

SOCIETÀ', ENTI ED ORGANISMI PARTECIPATI

PROPOSTA OBIETTIVI GESTIONALI

2026-2028

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

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 confermata per il triennio 2026-2028, tenendo conto dei risultati emersi dal monitoraggio degli obiettivi individuati, nonostante persistano nella situazione economica generale condizioni e incertezze che continuano ad influenzare l'andamento delle imprese italiane e del territorio, quali l'andamento dell'inflazione, l'incremento del prezzo del petrolio e del gas, oltre che i conflitti geopolitici e gli effetti dell'economia globale e i possibili impatti dei dazi commerciali internazionali.

Le ripercussioni della situazione descritta potrebbero impattare anche sulle dinamiche strutturali dei flussi economico-finanziari delle società del gruppo, in particolare sui dividendi che saranno distribuiti dalle società, pertanto, sarà necessario monitorare le singole attività aziendali ed effettuare, periodicamente, analisi economiche e finanziarie, anche al fine di porre in essere eventuali e tempestive azioni correttive ove possibile.

Queste condizioni non devono comunque impedire di perseguire la politica di affinamento continuo del complessivo sistema di controllo sulle partecipate; occorre tuttavia mantenere una certa prudenza sugli obiettivi assegnati 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 del periodo potranno pertanto essere ricalibrati in seguito, qualora dall'andamento della gestione si dovessero evidenziare significativi scostamenti rispetto alle previsioni.

Inoltre, eventuali scelte degli azionisti che modifichino le condizioni strutturali o le dinamiche finanziarie (quali ad esempio 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

GRUPPO RAVENNA HOLDING S.P.A.				
Obiettivi	Indicatori	Risultati attesi 2026	Risultati attesi 2027	Risultati attesi 2028
Obiettivi economici				
1. Nell'ambito del <u>bilancio consolidato di gruppo</u> Valorizzare nell'ambito del bilancio consolidato di gruppo, 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.	% 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 %
	Rapporto Costi Operativi Esterni (Servizi e godimento beni di terzi)* su Utile ante imposte e ante partite straordinarie	<= 2,3	<= 2,3	<= 2,3
	Rapporto costo del personale** su Utile ante imposte e ante partite straordinarie	<=2,5	<=2,5	<=2,5
Obiettivi operativi				
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

Obiettivi operativi	Indicatori	Risultati attesi 2026	Risultati attesi 2027	Risultati attesi 2028
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).	Pubblicazioni aggiornate per tutte le società del gruppo	100%	100%	100%
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 effettuati / Audit interni programmati (in 3 società del gruppo)	100%	100%	100%
5. In attesa di conoscere il nuovo quadro regolatorio per definire un piano di azione pluriennale sulla rendicontazione integrata di sostenibilità per il gruppo, per il 2026 viene richiesto di attivarsi per l'adozione di un progetto di "Mobilità sostenibile" al fine di promuovere l'utilizzo della mobilità dolce, dei trasporti pubblici o a basso impatto ambientale per gli spostamenti casa-lavoro da parte dei dipendenti e/o per finalità aziendale. L'obiettivo è quello di ridurre l'impatto ambientale, migliorare il benessere del personale e contribuire alla sostenibilità urbana.	Avvio progetto entro 31/12/2026	Si		
6. Adozione di misure tecniche e organizzative di "Cyber Security" per l'incremento della sicurezza dei processi lavorativi e della protezione dei sistemi, delle reti e dei dati, da minacce digitali per l'intero gruppo. A seguito della valutazione del livello di maturità del sistema (Maturity Assesment) e della definizione di un Piano di Miglioramento (Remediaton Plan) sarà necessario adottare una Roadmap operativa che traduca il piano di miglioramento in azioni concrete (preventive e correttive) da attuare in un percorso strutturato per risolvere le vulnerabilità e definire procedure di sicurezza efficaci da attivare in caso di emergenza.	Nr. Penetration test	2	2	2

** 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 45 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.*

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. 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 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.

La definizione del budget annuale 2026 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 2026-2028, 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)).

