

4.2 Gli obiettivi gestionali delle società incluse nel sistema dei controlli interni sulle società partecipate non quotate detenute dal Comune

Di seguito vengono evidenziati gli obiettivi gestionali, misurabili attraverso parametri qualitativi e quantitativi, a cui devono tendere le società partecipate non quotate di cui all'art. 18 comma 2, lett. a) e b) oggetto del sistema dei controlli interni definito nel vigente Regolamento comunale per la disciplina dei controlli interni, approvato con deliberazione di Consiglio Comunale n. 1 del 10/01/2013 e successivamente modificato con deliberazione di Consiglio Comunale n. 1 del 24/01/2018.

In particolare, ci si riferisce: a) alle società controllate direttamente o indirettamente, limitatamente al primo livello, dal Comune ovvero congiuntamente ad altri enti pubblici sulla base di un accordo tra gli enti, ai sensi dell'art. 2359 del codice civile; b) alle società partecipate, anche indirettamente, affidatarie di servizi pubblici o servizi strumentali, a prescindere dalla quota di partecipazione del Comune.

Obiettivi e indicatori sono stati individuati anche in applicazione di quanto disposto dall'art. 19 comma 5 del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii.

Tali 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.

La quantificazione numerica degli indicatori è stata rivista per il triennio 2023-2025, tenendo conto dei risultati emersi dal monitoraggio degli obiettivi individuati nell'annualità precedente, e tenendo altresì conto del contesto di straordinaria difficoltà legato alla situazione economica generale, ancora influenzata dagli impatti della emergenza sanitaria, oltre che dalle conseguenze del conflitto bellico in Ucraina, che stanno determinando forti rincari dell'energia, l'aumento dell'inflazione e dei tassi d'interesse e nuove difficoltà di approvvigionamento per le imprese.

Per le medesime ragioni, la possibilità di una corretta programmazione per l'attività dei prossimi anni risulta soggetta a forte aleatorietà. Gli obiettivi del periodo potranno pertanto essere ricalibrati in seguito, qualora dall'andamento della gestione si dovessero evidenziare significativi scostamenti rispetto alle previsioni, in particolare per le ripercussioni rilevanti sull'attività economica e sull'inflazione, o su una eventuale recrudescenza della pandemia.

Per quanto riguarda le società del gruppo Ravenna Holding S.p.A., il Comune di Cervia ha partecipato agli incontri organizzati con gli Enti soci della Holding al fine di individuare di comune accordo obiettivi strategici, accompagnati da un set essenziale di indicatori economici estrapolati dai bilanci riclassificati, ed alcuni obiettivi specifici per singola società.

Per le società controllate del gruppo che rientrano nel sistema dei controlli interni sopra enunciato (Azimut s.p.a., Ravenna Farmacie s.r.l., Romagna Acque – Società delle Fonti spa) vengono proposti obiettivi strategici, indicatori economici e obiettivi specifici, mentre per le restanti società che non forniscono servizi pubblici o servizi strumentali al Comune o che non operano nel territorio cervese (Aser s.r.l., Ravenna Entrate s.r.l., Acqua Ingegneria s.r.l.) vengono proposti solo obiettivi straordinari e indicatori economici in applicazione di quanto disposto dall'art. 19 comma 5 del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii.

a) Società controllate direttamente o indirettamente dal Comune ovvero congiuntamente ad altri enti pubblici sulla base di un accordo tra gli enti, ai sensi dell'art. 2359 del codice civile

