

Ravenna Farmacie S.r.l.
Via Fiume Montone Abb. n. 122
48124 Ravenna
postacertificata@pec.farmacieravenna.com

Prot. 70 del 07/02/2024

Oggetto: Attività di direzione, coordinamento e controllo – obiettivi gestionali e indirizzi ex art. 19, comma 5, D.Lgs. 175/2016 e s.m.i. assegnati alle società controllate sulla base delle indicazioni degli Enti soci – 2024/2026.

Si trasmettono in allegato gli obiettivi gestionali e gli indirizzi ex art. 19, comma 5, del D.Lgs. 175/2016 e s.m.i. assegnati alla società sulla base degli indirizzi definiti dagli Enti soci di Ravenna Holding S.p.A. nell'ambito della programmazione 2024/2026, dei quali il Consiglio di Amministrazione della Capogruppo ha preso atto con deliberazione assunta nella seduta del 31/01/2024.

Preme evidenziare che gli obiettivi gestionali che vengono rimessi in data odierna dettagliano e integrano gli indirizzi già in larga misura concertati e inseriti nel budget delle società operative e della Capogruppo, che risultano formalmente approvati dai rispettivi organi assembleari, anche a seguito delle determinazioni assunte al riguardo dagli organi consiliari degli Enti soci per quanto attiene alle società in house come Ravenna Farmacie. Si tratta di obiettivi economici e gestionali, che costituiscono riferimento per il conseguimento di risultati di bilancio soddisfacenti.

Si invita ad analizzare attentamente il documento e ad attenersi agli indirizzi in esso indicati, anche ai fini di un puntuale monitoraggio e di una efficace rendicontazione, effettuando i necessari adempimenti – ivi compresi gli obblighi di pubblicazione di cui all'art. 19, comma 7, del T.U.S.P. con le modalità in uso, nella sezione di rispettiva competenza sul sito web "Società Trasparente" – e inoltrando tempestivamente alla Holding eventuali aggiornamenti.

Si evidenzia inoltre che per il triennio 2024-2026 vengono indicati obiettivi economici e operativi "di Gruppo", mirati a:

- Valorizzare nell'ambito del bilancio consolidato di gruppo, un equilibrato rapporto costi/ricavi perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza, e perseguire in particolare il mantenimento di un soddisfacente rapporto tra costi e utile prodotto;
- Perseguire il mantenimento degli equilibri gestionali di tutte le società controllate, attuando, qualora si ritengano necessari, interventi correttivi per ripristinare situazioni di eventuale disequilibrio;
- Garantire il mantenimento e aggiornamento del 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 ex L. 190/2012);

- Proseguire i programmi di audit interno per tutte le società per la verifica della regolarità delle attività operative e il monitoraggio dei rischi;
- Proseguire con la rendicontazione collegata a obiettivi di sostenibilità economica, ambientale e sociale per il Gruppo e le principali società, in particolare in relazione all'uso efficiente delle risorse e alla promozione di pratiche sostenibili nell'ambito di appalti e forniture. Prima sperimentazione Bilancio Integrato nel 2024;
- Completare il Progetto di revisione e riorganizzazione degli archivi societari tramite assistenza professionale al fine di ordinare al meglio il materiale da conservare ed eliminare quello non necessario, compattando lo spazio occupato;
- Consolidare il nuovo Albo Fornitori on line e la nuova piattaforma per effettuazione delle gare, al fine di aumentare l'efficienza delle procedure e ridurre il carico di lavoro a basso valore aggiunto.

Visti gli obiettivi "di Gruppo", e come espressamente previsto all'interno degli statuti, occorre che ogni società elabori annualmente uno specifico programma di valutazione del rischio di crisi aziendale, approvato dall'organo amministrativo, che deve informarne l'Assemblea nell'ambito della relazione sulla gestione che accompagna il bilancio di esercizio.

Per quanto riguarda il report al 30 giugno 2024 delle singole società, ai fini della predisposizione della relazione semestrale di Gruppo si rammenta che il documento approvato dai competenti organi societari – con le modalità e nei termini indicati, tenuto conto di quanto disposto dal documento RHRG04 "Procedura per la predisposizione del budget, del bilancio, della situazione semestrale e per l'esercizio delle funzioni di direzione, coordinamento e controllo sulle società del Gruppo" – dovrà essere trasmesso alla Holding nei tempi previsti integrato da un commento sull'andamento della gestione nel primo semestre, che analizzi eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi di budget, nonché un commento relativo alle previsioni circa il conseguimento degli obiettivi gestionali e il rispetto degli indirizzi in materia di spesa, comunicati con la presente nota.