RAVENNA HOLDING S.P.A.				
Obiettivi	Indicatori	Risultati attesi 2026	Risultati attesi 2027	Risultati attesi 2028
1. 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	$\geq 7.500.000 \text{ €}$	$\geq 7.500.000 \text{ €}$	$\geq 7.500.000 \text{ €}$
	ROI rettificato	$\geq 1,5\%$	$\geq 1,5\%$	$\geq 1,5\%$
	ROI al netto reti	$\geq 2,0\%$	$\geq 2,0\%$	$\geq 2,0\%$
	ROE	$\geq 1,5\%$	$\geq 1,5\%$	$\geq 1,5\%$
	PFN / EBITDA (MOL)	$\leq 3,5$	$\leq 3,5$	$\leq 3,5$
	PFN / PN	$\leq 0,15$	$\leq 0,15$	$\leq 0,15$
	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 confermata per il triennio 2027-2028, 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 ancora inevitabilmente molto complessa.

ASER S.R.L.

ASER S.R.L.				
Obiettivi	Indicatori	Risultati attesi 2026	Risultati attesi 2027	Risultati attesi 2028
Obiettivi economici				
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 2026	Risultati attesi 2027	Risultati attesi 2028
3. Internalizzare parzialmente la produzione di ricordini fotografici, ora affidata totalmente a terzi	Quantità annue di ricordini fotografici prodotte internamente	40%	45%	50%
4. Mantenere la qualità del servizio offerto agli utenti, misurata attraverso il numero di reclami/lamentele formali (via mail e/o attraverso la pagina dedicata nel sito web) in rapporto ai servizi svolti	N° reclami/lamentele rispetto al numero di servizi di trasporto	< 10%	< 10%	< 10%
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	>60%	>65%	>70%
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.	% Servizi gratuiti per gli indigenti rispetto ai Servizi richiesti	100%	100%	100%
	Fatturato destinato a sostegno di cittadini in condizione di fragilità sociale	1%	1%	1%
	% di accoglimento delle richieste di pagamento dilazionato per utenti in difficoltà	100%	100%	100%
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.	Monitoraggio acquisti prodotti eco sostenibili (quantità e %)	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.

AZIMUT S.P.A.

Nella società AZIMUT, essendo società mista costituita 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, comporta 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 in 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.

La partecipazione privata nella Società come attualmente configurata a seguito di gara a doppio oggetto, avrà termine il 30 giugno 2027, con la conseguente cessazione dei contratti di servizio in essere.

Allo stato attuale, non essendo note da parte dei soci pubblici le statuizioni in merito alle successive modalità di affidamento e relativi contenuti, tutt'ora in corso di approfondimento, la proiezione degli obiettivi dopo il 30 giugno 2027 è formulata considerando la prosecuzione dell'attività nell'attuale configurazione societaria, con le condizioni contrattuali previste dagli attuali contratti di servizio.

Gli obiettivi relativi agli anni 2027 e 2028 potranno essere soggetti a eventuale modifica, allorché gli Enti avranno stabilito la modalità di affidamento dei servizi pubblici e le condizioni contrattuali di servizio.

AZIMUT S.p.a.				
Obiettivi	Indicatori	Risultati attesi 2026	Risultati attesi 2027	Risultati attesi 2028
Obiettivi economici				
1. 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)	$\geq 1.400.000$ €	$\geq 1.400.000$ €	$\geq 1.400.000$ €
	UTILE NETTO	≥ 550.000 €	≥ 550.000 €	≥ 550.000 €
	ROE	$\geq 6,0\%$	$\geq 6,0\%$	$\geq 6,0\%$
	ROI	$\geq 6,5\%$	$\geq 6,5\%$	$\geq 6,5\%$
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.	% Incidenza della somma dei costi operativi esterni (servizi e godimento beni di terzi)* e del costo del personale** su ricavi***	$\leq 72,5\%$	$\leq 72,5\%$	$\leq 72,5\%$
	Rapporto Costi Operativi Esterni (Servizi e godimento beni di terzi)* su Utile ante imposte e ante partite straordinarie	$\leq 6,0$	$\leq 6,0$	$\leq 6,0$
	Rapporto costo del personale** su Utile ante imposte e ante partite straordinarie	$\leq 5,0$	$\leq 5,0$	$\leq 5,0$

