTIVO 2018	OBIETTIVO 2019
Implementazione modulistica on line	SI	SI	SI
Implementazione pagamento fatture on line	SI	SI	SI

Disinfestazione

- Dare visibilità on-line sul sito istituzionale relativamente agli interventi via via effettuati, con particolare riferimento all'attività di disinfestazione delle zanzare tigre.

Indicatori di efficacia

INDICATORI	OBIETTIVO 2017	OBIETTIVO 2018	OBIETTIVO 2019
Visibilità on line degli interventi	SI	SI	SI

Verde

- Dare visibilità on-line sul sito istituzionale relativamente agli interventi via via effettuati che consente la tracciatura delle operazioni effettuate in ogni zona e/o pianta interessata.

Indicatori di efficacia

INDICATORI	OBIETTIVO 2017	OBIETTIVO 2018	OBIETTIVO 2019
Visibilità on line degli interventi	SI	SI	S/

RAVENNA ENTRATE S.P.A.

1. Garantire il pieno equilibrio economico-gestionale, migliorando la qualità dei servizi resi.

Indicatori di economicità

INDICATORI	OBIETTIVO 2017	OBIETTIVO 2018	OBIETTIVO 2019
EBITDA (o MOL)	$\geq 50.000 \text{ €}$	$\geq 50.000 \text{ €}$	$\geq 50.000 \text{ €}$
UTILE NETTO	$\geq 20.000 \text{ €}$	$\geq 20.000 \text{ €}$	$\geq 20.000 \text{ €}$
ROE	$\geq 1,5\%$	$\geq 1,5\%$	$\geq 1,5\%$

2. Valorizzare il rapporto costi/ricavi perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza, (così come previsto anche dal comma 553 art. 1 della Legge 147/2013) con particolare riferimento al contenimento del costo del personale.

Indicatori di efficienza

INDICATORI	OBIETTIVO 2017	OBIETTIVO 2018	OBIETTIVO 2019
% Incidenza Costi Operativi Esterni* su Ricavi***	$\leq 60,0\%$	$\leq 60,0\%$	$\leq 60,0\%$
% Incidenza costo del personale** su Ricavi***	$\leq 35,0\%$	$\leq 35,0\%$	$\leq 35,0\%$

* Per costi operativi esterni si intendono le voci B7 e B8 del bilancio e degli oneri, se esistenti, derivanti da partite non ricorrenti.

**I costi del personale si intendono comprensivi dei distacchi ed al netto degli scatti e degli automatismi contrattuali.

***Per ricavi si intendono tutti quelli che compongono il valore della produzione.

Obiettivi operativi

- Supportare il Comune di Ravenna nella messa a punto del nuovo schema operativo che sarà previsto per la società, a seguito della scadenza del contratto di servizio con il socio privato, e nella definizione di modalità efficaci per la riscossione e il controllo degli tributi.

Indicatori di efficacia

INDICATORI	OBIETTIVO 2017	OBIETTIVO 2018	OBIETTIVO 2019
Supporto al Comune	SI	SI	SI

RAVENNA FARMACIE S.R.L.

1. Garantire l'andamento economico previsto nei budget previsionali per il triennio 2017/2019, senza diminuire la qualità dei servizi resi.

Indicatori di economicità

INDICATORI	OBIETTIVO 2017	OBIETTIVO 2018	OBIETTIVO 2019
EBITDA (o MOL) al netto dei canoni di gestione	>= 1.800.000 €	>= 1.900.000 €	>= 2.000.000 €
UTILE NETTO	>= 100.000 €	>= 120.000 €	>= 140.000 €
ROE	>= 0,35%	>= 0,40%	>= 0,45%
ROI	>= 1,0%	>= 1,5%	>= 1,5%

2. Valorizzare il rapporto costi/ricavi perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza, (così come previsto anche dal comma 553 art. 1 della Legge 147/2013) con particolare riferimento al contenimento del costo del personale.