La struttura tecnica di Ravenna Holding S.p.A. offrirà, come di consueto, la massima collaborazione per ogni necessità operativa e di coordinamento.

Richiamando l'attenzione circa il puntuale rispetto di indirizzi e procedure, si porgono cordiali saluti.

La Presidente
e Amministratrice Delegata
Arch. Mara Roncuzzi

SOCIETA', ENTI E ORGANISMI PARTECIPATI

PROPOSTA OBIETTIVI GESTIONALI 2024-2026

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

Gli obiettivi ed i relativi indicatori sotto riportati sono stati individuati anche in applicazione di quanto disposto dall'art. 19 comma 5 del D.Lgs. 175/2016.

La quantificazione numerica degli indicatori è stata confermata per il triennio 2024-2026, tenendo conto dei risultati emersi dal monitoraggio degli obiettivi individuati, a seguito del contesto di straordinaria difficoltà legato alla situazione economica generale, ancora influenzata dagli impatti dell'aumento inflazionistico, che ha portato alla revisione dei prezzi di beni e servizi, con particolare riferimento a quelli con forte componente energetica, e che ha accentuato le difficoltà di approvvigionamento di molti prodotti, a cui si aggiungono le criticità ed i danni provocati dall'alluvione e dal dissesto idrologico che a partire dal 2 maggio 2023 hanno colpito il territorio romagnolo, con ingenti danni al patrimonio pubblico e privato di enti, imprese e famiglie.

Le rilevanti ripercussioni della situazione descritta potrebbero impattare pesantemente anche sulle dinamiche strutturali dei flussi economico-finanziari delle società del gruppo, in particolare sui dividendi che saranno distribuiti dalle società del gruppo, pertanto sarà necessario monitorare le singole attività aziendali ed effettuare, periodicamente, analisi economiche e finanziarie, anche al fine di porre in essere eventuali e tempestive azioni correttive ove possibile.

Queste condizioni non devono comunque impedire di perseguire la politica di affinamento continuo del complessivo sistema di controllo sulle partecipate; occorre tuttavia mantenere una certa prudenza sugli obiettivi assegnati la cui quantificazione rimane inevitabilmente molto complessa da prevedere. Per le medesime ragioni, la possibilità di una corretta programmazione per l'attività dei prossimi anni risulta per quanto illustrato soggetta a forte aleatorietà.

Gli obiettivi del periodo potranno pertanto essere ricalibrati in seguito, qualora dall'andamento della gestione si dovessero evidenziare significativi scostamenti rispetto alle previsioni, in particolare per le ripercussioni rilevanti sull'attività economica e sull'inflazione.

Inoltre, eventuali scelte degli azionisti che modifichino le condizioni strutturali o le dinamiche finanziarie (quali ad esempio la programmazione di nuovi investimenti), e in particolare la politica di distribuzione dei dividendi, rappresentano un ulteriore elemento di possibile evoluzione degli scenari considerati.

OBIETTIVO DEL GRUPPO RAVENNA HOLDING

GRUPPO RAVENNA HOLDING S.P.A.				
Obiettivi	Indicatori	Risultati attesi 2024	Risultati attesi 2025	Risultati attesi 2026
Obiettivi economici				
1. Nell'ambito del <u>bilancio consolidato di gruppo</u> Valorizzare nell'ambito del bilancio consolidato di gruppo, un equilibrato rapporto costi/ricavi perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza, e perseguire in particolare il mantenimento di un soddisfacente rapporto tra costi e utile prodotto.	% Incidenza della somma dei costi operativi esterni (servizi e godimento beni di terzi)* e del costo del personale** su ricavi***	<= 30,0 %	<= 30,0 %	<= 30,0 %
	Rapporto Costi Operativi Esterni (Servizi e godimento beni di terzi)* su Utile ante imposte e ante partite straordinarie	<= 2,3	<= 2,3	<= 2,3
	Rapporto costo del personale** su Utile ante imposte e ante partite straordinarie	<=2,5	<=2,5	<=2,5
Obiettivi operativi				
2. Perseguire il mantenimento degli equilibri gestionali di tutte le società controllate, attuando, qualora si ritengano necessari, interventi correttivi per ripristinare situazioni di eventuale disequilibrio.	Risultato economico >0 per le società controllate del gruppo (SI/NO)	SI	SI	SI

