4.6. SOCIETA', ENTI ED ORGANISMI PARTECIPATI

4.6.1. OBIETTIVI GESTIONALI

(art. 147-quater del D.Lgs. n. 267/2000 e artt. 19-20-21 del regolamento comunale del sistema integrato dei controlli interni)

1. 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 applicazione di quanto disposto dall'art. 19 comma 5 del D.Lgs. 175/2016. La quantificazione numerica degli indicatori è stata aggiornata per il triennio 2019-2021, tenendo conto dei risultati emersi dal monitoraggio degli obiettivi individuati nell'annualità precedente, in una logica di affinamento continuo del complessivo sistema di controllo sulle partecipate.
Gli obiettivi di medio periodo potranno essere ricalibrati a seguito della predisposizione dei budget pluriennali 2019-2021, o a fronte di scelte degli azionisti che modifichino le condizioni strutturali (quali ad esempio la generazione dei ricavi per dividendi a seguito di dismissioni azionarie, 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, e perseguire un equilibrato rapporto tra costi e utile prodotto.

Indicatori di efficienza ed economicità	**OBIETTIVO 2019**	**OBIETTIVO 2020**	**OBIETTIVO 2021**
% Incidenza della somma dei costi operativi esterni (servizi e godimento beni di terzi)* e del costo del personale** su ricavi***	<= 27,2%	<= 27,2%	<= 27,2%
Rapporto Costi Operativi Esterni (Servizi e godimento beni di terzi)* su Utile ante imposte e ante partite straordinarie	<= 1,5	<= 1,5	<= 1,5
Rapporto costo del personale** su Utile ante imposte e ante partite straordinarie	<=2,0	<=2,0	<=2,0

** 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.*

2. 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) 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
Raggiungimento obiettivo SI/NO

3. Garantire 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
Raggiungimento obiettivo SI/NO

4. Garantire che tutte le società predispongano specifici programmi di valutazione del rischio, anche ai sensi di quanto disposto dall'art. 6 comma 4 del D.lgs.175/2016, ed effettuino il monitoraggio dell'andamento gestionale nel rispetto dei programmi stessi.

Indicatore di efficacia
Raggiungimento obiettivo SI/NO

1.1. RAVENNA HOLDING S.P.A.

Per Ravenna Holding si individuano i seguenti obiettivi strategici, a conferma di quanto già contenuto nel precedente piano triennale e nelle more della definizione del budget annuale 2019, che potrà individuare/modificare progetti e obiettivi specifici sulla base degli indirizzi dei soci:

1. Garantire il flusso di dividendi previsto senza intaccare l'obiettivo del mantenimento di una posizione finanziaria equilibrata.

Indicatori di redditività ed economicità	**OBIETTIVO 2019**	**OBIETTIVO 2020**	**OBIETTIVO 2021**
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.

1.2. 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 aggiornata per il triennio 2019-2021, tenendo conto del monitoraggio degli obiettivi quantificati nell'annualità precedente, e definendo tendenzialmente dei valori di riferimento "standard" indicativi di un andamento soddisfacente. In sede di assegnazione di obiettivi annuali, Ravenna Holding potrà individuare, quando opportuno e pertinente, obiettivi annuali più puntuali in fase di programmazione dei singoli esercizi.

ASER S.R.L.

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

Indicatori di redditività	**OBIETTIVO 2019**	**OBIETTIVO 2020**	**OBIETTIVO 2021**
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, anche con riferimento al contenimento del costo del personale, e perseguire un equilibrato rapporto tra costi complessivi e utile prodotto.

