

## RAVENNA HOLDING S.P.A. E SOCIETÀ DALLA STESSA CONTROLLATE O PARTECIPATE IN MISURA SUPERIORE AL 20% OBIETTIVI GESTIONALI 2018-2020

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 2018-2020, tenendo conto dei risultati emersi da un primo monitoraggio degli obiettivi individuati in via di prima applicazione nell'annualità precedente. In una logica progressiva e di affinamento continuo del complessivo sistema di controllo sulle partecipate, sono stati individuati alcuni ulteriori indicatori, ritenuti utili in base alla esperienza maturata.

Gli obiettivi di medio periodo potranno essere ricalibrati a seguito della predisposizione dei budget pluriennali 2018-2020, o a fronte di scelte degli azionisti che modifichino le condizioni strutturali (quali ad esempio la generazione dei ricavi per dividendi a seguito di dimissioni 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

INDICATORI	OBIETTIVO 2018	OBIETTIVO 2019	OBIETTIVO 2020
% Incidenza Costi Operativi Esterni (Servizi e godimento beni di terzi)* su ricavi***	<= 11,5%	<= 11,4%	<= 11,4%
% Incidenza costo del personale** su ricavi***	<= 15,7%	<= 15,6%	<= 15,5%
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. Si evidenzia che i ricavi del gruppo sono fortemente influenzati dal valore della produzione di Ravenna Farmacie, in particolare dal fatturato realizzato dal magazzino, a bassa marginalità, che incide in modo rilevante sugli indicatori che hanno al denominatore il valore della produzione, mentre è "trascurabile" sugli altri indicatori che hanno come denominatore l'utile. Si richiama quanto evidenziato nella sezione relativa a Ravenna Farmacie, circa i parametri di riferimento del valore di tale fatturato da assumersi anche come parametro per l'indicatore di gruppo evidenziato.

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).
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.

## 1.1. RAVENNA HOLDING S.P.A.

Per Ravenna Holding si individuano i seguenti obiettivi strategici, a conferma di quanto già contenuto nel piano triennale 2017-2019 e nelle more della definizione del budget annuale 2018, 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 economicità

INDICATORI	OBIETTIVO 2018	OBIETTIVO 2019	OBIETTIVO 2020
UTILE NETTO	$\geq 7.500.000 \text{ €}$	$\geq 7.500.000 \text{ €}$	$\geq 7.500.000 \text{ €}$
ROI rettificato	$\geq 1,5\%$	$\geq 1,5\%$	$\geq 1,5\%$
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)	$\leq 3,8$	$\leq 3,5$	$\leq 3,5$
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.

## 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 2018-2020, tenendo conto del monitoraggio degli obiettivi quantificati in via di prima applicazione nell'annualità precedente, e definendo tendenzialmente dei valori di riferimento "standard" a prescindere dalle specificità dei singoli esercizi. In sede di assegnazione di

obiettivi annuali, Ravenna Holding potrà individuare, quando opportuno e pertinente, obiettivi annuali più sfidanti in fase di programmazione puntuale dei singoli esercizi.

## **AZIMUT S.P.A.**

1. Garantire l'andamento economico previsto nei budget previsionali per il triennio 2018/2020, senza diminuire la qualità dei servizi resi.

### **Indicatori di economicità**

<b>INDICATORI</b>	<b>OBIETTIVO 2018</b>	<b>OBIETTIVO 2019</b>	<b>OBIETTIVO 2020</b>
EBITDA (o MOL)	>= 1.700.000 €	>= 1.700.000 €	>= 1.700.000 €
UTILE NETTO	>= 750.000 €	>= 750.000 €	>= 750.000 €
ROE	>= 8,0%	>= 8,0%	>= 8,0%
ROI	>= 16,0%	>= 16,0%	>= 16,0%

2. Valorizzare il rapporto costi/ricavi perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza, con particolare riferimento al contenimento del costo del personale e perseguire un equilibrato rapporto tra costi e utile prodotto

### **Indicatori di efficienza**

<b>INDICATORI</b>	<b>OBIETTIVO 2018</b>	<b>OBIETTIVO 2019</b>	<b>OBIETTIVO 2020</b>
% Incidenza Costi Operativi Esterni (Servizi e godimento beni di terzi)* su Ricavi***	<= 36,0%	<= 36,0%	<= 36,0%
% Incidenza costo del personale** su Ricavi***	<= 33,5%	<= 33,5%	<= 33,5%
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**

- Introduzione di 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.

