SOCIETA', ENTI ED ORGANISMI PARTECIPATI

PROPOSTA OBIETTIVI GESTIONALI

2020 - 2022

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 2020-2022, 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 2020-2022, 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 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

Indicatori di efficienza ed economicità	**OBIETTIVO 2020**	**OBIETTIVO 2021**	**OBIETTIVO 2022**
% Incidenza della somma dei costi operativi esterni (servizi e godimento beni di terzi)* e del costo del personale** su ricavi***	<= 28,5%	<= 28,5%	<= 28,5%
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).

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.

4. Garantire che tutte le società aggiornino i 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.

1.1 RAVENNA HOLDING S.P.A.

Per Ravenna Holding si individuano i seguenti obiettivi, a conferma di quanto già contenuto nel precedente piano triennale. 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.
La definizione del budget annuale 2020 potrà individuare/modificare progetti e obiettivi specifici sulla base degli indirizzi puntuali e aggiornati dei soci.
Si considera un obiettivo strategico garantire strutturalmente il flusso di dividendi previsto nella programmazione triennale 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 valutando la capacità di rimborso del debito con la tendenza nel tempo al miglioramento della stessa.
Si rende opportuno considerare l'adozione di misure che consentano un alleggerimento dei flussi finanziari in uscita, anche mediante una diluizione nel tempo. Va perseguita in particolare la possibilità di allungare i piani di rientro di alcune linee di credito già esistenti, anche a fronte del ritocco delle condizioni riferite ai tassi, che potrebbero beneficiare in ogni caso delle attuali favorevoli condizioni di mercato. I flussi finanziari previsti a servizio del debito sono infatti significativi, anche considerando l'accensione dei nuovi mutui. Il CdA può procedere ad una ristrutturazione dei finanziamenti in un orizzonte temporale medio-lungo, con l'obiettivo di coprire integralmente i flussi finanziari previsti per il pagamento dei dividendi e per il rimborso delle rate dei mutui in scadenza, con il Cash Flow generato strutturalmente dalla gestione corrente.
Il CdA potrà proporre in sede di predisposizione del Piano triennale 2020-2022, coerentemente con quanto sopra, 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)).

Indicatori di redditività ed economicità	**OBIETTIVO 2020**	**OBIETTIVO 2021**	**OBIETTIVO 2022**
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 2020-2022, 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 2020**	**OBIETTIVO 2021**	**OBIETTIVO 2022**
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 2020**	**OBIETTIVO 2021**	**OBIETTIVO 2022**
% 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 2020**	**OBIETTIVO 2021**	**OBIETTIVO 2022**
Gradimento medio del servizio	Media > 8,6 p.ti	Media > 8,6 p.ti	Media > 8,6 p.ti

2. Attuare le convenzioni 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 2020/2022, tenendo conto della aleatorietà di talune attività "straordinarie", senza diminuire la qualità dei servizi resi.

Indicatori di redditività	**OBIETTIVO 2020**	**OBIETTIVO 2021**	**OBIETTIVO 2022**
EBITDA (o MOL)	>= 1.400.000 €	>= 1.400.000 €	>= 1.400.000 €
UTILE NETTO	>= 550.000 €	>= 550.000 €	>= 550.000 €
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 alle dinamiche del costo del personale, e perseguire un equilibrato rapporto tra costi e utile prodotto.

Indicatori di efficienza ed economicità	OBIETTIVO 2020	OBIETTIVO 2021	OBIETTIVO 2022
% Incidenza della somma dei costi operativi esterni (servizi e godimento beni di terzi)* e del costo del personale** su ricavi***	<= 72,0%	<= 72,0%	<= 72,0%
Rapporto Costi Operativi Esterni (Servizi e godimento beni di terzi)* su Utile ante imposte e ante partite straordinarie	<= 4,5	<= 4,5	<= 4,5
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

Obiettivo 2020-2022:

3. Implementazione di arredi (panchine) ed adeguamento della segnaletica interna, al fine di migliorare la fruizione degli spazi cimiteriali.

Obiettivo 2020-2021:

4. Implementazione toilette pubbliche all'interno del cimitero di Ravenna.

Servizio Verde.

Obiettivi 2020-2022:

5. Supporto all' amministrazione comunale nei progetti di ampliamento della gestione di parchi ed aree verdi.
6. Supporto al Comune di Ravenna per l'attivazione ed il flusso dei dati del SW "Comuni Chiamo", mettendo a disposizione dell'utenza i dati dell'attività.

Servizio Disinfestazione.

Obiettivo 2020-2021:

7. Conclusione della sperimentazione (avviata nel 2019 a seguito di autorizzazione) di prodotto antilarvale in aree vallive, al fine di acquisire documentazione da sottoporre all'Ente Parco del Delta del Po per attivare un utilizzo a regime del prodotto al fine di contrastare la proliferazione delle zanzare sui lidi Nord ravennati.