3. Garantire il mantenimento e aggiornamento del 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).	Modello e pubblicazioni aggiornate per tutte le società del gruppo (SI/NO)	SI	SI	SI
4. Proseguire i programmi di audit interno per tutte le società per la verifica della regolarità delle attività operative e il monitoraggio dei rischi.	Audit interni (SI/NO)	SI	SI	SI
5. Proseguire con la rendicontazione collegata ad obiettivi di sostenibilità economica, ambientale e sociale per il gruppo e le principali società, in particolare in relazione all'uso efficiente delle risorse e alla promozione di pratiche sostenibili nell'ambito di appalti e forniture. Prima sperimentazione Bilancio Integrato nel 2024.	Rendicontazione (SI/NO)	SI	SI	SI
6. Completamento del Progetto di revisione e riorganizzazione degli archivi societari tramite assistenza professionale al fine di ordinare al meglio il materiale da conservare ed eliminare quello non necessario, compattando lo spazio occupato.	Rendicontazione (SI/NO)	SI	///	///
7. Consolidamento del nuovo albo fornitori on line e della nuova piattaforma per effettuazione delle gare, al fine di aumentare l'efficienza delle procedure e ridurre il carico di lavoro a basso valore aggiunto.	Rendicontazione (SI/NO)	SI	///	///

* 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 e operazioni 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. Si evidenzia che i ricavi del gruppo sono fortemente influenzati dal valore della produzione di Ravenna Farmacie, in particolare dal fatturato realizzato dal magazzino, a bassa marginalità, che incide in modo rilevante sull'indicatore che ha al denominatore il valore della produzione, mentre è "trascurabile" sugli altri indicatori che hanno come denominatore l'utile. L'obiettivo dell'indicatore sopra esposto è riferito a valori della produzione del magazzino maggiori di 40 milioni di euro. Qualora si verificasse un calo della produzione del magazzino tale per cui il valore della produzione ad esso riferibile diminuisca sotto tale soglia, pertanto, l'indicatore dovrà essere riconsiderato.

RAVENNA HOLDING S.P.A.

Per Ravenna Holding si fissano i seguenti obiettivi relativamente ai principali indicatori finanziari e reddituali, confermando quanto già contenuto nel precedente piano triennale pur in presenza delle oggettive difficoltà del contesto. I target di performance vengono confermati, per ciascuno dei sottostanti indicatori chiave, in quanto si ritengono sintomatici di una gestione pienamente soddisfacente, e rappresentano i limiti tendenziali all'azione del CdA, nel rispetto dei quali compiere le azioni necessarie per il perseguimento degli obiettivi complessivamente assegnati.

Si conferma in particolare come obiettivo strategico quello di garantire strutturalmente il flusso di dividendi previsto nella programmazione, per come eventualmente aggiornata in relazione alle esigenze degli enti soci, e coprire il fabbisogno finanziario per gli investimenti programmati. Vista la rilevanza e complessità dell'impegno richiesto, e l'esigenza di non intaccare il mantenimento nel tempo di una posizione finanziaria equilibrata, si chiede al CdA di individuare misure specifiche a tal fine, non limitandosi a quantificare in maniera "statica" l'ammontare complessivo del debito finanziario in relazione al patrimonio netto, ma confermando l'impegno a salvaguardare la capacità di rimborso dello stesso, con la tendenza nel tempo al miglioramento progressivo della posizione finanziaria. Il CdA può in particolare proseguire nella gestione dei finanziamenti in un orizzonte temporale medio-lungo, con l'obiettivo di equilibrare e rendere compatibili i flussi finanziari previsti per gli investimenti, privilegiando per il pagamento dei dividendi e il rimborso del debito il ricorso al Cash Flow generato dalla gestione corrente, operando in ogni caso per una sostenibilità complessiva.

La definizione del budget annuale 2024 potrà individuare/modificare progetti e obiettivi specifici sulla base degli indirizzi puntuali e aggiornati dei soci. Il CdA potrà inoltre proporre in sede di predisposizione del Piano triennale 2024-2026, obiettivi target per ulteriori indicatori finanziari utilizzati nell'ambito dei programmi di prevenzione del rischio di crisi (come il DSCR (Debt Service Coverage Ratio - Cash Flow / (Quote capitale + interessi)).

