

ASER – Azienda Servizi Romagna  
S.R.L.  
Via A. Bozzi, n. 103  
48124 Ravenna  
[aser@legalmail.it](mailto:aser@legalmail.it)

Ravenna, li 11/5/17

• Prot. n. 258

Oggetto: Attività di direzione, coordinamento e controllo – obiettivi gestionali assegnati alle società controllate sulla base degli indirizzi degli Enti soci - anno 2017.

Si trasmettono in allegato gli obiettivi gestionali assegnati alle società controllate sulla base degli indirizzi degli Enti soci per la corrente annualità, deliberati dal Consiglio di Amministrazione di Ravenna Holding S.p.A. nella seduta del 20 aprile 2017.

Preme evidenziare che gli obiettivi gestionali che vengono rimessi in data odierna dettagliano e integrano gli indirizzi già concertati e inseriti nel budget delle società operative e della capogruppo.

Si invita ad una attenta verifica degli stessi, anche ai fini di un puntuale monitoraggio e di una efficace rendicontazione.

Per quanto riguarda il report al 30 giugno 2017 delle singole società, ai fini della predisposizione della relazione semestrale di gruppo, si chiede di effettuare la trasmissione del documento approvato dai competenti organi alla Holding entro il 25/08/2017, 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 per il personale comunicati con la presente nota.

Si evidenzia inoltre l'inserimento per il 2017 di due obiettivi "di gruppo", mirati a:

- valorizzare il rapporto costi/ricavi perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza;

- 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 ex lege 190/2012) e le pubblicazioni relative agli adempimenti in materia di trasparenza ai sensi del D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33, come modificato con D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97 (per quanto applicabile).

Con successiva comunicazione verranno forniti, sulla base delle indicazioni degli Enti Soci, obiettivi specifici annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, comprese quelle per il personale, e indicazioni circa i necessari adempimenti ivi compresi gli obblighi di pubblicazione di cui all'art.19 comma7 del TUSP.

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

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

Il Presidente

~~Dr. Carlo Rezzi~~



# SOCIETA', ENTI ED ORGANISMI PARTECIPATI

## PROPOSTA OBIETTIVI GESTIONALI 2017 - 2019

### 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	$\geq 10$	$\geq 10$	$\geq 10$	$\geq 10$

### 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)	$\geq 250.000 \text{ €}$	$\geq 250.000 \text{ €}$	$\geq 250.000 \text{ €}$
UTILE NETTO	$\geq 100.000 \text{ €}$	$\geq 100.000 \text{ €}$	$\geq 100.000 \text{ €}$
ROE	$\geq 6,5\%$	$\geq 6,5\%$	$\geq 6,5\%$

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***	$\leq 27,0\%$	$\leq 26,9\%$	$\leq 26,8\%$
% Incidenza costo del personale** su Ricavi***	$\leq 29,5\%$	$\leq 29,4\%$	$\leq 29,3\%$

\* 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