

**SOCIETA', ENTI ED ORGANISMI PARTECIPATI**  
**OBIETTIVI GESTIONALI 2014**



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

### **OBIETTIVI GESTIONALI 2014**

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

#### **1. RAVENNA HOLDING S.P.A. E SOCIETÀ DALLA STESSA CONTROLLATE O PARTECIPATE IN MISURA SUPERIORE AL 20%**

##### **1.1. RAVENNA HOLDING S.P.A. (83,48%)**

Per la società che possiede le principali partecipazioni comunali, si individuano i seguenti obiettivi specifici, ad integrazione di quanto già contenuto nel budget approvato con delibera C.C. n.12/14429 del 30.1.2014:

- garantire il flusso di dividendi previsto nella pianificazione per l'esercizio 2014 (6,5 milioni) perseguendo la possibilità di incrementarlo senza intaccare l'obiettivo del mantenimento di una posizione finanziaria equilibrata.
- rafforzare il controllo sulle proprie partecipazioni attraverso procedure atte a garantire idonei flussi informativi con le società partecipate ed il monitoraggio periodico degli obiettivi gestionali, e implementando l'integrazione dei servizi generali nelle altre aree individuate dal progetto di riorganizzazione.
- presidiare il mantenimento o il miglioramento dell'equilibrio economico-finanziario e gestionale di tutte le società, attuando, qualora si ritengano necessari, interventi correttivi per ripristinare situazioni di eventuale disequilibrio.
- completare la predisposizione del modello organizzativo, 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 adempiere alle disposizioni in materia di trasparenza ai sensi del D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 (per quanto applicabile) anche in riferimento alle società controllate.

##### **1.2. SOCIETA' CONTROLLATE DA RAVENNA HOLDING S.P.A.**

Per quanto riguarda le società controllate da Ravenna Holding SpA, oltre all'obiettivo di carattere generale di perseguire l'equilibrio economico tendenziale del bilancio e agli obiettivi operativi per ciascuna specificati, viene individuato un set essenziale di indicatori economico-patrimoniali, estrapolati dai bilanci riclassificati.

Gli indicatori che vengono considerati, e che sono valorizzati in rapporto alle condizioni ed alle specificità delle singole società, sono i seguenti:

**ROE** (return on equity): rappresenta un indice di redditività del capitale proprio. È un indice espresso in percentuale, che rapporta il reddito netto prodotto al capitale netto o capitale proprio della società. Tale indice andrà raffrontato con il rendimento d'investimenti alternativi (BOT, CCT, depositi bancari, ecc.) al fine di valutare il costo opportunità dell'investimento nella società controllata.

**MOL** (margine operativo lordo): è un indicatore di redditività che evidenzia il reddito di un'azienda basato solo sulla sua gestione caratteristica, al lordo, quindi, d'interessi (gestione finanziaria), tasse (gestione fiscale), deprezzamento di beni e ammortamenti. E' un indicatore che permette di

verificare se l'azienda è in grado di generare ricchezza tramite la gestione operativa ed evidenzia se la gestione caratteristica della società è in grado di autofinanziarsi.

**CCN** (capitale circolante netto): è un indicatore finanziario che evidenzia la capacità della società di fronteggiare i propri impegni finanziari a breve termine, utilizzato allo scopo di verificarne l'equilibrio finanziario nel breve termine.

### 1.2.1. RAVENNA FARMACIE S.R.L. (92,47%)

#### Obiettivi operativi

- proseguire nell'attuazione di tutte le azioni gestionali individuate dal CdA ed esplicitate nel budget approvato con delibera C.C. n. 10/14424 del 30.1.2014 e nella pianificazione pluriennale, che nel complesso possono garantire risultati effettivi per consolidare il riequilibrio del bilancio, senza penalizzare i servizi resi e senza intaccare i livelli occupazionali.
- massimizzare gli efficientamenti derivanti dall'implementazione dei servizi coordinati da Ravenna Holding all'intero gruppo;
- contenere i costi del personale al netto degli scatti e degli aumenti contrattuali;
- verificare i margini di efficientamento della gestione del magazzino.

