



COMUNE DI FAENZA
Provincia di Ravenna

SETTORE SVILUPPO ECONOMICO E POLITICHE EUROPEE
SERVIZIO AZIENDE COMUNALI SERVIZI PUBBLICI E STATISTICA

DECRETO DEL SINDACO n. 5 / 2016

OGGETTO: APPROVAZIONE DELL'AGGIORNAMENTO 2016 DEL PIANO OPERATIVO DI RAZIONALIZZAZIONE DELLE SOCIETÀ O DELLE PARTECIPAZIONI SOCIETARIE DIRETTE O INDIRETTE DEL COMUNE DI FAENZA - ANNO 2015, AI SENSI DELL'ART. 1, COMMI 611 E 612 DELLA LEGGE 23 DICEMBRE 2014, N. 190

IL SINDACO

Tenuto conto di quanto disposto dall'art. 1, commi 611 e 612, della Legge n. 190/2014 che ha imposto agli enti locali di avviare, a decorrere dal 1/01/2015, un processo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni azionarie direttamente o indirettamente possedute;

Tenuto altresì conto di quanto disposto all'art. 3, commi 27, 28 e 29 della Legge n. 244/2007 che riguarda i fondamenti della capacità giuridica degli enti locali di detenere partecipazione in società di capitali;

Considerati gli indirizzi formulati dal Consiglio Comunale di Faenza con l'atto C.C. n. 23 del 30 marzo 2015 per la redazione del Piano Operativo di Razionalizzazione delle partecipazioni societarie del Comune di Faenza;

Visto il Piano Operativo per la Razionalizzazione delle partecipazioni societarie del Comune di Faenza - anno 2015, approvato con Decreto del Sindaco n. 3 del 31.03.2015;

Considerato che, ai sensi del comma 612 dell'art. 1 della Legge di stabilità 2015, è posto in capo al Sindaco l'obbligo di predisporre entro il 31 marzo 2016 una relazione

sui risultati conseguiti da trasmettere alla competente Sezione regionale di controllo della Corte dei conti e da pubblicare nel sito internet istituzionale dell'amministrazione comunale, **Allegato "1"** parte integrante e sostanziale del presente atto;

Preso atto di quanto indicato nella Relazione tecnica, **Allegato a)**, parte integrante e sostanziale dell'aggiornamento 2016 del Piano Operativo;

Considerato quanto riportato nella Relazione Tecnica consuntiva al Piano di Razionalizzazione predisposta da Ravenna Holding S.p.A., **Allegato b)** dell'aggiornamento 2016 del Piano Operativo, Prot. Gen. n. 0010401 del 30/03/2016, relativamente alle società partecipate indirettamente dal Comune di Faenza, facenti parte del perimetro di razionalizzazione, in base ai citati indirizzi formulati dal Consiglio Comunale di Faenza;

Confermato quanto dato atto nel Piano operativo 2015, in ordine al fatto che sono in corso alcuni processi di razionalizzazione del gruppo pubblico locale attivati dal Comune di Faenza precedentemente all'entrata in vigore della Legge n. 190/2014, anche in accordo con altri enti locali, riguardanti CSM S.r.l., STEPRA Soc. Cons. a r.l., Intercom S.r.l. e Amb.Ra S.r.l.;

Dato atto che l'aggiornamento e la conferma degli obiettivi di razionalizzazione 2015 indicati nel Piano Operativo di Razionalizzazione allegato al presente atto sono ricavabili dalle motivazioni e conclusioni riportate nella Relazione tecnica di aggiornamento allegata al Piano medesimo e che le iniziative messe in campo per il loro raggiungimento sono state attuate secondo le modalità indicate nella Relazione stessa e in quella originaria del 2015;

Tenuto conto di quanto disposto dall'art. 18 della Legge, 7 agosto 2015, n. 124 (cosiddetta Legge Madia), recante deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche che ha formulato indirizzi affinché il Governo approvi un apposito decreto delegato in materia di società partecipate dalle pubbliche amministrazioni;