Servizio Toilette pubbliche.

Obiettivo 2020-2022:

8. Implementazione di ausili per disabili ad integrazione di quelli già attivi.

Obiettivo 2020-2021:

9. Attivazione di programma per la verifica della soddisfazione del cliente mediante applicativo tecnologico a tutte le toilette pubbliche gestite dalla società (con possibile estensione anche al servizio sosta).

Servizio Sosta:

Obiettivi 2020-2022:

10. Supporto all'amministrazione comunale nel progetto di ampliamento delle aree di sosta cittadine, con possibile previsione di parcheggi in struttura e/o di sistemi tecnologicamente avanzati
11. Utilizzo dei parcometri per servizi diversi dalla sosta
12. Sperimentazione di modalità di pagamento innovative nei parcheggi a gestione diretta e con titolarità in capo alla società.

Servizi Generali.

Obiettivi 2020-2022:

13. Ottenimento di Certificazione ISO 37000
14. Estensione sistemi di pagamento elettronici ad implementazione di quelli già attivi, con particolare riferimento alle modalità di pagamento on line.
15. Privilegiare l'acquisizione di autoveicoli a basso impatto ambientale.

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 dimensionamento del costo del personale in virtù degli adeguamenti e potenziamenti organizzativi necessari, alla luce degli obiettivi di riscossione assegnati.

Indicatori di redditività	**OBIETTIVO 2020**	**OBIETTIVO 2021**	**OBIETTIVO 2022**
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 2020**	**OBIETTIVO 2021**	**OBIETTIVO 2022**
% Incidenza della somma dei costi operativi esterni (servizi e godimento beni di terzi)* e del costo del personale** su ricavi***	<= 95,0%	<= 95,0%	<= 95,0%

** 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. Messa a regime della nuova struttura 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. Potenziare le attività di accertamento sui tributi minori (in particolare imposta di soggiorno) ed attivazione dei controlli e degli accertamenti TARI, secondo gli obiettivi di accertamento definiti dal Comune di Ravenna e previsti in Bilancio di Previsione.

3. Esternalizzazione dell'attività degli affissatori.

RAVENNA FARMACIE S.R.L.

1. Garantire l'andamento economico previsto nei budget previsionali per il triennio 2020/2022, 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 2020**	**OBIETTIVO 2021**	**OBIETTIVO 2022**
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 2020**	**OBIETTIVO 2021**	**OBIETTIVO 2022**
% 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

1. 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)

Indicatore di soddisfazione degli utenti / qualità	OBIETTIVO 2020	OBIETTIVO 2021	OBIETTIVO 2022
Livello di soddisfazione medio alto degli utenti delle farmacie comunali	75%	75%	75%

2. 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 2020
% incidenza salario variabile su costo del personale se utile > 0	3,3%

3. Obiettivo 2020-2022.

   Migliorare l'assetto logistico di alcune Farmacie nel Comune di Ravenna (n°1, n°2, Ponte Nuovo) e in quello di Cervia (Pinarella).

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.

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 2020-2022, tenendo conto dei risultati emersi da monitoraggio degli obiettivi

individuati nell'annualità precedente e degli obiettivi da inserire nella relazione previsionale per l'esercizio 2020.

1. Avanzamento del "Progetto di incorporazione in Romagna Acque- Società delle fonti di tutti gli asset del ciclo idrico della Romagna non iscritti nel patrimonio del gestore del servizio idrico integrato"

In considerazione dell'approssimarsi del prossimo periodo regolatorio "2020-2023" (deliberazione ARERA per MTI-3 attesa sul finire del mese di dicembre 2019), si prevede l'aggiornamento dei Piani degli Interventi (PdI) tenendo conto delle nuove necessità di interventi nei territori della Romagna, individuati, la stesura di PEF e Piani Tariffari che recepiscano il valore rimodulato degli asset oggetto di conferimento.

2. Realizzazione e monitoraggio del Piano Energetico 2019-2021, focalizzato sulla realizzazione di n.3 nuovi impianti fotovoltaici e sull'attuazione progressiva del piano di efficientamento (interventi che dovrebbero consentire a regime un risparmio di circa 3.000.000 di KWh/anno).

I nuovi impianti fotovoltaici previsti includono quello presso il potabilizzatore della Standiana da 1.150 kWp suddiviso in due sezioni (la prima da 925 kWh la cui entrata in funzione è prevista nel 2020 e la seconda nel 2021), quello presso il magazzino di Forlimpopoli da 250 kWp e quindi quello presso l'impianto "centrale di Bellaria Bordonchio" da 110 kWp (entrambi la cui entrata in funzione è prevista per l'anno 2021); a regime questi impianti permetteranno una produzione annua totale di circa 1,8 GWh.