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 3.2 - Salvaguardia e sviluppo dell'ambiente, consolidamento di una adeguata cultura ispirata allo sviluppo sostenibile ed orientata alla realizzazione di un'economia circolare, che privilegi azioni di risparmio, riutilizzo e riciclaggio a fine vita dei beni di consumo prodotti, rappresentano il punto focale del governo di una città che gode di un importante patrimonio verde e di contesti ambientali unici e delicati	
Obiettivi operativi	Risultati attesi
<p>Dare attuazione a quanto disposto nella Convenzione rep. 9635 del 18/01/2011 all'art. 7, reinvestendo gli utili prodotti l'anno precedente al fine di perseguire le seguenti finalità:</p> <ul style="list-style-type: none"> • effettuare investimenti in nuovi impianti o macchinari, finalizzati all'efficientamento dei sistemi di raccolta del sale, produzione e impacchettamento • 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 • 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 • 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 	<p>Sostituzione di frantumatore e nastro trasportatore nella zona vagliatura e lavaggio sale</p> <p>Relazione annua attestante i lavori di ordinaria e di straordinaria manutenzione compiuti</p> <p>Incremento del numero di visitatori del Centro Visite rispetto all'anno precedente</p>
<p>Attivare azioni di marketing territoriale finalizzate alla promozione turistica del sito delle saline. Attivare e realizzare progetti per la valorizzazione del compendio Salina di Cervia anche in co-marketing. Creare progetti di turismo slow, consapevole e rispettoso, attraverso la ricerca di vecchie ricette salinare cervesi e promozione del Sale Dolce e di altri prodotti locali attraverso la nuova struttura Acervum</p>	<p>Relazione annua attestante le azioni di marketing territoriale condotte ed i progetti attivati</p>
<p>Sviluppare il progetto Cervia Città del Sale e del Benessere anche attraverso nuove linee di servizi e/o prodotti finalizzati alla valorizzazione della salina</p>	<p>Relazione annua attestante lo sviluppo di servizi e prodotti</p>
<p>Potenziare le escursioni ad impatto zero</p>	<p>Incremento del numero annuo di escursioni ad impatto zero</p>
<p>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</p>	<p>Regolare pubblicazione delle informazioni di legge sul sito Società Trasparente</p> <p>Attuazione delle misure anticorruzione previste dal piano</p>

Obiettivo di efficienza gestionale	Indicatori	Risultati attesi 2023	Risultati attesi 2024	Risultati attesi 2025
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***	<= 40%	<= 40%	<= 40%
	% Incidenza costo del personale** su Ricavi***	<=38%	<=38%	<=38%

* 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

CERVIA TURISMO S.r.l.	
<p>In data 23/03/2023, al termine di un complesso percorso di studio e analisi di fattibilità condiviso dall'Amministrazione comunale con i partner privati interessati al progetto, è stata costituita la nuova Fondazione di partecipazione per la gestione dei servizi di informazione e di accoglienza turistica e per il programma di valorizzazione e di sviluppo turistico del Comune di Cervia. Si attende il riconoscimento della personalità giuridica della Fondazione da parte della Regione Emilia-Romagna.</p> <p>Coerentemente con il percorso intrapreso, è previsto nel 2023 l'avvio della procedura di messa in liquidazione della società Cervia Turismo s.r.l.</p>	
M 07 TURISMO	
P 01 Sviluppo e valorizzazione del turismo	
Obiettivo strategico 1.2 - Promuovere una "strategia di Sistema" con tutti gli operatori e le imprese del turismo mediante un maggiore coinvolgimento degli stessi anche attraverso strumenti di partenariato pubblico-privato	
Obiettivi operativi	Risultati attesi
Monitorare lo stato di avanzamento della procedura di liquidazione della società	Messa in liquidazione della società entro il 2023

RAVENNA HOLDING S.p.a.				
Missione	M01 SERVIZI ISTITUZIONALI, GENERALI E DI GESTIONE			
Programma	P03 Gestione economica, finanziaria, programmazione e provveditorato			
Obiettivo strategico 5.4 - Garantire equità fiscale per cittadini e imprese e politiche fiscali mirate a sostenere la crescita economica delle imprese artigianali, commerciali e turistiche, migliorare la capacità di riscossione delle entrate e l'efficientamento delle spese per assicurare gli equilibri di bilancio				
OBIETTIVI OPERATIVI ASSEGNATI AL GRUPPO RAVENNA HOLDING				
Obiettivi economici	Indicatori	Risultati attesi 2023	Risultati attesi 2024	Risultati attesi 2025
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	% Incidenza della somma dei costi operativi esterni (servizi e godimento beni di terzi)* e del costo del personale** su ricavi***	<= 30,0 %	<= 30,0 %	<= 30,0 %