Obiettivi operativi	Indicatori	Risultati attesi 2026	Risultati attesi 2027	Risultati attesi 2028
3. Supportare i Comuni nei progetti e nelle scelte strategiche in materia di Cimiteri, Sosta, Verde Pubblico, Disinfestazione, Toilettes garantendo gli interventi necessari per migliorare la fruizione dei servizi	Supporto ai Comuni (SI/NO)	SI	SI	SI
4. Sistemazione dell'area verde all'interno del giardino del cinerario comune del Cimitero di Ravenna	% Raggiungimento Interventi	100%	-	-
5. Proseguire con la transizione verso modelli operativi più sostenibili e responsabili: utilizzo di fonti energetiche rinnovabili utilizzo di tecniche e prodotti certificati a basso impatto ambientale nelle attività aziendali.	Monitoraggio attività e prodotti eco sostenibili (quantità e/o %)	SI	SI	SI
	% di energia rinnovabile per i consumi degli uffici	100%	100%	100%
6. Attivazione della modalità di pagamento a mezzo PagoPA delle fatture relative alle operazioni cimiteriali e alle luci votive secondo il formato PagoPA anche nel territorio di Ravenna	Attivazione entro 31/12/2026 (SI/NO)	SI	-	-
7. Ottenimento della nuova certificazione ISO: 45001 su "Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro"	Ottenimento entro 31/12/2026 (SI/NO)	SI	-	-
8. Mantenimento e rinnovo annuale delle certificazioni Uni ISO 9001 per la qualità, Uni ISO 37001 sul Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione.	Nr di non conformità	< 3	< 3	< 3
9. Rinnovo parziale dei parcometri installati nel Comune di Cervia	% Raggiungimento Intervento (La percentuale di rinnovo è riferita ai parcometri di vecchia generazione)	80%	100%	

* 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 ENTRATE S.P.A.

RAVENNA ENTRATE S.p.A.				
Obiettivi	Indicatori	Risultati attesi 2026	Risultati attesi 2027	Risultati attesi 2028
Obiettivi economici				
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 2026	Risultati attesi 2027	Risultati attesi 2028
3 Avvio, dopo il periodo di sperimentazione avvenuto nel corso del 2025 per l'anno di contribuzione 2020, delle attività di accertamento e riscossione delle entrate patrimoniali a seguito dell'attivazione del nuovo software, con emissione degli avvisi di accertamento esecutivi per le annualità di competenza 2021, 2022 e 2023.	Realizzazione entro 31/12/2026	SI	///	///
4. Supportare e coadiuvare il Comune nella riorganizzazione dei tributi ed entrate comunali a seguito delle normative emanate nel corso del 2025 a valere sul 2026, oltre alle nuove normative di prossima promulgazione. Sono infatti previste ulteriori modifiche alla disciplina dell'IMU, della TARI con anche l'introduzione da parte del Comune della TARIFFA PUNTUALE (TCP), imposta di soggiorno, canone unico patrimoniale, oltre all'applicazione del	Rendicontazione (SI/NO)	SI	SI	SI

