

4.2 Gli obiettivi di servizio e gestionali delle società partecipate incluse nel perimetro di applicazione del sistema dei controlli

Di seguito vengono evidenziati gli obiettivi di servizio e gestionali inerenti alle società in house providing, alle società controllate ai sensi dell'art. 2359 del cod. civ, alle società strumentali e più in generale alle società non quotate in mercati regolamentati affidatarie di servizi a favore dell'Amministrazione, incluse nel perimetro di applicazione del sistema dei controlli definito nel Regolamento comunale per la disciplina dei controlli interni ai sensi dell'art. 3, comma 2, del D.L. n.174 del 10.10.2012, convertito nella legge 7.12.2012, n. 213. Gli obiettivi sono stati agganciati agli obiettivi strategici, alle missioni e ai programmi dell'Ente, proprio per dare evidenza allo stretto legame che intercorre fra le attività e gli obiettivi delle partecipate e le politiche e gli obiettivi perseguiti dall'Ente.

RAVENNA HOLDING s.p.a.				
Missione	M01 SERVIZI ISTITUZIONALI, GENERALI E DI GESTIONE			
Programma	P03 Gestione economica, finanziaria, programmazione e provveditorato			
Obiettivo strategico 1.5 - Politiche fiscali, gestione delle entrate, ottimizzazione della spesa: puntare a strategie che gravino il meno possibile su cittadini e imprese				
Obiettivi del Gruppo Ravenna Holding	Indicatori	Risultati attesi 2017	Risultati attesi 2018	Risultati attesi 2019
Valorizzare il rapporto costi/ricavi perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza	% Incidenza Costi Operativi Esterni* su ricavi***	<= 11,6%	<= 11,5%	<= 11,4%
	% Incidenza costo del personale** su ricavi***	<= 15,8%	<= 15,7%	<= 15,6%
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)	MOD aggiornati	5 su 5	5 su 5	5 su 5
Obiettivi della società Ravenna Holding	Indicatori	Risultati attesi 2017	Risultati attesi 2018	Risultati attesi 2019
Garantire il flusso di dividendi previsto nella pianificazione 2017-2020 senza intaccare l'obiettivo del mantenimento di una posizione finanziaria equilibrata****	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)	<= 4,0	<= 3,8	<= 3,5
	PFN / PN	<= 0,15	<= 0,15	<= 0,15

	EBITDA (MOL) / OF	>= 10	>= 10	>= 10
Presidiare il mantenimento degli equilibri gestionali di tutte le società controllate, attuando, qualora si ritengano necessari, interventi correttivi per ripristinare situazioni di eventuale disequilibrio	Nr società con utile >0	4 su 4	4 su 4	4 su 4

* 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 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

******Legenda degli indicatori di economicità:**

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

Società controllate da Ravenna Holding s.p.a. affidatarie di servizi a favore dell'Amministrazione comunale e/o in house providing

AZIMUT s.p.a.				
Missione	M01 SERVIZI ISTITUZIONALI, GENERALI E DI GESTIONE			
Programma	P03 Gestione economica, finanziaria, programmazione e provveditorato			
Obiettivo strategico 1.5 - Politiche fiscali, gestione delle entrate, ottimizzazione della spesa: puntare a strategie che gravino il meno possibile su cittadini e imprese				
Obiettivi operativi	Indicatori	Risultati attesi 2017	Risultati attesi 2018	Risultati attesi 2019
Garantire l'andamento economico previsto nei budget previsionali per il triennio 2017/2019, senza diminuire la qualità dei servizi resi	EBITDA (o MOL)	>= 1.800.000 €	>= 1.900.000 €	>= 2.000.000 €
	UTILE NETTO	>= 800.000 €	>= 850.000 €	>= 900.000 €
	ROE	>= 10,0%	>= 10,0%	>= 10,0%
	ROI	>= 18,0%	>= 18,0%	>= 18,0%
Valorizzare il rapporto costi/ricavi perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza, (così come previsto anche dal comma 553 art. 1 della Legge 147/2013) con particolare riferimento al contenimento del costo del personale	% Incidenza Costi Operativi Esterni* su Ricavi***	<= 39,0%	<= 38,9%	<= 38,8%
	% Incidenza costo del personale** su Ricavi***	<= 32,5%	<= 32,4%	<= 32,3%