in particolare il mantenimento di un soddisfacente rapporto tra costi e utile prodotto	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
Obiettivi operativo/gestionali	Indicatori	Risultati attesi 2023	Risultati attesi 2024	Risultati attesi 2025
2. Perseguire il mantenimento degli equilibri gestionali di tutte le società controllate, attuando, qualora si ritengano necessari, interventi correttivi per ripristinare situazioni di eventuale disequilibrio	Risultato economico >0 per le società controllate del gruppo (SI/NO)	SI	SI	SI
3. 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)	Modello e pubblicazioni aggiornate per tutte le società del gruppo (SI/NO)	SI	SI	SI
4. Proseguire i programmi di audit interno per tutte le società per la verifica della regolarità delle attività operative e il monitoraggio dei rischi	Audit interni (SI/NO)	SI	SI	SI
5. Proseguire con la rendicontazione collegata 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	Rendicontazione (SI/NO)	SI	SI	SI
6. Progetto di revisione e riorganizzazione degli archivi societari tramite assistenza professionale al fine di ordinare al meglio il materiale da conservare ed eliminare quello non necessario, compattando lo spazio occupato	Rendicontazione (SI/NO)	SI	SI	SI
7. Implementazione del nuovo albo fornitori on line e della nuova piattaforma per effettuazione delle gare, al fine di aumentare l'efficienza delle procedure e ridurre il carico di lavoro a basso valore aggiunto	Rendicontazione (SI/NO)	SI	SI	SI

* 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 verificasse 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.

Per la società capogruppo 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.

OBIETTIVO OPERATIVO ASSEGNATO ALLA SOCIETA' CAPOGRUPPO RAVENNA HOLDING				
Obiettivo	Indicatori	Risultati attesi 2023	Risultati attesi 2024	Risultati attesi 2025
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, senza intaccare il mantenimento nel tempo 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)	<= 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.

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 Consiglio di Amministrazione 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 Consiglio di Amministrazione può in particolare proseguire nella gestione 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.

b.1) Società controllate e partecipate da Ravenna Holding S.p.a. affidatarie di servizi pubblici o servizi strumentali a favore dell'Amministrazione comunale

AZIMUT S.p.a.				
Missione	M01 SERVIZI ISTITUZIONALI, GENERALI E DI GESTIONE			
Programma	P03 Gestione economica, finanziaria, programmazione e provveditorato			
Obiettivo strategico 5.4 - Garantire equità fiscale per cittadini e imprese e politiche fiscali mirate a sostenere la crescita economica delle imprese artigianali, commerciali e turistiche, migliorare la capacità di riscossione delle entrate e l'efficientamento delle spese per assicurare gli equilibri di bilancio				
Obiettivi economici	Indicatori	Risultati attesi 2023	Risultati attesi 2024	Risultati attesi 2025
Garantire l'andamento economico previsto nei budget previsionali per il prossimo triennio, attuando tutte le misure percorribili per dare, in sicurezza, continuità all'erogazione dei servizi, mantenendo peraltro elevato lo standard degli stessi	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%
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	% 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
Missione	M 12 DIRITTI SOCIALI, POLITICHE SOCIALI E FAMIGLIA			
Programma	P 09 Servizio necroscopico e cimiteriale			
Obiettivo strategico 2.5 – Garantire i servizi necroscopici e cimiteriali				
Obiettivi operativo/gestionali	Indicatori	Risultati attesi 2023	Risultati attesi 2024	Risultati attesi 2025
Supportare i Comuni nei progetti e nelle scelte strategiche in materia di Cimiteri garantendo gli interventi necessari per migliorare la fruizione dei servizi	Supporto ai Comuni (SI/NO)	SI	SI	SI

