

# **SOCIETA', ENTI ED ORGANISMI PARTECIPATI**

## **PROPOSTA OBIETTIVI GESTIONALI 2021-2023**

### **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 2021-2023, tenendo conto dei risultati emersi dal monitoraggio degli obiettivi individuati nell'annualità precedente, e tenendo altresì conto della straordinarietà degli eventi verificatisi con l'emergenza sanitaria da Covid-19. Le condizioni di perdurante incertezza non devono auspicabilmente impedire di perseguire la politica di affinamento continuo del complessivo sistema di controllo sulle partecipate, occorre tuttavia ricalibrare taluni obiettivi precedentemente assegnati alle società in un contesto di "normalità", prima cioè dell'emergere della crisi pandemica.

Si evidenzia che le dinamiche strutturali dei flussi economico-finanziari risultano solo in parte collegate all'evoluzione dell'emergenza sanitaria, che non ha inciso al momento in modo rilevante sugli equilibri del gruppo. Naturalmente tempi e modi di ritorno a una situazione di (nuova) "normalità" non possono non condizionare nel medio – lungo periodo queste dinamiche e gli impatti finanziari ed economici correlati, la cui quantificazione rimane inevitabilmente molto complessa da prevedere. Per le medesime ragioni, la possibilità di una corretta programmazione per l'attività dei prossimi anni risulta per quanto illustrato soggetta a forte aleatorietà.

Gli obiettivi di medio periodo potranno pertanto essere ricalibrati in seguito, qualora dall'andamento della gestione si dovessero evidenziare significativi scostamenti rispetto alle previsioni, in particolare per gli effetti riconducibili ai menzionati eventi pandemici sia sugli aspetti operativi aziendali, che sulle dinamiche finanziarie ed economiche delle società.

Eventuali scelte degli azionisti che modifichino le condizioni strutturali o le dinamiche finanziarie (quali ad esempio la generazione dei ricavi a seguito di eventuali dismissioni azionarie, o la programmazione di nuovi investimenti), e in particolare la politica di distribuzione dei dividendi, rappresentano un ulteriore elemento di possibile evoluzione degli scenari considerati.

### **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, tenendo in considerazione che le conseguenze dell'emergenza sanitaria globale dovuta al propagarsi del Covid-19, ad oggi non risultano pienamente prevedibili e quantificabili.

Indicatori di efficienza ed economicità	OBIETTIVO 2021	OBIETTIVO 2022	OBIETTIVO 2023
% Incidenza della somma dei costi operativi esterni (servizi e godimento beni di terzi)* e del costo del personale** su ricavi***	<= 29,5%	<= 29,0%	<= 28,5%
Rapporto Costi Operativi Esterni (Servizi e godimento beni di terzi)* su Utile ante imposte e ante partite straordinarie	<= 1,7	<= 1,6	<= 1,5
Rapporto costo del personale** su Utile ante imposte e ante partite straordinarie	<=2,2	<=2,1	<=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 sull'indicatore che ha al denominatore il valore della produzione, mentre è "trascurabile" sugli altri indicatori che hanno come denominatore l'utile. L'obiettivo dell'indicatore sopra esposto è riferito a valori della produzione del magazzino maggiori di 40 milioni di euro. Qualora si verifica sse un calo della produzione del magazzino tale per cui il valore della produzione ad esso riferibile diminuisca sotto tale soglia, pertanto, l'indicatore dovrà essere riconsiderato.

1. Perseguire il mantenimento degli equilibri gestionali di tutte le società controllate, attuando, qualora si ritengano necessari, interventi correttivi per ripristinare situazioni di eventuale disequilibrio.
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). 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.
3. Avviare programmi di audit interno per tutte le società per la verifica della regolarità delle attività operative e il monitoraggio dei rischi.
4. Avviare progressivamente meccanismi di rendicontazione collegati ad obiettivi di sostenibilità economica, ambientale e sociale per il gruppo e le principali società, in particolare in relazione all'uso efficiente delle risorse e alla promozione di pratiche sostenibili nell'ambito di appalti e forniture.

## RAVENNA HOLDING S.P.A.

Per Ravenna Holding si fissano i seguenti obiettivi relativamente ai principali indicatori finanziari e reddituali, confermando quanto già contenuto nel precedente piano triennale pur in presenza delle oggettive difficoltà del contesto. 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.