### 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.

### 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.

## INDIRIZZI IN MATERIA DI PERSONALE

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"*.

Gli indirizzi che seguono riguardano Ravenna Holding SpA e le società dalla stessa controllate.

I processi di razionalizzazione e di riduzione dei costi complessivi del gruppo Ravenna Holding, attuati incrementando le funzioni svolte dalla società capogruppo, e riducendo il numero delle società operative, sono stati ampiamente documentati, e ripresi anche in sede di approvazione del Piano di Razionalizzazione delle società partecipate.

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 ha previsto un potenziamento mirato ed essenziale delle risorse dedicate, cui si è dato seguito valorizzando in via esclusiva 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.

Già con riferimento al periodo 2017-2019 gli obiettivi di efficienza assegnati a tutte le società del Gruppo Ravenna Holding più che fare riferimento a valori assoluti, hanno individuato come strategica la valorizzazione del rapporto costi/ricavi, perseguendo la sana gestione dei servizi, 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 di favorire percorsi di efficientamento su scala più ampia.

A conferma della correttezza di questo approccio circa gli obiettivi che le Amministrazioni socie devono fissare ai sensi dell'art. 19 comma 5, per il contenimento delle spese, si pone oggi quanto indicato dalla Corte dei Conti – Sezione Regionale di controllo per la Liguria, con Deliberazione n. 80/2017:

*".....la necessità di aumentare l'attività prodotta, in favore degli enti pubblici o di terzi, con contestuale aumento del fatturato e dei servizi prodotti, il conseguimento di economie di scala e l'efficientamento del servizio, giustifica un'interpretazione della norma che consenta maggiore elasticità nelle politiche concernenti la gestione del personale e del contenimento*

della spesa”..... “Qualora le valutazioni svolte dall’Ente propendano per una corretta correlazione tra personale (e relativa spesa) e attività prodotta, un aumento della stessa potrà giustificare una politica assunzionale espansiva in valore assoluto ma compatibile con il principio di efficienza e con la realizzazione di economie di scala”.

Per la capogruppo si ritiene di aggiornare, per gli anni 2018-2020, gli indirizzi relativi alle assunzioni di personale, al contenimento degli oneri contrattuali, nel rispetto degli articoli 19 e 25 del nuovo D.Lgs. 175/2016, come di seguito indicati:

- a) dovrà essere aggiornata la ricognizione del personale in servizio, per Ravenna Holding e il gruppo, e l’aggiornamento delle previsioni relative alle dotazioni di personale per tutte le società controllate, per un periodo almeno triennale, individuando l’eventuale presenza di esuberanti, ai sensi di quanto disposto dal comma 1 dell’art. 25 del nuovo D.Lgs. 175/2016;
- b) nell’ambito del gruppo Ravenna Holding, la correlazione tra spesa del personale e attività prodotta, desumibile dal bilancio consolidato, attraverso il rapporto “costo del personale/ricavi” e “costo del personale/utile ante gestione straordinaria ed imposte” (così come definiti negli obiettivi appositamente assegnati al gruppo) dovrà stabilizzarsi nel triennio 2018-2020 secondo quanto indicato nell’obiettivo di efficienza gestionale appositamente assegnato.
- c) il costo del personale (dipendente e distaccato) di riferimento sarà 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). In caso di adeguamenti organizzativi, che si rendessero necessari, autorizzati dai soci ai sensi della lettera d) anche in relazione alle conseguenti politiche assunzionali, l’obiettivo della società rimane comunque quello di mantenere invariato il saldo fra costi di personale (dipendente e distaccato) e i ricavi dei service, e rispettare a livello di gruppo il rapporto “costo del personale/ricavi” e “costo del personale/utile ante gestione straordinaria ed imposte”.
- d) nel rispetto del vincolo economico di cui sopra e della pianta organica, la Società è autorizzata a procedere ad eventuali nuove assunzioni, nel rispetto di quanto previsto dall’art. 25 del nuovo D.Lgs. 175/2016, in particolare personale a tempo determinato, e 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 e nel bilancio, e occorrerà una preventiva autorizzazione assembleare 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) tenuto conto di quanto previsto dal comma 1 dell’art. 25 del nuovo D.Lgs. 175/2016, 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 degli articoli 19 e 25 del nuovo 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 e nel bilancio, 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 "costo del personale/ricavi" e il rapporto "costo del personale/utile ante gestione straordinaria ed imposte", nel triennio 2018-2020, secondo quanto indicato nell'obiettivo di efficienza gestionale appositamente assegnato a ciascuna di esse.