Efficientamento energetico dei cimiteri e crematori di Ravenna e Faenza anche tramite l'installazione di impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili. Progettazione nel 2023; realizzazione nel 2024	Rendicontazione (SI/NO)	SI	SI	SI
Invio delle fatture elettroniche relative alle luci votive (già predisposte secondo il formato FatturaPA), direttamente nella casella di posta elettronica dei clienti, in sostituzione della spedizione cartacea, senza alcun onere per il cliente	Quantità annua fatture spedite via mail	20%	40%	60%
Adottare nelle forniture di beni e servizi la politica del "green procurement", in particolare per l'acquisto di beni e materiali di uso quotidiano e prediligere le forniture che promuovono l'efficienza ed il risparmio energetico, i prodotti a basso impatto ambientale e l'economia circolare	Green Procurement applicata in particolare alle forniture (SI/NO)	SI	SI	SI
Missione	M 10 TRASPORTI E DIRITTO ALLA MOBILITA'			
Programma	P 05 Viabilità e infrastrutture stradali			
Obiettivo strategico 3.1 – Integrare al meglio tutte le offerte di mobilità per favorire la circolazione rispettando al contempo l'ambiente				
Obiettivi operativo/gestionali	Indicatori	Risultati attesi 2023	Risultati attesi 2024	Risultati attesi 2025
Supportare i Comuni nei progetti e nelle scelte strategiche in materia di Sosta a pagamento garantendo gli interventi necessari per migliorare la fruizione dei servizi	Supporto ai Comuni (SI/NO)	SI	SI	SI
Riorganizzazione e riqualificazione del parcheggio in piazzale Mantova a Milano Marittima (Cervia), con sistema di gestione tecnologicamente innovativo: parcheggio perimetrato con accesso regolato da lettura ottica della targa, senza emissione di biglietto	Interventi realizzati (SI/NO)	SI	-	-
Adottare nelle forniture di beni e servizi la politica del "green procurement", in particolare per l'acquisto di beni e materiali di uso quotidiano e prediligere le forniture che promuovono l'efficienza ed il risparmio energetico, i prodotti a basso impatto ambientale e l'economia circolare	Green Procurement applicata in particolare alle forniture (SI/NO)	SI	SI	SI

Missione	M 09 SVILUPPO SOSTENIBILE E TUTELA DEL TERRITORIO E DELL'AMBIENTE			
Programma	P 08 Qualità dell'aria e riduzione dell'inquinamento			
Obiettivo strategico 3.2 – Salvaguardia e sviluppo dell'ambiente, consolidamento di una adeguata cultura ispirata allo sviluppo sostenibile ed orientata alla realizzazione di un'economia circolare, che privilegi azioni di risparmio, riutilizzo e riciclaggio a fine vita dei beni di consumo prodotti, rappresentano il punto focale del governo di una città che gode di un importante patrimonio verde e di contesti ambientali unici e delicati				
Obiettivi operativo/gestionali	Indicatori	Risultati attesi 2023	Risultati attesi 2024	Risultati attesi 2025
Supportare i Comuni nei progetti e nelle scelte strategiche in materia di Disinfestazione, garantendo gli interventi necessari per migliorare la fruizione dei servizi	Supporto ai Comuni (SI/NO)	SI	SI	SI
Adottare nelle forniture di beni e servizi la politica del "green procurement", in particolare per l'acquisto di beni e materiali di uso quotidiano e prediligere le forniture che promuovono l'efficienza ed il risparmio energetico, i prodotti a basso impatto ambientale e l'economia circolare	Green Procurement applicata in particolare alle forniture (SI/NO)	SI	SI	SI

* 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.

RAVENNA FARMACIE S.R.L.				
Missione	M01 SERVIZI ISTITUZIONALI, GENERALI E DI GESTIONE			
Programma	P03 Gestione economica, finanziaria, programmazione e provveditorato			
Obiettivo strategico 5.4 - Garantire equità fiscale per cittadini e imprese e politiche fiscali mirate a sostenere la crescita economica delle imprese artigianali, commerciali e turistiche, migliorare la capacità di riscossione delle entrate e l'efficientamento delle spese per assicurare gli equilibri di bilancio				
Obiettivi economici	Indicatori	Risultati attesi 2023	Risultati attesi 2024	Risultati attesi 2025
1. Garantire l'andamento economico previsto nei budget previsionali per il triennio 2023/2025, influenzato dalle perduranti difficoltà del contesto, attuando tutte le misure percorribili per dare, in sicurezza, continuità all'erogazione dei servizi durante l'emergenza sanitaria, mantenendo peraltro elevato lo standard degli stessi	EBITDA (o MOL) al netto dei canoni di gestione	>= 1.900.000 €	>= 1.900.000 €	>= 1.900.000 €
	UTILE NETTO	>= 150.000 €	>= 150.000 €	>=150.000 €
	ROE	>= 0,5%	>= 0,5%	>= 0,5%
	ROI	>= 0,5%	>= 0,5%	>= 0,5%