Si conferma in particolare come obiettivo strategico quello di garantire strutturalmente il flusso di dividendi previsto nella programmazione, per come eventualmente aggiornata in relazione alle esigenze degli enti soci, 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 confermando l'impegno a salvaguardare la capacità di rimborso dello stesso, con la tendenza nel tempo al miglioramento progressivo della posizione finanziaria. Il CdA può in particolare proseguire nella gestione/ristrutturazione dei finanziamenti in un orizzonte temporale medio-lungo, con l'obiettivo di equilibrare e rendere compatibili i flussi finanziari previsti per gli investimenti, privilegiando per il pagamento dei dividendi e il rimborso del debito il ricorso al Cash Flow generato dalla gestione corrente, operando in ogni caso per una sostenibilità complessiva.

Per concorrere ad alleviare le ricadute negative sui bilanci degli Enti soci, in difficoltà a causa dell'intervenuta emergenza sanitaria legata al Covid-19, si invita il Consiglio di Amministrazione a mettere a disposizione degli Enti Soci di Ravenna Holding, anche nel 2021, la maggiore possibile distribuzione di dividendi, confermando l'obiettivo di un dividendo potenziato in relazione al bilancio d'esercizio 2020, come già avvenuto per l'esercizio precedente. Si rende opportuno considerare a tal fine anche l'adozione di operazioni straordinarie, che si intendono autorizzate, al fine di incrementare per l'esercizio 2020 il risultato economico e la possibilità di programmazione di dividendi nella misura massima, favorendo le condizioni per la sostenibilità anche dal punto di vista della liquidità, e operando a tal fine per perseguire introiti utili al mantenimento di una equilibrata situazione finanziaria.

La definizione del budget annuale 2021 potrà individuare/modificare progetti e obiettivi specifici sulla base degli indirizzi puntuali e aggiornati dei soci. Il CdA potrà inoltre proporre in sede di predisposizione del Piano triennale 2021-2023, 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 2021	OBIETTIVO 2022	OBIETTIVO 2023
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.

## **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 2021-2023, tenendo conto dell'incertezza sull'evoluzione dell'emergenza sanitaria (già evidenziata nelle premesse) e dei possibili impatti finanziari ed economici causati dalla stessa, la cui esatta quantificazione rimane inevitabilmente molto complessa.

In sede di assegnazione di obiettivi annuali, Ravenna Holding potrà individuare, quando opportuno e pertinente, obiettivi più puntuali e dettagliati in fase di programmazione dei singoli esercizi.

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

Per quanto riguarda AZIMUT risulta opportuno aggiornare, in occasione della ricognizione periodica delle partecipazioni ai sensi dell'articolo 20 del TUSPP, la verifica circa l'eventuale presenza di una situazione di controllo, secondo la peculiare definizione dell'art. 2, comma 1, lett. b). Nel corso del 2019 si sono infatti registrate una serie di rilevanti e convergenti decisioni della giurisprudenza contabile e amministrativa sulla nozione di "controllo pubblico" nelle società partecipate, significative per la situazione specifica.

Tali orientamenti in via di consolidamento, relativi alle società miste di cui all'articolo 17 del TUSP, se applicati alla società AZIMUT S.p.A., portano con ragionevole certezza a considerare non presente il requisito del controllo pubblico nella governance della stessa.

Le menzionate sentenze, infatti, evidenziano che nelle società miste costituite con gara a c.d. "doppio oggetto" la condizione di rilevante influenza sulla gestione da parte del socio privato, per come desunta da determinati indicatori e garantita da statuto e/o patti parasociali, condizione pacificamente ricorrente in concreto se si analizzano con tale lente lo Statuto ed il patto parasociale di AZIMUT, comporterebbe un controllo congiunto pubblico - privato della società, con la conseguenza di dover considerare non presente il requisito del controllo pubblico.

L'assenza di controllo pubblico appare potenzialmente molto rilevante, ma si intende valorizzare il peculiare assetto organizzativo complessivo ritagliato su misura e concretamente posto in essere AZIMUT, in quanto società mista con caratteristiche molto specifiche, che si ritiene decisamente evoluto.

Le modalità operative individuate, anche in adempimento di normative di natura "pubblicistica", avendo prudentemente considerato in passato la società come in controllo pubblico, appaiono tuttora valide ed efficienti, anche a prescindere dalla ricostruzione formale di una condizione di controllo, ritenendosi opportuno che tali prassi vengano nella sostanza confermate, anche se fondamentalmente in via di autolimitazione.

Nell'ambito del processo di assegnazione di indirizzi e obiettivi periodici alle società partecipate, l'amministrazione esprime indirizzo in tal senso, confermando pertanto coerentemente la prassi di attribuire anche ad AZIMUT specifici obiettivi gestionali ed economici di seguito individuati.

1. Garantire l'andamento economico previsto nei budget previsionali per il triennio 2021-2023, attuando tutte le misure percorribili per dare, in sicurezza, continuità all'erogazione dei servizi, mantenendo peraltro elevato lo standard degli stessi.