Missione	M 09 SVILUPPO SOSTENIBILE E TUTELA DEL TERRITORIO E DELL'AMBIENTE			
Programma	P 08 Qualità dell'aria e riduzione dell'inquinamento			
Obiettivo strategico - 2.7 Contenere gli impatti ambientali				
Obiettivi operativo	Indicatori	Risultati attesi 2017	Risultati attesi 2018	Risultati attesi 2019
Dare visibilità on-line sul sito istituzionale relativamente agli interventi via via effettuati, con particolare riferimento all'attività di disinfestazione delle zanzare tigre	Visibilità on-line degli interventi	Si	Si	Si
Missione	M 12 DIRITTI SOCIALI, POLITICHE SOCIALI E FAMIGLIA			
Programma	P 09 Servizio necroscopico e cimiteriale			
Obiettivo strategico 3.7 - Garantire i servizi necroscopici e cimiteriali				
Obiettivi operativo	Indicatori	Risultati attesi 2017	Risultati attesi 2018	Risultati attesi 2019
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	Implementazione modulistica on-line	Si	Si	Si
	Implementazione pagamento fatture on-line	Si	Si	Si

* Per costi operativi esterni si intendono le voci B7 e B8 del bilancio 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

RAVENNA FARMACIE s.r.l.				
Missione	M01 SERVIZI ISTITUZIONALI, GENERALI E DI GESTIONE			
Programma	P03 Gestione economica, finanziaria, programmazione e provveditorato			
Obiettivo strategico 1.5 - Politiche fiscali, gestione delle entrate, ottimizzazione della spesa: puntare a strategie che gravino il meno possibile su cittadini e imprese				
Obiettivi operativi	Indicatori	Risultati attesi 2017	Risultati attesi 2018	Risultati attesi 2019
Garantire l'andamento economico previsto nei budget previsionali per il triennio 2017/2019, senza diminuire la qualità dei servizi resi	EBITDA (o MOL) al netto dei canoni di gestione	>= 1.800.000 €	>= 1.900.000 €	>= 2.000.000 €
	UTILE NETTO	>= 100.000 €	>= 120.000 €	>= 140.000 €

	ROE	>= 0,35%	>= 0,40%	>= 0,45%
	ROI	>= 1,0%	>= 1,5%	>= 1,5%
Valorizzare il rapporto costi/ricavi perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza, (così come previsto anche dal comma 553 art. 1 della Legge 147/2013) con particolare riferimento al contenimento del costo del personale	% Incidenza Costi Operativi Esterni* su Ricavi***	<= 4,3%	<= 4,2%	<= 4,1%
	% Incidenza costo del personale** su Ricavi***	<= 12,0%	<= 11,9%	<= 11,8%
Valutare possibili operazioni di aggregazione/integrazione della società Ravenna Farmacie S.r.l. con altri soggetti pubblici, con particolare riferimento al bacino romagnolo (SFERA in prima battuta) e in prospettiva su scala regionale. Individuare percorsi finalizzati ad ottenere una ottimizzazione delle risorse e un risparmio sui costi complessivi di gestione, per preservare la rete capillare dei punti vendita e valorizzare il ruolo di servizio pubblico delle farmacie comunali. In particolare valutare possibili azioni per sfruttare le potenzialità e sinergie del magazzino nell'ambito della rete regionale di società pubbliche	Relazione ai soci sulle possibili operazioni	Si	Si	
Avviare il percorso finalizzato all'acquisizione degli immobili, attualmente in locazione, sedi delle farmacie dei comuni di Cervia (Pinarella), Alfonsine, Fusignano e Cotignola	Numero contatti attivati coi soci	Almeno 2		
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 1.000 utenti)	Livello di soddisfazione medio alto degli utenti delle farmacie comunali	70%	72%	75%