Indicatori di efficienza ed economicità	**OBIETTIVO 2019**	**OBIETTIVO 2020**	**OBIETTIVO 2021**
% Incidenza della somma dei costi operativi esterni (servizi e godimento beni di terzi)* e del costo del personale** su ricavi***	<= 52,5%	<= 52,5%	<= 52,5%
Rapporto Costi Operativi Esterni (Servizi e godimento beni di terzi)* su Utile ante imposte e ante partite straordinarie	<= 3,0	<= 3,0	<= 3,0
Rapporto costo del personale** su Utile ante imposte e ante partite straordinarie	<=4,0	<=4,0	<=4,0

** Per costi operativi esterni si intendono le voci B7 e B8 del bilancio al netto 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.*

Obiettivi operativi

1 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 soddisfazione degli utenti / qualità	**OBIETTIVO 2019**	**OBIETTIVO 2020**	**OBIETTIVO 2021**
Gradimento medio del servizio	Media > 8,5 p.ti	Media > 8,6 p.ti	Media > 8,6 p.ti

2 Completare l'aggiornamento/revisione dei rapporti convenzionali con i Comuni di Ravenna e di Faenza per la puntuale regolazione delle funzioni di rilevanza e di interesse sociale svolte dalla società, in particolare relativamente a:

- Servizi per gli indigenti
- Calmieramento dei prezzi.
- Supporto e iniziative di carattere sociale

Per quanto riguarda le iniziative di carattere sociale, promuovere iniziative sull'elaborazione del lutto, con destinatari i cittadini e gli addetti del settore.

3 Favorire l'accesso al servizio, in particolare per categorie sociali in difficoltà, anche con forme e modalità di pagamento dilazionate.

AZIMUT S.P.A.

1. Garantire l'andamento economico previsto nei budget previsionali per il triennio 2019/2021, tenendo conto della cessazione di taluni servizi "a mercato" e della aleatorietà di talune attività "straordinarie", senza diminuire la qualità dei servizi resi.

Indicatori di redditività	**OBIETTIVO 2019**	**OBIETTIVO 2020**	**OBIETTIVO 2021**
EBITDA (o MOL)	>= 1.600.000 €	>= 1.600.000 €	>= 1.600.000 €
UTILE NETTO	>= 650.000 €	>= 650.000 €	>= 650.000 €
ROE	>= 7,5%	>= 7,5%	>= 7,5%
ROI	>= 10,0%	>= 10,0%	>= 10,0%

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, e perseguire un equilibrato rapporto tra costi e utile prodotto.

Indicatori di efficienza ed economicità	OBIETTIVO 2019	OBIETTIVO 2020	OBIETTIVO 2021
% Incidenza della somma dei costi operativi esterni (servizi e godimento beni di terzi)* e del costo del personale** su ricavi***	<= 70,0%	<= 70,0%	<= 70,0%
Rapporto Costi Operativi Esterni (Servizi e godimento beni di terzi)* su Utile ante imposte e ante partite straordinarie	<= 4,0	<= 4,0	<= 4,0
Rapporto costo del personale** su Utile ante imposte e ante partite straordinarie	<=4,0	<=4,0	<=4,0

** Per costi operativi esterni si intendono le voci B7 e B8 del bilancio al netto del costo del service con Ravenna Holding 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

- Messa a regime delle 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
Implementazione modulistica on line SI/NO
Implementazione pagamento fatture on line SI/NO

Disinfestazione

- Garantire la 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
Visibilità on-line degli interventi SI/NO

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
Visibilità on-line degli interventi SI/NO

Sosta

- Messa in rete di ulteriori aree di sosta con modalità operative innovative e tecnologicamente avanzate.

Indicatori di efficacia
Messa in rete di nuove arre di sosta SI/NO

RAVENNA ENTRATE S.P.A.

1. Garantire il pieno equilibrio economico-gestionale, tenendo conto della modalità organizzativa del servizio in house, e perseguire gli obiettivi di attività e accertamento assegnati.
2. Valorizzare il rapporto costi/ricavi perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza, con particolare riferimento al corretto dimensionamento del costo del personale, tenendo conto della transizione del modello gestionale e degli obiettivi di riscossione assegnati.