Obiettivi operativi	Indicatori	Risultati attesi 2026	Risultati attesi 2027	Risultati attesi 2028
contraddittorio preventivo dopo la sperimentazione avvenuta nel corso dell'anno 2025. Oltre alle delibere tariffarie dovranno essere riapprovati i relativi regolamenti a seguito della entrata in vigore della Legge Finanziaria per l'anno 2026.				
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, anche in collaborazione con altri uffici dell'Amministrazione Comunale.	Rendicontazione (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.	Monitoraggio quantità consumata di risme di carta, litri di carburante, kg di colla per affissioni.	SI	SI	SI
	% collante vegetale atossico rispetto al totale quantità di colla per affissione utilizzata	100%	100%	100%
7. Attività di accertamento per tutte le entrate comunali, in particolare IMU e TARI, tali da consentire accertamenti in entrata almeno pari a quanto previsto nel Bilancio Comunale (logica di cassa), e nello stesso tempo secondo quanto previsto nel Bilancio di Ravenna Entrate (logica di competenza). Le logiche sono opposte ed è quindi necessario mantenere assoluto equilibrio alla stregua di quanto avvenuto nel 2025 ed anni precedenti.	Rendicontazione (SI/NO)	SI	SI	SI
8. Affidamento delle attività informatiche di gestione delle sanzioni per violazione delle norme del Codice della Strada di competenza del Comune di Ravenna, a seguito della conclusione della rispettiva gara d'appalto.	Rendicontazione (SI/NO)	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.

In considerazione del fatto che a fine 2025 è in scadenza la gara di appalto per la fornitura alla farmacia Santo Monte di Bagnacavallo, di proprietà dell'ASP della Bassa Romagna e che alla fine dell'anno 2026 sono in scadenza le convenzioni in atto con i Comuni di Alfonsine, Fusignano, Cotignola e Cervia per la gestione delle farmacie Comunali, allo stato attuale, non essendo nota l'evoluzione delle sopradette situazioni, la proiezione degli obiettivi è formulata considerando la prosecuzione delle attività a condizioni non troppo dissimili dalle attuali.

Qualora saranno stabilite modalità differenti dalle attuali condizioni contrattuali, gli obiettivi relativi agli anni 2026, 2027 e 2028 potranno essere soggetti a eventuale modifica.

RAVENNA FARMACIE S.R.L.				
Obiettivi	Indicatori	Risultati attesi 2026	Risultati attesi 2027	Risultati attesi 2028
Obiettivi economici				
1. Garantire l'andamento economico previsto nei budget previsionali per il triennio 2026/2028, influenzato dalle perduranti difficoltà del contesto, attuando tutte le misure percorribili per dare, in sicurezza, continuità all'erogazione dei servizi, mantenendo elevato lo standard degli stessi.	EBITDA (o MOL) al netto dei canoni di gestione	$\geq 1.800.000 \text{ €}$	$\geq 1.800.000 \text{ €}$	$\geq 1.800.000 \text{ €}$
	UTILE NETTO	$\geq 150.000 \text{ €}$	$\geq 150.000 \text{ €}$	$\geq 150.000 \text{ €}$
	ROE	$\geq 0,5\%$	$\geq 0,5\%$	$\geq 0,5\%$
	ROI	$\geq 0,4\%$	$\geq 0,4\%$	$\geq 0,4\%$
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***	$\leq 17,50\%$	$\leq 17,50\%$	$\leq 17,50\%$

Obiettivi operativi	Indicatori	Risultati attesi 2026	Risultati attesi 2027	Risultati attesi 2028
3. Attivazione di forme di possibile collaborazione/raccordo, in primis con altre entità pubbliche, 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.	Rendicontazione (SI/NO)	SI	SI	SI
4. Implementazione di azioni volte a rafforzare il ruolo delle farmacie comunali come presidio "di servizio" integrato al servizio sanitario territoriale multifunzionale, attraverso l'estensione e la migliore operatività di servizi aggiuntivi atti a qualificare le sedi aziendali come presidio sanitario di prossimità capace di erogare servizi sanitari aggiuntivi rispetto alla semplice dispensazione del farmaco ai sensi della L. n. 69/2009 e il D.lgs. n. 153/2009.	Numero di campagne di informazione/promozione verso i cittadini sui nuovi servizi	3	3	3
	Numero di prestazioni aggiuntive erogate per farmacia	4	4	4
5. 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) ed altre azioni di approfondimento puntuale del livello di soddisfazione (indagini verticali, focus group, ecc).	Livello di soddisfazione medio alto degli utenti delle farmacie comunali	>75%	>75%	>75%
6. Proseguire la transizione verso modelli operativi più sostenibili e responsabili: utilizzo di energia rinnovabile o a basso impatto ambientale; utilizzo di sistemi di riscaldamento e raffreddamento efficienti; raccolta differenziata e raccolta dei farmaci scaduti, utilizzo packaging biodegradabile.	Monitoraggio attività e prodotti eco sostenibili (quantità e/o %)	SI	SI	SI
	% di energia rinnovabile	100%	100%	100%
7. Ottenimento dei rinnovi delle certificazioni Uni PdR 125 sulla Parità di genere, ISO 9001 Sistema di Gestione per la Qualità e Uni ISO 45001 relativa a Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro	Nr di non conformità per certificazione	< 5	< 4	< 3