#### Obiettivi economici

INDICATORI	OBIETTIVO 2014
ROE	0,01%
MOL	€ 1.400.000
CCN	€ 2.000.000

### 1.2.2. AZIMUT S.P.A. (59,80%)

#### Obiettivi operativi

- garantire la puntuale applicazione dei contratti di servizio, migliorando la fruibilità dei servizi da parte dell'utenza;
- perseguire i livelli reddituali previsti dal budget anche acquisendo nuove commesse da privati, senza incrementare la struttura esistente;
- supportare il Comune nelle scelte strategiche in materia di sosta, garantendo gli investimenti necessari per iniziative mirate di nuovi spazi in struttura a gestione diretta.

#### Obiettivi economici

INDICATORI	OBIETTIVO 2014
ROE	8%
MOL	€ 1.500.000
CCN	€ 1.500.000

### 1.2.3. ASER S.R.L. (100,00%)

#### Obiettivi operativi

- preservare l'equilibrio economico previsto nel budget 2014, senza diminuire la qualità dei servizi e mantenendo al contempo calmierati i prezzi dei servizi erogati;
- recuperare la quota di mercato sul territorio faentino;
- mantenere le attività a favore di categorie sociali bisognose, riproponendo iniziative a favore degli enti gestori dei servizi sociali per conto del Comune di Ravenna e Faenza.

#### Obiettivi economici

INDICATORI	OBIETTIVO 2014
ROE	4%
MOL	€ 150.000
CCN	€ 500.000

### 1.2.4. RAVENNA ENTRATE S.P.A. (60,00%)

#### Obiettivi operativi

- intensificare l'attività di controllo sui pagamenti delle entrate affidate;
- con riferimento ai tributi di recente introduzione, supportare il Comune nella definizione delle disposizioni regolamentari ed individuare modalità efficaci per la riscossione e il controllo degli stessi;
- affinare sempre di più le analisi delle entrate oggetto di affidamento, al fine di fornire al Comune utili elementi per la definizione delle politiche di fiscalità locale

#### Obiettivi economici

INDICATORI	OBIETTIVO 2014
ROE	10%
MOL	€ 300.000
CCN	€ 1.000.000

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

### 1.3.1. START ROMAGNA S.P.A. (22,57%)

#### Obiettivi operativi

- perseguire, seppure con una inevitabile progressività, l'equilibrio economico e la sostenibilità finanziaria del bilancio, attuando tutte le misure necessarie volte a sfruttare le sinergie derivanti dal processo di fusione delle tre realtà da cui la società proviene, che ancora non sono state del tutto compiute;
- proseguire il disegno strategico di integrazione industriale tra le aziende pubbliche del TPL valutando anche le più efficaci modalità di partecipazione alla gara per l'affidamento del servizio, privilegiando il rapporto operativo con i gestori privati locali.

### **1.3.2. ROMAGNA ACQUE-SOCIETÀ DELLE FONTI S.P.A. (23,19%)**

#### **Obiettivi operativi**

- garantire l'andamento economico previsto dal budget 2014 approvato con delibera C.C. n. 11/14426 del 30.1.2014 e l'attuazione di quanto previsto nella Relazione previsionale per l'anno 2014 approvata dal CDA e relativo Addendum;
- proseguire le attività di investimento del ciclo idrico in qualità di soggetto finanziatore-proprietario di infrastrutture realizzate e gestite dal gestore del SII;
- proseguire nell'attuazione e nello sviluppo degli investimenti in materia di energia rinnovabile

## **2. SOCIETÀ' PARTECIPATE DIRETTAMENTE DAL COMUNE IN MISURA SUPERIORE AL 20%**

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

La società dovrà consolidare per il 2014, i seguenti obiettivi:

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

## **3. ENTI ED ORGANISMI PARTECIPATI DAL COMUNE IN MISURA SUPERIORE AL 20%**

### **3.1. ASP RAVENNA-CERVIA-RUSSI (76,90%)**

Il Comune di Ravenna, nell'ambito di una analisi complessiva dei propri servizi, sta progettando nuove modalità di erogazione degli stessi, in una logica di razionalizzazione delle attività, delle risorse umane impiegate, nonché di maggiore efficacia ed equità delle prestazioni offerte, con particolare riferimento a quelle economiche e sociali a sostegno delle famiglie in difficoltà.