RAVENNA HOLDING S.P.A.				
Obiettivi	Indicatori	Risultati attesi 2024	Risultati attesi 2025	Risultati attesi 2026
1. Garantire strutturalmente il flusso di dividendi previsto nella programmazione, per come eventualmente aggiornata in relazione alle esigenze degli enti soci, e coprire il fabbisogno finanziario per gli investimenti programmati, senza intaccare il mantenimento nel tempo di una posizione finanziaria equilibrata.	Utile netto	>= 7.500.000 €	>= 7.500.000 €	>= 7.500.000 €
	ROI rettificato	>= 1,5%	>= 1,5%	>= 1,5%
	ROI al netto reti	>= 2,0%	>= 2,0%	>= 2,0%
	ROE	>= 1,5%	>= 1,5%	>= 1,5%
	PFN / EBITDA (MOL)	<= 3,5	<= 3,5	<= 3,5
	PFN / PN	<= 0,15	<= 0,15	<= 0,15
	EBITDA (MOL) / OF	>= 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.

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. La quantificazione numerica degli indicatori è stata confermata per il triennio 2024-2026, tenendo conto dell'incertezza sull'evoluzione dell'emergenza sanitaria (già evidenziata nelle premesse) e dei possibili impatti finanziari ed economici causati dalla stessa, la cui esatta quantificazione rimane ancora inevitabilmente molto complessa.

RAVENNA FARMACIE S.R.L.

RAVENNA FARMACIE S.R.L.				
Obiettivi	Indicatori	Risultati attesi 2024	Risultati attesi 2025	Risultati attesi 2026
Obiettivi economici				
1. Garantire l'andamento economico previsto nei budget previsionali per il triennio 2022/2025, influenzato dalle perduranti difficoltà del contesto, attuando tutte le misure percorribili per dare, in sicurezza, continuità all'erogazione dei servizi, mantenendo elevato lo standard degli stessi.	EBITDA (o MOL) al netto dei canoni di gestione	>= 1.800.000 €	>= 1.800.000 €	>= 1.800.000 €
	UTILE NETTO	>= 150.000 €	>= 150.000 €	>=150.000 €
	ROE	>= 0,5%	>= 0,5%	>= 0,5%
	ROI	>= 0,5%	>= 0,5%	>= 0,5%
2. Valorizzare il rapporto costi/ricavi, perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza (anche con riferimento al contenimento del costo del personale), tenendo conto che gli adeguamenti organizzativi legati all'emergenza sanitaria comportano costi incrementati che non risultano pienamente quantificabili.	% Incidenza della somma dei costi operativi esterni (servizi e godimento beni di terzi)* e del costo del personale** su ricavi***	<= 17,50%	<= 17,50%	<= 17,50%
Obiettivi operativi				
3. Apertura di una nuova farmacia a servizio degli abitanti della zona del forese ravennate (Casemurate-Castiglione di Ravenna).	Apertura entro 31/12/2024 (SI/NO)	SI	///	///

4. Attivazione di forme di possibile collaborazione/raccordo, in primis con altre entità pubbliche che gestiscono farmacie comunali, con la ricerca di forme di gestione che consentano di soddisfare in chiave evolutiva l'interesse primario cui è teso il servizio farmaceutico, valorizzando sinergie ed economie di scala. Appare pertanto coerente, in particolare in sinergia con l'attività all'ingrosso del magazzino, ottimizzare l'uso efficiente di risorse, e mettere in rete, tramite la propria organizzazione (nell'ambito del gruppo), taluni servizi a favore di altre aziende comunali o singole farmacie.	Realizzazione progetto (SI/NO)	SI	SI	SI
5. Realizzazione dell'automazione della movimentazione dei "basso-rotanti" in magazzino.	Realizzazione progetto (SI/NO)	SI	///	///
6. 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 500 utenti)	Livello di soddisfazione medio alto degli utenti delle farmacie comunali	>75%	>75%	>75%
7. Adozione di politiche "green" rivolte al risparmio energetico (es: conversione dell'illuminazione a led dove possibile, adeguamento degli impianti di raffrescamento/riscaldamento), politiche di promozione di trasporti "green".	Politiche "green" sul risparmio energetico (SI/NO)	SI	SI	SI
8. Ottenimento delle certificazioni Uni PdR 125 sulla Parità di genere, Uni ISO 37001 sul Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione e Uni ISO 45001 relativa a Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro.	Rendicontazione (SI/NO)	Inizio Iter	Certificazioni	

* Per costi operativi esterni si intendono le voci B7 e B8 del bilancio (al netto dei canoni di gestione di Ravenna Farmacie) del costo del service con Ravenna Holding 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. Si evidenzia che i ricavi di Ravenna Farmacie sono fortemente influenzati dal fatturato realizzato dal magazzino, a bassa marginalità, che incide in modo rilevante sull'indicatore che ha al denominatore il valore della produzione, mentre è "trascurabile" sugli altri indicatori che hanno come denominatore l'utile. L'obiettivo dell'indicatore sopra esposto è riferito a valori della produzione del magazzino maggiori di 40 milioni di euro. Qualora si verificasse un calo della produzione del magazzino tale per cui il valore della produzione ad esso riferibile diminuisca sotto tale soglia, pertanto, l'indicatore dovrà essere riconsiderato.