Considerato che risulta opportuno attendere che si completi il quadro normativo in tale materia al fine di sottoporre al Consiglio Comunale l'approvazione di una nuova

ricognizione delle partecipazioni del Comune di Faenza e nuovi indirizzi in merito alla razionalizzazione delle stesse, anche alla luce delle valutazioni specifiche su alcune società partecipate indicate al paragrafo 2 della Relazione tecnica allegata;

Ritenuto, inoltre, opportuno che gli esiti del Piano Operativo di razionalizzazione 2015, aggiornato esclusivamente riguardo alle iniziative ancora in corso, vengano sottoposti al Consiglio Comunale per la presa d'atto dello stato di attuazione dello stesso.

DECRETA

1. di approvare l'aggiornamento 2016 del Piano Operativo per la Razionalizzazione delle partecipazioni societarie del Comune di Faenza, **Allegato "1"**, parte integrante e sostanziale del presente atto;

2. di prendere atto di quanto indicato nella Relazione tecnica di aggiornamento di cui al comma 612, art. 1 della suddetta Legge 190/2014, **Allegato a)** e nella Relazione Tecnica consuntiva al Piano di Razionalizzazione approvato nel 2015 predisposta da Ravenna Holding S.p.A., **Allegato b)**, parti integranti e sostanziali dell'aggiornamento 2016 del Piano Operativo di Razionalizzazione;

3. di pubblicare nell'Albo Pretorio e sul sito istituzionale del Comune Faenza l'aggiornamento 2016 del Piano Operativo di Razionalizzazione delle partecipazioni societarie del Comune di Faenza ed i relativi allegati, parti integranti e sostanziali del Piano;

4. di trasmettere il presente atto al Consiglio Comunale per la presa d'atto dello stato di attuazione del Piano Operativo di Razionalizzazione 2015, aggiornato esclusivamente riguardo alle iniziative ancora in corso, rimandando ad un successivo atto del Consiglio Comunale la ricognizione delle partecipazioni comunali e la formulazione di nuovi indirizzi in merito alla razionalizzazione delle stesse, alla luce del nuovo quadro normativo in corso di definizione e delle valutazioni specifiche su alcune società partecipate indicate al paragrafo 2 della Relazione tecnica allegata;

5. di trasmettere l'aggiornamento 2016 del Piano Operativo ed i relativi allegati alla Sezione di controllo dell'Emilia-Romagna della Corte dei Conti.

Lì, 30/03/2016

IL SINDACO
MALPEZZI GIOVANNI
(sottoscritto digitalmente ai sensi
dell'art. 21 D.Lgs. n. 82/2005 e s.m.i.)

Comune
di
F a e n z a



Premio Europa 1968

**PIANO OPERATIVO DI RAZIONALIZZAZIONE DELLE SOCIETÀ O DELLE
PARTECIPAZIONI SOCIETARIE DIRETTE O INDIRETTE DEL COMUNE DI
FAENZA - ANNO 2015
AGGIORNAMENTO 2016**

(ART. 1, COMMI 611 E 612 DELLA LEGGE 23 DICEMBRE 2014, N. 190)

Tenuto conto di quanto disposto dall'art. 1, commi 611 e 612, della Legge n. 190/2014.

Tenuto altresì conto di quanto disposto all'art. 3, commi 27, 28 e 29 della Legge n. 244/2007.

Considerati gli indirizzi formulati dal Consiglio Comunale di Faenza con l'atto C.C. n. 23 del 30 marzo 2015 per la redazione del Piano Operativo per la Razionalizzazione delle partecipazioni societarie del Comune di Faenza.

Visto il Piano Operativo per la Razionalizzazione delle partecipazioni societarie del Comune di Faenza - anno 2015, approvato con Decreto del Sindaco n. 3 del 31.03.2015.

Tenuto conto di quanto disposto dall'art. 18 della Legge, 7 agosto 2015, n. 124 (cosiddetta Legge Madia), recante deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche.