L'analisi, tutt'ora in corso, ha messo in luce:

- la necessità di allocare in ASP tutte le tipologie di contributi e provvidenze a sostegno della famiglia;
- la possibilità di trasferire ulteriori attività connesse agli ambiti già in capo ad ASP, (quali, ad es. il sostegno a donne e minori in difficoltà sociale ed economica, i progetti a contrasto della lotta alla tratta per donne straniere, progetti di qualificazione del lavoro di cura attraverso la valorizzazione della figura dell'assistente familiare, ecc.), in una logica di razionalizzazione dei processi.

In sostanza, anche in riferimento alla L.R. 12/2013 sul riordino delle ASP ed al relativo accordo di programma sottoscritto dai Sindaci del Distretto di Ravenna, il Comune di Ravenna intende consolidare il ruolo di ASP quale soggetto pubblico cui sono delegate tutte le attività gestionali

affidenti all'ambito sociale e socio sanitario, separando le funzioni di governo (pianificazione, programmazione, valutazione dei risultati), in capo al Comune, da quelle di gestione, in capo ad ASP.

Alla luce di quanto più sopra esplicitato, il Comune di Ravenna ritiene strategico assegnare ad ASP, per l'anno 2014, i seguenti obiettivi:

- **Controllo di gestione/trasparenza:** monitoraggio continuo della sostenibilità dei servizi erogati in relazione alle risorse complessivamente trasferite;
- **Riorganizzazione** del personale alla luce delle nuove attività trasferite e delle scelte gestionali originate dall'applicazione dell'accreditamento transitorio. Impostazione e realizzazione di azioni per il benessere lavorativo dei dipendenti;
- **Assistenza economica:** Predisposizione dello schema del nuovo regolamento di Assistenza economica con particolare riferimento alla ridefinizione/rimodulazione dei criteri/modalità di erogazione delle prestazioni agli utenti ed adeguamento delle tariffe attualmente applicate;
- **Disagio abitativo:** Collaborazione costante con il Comune di Ravenna sul tema dell'accoglienza, per l'individuazione di soluzioni idonee a superare le problematiche abitative delle persone in carico ai servizi sociali.
- **Sportello sociale e Servizio Sociale Territoriale:** sviluppo del servizio sociale territoriale in funzione di una maggiore proattività ed intercettazione del bisogno, raccordando le esigenze dell'utenza con le opportunità presenti nel territorio e migliorando il collegamento fra la funzione di informazione/accolgenza e quella della presa in carico. Piena valorizzazione dello sportello sociale come strumento di lettura del "bisogno sociale" complessivo, necessario alla predisposizione dei principali strumenti di programmazione sociale;
- **Disabilità:** Proseguimento riorganizzazione della rete dei servizi dedicati alla disabilità e realizzazione studio di fattibilità per la compartecipazione alla spesa da parte delle famiglie delle persone disabili.

### 3.2. FONDAZIONI CULTURALI

1. **FONDAZIONE RAVENNA MANIFESTAZIONI (39,69%)**
2. **FONDAZIONE RAVENNA ANTICA (54,18%)**
3. **FONDAZIONE CASA ORIANI (37,50%)**
4. **FONDAZIONE RAVENNA CAPITALE (43,48%)**
5. **FONDAZIONE LUIGI CHERUBINI (25,00%)**

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

- pareggio economico, adeguando i costi ad una dimensione di sostenibilità in rapporto alle effettive risorse a disposizione;
- operare in stretto raccordo con il Comune, in una logica di sistema con le altre istituzioni culturali del territorio, per la realizzazione del progetto "Ravenna 2019".

### **3.3. ALTRE FONDAZIONI**

#### **FONDAZIONE DOPO DI NOI (38,40%)**

La fondazione, che opera nell'ambito del sostegno alle persone disabili ed alle loro famiglie, dovrà perseguire obiettivi di tendenziale pareggio economico finanziario, anche intervenendo sui costi dell'indebitamento e, più in generale, sui costi di funzionamento.

\*\*\*\*\*

***PIANO INVESTIMENTI***  
***2014/2016***