Indicatori di redditività	**OBIETTIVO 2019**	**OBIETTIVO 2020**	**OBIETTIVO 2021**
EBITDA (o MOL)	>= 100.000	>= 100.000	>= 100.000
UTILE NETTO	>= 50.000 €	>= 50.000 €	>= 50.000 €
ROE	>= 3,5%	>= 3,5%	>= 3,5%

Indicatori di efficienza	**OBIETTIVO 2019**	**OBIETTIVO 2020**	**OBIETTIVO 2021**
% Incidenza della somma dei costi operativi esterni (servizi e godimento beni di terzi)* e del costo del personale** su ricavi***	<= 92,0%	<= 92,0%	<= 92,0%

** Per costi operativi esterni si intendono le voci B7 e B8 del bilancio al netto del costo del service con Ravenna Holding 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

1. Completare la evoluzione organizzativa e gestionale propria del modello "in house providing", valorizzando le integrazioni e sinergie operative all'interno del gruppo e gli ambiti di potenziamento dei service garantiti dalla capogruppo, per garantire il raggiungimento degli obiettivi assegnati nel rispetto delle incrementate esigenze operative.
2. Garantire la copertura della dotazione organica, il cui adeguato dimensionamento è stato individuato nell'ambito del nuovo affidamento, tenendo conto dei crescenti obiettivi assegnati. La società dovrà provvedere ai necessari potenziamenti strutturali delle risorse umane dedicate, ricorrendo eventualmente a personale con contratti non

stabili, in caso di picchi di attività, esigenze straordinarie, o attività quantitativamente non individuabili come strutturali.

3. Potenziare le attività di accertamento sui tributi minori (in particolare l'imposta di soggiorno) secondo gli obiettivi di accertamento definiti dal Comune di Ravenna e previsti in Bilancio di previsione 2019.

RAVENNA FARMACIE S.R.L.

1. Garantire l'andamento economico previsto nei budget previsionali per il triennio 2019/2021, influenzato dalle perduranti difficoltà del contesto, senza diminuire la qualità dei servizi resi.
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) e perseguire un equilibrato rapporto tra costi complessivi e utile prodotto, nel rispetto degli obiettivi economici assegnati.

Indicatori di redditività	**OBIETTIVO 2019**	**OBIETTIVO 2020**	**OBIETTIVO 2021**
EBITDA (o MOL) al netto dei canoni di gestione	>= 1.900.000 €	>= 1.900.000 €	>= 1.900.000 €
UTILE NETTO	>= 200.000 €	>= 200.000 €	>= 200.000 €
ROE	>= 0,5%	>= 0,5%	>= 0,5%
ROI	>= 1,5%	>= 1,5%	>= 1,5%

Indicatore di efficienza	**OBIETTIVO 2019**	**OBIETTIVO 2020**	**OBIETTIVO 2021**
% Incidenza della somma dei costi operativi esterni (servizi e godimento beni di terzi)* e del costo del personale** su ricavi***	<= 16,5%	<= 16,5%	<= 16,5%

** 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.*

Obiettivi operativi

- 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 soddisfazione degli utenti / qualità	**OBIETTIVO 2019**	**OBIETTIVO 2020**	**OBIETTIVO 2021**
Livello di soddisfazione medio alto degli utenti delle farmacie comunali	75%	76%	76%

- In riferimento al costo dell'integrativo aziendale, la società deve perseguire il contenimento degli oneri contrattuali e vincolare fortemente l'erogazione del salario variabile (premio di produttività) all'andamento degli utili aziendali, prevedendo, ove possibile, la non erogabilità in presenza di risultati nulli o negativi.

Indicatore di efficienza	**OBIETTIVO 2019**	**OBIETTIVO 2020**
% incidenza salario variabile su costo del personale se utile > 0	3,3%	3,3%

- Completamento del progetto di automazione del magazzino con efficientamento di costi operativi correlati.