Indicatori di efficienza

INDICATORI	OBIETTIVO 2017	OBIETTIVO 2018	OBIETTIVO 2019
% Incidenza Costi Operativi Esterni* su Ricavi***	<= 4,3%	<= 4,2%	<= 4,1%

% Incidenza costo del personale** su Ricavi***	<= 12,0%	<= 11,9%	<= 11,8%
--	----------	----------	----------

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

**I costi del personale si intendono al netto degli scatti e degli automatismi contrattuali.

***Per ricavi si intendono tutti quelli che compongono il valore della produzione.

Obiettivi operativi

- Valutare possibili operazioni di aggregazione/integrazione della società Ravenna Farmacie S.r.l. con altri soggetti pubblici, con particolare riferimento al bacino romagnolo (SFERA in prima battuta) e in prospettiva su scala regionale. Individuare percorsi finalizzati ad ottenere una ottimizzazione delle risorse e un risparmio sui costi complessivi di gestione, per preservare la rete capillare dei punti vendita e valorizzare il ruolo di servizio pubblico delle farmacie comunali. In particolare valutare possibili azioni per sfruttare le potenzialità e sinergie del magazzino nell'ambito della rete regionale di società pubbliche.
- Avviare il percorso finalizzato all'acquisizione degli immobili, attualmente in locazione, sedi delle farmacie dei comuni di Cervia (Pinarella), Alfonsine, Fusignano e Cotignola.
- Raggiungimento di un livello di soddisfazione medio/alto sulla qualità dei servizi offerti nelle farmacie comunali, misurata attraverso l'indagine di customer satisfaction annuale (minimo 1.000 utenti)

Indicatore di qualità

INDICATORI	OBIETTIVO 2017	OBIETTIVO 2018	OBIETTIVO 2019
Livello di soddisfazione medio alto degli utenti delle farmacie comunali	70%	72%	75%

SOCIETA' COLLEGATE (PARTECIPATE OLTRE IL 20%)

ROMAGNA ACQUE-SOCIETÀ DELLE FONTI S.P.A.

- Perfezionamento dello studio di fattibilità per integrazione delle attuali società patrimoniali presenti sul territorio in RomagnaAcque.
- Ultimazione ed entrata in funzione di ulteriori impianti (principalmente idroelettrici, che sfruttando l'energia di caduta dell'acqua consentano un'ulteriore produzione di energia, precedentemente dissipata).
- Coefficiente di dipendenza energetica 0,75% nel 2016 – 0,60% nel 2018.
- Implementazione del Sistema di Gestione Energia (SGE) in un più ampio progetto di revisione sistematica ed integrazione effettiva di tutti i sistemi di gestione adottati in materia di Qualità, Ambiente e Sicurezza.

SAPIR S.P.A

- Valutare i possibili percorsi di razionalizzazione finalizzati alla separazione societaria tra asset patrimoniali e gestione operativa. Verificare le più opportune modalità tecniche ed economico-finanziarie dell'operazione e rivedere la governance della società. L'operazione dovrà essere effettuata con l'obiettivo di non penalizzare da un punto di vista patrimoniale e reddituale la società, salvaguardando il patrimonio pubblico, e perseguendo interessi pubblici generali, attraverso il mantenimento di un ruolo pubblico decisivo nelle scelte di sviluppo del Porto di Ravenna.

START ROMAGNA S.P.A.

- Completamento del percorso d'integrazione aziendale, attraverso interventi sul personale e di logistica garantendo la continuità dei livelli di servizio;
- Mantenimento di un forte presidio sulle aree del core business del trasporto pubblico locale e sulle aree di business accessorie;
- Definizione di un percorso di sviluppo dei ricavi e razionalizzazione delle risorse tali da consentire la ripresa degli investimenti diminuendo l'età media del parco automezzi e lo sviluppo tecnologico aziendale.

**INDIRIZZI RELATIVI ALLE ASSUNZIONI DI PERSONALE E AL CONTENIMENTO
DEGLI ONERI CONTRATTUALI
ex art.19, comma 5, del D.Lgs. n.175/2016**

Si premette che il comma 5 dell'art. 19 del nuovo D.Lgs. 175/2016 - "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica" stabilisce che *"Le amministrazioni pubbliche socie fissano, con propri provvedimenti, obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle società controllate, anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale e tenuto conto di quanto stabilito all'articolo 25, ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono, a loro carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale"*.

I processi di razionalizzazione e di riduzione dei costi complessivi del gruppo Ravenna Holding, attuati incrementando le funzioni svolte dalla società capogruppo, e riducendo il numero delle società operative, sono stati ampiamente illustrati nella definizione degli indirizzi relativi all'anno 2015, e ripresi anche in sede di approvazione del Piano di Razionalizzazione delle società partecipate, ai sensi dell'art.1 commi 611-612 della L. 190/2014, approvato lo scorso mese di marzo.