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), tenendo conto che gli adeguamenti organizzativi legati all'emergenza sanitaria comportano costi incrementati che non risultano pienamente quantificabili	% Incidenza della somma dei costi operativi esterni (servizi e godimento beni di terzi)* e del costo del personale** su ricavi***	<= 17,50%	<= 17,50%	<= 17,50%
Obiettivi operativo/gestionali	Indicatori	Risultati attesi 2023	Risultati attesi 2024	Risultati attesi 2025
3.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)	Livello di soddisfazione medio alto degli utenti delle farmacie comunali	75%	75%	75%
4.Attivazione di forme di possibile collaborazione/raccordo, in primis con altre entità pubbliche che gestiscono farmacie comunali, con la ricerca di forme di gestione che consentano di soddisfare in chiave evolutiva l'interesse primario cui è teso il servizio farmaceutico, valorizzando sinergie ed economie di scala. Appare pertanto coerente, in particolare in sinergia con l'attività all'ingrosso del magazzino, ottimizzare l'uso efficiente di risorse, e mettere in rete, tramite la propria organizzazione (nell'ambito del gruppo), taluni servizi a favore di altre aziende comunali o singole farmacie	Realizzazione progetto	SI	SI	SI
5. Ammodernamento delle farmacie e dei servizi offerti (revisione parziale della farmacia 2, oramai molto obsoleta; attivazione di nuovi servizi di interesse della cittadinanza, quale ad esempio il servizio infermieristico o la presa in carico del paziente)	Intervento su F2	SI	///	///
	Attivazione n.1 nuovo servizio	SI	///	///
6.Adozione di politiche "green" rivolte al risparmio energetico (es: conversione dell'illuminazione a led dove possibile, adeguamento degli impianti di raffrescamento/riscaldamento), politiche di promozione di trasporti "green"	Politiche "green" sul risparmio energetico (SI/NO)	SI	SI	SI

* 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. Si evidenzia che i ricavi di Ravenna Farmacie sono fortemente influenzati 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 verificasse 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.

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 5.4 - Garantire equità fiscale per cittadini e imprese e politiche fiscali mirate a sostenere la crescita economica delle imprese artigianali, commerciali e turistiche, migliorare la capacità di riscossione delle entrate e l'efficientamento delle spese per assicurare gli equilibri di bilancio		
Obiettivi operativi	Risultati attesi	
1. Rispetto del cronoprogramma degli interventi approvato da ATERSIR con delibera n. 69/2022	1.a	Completamento delle azioni del Piano degli Interventi 2022-2023 e rispetto del relativo cronoprogramma approvato da ATERSIR con successive modifiche
2. Realizzazione del progetto di costruzione e gestione delle nuove "Case dell'acqua"	2.a	Stesura del Documento di pianificazione strategica che, in coerenza con il metodo tariffario vigente (altre attività idrico): 1. fotografi la situazione esistente delle case dell'acqua realizzate sul territorio, 2. valuti le necessità di investimento sulle infrastrutture esistenti, 3. identifichi le necessità di ulteriori case dell'acqua, integrando le stesse con il progetto sviluppato nel 2022, 4. definisca un progetto di sviluppo e di gestione unitaria in capo a Romagna Acque
3. Miglioramento della qualità tecnica del servizio idrico integrato mediante l'introduzione (volontaria) del macro-indicatore M3 - qualità dell'acqua erogata (Delibera ARERA 917/2017)	3.a	Incidenza delle ordinanze di non potabilità. Target 0%
	3.b	Tasso di campioni da controlli interni non conformi Target: valore inferiore alla media ultimo triennio
	3.c	Tasso di parametri da controlli interni non conformi Target: valore inferiore alla media ultimo triennio
4. Aggiornamento e avanzamento del "Progetto di incorporazione in Romagna Acque - Società delle Fonti S.p.A. di tutti gli asset del ciclo idrico della Romagna non iscritti al patrimonio del gestore del SII" a seguito di riscontro da parte di ARERA in relazione alla "motivata istanza" presentata da ATERSIR con deliberazione n. 18/2021	4.a	Definizione del perimetro di conferimento. Simulazione dei conti economici e dei flussi di cassa
	4.b	Valutazione patrimoniale degli assets da conferire
	4.c	Modello attribuzione azioni e valutazione del rapporto di cambio
5. Incremento autosufficienza energetica	5.a	Progettazione esecutiva e predisposizione degli atti necessari per l'affidamento dei lavori relativi ai 4 impianti fotovoltaici previsti nel Piano Energetico 2022-24, in particolare: - Sezione 2 impianto FV presso il potabilizzatore della Standiana (RA); - Pensiline fotovoltaiche presso il parcheggio della sede legale di Forlì (FC); - Impianto FV presso il potabilizzatore di Capaccio (FC); - Impianto FV presso il campo pozzi Polveriera (RN)