Indicatore di efficacia	**OBIETTIVO 2019**
Completamento progetto	SI/NO

1.3. SOCIETA' COLLEGATE (PARTECIPATE OLTRE IL 20%)

Le società nel perimetro di collegamento di Ravenna Holding S.p.A. presentano caratteristiche molto diverse tra loro per modelli societari, compagini societarie e tipologia di attività svolta. Trattandosi in ogni caso di partecipazioni non di controllo, si evidenziano di seguito obiettivi coerenti con le diverse situazioni, sottolineando come, in particolare per le società SAPIR S.p.A e START Romagna S.p.A, risulti opportuno confermare, richiamandoli, gli obiettivi strategici individuati nell'ambito dei Piani di razionalizzazione delle partecipazioni di cui all'articolo 24 del Dlgs. 175/2016, ma non pertinente fissare specifici e dettagliati obiettivi gestionali.

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

Romagna Acque si configura quale società in house ai sensi dell'art 16 del D.Lgs.175/2016. La Società gestisce con affidamento diretto, regolato attraverso apposita convenzione da parte dell'Agenzia Territoriale dell'Emilia Romagna per Servizi Idrici e Rifiuti (ATERSIR) le attività principali, che trovano precisa regolazione negli specifici atti di regolazione tariffaria. L'attività di indirizzo e controllo degli enti locali sulla società, viene esercitata in forma congiunta attraverso il coordinamento dei soci, favorendo l'assegnazione (necessariamente in modo coordinato tra i numerosi soci) ed il perseguimento degli obiettivi strategici assegnati e la verifica del loro rispetto. In tal modo si garantisce, tra l'altro, una forma specifica ma efficace di applicazione dell'articolo 147 quater. I provvedimenti con cui la Società, ai sensi dell'art. 19, comma 6, del D.lgs. 175/2016, garantisce il concreto perseguimento degli obiettivi fissati dalle amministrazioni pubbliche socie sulle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, sono costituiti dal Budget (per gli obiettivi annuali) e dal Piano Triennale (per gli obiettivi pluriennali), documenti che nel rispetto dello Statuto devono essere approvati dall'Assemblea dei Soci (con maggioranza qualificate sia per quanto riguarda il quorum costitutivo che il quorum deliberativo). Si evidenzia che i documenti di previsione contengono non solo obiettivi economici e finanziario-patrimoniali, ma anche obiettivi tecnico-gestionali.
Si premette che gli obiettivi ed i relativi indicatori sotto riportati sono stati individuati, con modalità coordinata tra i principali soci, anche in applicazione di quanto disposto dall'art. 19

comma 5 del D.Lgs. 175/2016. La quantificazione numerica degli indicatori è stata aggiornata per il triennio 2019-2021, tenendo conto dei risultati emersi da monitoraggio degli obiettivi individuati nell'annualità precedente e degli obiettivi da inserire nella relazione previsionale per l'esercizio 2019.

1. STUDIO DI FATTIBILITÀ PER INTEGRAZIONE DELLE ATTUALI SOCIETÀ PATRIMONIALI PRESENTI SUL TERRITORIO IN ROMAGNA ACQUE: avanzamento delle attività del "Progetto di incorporazione in Romagna Acque- Società delle fonti di tutti gli assets del ciclo idrico della Romagna non iscritti nel patrimonio del gestore del servizio idrico integrato".

Indicatore di efficacia	**OBIETTIVO 2019**
Completamento Studio di Fattibilità (Fasi compiute/Fasi Totali)	100%

2. REALIZZAZIONE PIANO ENERGETICO 2019 – 2021: il nuovo piano terrà conto del fabbisogno energetico del nuovo potabilizzatore della Standiana nonché della realizzazione di n.3 nuovi impianti fotovoltaici e dell'avvio del piano di efficientamento (interventi che dovrebbero consentire a regime un risparmio di circa 3.000.000 di KWh/anno).