** 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.*

SOCIETA' COLLEGATE (PARTECIPATE OLTRE IL 20%)

Le società nel perimetro di collegamento di Ravenna Holding S.p.A. presentano caratteristiche molto diverse tra loro per modelli societari, compagini societarie e tipologia di attività svolta. Sono stati individuati obiettivi solo per le società in controllo analogo congiunto, mentre per le società non in controllo pubblico (società SAPIR S.p.A e START Romagna S.p.A.), si rimanda a quanto indicato nell'ambito dei Piani di razionalizzazione delle partecipazioni di cui all'articolo 24 del D.Lgs. 175/2016 in quanto per le stesse, si ritiene non pertinente fissare specifici e dettagliati obiettivi gestionali.

ACQUA INGEGNERIA S.R.L.

ACQUA INGEGNERIA S.r.l.				
Obiettivi	Indicatori	Risultati attesi 2026	Risultati attesi 2027	Risultati attesi 2028
Obiettivi economici				
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	>= 860.000 €	>= 860.000 €	>= 860.000 €
	UTILE NETTO	>= 20.000 €	>= 20.000 €	>= 20.000 €
	ROE	>= 4%	>= 4%	>= 4%
Obiettivi operativi				
2. Mantenimento della Certificazione ISO 9001:2015 anche per la Verifica di Progetti	Nr di non conformità	< 2	< 2	< 2
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
	% Materiale di consumo ecosostenibile	30%	30%	30%
	% Energia elettrica consumata da fonti rinnovabili	100%	100%	100%

ROMAGNA ACQUE - SOCIETÀ DELLE FONTI S.P.A.

Romagna Acque si configura quale società In house ai sensi dell'art 16 del D.Lgs.175/2016. La Società gestisce con affidamento diretto, regolato attraverso apposita convenzione da parte dell'Agenzia Territoriale dell'Emilia-Romagna per Servizi Idrici e Rifiuti (ATERSIR) le attività principali, che trovano precisa regolazione negli specifici atti di regolazione tariffaria.

Ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 201/2022 "Riordino della disciplina dei servizi pubblici locali di rilevanza economica", nei servizi pubblici locali a rete sono le autorità di regolazione ad individuare, per gli ambiti di competenza, i costi di riferimento dei servizi, lo schema tipo di piano economico-finanziario, gli indicatori e i livelli minimi di qualità dei servizi.

L'attività di indirizzo e controllo degli enti locali sulla società, viene esercitata in forma congiunta attraverso il coordinamento dei soci, favorendo l'assegnazione (necessariamente in modo coordinato tra i numerosi soci) ed il perseguimento degli obiettivi strategici assegnati e la verifica del loro rispetto. Il provvedimento con il quale la Società, ai sensi dell'art. 19, comma 6, del D.lgs. 175/2016, garantisce il concreto perseguimento degli obiettivi fissati dalle amministrazioni pubbliche socie sulle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, è costituito dal Budget (e dal Piano Pluriennale), documento che nel rispetto dello Statuto è approvato dall'Assemblea dei Soci.