ATTO DI INDIRIZZO PER IL 2024 IN MATERIA DI OBIETTIVI SPECIFICI, ANNUALI E PLURIENNALI, SUL COMPLESSO DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO, AI SENSI DELL' 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"*.

Ravenna Holding, anche alla luce del contesto legislativo, ha attuato una incisiva riorganizzazione nella logica del gruppo e introdotto un nuovo modello organizzativo. Il progetto si basa su di un potenziamento mirato ed essenziale delle risorse dedicate, attuato principalmente valorizzando 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. I processi di razionalizzazione complessiva dei costi del gruppo Ravenna Holding sono attuati incrementando le funzioni svolte dalla società capogruppo in maniera centralizzata/coordinata.

Il perseguimento della sana gestione dei servizi è stato ancorato ad obiettivi di efficienza, in particolare per quanto riguarda i costi operativi esterni e i costi del personale. Gli obiettivi di efficienza assegnati a tutte le società del Gruppo Ravenna Holding individuano come strategica la valorizzazione del rapporto costi/ricavi e del rapporto costi/utile, invece di obiettivi (meno significativi) di mero contenimento dei costi in valore assoluto. Si conferma come prevalente l'indicatore che mette in rapporto nelle singole società i costi operativi esterni e i costi del personale accorpati, con i ricavi. Si assegnano così obiettivi sostanziali per la ricerca di una efficienza complessiva, ma che consentono i giusti margini operativi.

Sono stati individuati anche obiettivi "di gruppo" estrapolabili dal bilancio consolidato nella logica strategica sopra richiamata, al fine di favorire percorsi di efficientamento su scala più ampia.

Si conferma la correttezza e validità di questo approccio, circa gli obiettivi che le Amministrazioni socie devono fissare, ai sensi dell'art. 19 comma 5, per il contenimento delle spese.

Per la capogruppo Ravenna Holding S.p.a. si ritiene pertanto opportuno mantenere, per gli anni 2024-2026, gli indirizzi sul complesso delle spese di funzionamento, rafforzando il collegamento tra costi di personale e insieme dei costi operativi, nel rispetto dell'articolo 19 D.Lgs.175/2016 e s.m.i. Questo approccio trova ulteriore conferma nell'esaurimento dell'efficacia cronologica delle norme transitorie in materia di assunzioni di personale di cui all'articolo 25 del citato TUSP.

Si conferma per Ravenna Holding (anche in una logica di gruppo), e per tutte le società controllate, la necessità di aggiornamento delle previsioni relative alle dotazioni di personale, per un periodo tendenzialmente triennale, come presupposto per eventuali inserimenti.

Il costo del personale (dipendente e distaccato) di riferimento sarà in ogni caso quello indicato nella programmazione triennale, preso come riferimento ad invarianza organizzativa, con l'indirizzo del non incremento rispetto alla pianificazione (al netto di eventuali maggiori oneri derivanti dagli automatismi/rinnovi del CCNL di riferimento).

Nel rispetto dei vincoli economici di cui sopra e della dotazione organica prevista, la Società è autorizzata a procedere ad eventuali nuove assunzioni, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 19 D.Lgs. 175/2016, 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 (sottoposto a preventiva autorizzazione assembleare) e nel bilancio, 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) 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 dall'articolo 19 del D.Lgs. 175/2016 per come applicabili;
- c) le società sono autorizzate a gestire il costo complessivo del personale ed a procedere eventualmente alle assunzioni previste, sulla base di puntuali e dettagliate valutazioni da inserire nel budget, rispettando il rapporto di cui al successivo 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 rispettare il rapporto "somma dei costi operativi esterni (servizi e godimento beni di terzi) e costo del personale / ricavi" e il rapporto "costo del personale / utile ante gestione straordinaria ed imposte", nel triennio 2024-2026, secondo quanto indicato nell'obiettivo di efficienza gestionale appositamente assegnato a ciascuna di esse.