Indicatori di efficacia e di efficienza	**OBIETTIVO 2019**
Impianti fotovoltaici realizzati (numero/numero totale piano)	60%
Coefficiente di dipendenza energetica	0,69
Efficientamento energetico (percentuale avanzamento)	25%

3. GARANTIRE I PARAMETRI ECONOMICO-FINANZIARI E PATRIMONIALI al fine di dare indicazioni sulla performance economica dell'azienda e sullo stato patrimoniale della stessa

Indicatori di economicità e redditività	**OBIETTIVO 2019**
Indice di indipendenza finanziaria (Capitale proprio/Totale attivo) in %	> 0,5%
Reddito del capitale (Risultato d'esercizio/Patrimonio netto) in %	>1%
Reddito delle vendite (Risultato d'esercizio/Fatturato) in %	>12%
Disponibilità liquide conseguente alla propria attività (milioni €)	>20 milioni €

Indicatori di efficienza ed economicità	**OBIETTIVO 2019**	**OBIETTIVO 2020**	**OBIETTIVO 2021**
% Incidenza della somma dei Costi Operativi Esterni (Servizi e godimento beni di terzi) e del costo del personale su ricavi	<= 27,2%	<= 27,0%	<= 26,9%
Rapporto Costi Operativi Esterni (Servizi e godimento beni di terzi) su Utile ante imposte e ante partite straordinarie	<= 1,5	<= 1,5	<= 1,5
Rapporto costo del personale su Utile ante imposte e ante partite straordinarie	<=2,0	<=2,0	<=2,0

START ROMAGNA S.P.A.

La società START ROMAGNA Spa si è costituita nel mese di novembre 2009 dando avvio al progetto di aggregazione delle tre aziende romagnole di gestione del trasporto pubblico locale - AVM Spa di Forlì-Cesena, ATM Spa di Ravenna e Tram Servizi Spa di Rimini.

Uno degli obiettivi strategici del progetto, tuttora fondamentale e da perseguire, è quello di realizzare economie gestionali, per innalzare il livello dei servizi offerti e per rafforzare il profilo competitivo della società, ottenendo maggior efficienza del sistema della mobilità ed esercizio del trasporto pubblico.

Il percorso di razionalizzazione delle risorse va finalizzato in particolare a consentire la ripresa degli investimenti e lo sviluppo tecnologico aziendale (nel rispetto degli equilibri finanziari strutturali) diminuendo l'età media del parco automezzi.

Mantenimento di un forte presidio sulle aree del core business del trasporto pubblico locale, rivalutando la presenza sulle aree di business accessorie, garantendo attenzione alle potenziali attività collegate al servizio di trasporto scolastico.

La società attualmente gestisce il servizio di TPL nei tre territori di riferimento in quanto vincitrice delle procedure di gara a suo tempo esperite.

La società, in stretto rapporto con i soci, dovrà impegnarsi a valutare uno studio di fattibilità per la eventuale aggregazione in un'unica holding, delle aziende a partecipazione pubblica che attualmente operano nel settore del trasporto pubblico dell'Emilia-Romagna. Operazione che potrebbe costituire un'ulteriore sviluppo del Trasporto Pubblico Locale in Emilia-Romagna nel medio-lungo termine, garantendo con logiche gestionali e industriali evolute, una efficace presenza del pubblico in un settore di estrema rilevanza sociale.

Start Romagna alla luce delle definizioni di cui all'art. 2 del D.Lgs. 175/2016 è stata ritenuta non una società a controllo pubblico, ma una società a partecipazione pubblica non di controllo. Ciò premesso e confermato, tuttavia, il testo del c.d. Decreto Madia può essere preso a riferimento per adottare in via autonoma, per ragioni di efficientamento della gestione societaria o di opportunità, determinati istituti e/o adottare principi di gestione che possano tutelare al meglio la Società e i soci pubblici. Si ritiene opportuno un aggiornamento dello statuto della società che possa, alla luce di tali considerazioni, garantire un miglioramento qualitativo della governance (anche mediante revisione dei Patti parasociali) e, parallelamente, introdurre procedure sempre più strutturate, anche in una logica di valorizzazione delle partecipazioni pubbliche sottesa al TUSP.