6. Metodo tariffario idrico per il terzo periodo regolatorio MTI-3. Costi efficientabili: riduzione del gap tra costi riconosciuti e costi consuntivati. Definizione di un piano strategico. Piano di efficientamento delle spese contabili con natura di rappresentanza e liberalità. Rispetto al costo consuntivato nel 2021 (1.312,2 K euro):	6.a	Budget 2023: efficientamento del 15% - 1.115,4 K euro
	6.b	Budget 2024: efficientamento del 25% - 984,2 K euro

b.2) Società partecipate dall'Amministrazione comunale affidatarie di servizi pubblici o servizi strumentali a favore dell'Ente

ANGELO PESCARINI SCUOLA ARTI E MESTIERI soc. cons. a r.l.	
Missione	M 05 TUTELA E VALORIZZAZIONE DEI BENI E DELLE ATTIVITA' CULTURALI
Programma	P 02 Attività culturali e interventi diversi nel settore culturale
<i>Obiettivo strategico 4.3 - Garantire la libera espressione di tutte le forme di cultura e valorizzare il patrimonio consolidato degli Istituti Culturali anche a fini turistici</i>	
Obiettivi operativi	
Garantire una 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	
Supportare le 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.	
Portare 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.)	

AGENZIA MOBILITÀ ROMAGNOLA (A.M.R.) SOC. CONSORTILE A R.L.	
Missione	M 10 TRASPORTI E DIRITTO ALLA MOBILITA'
Programma	P 02 Trasporto pubblico locale
<i>Obiettivo strategico 3.1 – Integrare al meglio tutte le offerte di mobilità per favorire la circolazione rispettando al contempo l'ambiente</i>	
Obiettivi operativi	
1	Garantire la regolare prosecuzione degli affidamenti dei servizi di TPL in tutto il Bacino nelle more dell'affidamento dei servizi che si concretizzerà a seguito delle procedure di gara in fase di esecuzione
2	Mantenere la qualità del servizio offerto agli utenti misurata, annualmente, attraverso l'indagine di customer satisfaction
3	Garantire il pieno equilibrio economico-gestionale, attuando tutte le misure percorribili per dare, in sicurezza, continuità all'erogazione dei servizi, mantenendo peraltro elevato lo standard degli stessi

4	Supportare e coadiuvare gli Enti Soci nella eventuale riorganizzazione dei servizi di TPL anche a seguito delle esperienze maturate nel corso dell'emergenza sanitaria
5	Garantire l'andamento economico generale della Società, per il triennio 2023-2025, previsto nei bilanci di previsione attuando tutte le misure percorribili per dare, in sicurezza, continuità all'erogazione dei servizi, mantenendo peraltro elevato lo standard degli stessi
6	Garantire l'avvio, il mantenimento ed aggiornamento 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)
7	Garantire che sia aggiornato il programma di valutazione del rischio, anche ai sensi di quanto disposto dall'art. 6 comma 4 del D.lgs. 175/2016
8	Adottare nelle forniture di beni e servizi la politica del "green procurement", in particolare per l'acquisto di beni e materiali di uso quotidiano e prediligere le forniture che promuovono l'efficienza ed il risparmio energetico, i prodotti a basso impatto ambientale e l'economia circolare

LEPIDA S.c.p.a.	
Missione	M 01 SERVIZI ISTITUZIONALI, GENERALI E DI GESTIONE
Programma	P 08 Statistica e sistemi informativi
Obiettivo strategico 5.1 - Semplificare i processi per snellire i tempi di evasione delle pratiche	
Obiettivi operativi	
1	Rafforzare ulteriormente il progressivo avvicinamento della disciplina aziendale in materia di missioni e trasferte, in Italia e all'estero, a quella regionale, nel rispetto delle specifiche situazioni contrattuali esistenti, ai fini di una attenta gestione delle risorse economiche
2	Prevedere che, per ciascun esercizio, a consuntivo, l'incidenza percentuale del "complesso delle spese di funzionamento*" sul "valore della produzione" non superi l'analoga incidenza media aritmetica percentuale delle medesime "spese" degli ultimi cinque bilanci di esercizio precedenti", approvati all'inizio del medesimo esercizio
3	Trasmettere ai propri Enti soci, entro il 15 aprile di ciascun anno, i bilanci così come approvati dagli Organi amministrativi delle società e le relative convocazioni assembleari per l'approvazione degli stessi bilanci