Indicatori di redditività	OBIETTIVO 2021	OBIETTIVO 2022	OBIETTIVO 2023
EBITDA (o MOL)	>= 1.400.000 €	>= 1.400.000 €	>= 1.400.000 €
UTILE NETTO	>= 550.000 €	>= 550.000 €	>= 550.000 €
ROE	>= 7%	>= 7,25%	>= 7,5%
ROI	>= 9%	>= 9,5%	>= 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, tenendo conto che gli adeguamenti organizzativi legati all'emergenza sanitaria comportano costi incrementati che non risultano pienamente quantificabili.

Indicatori di efficienza ed economicità	OBIETTIVO 2021	OBIETTIVO 2022	OBIETTIVO 2023
% 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	<= 5,5	<= 5,0	<= 4,5
Rapporto costo del personale** su Utile ante imposte e ante partite straordinarie	<=5,0	<=4,5	<=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

1. Implementazione di arredi e segnaletica interna, al fine di migliorare la fruizione degli spazi cimiteriali (aree cimiteriali nei vari territori)
2. Implementazione toilette pubbliche all'interno del cimitero di Ravenna;
3. Realizzazione di nuovi loculi all'interno del Cimitero di Cervia;
4. Elaborazione progetti per la realizzazione di manutenzioni straordinarie e nuovi manufatti (aree cimiteriali nei vari territori).

### Servizio Verde.

5. 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.

6. Sperimentazione di prodotto antilarvale in aree vallive previo autorizzazione dell'Ente Parco del Delta del Po, al fine di contrastare la proliferazione delle zanzare sui lidi nord a Ravenna;

7. Sviluppo dell'attività di sanificazione, implementata nell'ambito delle misure atte al contenimento della pandemia Covid -19;
8. Iniziative finalizzate al miglioramento della comunicazione dell'attività di disinfestazione (Ravenna e Cervia);
9. Attività di monitoraggio costante della presenza di ristagni idrici e focolai larvali e collaborazione tecnica finalizzata soluzione di misure per rimuovere ostacoli e impedimenti all'accessibilità fisica dei focolai (Ravenna e Cervia)
10. Verifica di nuovi formulati di aumentata appetibilità a contrasto della proliferazione dei focolai di infestazione murina (Ravenna e Cervia)

#### **Servizio Toilette pubbliche.**

11. Implementazione di ausili per disabili ad integrazione di quelli già attivi;
12. 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:**

13. Supporto alle amministrazioni comunali di Ravenna e Cervia nel progetto di ampliamento delle aree di sosta cittadine, con possibile previsione di parcheggi in struttura e/o di sistemi tecnologicamente avanzati.
14. Utilizzo dei parcometri per servizi diversi dalla sosta nel comune di Ravenna e nel Comune di Cervia.

#### **Servizi Generali.**

15. Ottenimento di Certificazione ISO 37000 riguardante tutte le attività aziendali
16. Estensione a livello dei singoli servizi di sistemi di pagamento elettronici ad implementazione di quelli già attivi, con particolare riferimento alle modalità di pagamento on line.

\*\*\*\*\*

### **ATTO DI INDIRIZZO PER IL 2021 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, ha dato corso ad una incisiva riorganizzazione nella logica del gruppo e introdotto un nuovo modello organizzativo. Il progetto si basa su di un potenziamento mirato ed essenziale delle risorse dedicate, attuato 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, individuano come strategica la valorizzazione del rapporto

costi/ricavi e del rapporto costi/utile, invece di obiettivi (meno significativi) di mero contenimento dei costi in valore assoluto. Si conferma come prevalente l'indicatore che mette in rapporto nelle singole società i costi operativi esterni e i costi del personale accorpato, con i ricavi. Si assegnano 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.

Si conferma la correttezza e validità di questo approccio, in parte innovativo quando introdotto, circa gli obiettivi che le Amministrazioni socie devono fissare, ai sensi dell'art. 19 comma 5, per il contenimento delle spese.

**Per la capogruppo Ravenna Holding S.p.a.** si ritiene pertanto opportuno aggiornare, per gli anni 2021-2023, 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.

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 rispetto alla pianificazione (al netto di eventuali 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 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 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 2021-2023, secondo quanto indicato nell'obiettivo di efficienza gestionale appositamente assegnato a ciascuna di esse.

Gli obiettivi assegnati a tutte le società considerano l'impatto dell'emergenza sanitaria sui costi operativi per come ad oggi prevedibili. Occorre considerare che gli adeguamenti organizzativi legati a tale emergenza comportano costi incrementati che non risultano pienamente quantificabili e che potranno comportare maggiori oneri per tutte le società.