SAPIR S.P.A

SAPIR è partecipata da diversi soggetti pubblici, ma nessuno di questi possiede singolarmente la maggioranza del capitale della società, ovvero è titolare di un'altra situazione prevista dall'art. 2359 c.c. ed è pertanto configurabile come società a partecipazione pubblica.

L'obiettivo strategico individuato per la società consiste nel progetto di attuazione di percorsi operativi finalizzati alla separazione tra gestione degli asset patrimoniali e gestione operativa, che si sta sviluppando come previsto, e che come inevitabile non può non tenere conto, nei tempi e modi di implementazione, della esigenza di salvaguardare l'ingente valore patrimoniale della Società, oltre che la sua consolidata capacità di produrre significativi e positivi risultati economici, anche i termini di dividendi per gli azionisti. Nel corso del 2019 si attende la messa a regime di un nuovo modello organizzativo (con due Business Unit distinte, Terminalistica e Patrimoniale), che rappresenta un passo operativo e concreto verso il modello a tendere delineato dal Piano Industiale.

Nell'ambito del riassetto del gruppo SAPIR, la società Sapir Engineering può trovare una sua evoluzione in un progetto organizzativo di interesse dei partners pubblici, con una ipotesi di

sinergia con Ravenna Holding e le società del gruppo, Romagna Acque in particolare, e del sistema porto di Ravenna.

L'evoluzione dell'assetto societario potrà essere rafforzata da una modifica dello Statuto, che confermando inevitabilmente gli assetti peculiari della Società, consenta una evoluzione anche della governance. SAPIR non è società a controllo pubblico sottoposta integralmente al TUSP, tuttavia si ritiene opportuno cogliere alcuni elementi dello stesso, rendendo più trasparente ed ispirato a principi di efficienza lo statuto di SAPIR, nell'interesse di tutti i soci, di natura pubblica o privata che siano, considerando la rilevante partecipazione pubblica e l'obiettivo di valorizzazione della stessa. Quanto sopra pur tenendo conto che i soci pubblici non sono portatori di esigenze e istanze omogenee, ma esprimono ciascuno una rappresentanza di interessi pubblici diversi, i quali possono essere potenzialmente non sovrapponibili o anche in conflitto tra loro.

2. SOCIETA' PARTECIPATE DIRETTAMENTE DAL COMUNE IN MISURA SUPERIORE AL 20%

2.1. ANGELO PESCARINI SCUOLA ARTI E MESTIERI S.R.L. (38,70%)

La società dovrà consolidare per il 2019, i seguenti obiettivi:

- gestione economica e finanziaria in assoluto equilibrio in relazione alle attività svolte, assicurando l'autosufficienza dei ricavi verso i costi nell'ambito della gestione caratteristica;
- radicamento sul territorio, portando a sistema le relazioni operative con i principali soggetti intermedi della comunità provinciale (associazioni di categoria, Asl, operatori del terzo settore, associazioni degli immigrati, servizi per l'impiego, ecc.);
- supporto alle fasce della popolazione più svantaggiate nel mercato del lavoro e nei percorsi di istruzione e formazione, con particolare riferimento ai minori in dispersione scolastica, alle donne con basso livello di istruzione, ai disoccupati over cinquanta, agli immigrati, ai portatori di handicap, ecc.

3. ALTRI ENTI ED ORGANISMI NON SOCIETARI PARTECIPATI DAL COMUNE IN MISURA SIGNIFICATIVA

3.1. FONDAZIONI CULTURALI

1. **FONDAZIONE RAVENNA MANIFESTAZIONI**
2. **FONDAZIONE RAVENNA ANTICA**
3. **FONDAZIONE CASA ORIANI**
4. **FONDAZIONE LUIGI CHERUBINI**

I suddetti enti, che operano in ambito culturale, dovranno perseguire i seguenti obiettivi:

- pareggio economico di bilancio, adeguando i costi ad una dimensione di sostenibilità in rapporto alle effettive risorse a disposizione;

- operare in stretto raccordo con il Comune, in una logica di sistema con le altre istituzioni culturali del territorio.