* Per **spese di funzionamento** si intende il totale dei "costi della produzione" - voce "B" - del "conto economico" inserito nel bilancio di esercizio, al netto dei costi per "oneri diversi di gestione" e con i "costi per il personale" assunti al netto dei costi delle categorie protette e degli automatismi contrattuali.

c) Società controllate da Ravenna Holding s.p.a. che non operano nel territorio cervese: obiettivi proposti in applicazione di quanto disposto dall'art. 19 comma 5 del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii.

ASER S.R.L.				
Obiettivi economici	Indicatori	Risultati attesi 2023	Risultati attesi 2024	Risultati attesi 2025
1. Garantire il pieno equilibrio economico-gestionale, attuando tutte le misure percorribili per dare, in sicurezza, continuità all'erogazione dei servizi, mantenendo peraltro elevato lo standard degli stessi	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	% 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	<= 3,5	<= 3,5	<= 3,5
	Rapporto costo del personale** su Utile ante imposte e ante partite straordinarie	<=5,5	<=5,5	<=5,5
Obiettivi operativi	Indicatori	Risultati attesi 2023	Risultati attesi 2024	Risultati attesi 2025
3. Internalizzare parzialmente la produzione di ricordini fotografici, ora affidata totalmente a terzi	Quantità annue di ricordini fotografici prodotte internamente	20%	20%	20%
4. Mantenere la qualità del servizio offerto agli utenti, misurata attraverso l'indagine di customer satisfaction, eventualmente aggiornando e rivedendo le modalità di misurazione	Gradimento medio del servizio (da 1 a 10)	Media > 8,6 p.ti	Media > 8,6 p.ti	Media > 8,6 p.ti
5. Invio delle fatture elettroniche (già predisposte secondo il formato FatturaPA), direttamente nella casella di posta elettronica dei clienti, in sostituzione della spedizione cartacea, senza alcun onere per il cliente	Quantità annua fatture spedite via mail	40%	50%	60%

6. Proseguire tutte le iniziative di carattere sociale avviate già negli anni precedenti, favorendo l'accesso al servizio, in particolare per categorie sociali più in difficoltà (prezzi calmierati, pagamenti dilazionati, iniziative di solidarietà, ecc.), anche distribuendo diversamente quota parte delle risorse dedicate alla promozione dell'azienda	Accesso favorito a particolari categorie sociali (prezzi calmierati, pagamenti dilazionati, iniziative di solidarietà, ecc.) (SI/NO)	SI	SI	SI
7. Adottare nelle forniture di beni e servizi la politica del "green procurement", in particolare per l'acquisto di beni e materiali di uso quotidiano e prediligere le forniture che promuovono l'efficienza ed il risparmio energetico, i prodotti a basso impatto ambientale e l'economia circolare	Green Procurement applicata in particolare alle forniture (SI/NO)	SI	SI	SI

* 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.

RAVENNA ENTRATE S.p.A.				
Obiettivi economici	Indicatori	Risultati attesi 2023	Risultati attesi 2024	Risultati attesi 2025
1.Garantire il pieno equilibrio economico-gestionale, tenendo conto della modalità organizzativa del servizio in house	EBITDA (o MOL)	>= 100.000	>= 100.000	>= 100.000
	UTILE NETTO	>= 50.000 €	>= 50.000 €	>= 50.000 €
	ROE	>= 3,5%	>= 3,5%	>= 3,5%
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	% 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%
Obiettivi operativi	Indicatori	Risultati attesi 2023	Risultati attesi 2024	Risultati attesi 2025
3. Implementazione della riscossione coattiva per la provincia di Ravenna entro il 31/12/2023. La nuova gestione dovrà garantire l'equilibrio economico se considerata autonomamente, e favorire il perseguimento di economie di scala e sinergie operative complessive per la società; risulta opportuno individuare eventuali forme di rendicontazione separata per la gestione a favore della Provincia Ravenna	Realizzazione entro 31/12/2023	SI		