Per l'esercizio 2026 sono individuati inoltre, in ambito di coordinamento soci, gli obiettivi sotto riportati:

ROMAGNA ACQUE - S.D.F. S.P.A.	
Obiettivo sul contenimento dei costi di funzionamento	Azioni
MTI-4 Costi efficientabili: riduzione del gap fra costi riconosciuti e costi consuntivati	Sviluppo di un piano di azioni pluriennale finalizzate al recupero ed efficientamento dei costi relativamente alla voce di costo "Spese per manutenzione ordinaria", in particolare: 2025: - 3% 2026: - 3% 2027: - 4% Triennio 2025/27: -10%
2.Tenuto conto del settore in cui la società opera, contenimento delle spese di personale nei termini esposti nel bilancio di previsione 2026	Monitoraggio periodico (30/06 - 31/12)

Obiettivi Operativi	Azioni
3. Rispetto del cronoprogramma degli interventi approvato da ATERSIR (POI 2024-29 approvato con delibera CAMB/2024/73 del 25/07/2024 ed aggiornato con rev. straordinaria per le annualità 2026-29)	Completamento delle azioni annuali previste dal Piano degli Interventi 2024-2029 e rispetto del relativo cronoprogramma approvato da ATERSIR
	Realizzazione degli interventi finalizzati all'aumento della resilienza del sistema Acquedotto della Romagna - Progetto di Raddoppio condotta costiera San Vito (Bellaria) - Covignano (Rimini). Svolgimento delle attività propedeutiche alla progettazione di fattibilità tecnico economica, in particolare: - affidamento delle indagini geognostiche, dei rilievi topografici e delle verifiche archeologiche; - svolgimento della procedura per l'accesso coattivo nei fondi interessati dalla realizzazione dell'opera (art. 15 d.P.R. 327/2001); - avvio delle indagini e dei rilievi.
	Terza direttrice della rete di adduzione dell'ADR Fosso Ghiaia - Sant'Andrea in Bagnolo - Forlimpopoli - Macerone - San Vito. Svolgimento delle seguenti attività: - approvazione progettazione di fattibilità tecnico economica - presentazione istanza ad ATERSIR di approvazione del progetto di fattibilità tecnico-economica ai sensi del regolamento di cui alla delibera CAMB/2024/4 del 27/01/2025.
4. "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	Manutenzione straordinaria condotta principale - 1° stralcio (nuova galleria di Valfredola e ponte sul fiume Bidente). Svolgimento delle seguenti attività: - affidamento delle indagini geognostiche, dei rilievi topografici e delle verifiche archeologiche; - svolgimento della procedura per l'accesso coattivo nei fondi interessati dalla realizzazione dell'opera (art. 15 d.P.R. 327/2001); - esecuzione di indagini e dei rilievi; - avvio della progettazione di fattibilità tecnico - economica.
	- Implementazione di apposita architettura contabile sezionale atta a fornire ogni necessaria informazione, afferente i 5 rami aziendali conferiti e sistematicamente integrata con i dati della conferitaria, al fine di adempiere alle previste prescrizioni normative e statutarie in carico