3.2. ALTRE FONDAZIONI

FONDAZIONE DOPO DI NOI

La fondazione, che opera nell'ambito del sostegno alle persone disabili ed alle loro famiglie, dovrà perseguire obiettivi di tendenziale pareggio economico di bilancio.

4.6.2. ATTO DI INDIRIZZO 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 in continua evoluzione, ha dato corso ad una incisiva riorganizzazione nella logica del gruppo e introdotto un nuovo modello organizzativo. Il progetto prevede un potenziamento mirato ed essenziale delle risorse dedicate, seguito 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.

A partire dalla pianificazione triennale 2017-2019 gli obiettivi di efficienza assegnati a tutte le società del Gruppo Ravenna Holding, hanno individuato come strategica la valorizzazione del rapporto costi/ricavi, e non obiettivi (meno significativi) di mero contenimento dei costi in valore assoluto. Dalla pianificazione triennale 2018-2020 è stato introdotto anche il calcolo (ancora più rilevante ai fini della verifica del positivo andamento della gestione) del rapporto tra costi e utile. Il perseguimento della sana gestione dei servizi è stato in questo modo ancorato a obiettivi di efficienza, in particolare per quanto riguarda i costi operativi esterni e i costi del personale. Sono stati individuati anche obiettivi "di gruppo" estrapolabili dal bilancio consolidato nella logica strategica richiamata, al fine di favorire percorsi di efficientamento su scala più ampia.

A conferma della correttezza di questo approccio in parte innovativo circa gli obiettivi che le Amministrazioni socie devono fissare, ai sensi dell'art. 19 comma 5, per il contenimento delle spese, si evidenziano le evoluzioni della prassi e della dottrina prevalente e anche talune pronunce della Corte dei Conti tra le quali si segnala Corte dei Conti – Sezione Regionale di controllo per la Liguria, con Deliberazione n. 80/2017.

Si reputa oggi coerente e conseguente, avendo anche introdotto il rapporto delle due voci distinte (costi operativi e costi del personale) sugli utili prodotti, assegnare obiettivi sostanziali, ma che consentano i giusti margini operativi, e accorpare l'indicatore che mette in rapporto nelle singole società i costi operativi esterni e i costi del personale ai ricavi. Tali componenti di costo vengono quindi considerati nel loro complesso proprio per sottolineare la ricerca di una efficienza complessiva.

Per la capogruppo si ritiene pertanto opportuno aggiornare, per gli anni 2019-2021, gli indirizzi in materia di personale, rafforzandone il collegamento all'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.

Si conferma per la società capogruppo l'obiettivo di mantenere invariato, o migliorare, il saldo fra costi di personale (dipendente e distaccato) previsti a budget nel triennio, e i ricavi dei contratti di service amministrativo a favore delle società controllate. A livello di gruppo dovrà essere rispettato il rapporto "costo del personale/utile ante gestione straordinaria ed imposte" (desumibile dal bilancio consolidato).

Nell'ambito del gruppo Ravenna Holding inoltre, il rapporto tra la somma della spesa complessiva per il personale e per i costi operativi, e i ricavi riclassificati o l'utile (desumibile dal bilancio consolidato) dovrà stabilizzarsi nel triennio 2019-2021, secondo quanto indicato negli obiettivi gestionali appositamente assegnati.

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 (al netto dei maggiori oneri derivanti dagli automatismi/rinnovi del CCNL di riferimento).

Nel rispetto dei vincoli economici di cui sopra e della pianta organica, 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 esuberi;

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;

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 2019-2021, secondo quanto indicato nell'obiettivo di efficienza gestionale appositamente assegnato a ciascuna di esse.