* 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 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

Società collegate a Ravenna Holding s.p.a. (partecipazioni oltre il 20%) in house providing

ROMAGNA ACQUE - Società delle Fonti s.p.a.				
Missione	M01 SERVIZI ISTITUZIONALI, GENERALI E DI GESTIONE			
Programma	P03 Gestione economica, finanziaria, programmazione e provveditorato			
Obiettivo strategico 1.5 - Politiche fiscali, gestione delle entrate, ottimizzazione della spesa: puntare a strategie che gravino il meno possibile su cittadini e imprese				
Obiettivi operativi	2017	2018	2019	Risultati attesi
Perfezionamento dello studio di fattibilità per integrazione delle attuali società patrimoniali presenti sul territorio in Romagna Acque	X			Presentazione studio di fattibilità definitivo ai soci

Missione	M 09 SVILUPPO SOSTENIBILE E TUTELA DEL TERRITORIO E DELL'AMBIENTE			
Programma	P 04 Servizio idrico integrato			
Obiettivo strategico - 2.7 Contenere gli impatti ambientali				
Obiettivi operativi	2017	2018	2019	Risultati attesi
Ultimazione ed entrata in funzione di ulteriori impianti (principalmente idroelettrici, che sfruttando l'energia di caduta dell'acqua consentano un'ulteriore produzione di energia, precedentemente dissipata)	X			Ultimazione ed entrata in funzione di almeno n. 1 nuovo impianto
Coefficiente di dipendenza energetica	X	X	X	Decremento rispetto allo 0,75% previsto per il 2016
Implementazione del Sistema di Gestione Energia (SGE) in un più ampio progetto di revisione sistematica ed integrazione effettiva di tutti i sistemi di gestione adottati in materia di Qualità, Ambiente e Sicurezza	X			Relazione stato realizzazione

Società controllate dall'Amministrazione comunale di Cervia

CERVIA TURISMO s.r.l.				
Missione	M 07 TURISMO			
Programma	P 01 Sviluppo e valorizzazione del turismo			
Obiettivo strategico 5.2 - Contribuire all'evoluzione e al potenziamento delle strategie di promo-commercializzazione				
Obiettivi operativi	2017	2018	2019	Risultati attesi
Sperimentare una newsletter agli operatori personalizzata e che permetta di costruire strumenti specifici per gli ospiti	X	X	X	Invio di almeno 30 newsletter annue
Creare un piano sinergico alla campagna di promozione triennale affidata con gara dal Comune di Cervia	X	X		n. 4 iniziative integrative al piano della ditta aggiudicataria
Sperimentare la capacità gestionale – organizzativa della società nella valorizzazione di eventi con valenza turistica (Ecomuseo del sale e del mare)	X	X	X	n. 10 eventi della programmazione dell'Ecomuseo
Rivedere l'organizzazione degli IAT e degli UIT alla luce delle modifiche dei flussi turistici, delle motivazioni sociali dell'essere viaggiatore, dell'utilizzo dei servizi on line e della sperimentazione del progetto IOINFO	X	X		n. 20 consegne di materiale IOINFO n. 2 incontri con IOINFO n. 1 documento di progetto
Gestire un unico sito web turistico che ricomprenda l'aspetto informativo, promozionale e commerciale	X	X	X	Presentazione unico sito Web entro dicembre 2017
Attuare le misure previste nel modello di organizzazione e gestione del rischio da reato ex D.lgs. 231/2001 integrato con quanto previsto da D.Lgs. 190/2012 in materia di anticorruzione e trasparenza	X	X	X	Regolare pubblicazione delle informazioni di legge sul sito Società Trasparente Attuazione delle misure anticorruzione previste per il 2017