Ravenna Holding, anche alla luce del contesto legislativo in continua evoluzione, ha dato corso ad una incisiva riorganizzazione nella logica del gruppo e introdotto un nuovo modello organizzativo. Il progetto ha previsto un potenziamento mirato ed essenziale delle risorse dedicate, cui si è dato seguito valorizzando in via esclusiva figure già presenti o disponibili nel sistema costituito dalle società pubbliche partecipate degli Enti Soci, in parte reperite con la formula del contratto di distacco. In riferimento al periodo 2017-2019 si richiama l'obiettivo di efficienza assegnato a tutte le società del Gruppo Ravenna Holding per la valorizzazione del rapporto costi/ricavi perseguendo la sana gestione dei servizi, in particolare per quanto riguarda i costi operativi esterni e i costi del personale.

Per la capogruppo si ritiene di aggiornare, per gli anni 2017-2019, gli indirizzi relativi alle assunzioni di personale, al contenimento degli oneri contrattuali, nel rispetto degli articoli 19 e 25 del nuovo D.Lgs. 175/2016, come di seguito indicati:

- a) dovrà essere effettuata la ricognizione del personale in servizio, per Ravenna Holding e il gruppo, e l'aggiornamento delle previsioni relative alle dotazioni di personale per tutte le società controllate, per un periodo almeno triennale, individuando l'eventuale presenza di esuberanti, ai sensi di quanto disposto dal comma 1 dell'art. 25 del nuovo D.Lgs. 175/2016;
- b) nell'ambito del gruppo Ravenna Holding, il rapporto "costo del personale/ricavi", desumibili dal bilancio consolidato, dovrà essere migliorato nel triennio 2017-2019 secondo quanto indicato nell'obiettivo di efficienza gestionale

appositamente assegnato;

- c) il costo del personale (dipendente e distaccato) di riferimento sarà quello su base dell'intero anno 2016. Tale parametro complessivo di costo, per gli esercizi successivi, sarà preso come riferimento ad invarianza organizzativa, con l'indirizzo del non incremento (al netto dei maggiori oneri derivanti dagli automatismi/rinnovi del CCNL di riferimento). In caso di adeguamenti organizzativi, che si rendessero necessari in base alle recenti evoluzioni normative, autorizzati dai soci ai sensi della lettera d) anche in relazione alle conseguenti politiche assunzionali, l'obiettivo della società rimane comunque quello di migliorare il rapporto tra costi e ricavi/utili.
- d) nel rispetto del vincolo economico di cui sopra e della pianta organica, la Società è autorizzata a procedere ad eventuali nuove assunzioni, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 25 del nuovo D.Lgs. 175/2016, in particolare personale a tempo determinato, e potendo in ogni caso procedere, sulla base di accordi con altre società del gruppo, alla mobilità da società controllate, collegate, partecipate. Verranno fornite puntuali e dettagliate informazioni nel budget e nel bilancio, e occorrerà una preventiva autorizzazione assembleare in caso di inserimenti al di fuori del perimetro delle società pubbliche per come sopra delimitato.

Per le società sottoposte alla direzione e al coordinamento di Ravenna Holding S.p.A, ossia **Aser S.r.l., Azimut S.p.A., Ravenna Entrate S.p.A. e Ravenna Farmacie S.r.l.** si elencano di seguito gli indirizzi generali nell'ambito dei quali esse devono operare:

- a) tenuto conto di quanto previsto dal comma 1 dell'art. 25 del nuovo D.Lgs. 175/2016, le Società controllate dalla Holding devono verificare e aggiornare le previsioni relative alle dotazioni di personale, per un periodo almeno triennale, comunicando l'eventuale presenza di esuberanti;
- b) per le suddette società valgono le disposizioni ordinarie e generali in materia di rapporti di lavoro di diritto privato, le discipline collettive contrattuali di tipo privatistico e le disposizioni fissate degli articoli 19 e 25 del nuovo D.Lgs. 175/2016;
- c) le società sono autorizzate a gestire il costo complessivo del personale ed a procedere eventualmente alle assunzioni previste, in particolare a tempo determinato, per il proprio fabbisogno organizzativo, nel rispetto dell'art. 25 D.Lgs. 175/2016, sulla base di puntuali e dettagliate valutazioni da inserire nel budget e nel bilancio, finalizzate a migliorare il rapporto tra ricavi e costo del personale (di cui al punto d). In riferimento al costo dell'integrativo aziendale, le società devono perseguire il contenimento degli oneri contrattuali e vincolare l'erogazione dell'eventuale salario variabile (premio di produttività) all'andamento degli utili aziendali, prevedendo, ove possibile, la non erogabilità in presenza di risultati nulli o negativi;

d) le società devono migliorare tendenzialmente il rapporto “costo del personale/ricavi” nel triennio 2017-2019, secondo quanto indicato nell’obiettivo di efficienza gestionale appositamente assegnato.