Il piano di efficientamento è variamente articolato; nell'elenco di fasi/attività sono indicati gli interventi principali che vedono buona parte dell'attuazione nell'anno.

Indicatori di efficacia e di efficienza	**OBIETTIVO 2020**
Realizzazione nuovo impianto fotovoltaico Standiana – stato avanzamento	100%
Coefficiente di dipendenza energetica	0,73

3. Acquisto quote di partecipazione in una nuova società "in house" per i servizi di ingegneria. L'operatività della nuova società è prevista a fine 2019.

Fasi/attività:	**2020**	**2021**	**2022**
Realizzazione di maggiori investimenti per ciascun anno nei seguenti termini	1 mln/€	0,7 mln/€	1,5 mln/€

4. 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 2020
Quoziente primario di struttura (Patrimonio netto / Attivo fisso)	> =1,14
ROE (Risultato d'esercizio/Patrimonio netto) in %	>=1%
ROS (Risultato d'esercizio/Fatturato) in %	>=12%

START ROMAGNA S.P.A.

La società START ROMAGNA Spa è nata dalla aggregazione delle tre precedenti 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.

1. La razionalizzazione delle risorse va finalizzata prioritariamente al consolidamento degli investimenti e allo sviluppo tecnologico aziendale (nel rispetto degli equilibri finanziari strutturali) diminuendo in particolare l'età media del parco automezzi.
2. La società dovrà impegnarsi per individuare strategie industriali in grado di favorire, anche nel medio-lungo termine, un ulteriore sviluppo del Trasporto Pubblico Locale in Emilia-Romagna, perseguendo con logiche gestionali e operative evolute un'efficace presenza dei soci pubblici, senza trascurare le possibili sinergie con gli operatori privati locali, in un settore di estrema rilevanza sociale. Occorre valutare le possibili forme di integrazione e razionalizzazione industriale, in particolare con le altre società a partecipazione pubblica emiliano romagnole, finalizzata all'efficientamento dei processi, anche nella logica di favorire nell'immediato una maggiore capacità competitiva. Si conferma l'opportunità di valutare in prospettiva la fattibilità di un'aggregazione, in un'unica holding, delle aziende a partecipazione pubblica che attualmente operano nel settore del trasporto pubblico dell'Emilia-Romagna.
3. Start Romagna alla luce delle disposizioni del D.Lgs. 175/2016 (TUSP) è catalogabile non come società a controllo pubblico, ma come società a partecipazione pubblica non di controllo. Ciò nonostante i soci pubblici hanno ritenuto opportuno dare corso ad un aggiornamento dello statuto della società che, alla luce di tali considerazioni, mira a garantire un miglioramento qualitativo della governance e, parallelamente, ha introdotto procedure sempre più strutturate, nella logica di valorizzazione delle partecipazioni pubbliche e degli obiettivi di razionalizzazione perseguiti dal TUSP. Il Consiglio di Amministrazione perseguirà miglioramenti del modello organizzativo, anche ispirati dallo statuto aggiornato, finalizzati all'efficientamento della gestione societaria e alla implementazione di tali istituti e principi di gestione.
4. Occorre favorire la riduzione dell'evasione e dell'elusione tariffaria, anche grazie all'introduzione del conta-persone e tornelli, utili anche rendere più efficaci e mirate le attività di controlleria e rafforzando la funzione di controllo a vista da parte degli autisti.

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.

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, hanno infatti individuato come strategica la valorizzazione del rapporto costi/ricavi e del rapporto tra costi e utile invece di obiettivi (meno significativi) di mero contenimento dei costi in valore assoluto. Risulta coerente e conseguente, avendo anche introdotto il rapporto delle due voci distinte (costi operativi e costi del personale) sugli utili prodotti, accorpare l'indicatore che mette in rapporto nelle singole società i costi operativi esterni e i costi del personale ai ricavi, assegnando 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.

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.

Per la capogruppo si ritiene pertanto opportuno aggiornare, per gli anni 2020-2022, 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.

Si conferma per la società capogruppo l'obiettivo di mantenere invariato, o migliorare tendenzialmente, il saldo fra costi di personale (dipendente e distaccato al netto dell'esaurimento dei rimborsi ai sensi dell'articolo 1 commi 563 e ss. della Legge 147/2013) previsti a budget nel triennio, e i ricavi dei contratti di service amministrativo a favore delle società controllate.

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 e il rapporto tra "costo del personale/utile ante gestione straordinaria ed imposte" (desumibili dal bilancio consolidato) dovrà allinearsi nel triennio 2020-2022, secondo quanto indicato negli obiettivi gestionali appositamente assegnati, che tengono conto delle evoluzioni della struttura operativa di talune società del gruppo (Azimut, Ravenna Entrate).

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 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 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 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 2020-2022, secondo quanto indicato nell'obiettivo di efficienza gestionale appositamente assegnato a ciascuna di esse.