Obiettivo di efficienza gestionale	Indicatori	Risultati attesi 2017	Risultati attesi 2018	Risultati attesi 2019
Valorizzare il rapporto costi/ricavi perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza, (così come previsto anche dal comma 553 art. 1 della Legge 147/2013) con particolare riferimento al contenimento del costo del personale	% Incidenza Costi Operativi Esterni* su Ricavi***	<=75,7	<=75,6	<=75,5
	% Incidenza costo del personale** su Ricavi***	<=21,7	<=21,6	<=21,5

* Per costi operativi esterni si intendono le voci B7 e B8 del bilancio 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

PARCO DELLA SALINA DI CERVIA s.r.l.				
Missione	M 09 SVILUPPO SOSTENIBILE E TUTELA DEL TERRITORIO E DELL'AMBIENTE			
Programma	P 05 Aree protette, parchi naturali, protezione naturalistica e forestazione			
Obiettivo strategico 2.6 - Potenziare il sistema delle aree verdi e delle aree naturali protette				
Obiettivi operativi	2017	2018	2019	Risultati attesi
Dare attuazione a quanto disposto nella Convenzione rep. 9635 del 18/01/2011 all'art. 7, reinvestimento gli utili prodotti l'anno precedente al fine di perseguire le seguenti finalità: a) effettuare investimenti in nuovi impianti o macchinari, finalizzati all'efficientamento dei sistemi di produzione e impacchettamento b) proseguire i lavori di rifacimento/manutenzione delle arginature e dei bacini, di pulizia dei canali, di manutenzione ordinaria e straordinaria ove necessario di pompe idrovore e paratoie, di manutenzione/ripristino del canale immissario sito in Milano Marittima soggetto annualmente a insabbiatura a seguito delle burrasche invernali c) garantire una movimentazione delle acque finalizzata ad assicurare un ambiente idoneo alla presenza di avifauna rara e protetta in un ecosistema ad alta concentrazione salina, in accordo con il Corpo Forestale e l'ISPRA d) garantire la fruizione turistica della salina, quindi effettuare la manutenzione delle barche elettriche utilizzate per le visite guidate, la manutenzione dei diversi pontili di attracco delle stesse ed ogni altra azione necessaria al fine di garantire l'accesso e le visite guidate all'interno della salina	X	X	X	Sostituzione di n. 1 impianto obsoleto Relazione annua attestante i lavori di ordinaria e di straordinaria manutenzione compiuti Incremento del numero di visitatori del Centro Visite rispetto all'anno precedente
Attivare azioni di marketing territoriale finalizzate alla promozione turistica del sito delle saline	X	X	X	Relazione annua attestante le azioni di marketing territoriale condotte
Sviluppare il progetto CERVIA CITTA DEL SALE E DEL BENESSERE anche attraverso nuove linee di servizi e prodotti finalizzati alla valorizzazione della salina	X	X	X	Relazione annua attestante lo sviluppo di nuovi servizi e prodotti
Attuare le misure previste nel modello di organizzazione e gestione del rischio da reato ex D.lgs. 231/2001 integrato con quanto previsto da D.Lgs. 190/2012 in materia di anticorruzione e trasparenza, anche alla luce delle modifiche apportate dal decreto legislativo 97/2016	X	X	X	Regolare pubblicazione delle informazioni di legge sul sito Società Trasparente Attuazione delle misure anticorruzione previste per il 2017

Obiettivo di efficienza gestionale	Indicatori	Risultati attesi 2017	Risultati attesi 2018	Risultati attesi 2019
Valorizzare il rapporto costi/ricavi perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza, (così come previsto anche dal comma 553 art. 1 della Legge 147/2013) con particolare riferimento al contenimento del costo del personale	% Incidenza Costi Operativi Esterni* su Ricavi***	<= 29,7	<= 29,6	<= 29,5
	% Incidenza costo del personale** su Ricavi***	<=36,5	<=36,4	<=36,3

* Per costi operativi esterni si intendono le voci B7 e B8 del bilancio 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