con deliberazione n. 86/2020 e 18/2021.	all'unico soggetto giuridico risultante post conferimento. - Importazione nel sistema gestionale di RASDF dei rispettivi impianti contabili relativi ai cespiti dei rami conferiti. - Analisi dell'assetto patrimoniale conferito, al fine di individuare e mappare, per macrotemi, le eventuali criticità e le discordanze di natura legale, tecnica e catastale. - Definizione di un programma pluriennale di adeguamento e regolarizzazione volto a consolidare il patrimonio ed a garantirne la piena conformità e valorizzazione futura.
5.Miglioramento della qualità tecnica del servizio idrico mediante l'applicazione del macro-indicatore M1-perdite idriche (Delibera ARERA 917/2017 e successive modifiche ed integrazioni previste nella delibera 637/2023/R/IDR)	Mantenimento della classe A di appartenenza per il macro-indicatore M1, definita in funzione dei valori assunti dai due indicatori M1a ed M1b
6.Incremento autosufficienza energetica	Piano energetico - Settore Idrico. Entrata in esercizio di n. 1 impianto fotovoltaico (Polveriera - RN) ed affidamento dei lavori di n. 1 impianti (pensiline fotovoltaiche sede Forlì) in coerenza con quanto previsto nel Piano Energetico aziendale. Piano energetico - Settore Elettrico Identificare e valutare le possibili configurazioni di approvvigionamento energetico, tenendo conto dell'evoluzione del piano energetico aziendale e dei risultati degli studi realizzati, al fine di definire l'eventuale sviluppo di una Società/Divisione aziendale dedicata alla progettazione, gestione ed al trading energetico, in coerenza con la strategia di incremento della produzione da fonti rinnovabili.
7.Sviluppo del piano nuove certificazioni approvato dal CdA con Delibera n. 50 del 05/04/2023	Avviare il percorso relativo all'implementazione di un sistema di gestione delle emissioni di gas serra in conformità alla norma ISO 14064 (Carbon Foot Print), e la definizione preliminare di un Piano di Decarbonizzazione volto alla riduzione progressiva delle emissioni dirette e indirette. - Mappatura delle emissioni aziendali (Scope 1, 2 e principali fonti di Scope 3); - Elaborazione di un preliminare Piano di Decarbonizzazione con obiettivi di riduzione a breve, medio e lungo termine, in coerenza con la strategia ESG aziendale ed il Piano Energetico.

ATTO DI INDIRIZZO PER IL 2026 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 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 accorpati, 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 la capogruppo Ravenna Holding S.p.a. si ritiene pertanto opportuno mantenere, per gli anni 2026-2028, 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 esuberi;

- 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 2026-2028, secondo quanto indicato nell'obiettivo di efficienza gestionale appositamente assegnato a ciascuna di esse.

AGENZIA MOBILITÀ ROMAGNOLA – AMR S.R.L.

L'aggiornamento degli obiettivi per gli anni 2026-2028 è materia espressamente elencata tra le decisioni dell'Assemblea dei Soci (Statuto Sociale AMR – art. 11.1 lettera J), pertanto è necessario che prima di renderli noti e pubblicabili sia effettuato tale iter di approvazione restando validi, al momento, quelli già approvati per il triennio 2023-2025.

Lo Statuto di AMR, prevede l'attribuzione periodica di:

J.1) “Obiettivi gestionali quali-quantitativi, annuali e/o pluriennali, con relativi parametri e/o indicatori di misurazione”

Obiettivi gestionali	2026	2027	2028
Garantire il proseguimento della procedura di gara per l'affidamento dei servizi di TPL in ambito Romagna la cui conclusione, con l'individuazione del nuovo Affidatario dei servizi	X		
Presidiare la qualità del servizio offerto agli utenti attraverso l'indagine semestrale di customer satisfaction ed attuando tutte le misure percorribili per dare, in sicurezza, continuità all'erogazione dei servizi, mantenendo peraltro elevato lo standard degli stessi	X	X	X
Supportare e coadiuvare gli Enti Soci nella eventuale riorganizzazione dei servizi di TPL anche a seguito delle esperienze maturate	X	X	X
Garantire l'andamento economico generale della Società AMR, per il triennio 2026-2028, previsto nei bilanci di previsione	X	X	X
Garantire, 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) e la gestione del rapporto con ODV (Organismo di vigilanza)	X	X	X
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	X	X	X
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	X	X	X

J.2) “Obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento della Società, ivi comprese quelle per il personale anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale, anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono, a carico degli enti pubblici soci, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale”

Per ciascuno degli anni del triennio 2026-2028 l’obiettivo (di uso frequente da Enti per le proprie partecipate) è così individuato:

“Le spese di funzionamento, riconducibili e coperte dal relativo contributo consortile per il funzionamento - di cui all’art 9.2 lettera a) ovvero “il contributo complessivamente necessario per la copertura integrale dell’eventuale perdita stimata generata dal funzionamento della struttura della società calcolata come differenza tra i ricavi previsti (inclusi i contributi regionali eventualmente assegnati per il funzionamento della stessa e/o i ricavi generati dalle attività da esse effettuate) e i costi di funzionamento previsti – non dovranno superare il valore medio degli ultimi 3 anni risultanti da Bilanci al 31.12 approvati.