4. Supportare e coadiuvare il Comune nella riorganizzazione di parte dei tributi comunali	Supporto al Comune (SI/NO)	SI	SI	SI
5. Supporto al Comune di Ravenna nella messa a punto e nella gestione di tutte le azioni di sollievo finanziario a favore di cittadini e imprese in difficoltà (a seguito del difficile momento generato dalla pandemia), anche in collaborazione con altri uffici dell'Amministrazione Comunale	Supporto al Comune (SI/NO)	SI	SI	SI
6. Adottare nelle forniture di beni e servizi la politica del "green procurement", in particolare per l'acquisto di beni e materiali di uso quotidiano e prediligere le forniture che promuovono l'efficienza ed il risparmio energetico, i prodotti a basso impatto ambientale e l'economia circolare	Green Procurement applicata in particolare alle forniture (SI/NO)	SI	SI	SI

* 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.

ACQUA INGEGNERIA S.r.l.				
Obiettivi	Indicatori	Risultati attesi 2023	Risultati attesi 2024	Risultati attesi 2025
1. Garantire l'andamento economico previsto nei budget previsionali per il prossimo triennio per la realizzazione delle commesse, mantenendo elevato lo standard delle prestazioni	MARGINE DI CONTRIBUZIONE	>= 600.000 €	>= 600.000 €	>= 600.000 €
	UTILE NETTO	>= 1.000 €	>= 1.000 €	>= 1.000 €
	ROE	>= 0,1%	>= 0,1%	>= 0,1%
2. Ottenere la certificazione di Qualità UNI EN ISO 9001:2015 per le attività di progettazione, direzione lavori, collaudi	Certificazione conseguita (SI/NO)	SI	///	///
3. Adottare nelle forniture di beni e servizi la politica del "green procurement", in particolare per l'acquisto di beni e materiali di uso quotidiano e prediligere le forniture che promuovono l'efficienza ed il risparmio energetico, i prodotti a basso impatto ambientale e l'economia circolare	Green Procurement applicata in particolare alle forniture (SI/NO)	SI	SI	SI

4.3 Indirizzi in materia di obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento per le società controllate dal Comune di Cervia

Il comma 5 dell'art. 19 del D.Lgs. 175/2016 e s.m.i. 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”*.

Alla luce del citato quadro normativo, l'Amministrazione comunale di Cervia intende fornire gli indirizzi di seguito riportati alla propria società in-house sottoposta a controllo analogo congiunto (Ravenna Holding S.p.a.), alle società direttamente controllate (Parco della Salina di Cervia S.r.l. e Cervia Turismo s.r.l.) e alle società indirettamente controllate sottoposte alla direzione e al coordinamento di Ravenna Holding S.p.a. (Aser S.r.l., Azimut S.p.a., Ravenna Entrate S.p.a. e Ravenna Farmacie S.r.l.).

RAVENNA HOLDING S.p.a.

La società, anche alla luce del contesto legislativo, ha attuato 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 accorpatisi, 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, circa gli obiettivi che le Amministrazioni socie devono fissare, ai sensi dell'art. 19 comma 5, per il contenimento delle spese.

Per Ravenna Holding S.p.a. si ritiene pertanto opportuno aggiornare, per gli anni 2023-2025, 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.

SOCIETÀ DIRETTAMENTE CONTROLLATE E SOCIETÀ INDIRETTAMENTE CONTROLLATE SOTTOPOSTE ALLA DIREZIONE E AL COORDINAMENTO DI RAVENNA HOLDING S.P.A.

Per la società direttamente controllata dal Comune di Cervia, ossia Parco della Salina di Cervia S.r.l. e per le società indirettamente controllate 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) tali società 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'art. 19 del D.Lgs. 175/2016 e s.m.i. 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 ai successivi punti d) ed e). 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) la società direttamente controllata dal Comune di Cervia deve rispettare il rapporto "costo del personale/ricavi" nel triennio 2023-2025, secondo quanto indicato nell'obiettivo di efficienza gestionale appositamente assegnato;
- e) le società sottoposte alla direzione e al coordinamento di Ravenna Holding s.p.a. 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 2023-2025, secondo quanto indicato nell'obiettivo di efficienza gestionale appositamente assegnato a ciascuna di esse.

Per la società in controllo civilistico (art. 2359 C.C.) Cervia Turismo s.r.l. non si forniscono indirizzi sul complesso delle spese di funzionamento, in considerazione del fatto che sarà posta in liquidazione nel corso del 2023.