

Ravenna, li 14/03/19

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

Prot. n. 161

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 – 2019/2021.

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 alle società controllate sulla base degli indirizzi definiti dagli Enti soci di Ravenna Holding S.p.A. nell'ambito della programmazione 2019/2021, dei quali il Consiglio di Amministrazione della capogruppo ha preso atto con deliberazione assunta nella seduta del 11 marzo 2019.

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. 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 TUSP, con le modalità in uso, nella sezione di rispettiva competenza sul sito web della capogruppo – e inoltrando tempestivamente alla Holding eventuali aggiornamenti.

Si evidenzia inoltre che per il triennio 2019-2021 vengono indicati obiettivi "di gruppo", mirati a:

- 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.
- 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).

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

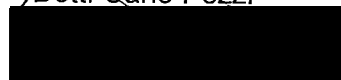
Visti gli obiettivi "di gruppo" e come espressamente previsto all'interno degli statuti, occorre che ogni società elabori annualmente uno specifico programma di valutazione del rischio di crisi aziendale, approvato dall'organo amministrativo, che deve informarne l'Assemblea nell'ambito della relazione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

- ⊙ Per quanto riguarda il report al 30 giugno 2019 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, dovrà essere trasmesso alla Holding nei tempi previsti 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" 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 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.

Il Presidente  
e Amministratore Delegato  
Dott. Carlo Pezzi



## SOCIETA', ENTI ED ORGANISMI PARTECIPATI

### PROPOSTA OBIETTIVI GESTIONALI 2019 - 2021

#### 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<br>2019 | OBIETTIVO<br>2020 | OBIETTIVO<br>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

**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.

| <b>Indicatori di redditività ed economicità</b> | <b>OBIETTIVO<br/>2019</b> | <b>OBIETTIVO<br/>2020</b> | <b>OBIETTIVO<br/>2021</b> |
|---|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| UTILE NETTO                                     | $\geq 7.500.000$<br>€     | $\geq 7.500.000$<br>€     | $\geq 7.500.000$ €        |
| ROI rettificato                                 | $\geq 1,5\%$              | $\geq 1,5\%$              | $\geq 1,5\%$              |
| ROI al netto reti                               | $\geq 2,0\%$              | $\geq 2,0\%$              | $\geq 2,0\%$              |
| ROE   | $\geq 1,5\%$              | $\geq 1,5\%$              | $\geq 1,5\%$              |
| PFN / EBITDA (MOL)                              | $\leq 3,5$                | $\leq 3,5$                | $\leq 3,5$                |
| PFN / PN  | $\leq 0,15$               | $\leq 0,15$               | $\leq 0,15$               |
| EBITDA (MOL) / OF                               | $\geq 10$                 | $\geq 10$                 | $\geq 10$                 |

**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.

### 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<br>2019 | OBIETTIVO<br>2020 | OBIETTIVO<br>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<br>2019 | OBIETTIVO<br>2020 | OBIETTIVO<br>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).

| <b>Indicatore di soddisfazione degli utenti / qualità</b> | <b>OBIETTIVO 2019</b> | <b>OBIETTIVO 2020</b> | <b>OBIETTIVO 2021</b> |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Gradimento medio del servizio                             | Media > 8,5 p.ti      | Media > 8,6 p.ti      | Media > 8,6 p.ti      |

### **Solo per i Comuni di Ravenna e di Faenza**

- 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 socialePer 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.

## **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 accorpate 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 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;
- 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.