AMR	2022	2023	2024	Media 22-24
COSTI PER FUNZIONAMENTO AMR (di cui ai contributi consortili per funzionamento)	€ 1.065.976	€ 997.139	€ 814.922	€ 959.346

ANGELO PESCARINI SCUOLA ARTI E MESTIERI SOC. CONS. A R.L.

Obiettivi	Indicatori	Risultati attesi 2026	Risultati attesi 2027	Risultati attesi 2028
Obiettivi economici Tali obiettivi devono contribuire a prevenire potenziali rischi patrimoniali, finanziari ed economici al fine di favorire la trasparenza delle informazioni necessarie al monitoraggio da parte dei soci.				
Valore aggiunto	X	> 1.000.000	> 1.000.000	> 1.000.000
Indice di liquidità generale	X	> 1	>1	> 1
Valore aggiunto per addetto	X	> 40.000	> 40.000	> 40.000
Margine Operativo Lordo	X	> 120.000	> 120.000	> 120.000
Su complesso spese di funzionamento % incidenza Costi Operativi Esterni su Ricavi	% Incidenza	< = 60%	< = 60%	< = 60%
Su spese di personale % incidenza costo del personale su Ricavi	% Incidenza	< = 40%	< = 40%	< = 40%

Obiettivi operativi	Risultati attesi 2026	Risultati attesi 2027	Risultati attesi 2028
Garantire una gestione economico-finanziaria equilibrata e sostenibile, assicurando l'autosufficienza dei ricavi rispetto ai costi della gestione caratteristica, il rispetto del budget approvato dall'Assemblea dei Soci e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse pubbliche	Chiusura del bilancio 2026 in equilibrio economico e finanziario, con margine operativo positivo. Raggiungimento di almeno il 90% degli obiettivi di budget approvati dall'Assemblea dei Soci.		

Rafforzare le reti territoriali e istituzionali, portando a sistema le collaborazioni operative con i principali soggetti della comunità provinciale (Fondazione ITS Academy, associazioni di categoria, servizi per l'impiego, ASL, enti del terzo settore, istituzioni scolastiche, università, imprese), per promuovere un'offerta di azioni integrata e coerente con i fabbisogni del territorio	Sottoscrizione o rinnovo di almeno 5 accordi o protocolli operativi con enti partner (ITS, scuole, imprese, terzo settore). Attivazione di almeno 3 progetti condivisi a livello provinciale su orientamento, transizione scuola-lavoro o innovazione formativa.		
Promuovere l'inclusione sociale e lavorativa delle persone in condizioni di fragilità, con particolare attenzione ai minori a rischio di dispersione scolastica, ai giovani disoccupati, alle persone con disabilità, agli immigrati, alle donne vittime di violenza e ad altri soggetti vulnerabili, attraverso interventi formativi personalizzati, percorsi di accompagnamento e progetti di inserimento lavorativo	Realizzazione di almeno 10 progetti finanziati (FSE+, PNRR regionali) rivolti a minori, disoccupati o persone con disabilità.		
Sostenere l'innovazione didattica e digitale nei percorsi formativi, potenziando le competenze digitali di studenti, docenti e operatori, e favorendo la transizione verso modelli di apprendimento flessibili, inclusivi e tecnologicamente avanzati	Realizzazione di almeno 3 percorsi formativi che integrino realtà aumentata, simulazione o ambienti digitali di apprendimento.		
Contribuire alla qualificazione del capitale umano e allo sviluppo del tessuto economico locale, promuovendo corsi di formazione permanente, percorsi professionalizzanti per giovani e adulti, e azioni di raccordo stabile tra formazione e impresa	Tasso di occupazione dei diplomati nei percorsi IeFP superiore al 70% entro 6 mesi dal conseguimento della qualifica. Collaborazione stabile con almeno 100 imprese locali nei percorsi di stage, apprendistato o aggiornamento professionale.		