Considerato quanto indicato nella Relazione tecnica di aggiornamento del citato Piano operativo per la razionalizzazione delle partecipazioni societarie del Comune di Faenza, di cui al comma 612, art. 1 della suddetta Legge 190/2014, **Allegato a**), parte integrante e sostanziale del presente Piano Operativo.

Considerato quanto riportato nella Relazione Tecnica consuntiva al Piano di Razionalizzazione predisposta da Ravenna Holding S.p.A., **Allegato b**), Prot. Gen. n. 0010401 del 30/03/2016), relativamente alle società

partecipate indirettamente dal Comune di Faenza, facenti parte del perimetro di razionalizzazione, in base ai citati indirizzi formulati dal Consiglio Comunale di Faenza.

Si conferma quanto dato atto nel Piano operativo 2015, in ordine al fatto che sono in corso alcuni processi di razionalizzazione del gruppo pubblico locale attivati dal Comune di Faenza precedentemente all'entrata in vigore della Legge n. 190/2014, anche in accordo con altri enti locali, riguardanti CSM S.r.l., STEPRA Soc. Cons. a r.l., Intercom S.r.l. e Amb.Ra S.r.l.

Inoltre, si dà atto che l'aggiornamento e la conferma degli obiettivi di razionalizzazione 2015 di seguito sintetizzati è ricavabile dalle motivazioni e conclusioni riportate nell'allegata e già citata Relazione tecnica e che le iniziative messe in campo per il loro raggiungimento sono state attuate secondo le modalità indicate nella Relazione medesima e in quella originaria del 2015.

Azione 1

Il Piano e gli indirizzi di razionalizzazione sono stati trasmessi il 5 maggio 2015 a tutte le società partecipate dal Comune di Faenza ricomprese nel perimetro di razionalizzazione anche se indirette per tramite di partecipate di primo livello, affinché adottassero iniziative coerenti con gli obiettivi fissati dalla normativa e dal Piano stesso.

Tali iniziative riguardano obiettivi pre-definiti, in termini di semplificazione di *governance* e/o di riduzione complessiva dei costi gestionali e degli organi amministrativi delle società.

A fronte di tali indirizzi e richieste alcune società hanno riscontrato formalmente, altre hanno dato seguito alla sollecitazione attivando confronti tra i soci e con altri soggetti istituzionali e formulando ipotesi evolutive e di razionalizzazione in sede societaria. La Relazione tecnica allegata presenta una sintesi generale di tali riscontri formali e sostanziali.

Prendendo atto della non completa formalizzazione effettuata dalle società, almeno con le modalità richieste originariamente dall'Amministrazione comunale, pur nella consapevolezza che nella sostanza le società coinvolte hanno attivato iniziative in generale coerenti con quanto richiesto, nel corso del 2016 occorrerà

adottare interventi operativi per sensibilizzare le partecipate a una maggiore attenzione riguardo alle modalità e alla tempistica di riscontro alle richieste dell'Ente socio.

Azione 2

Il presidio dei processi di razionalizzazione e dismissione già in atto relativi a CSM S.r.l., STEPRA Soc. Cons. a r.l. e Intercom S.r.l. è stato svolto a livello operativo. Per quanto riguarda la liquidazione di CSM e STEPRA, in base alle attuali informazioni, si prevede che le gestioni di chiusura attivate dai liquidatori incaricati non si concludano prima del primo semestre 2017.

Relativamente a Intercom S.r.l., ormai inattiva da anni, nel corso del 2015 e anche nei primi mesi del 2016, in ottemperanza agli indirizzi del Consiglio comunale e del Piano operativo di razionalizzazione, sono state poste in essere le seguenti nuove iniziative per lo scioglimento o, in subordine, per il recesso dell'Ente.

In accordo con altri soci di minoranza di valenza istituzionale, l'Amministrazione comunale ha reiterato i tentativi di sollecito per la convocazione dell'Assemblea dei soci, al fine di proporre lo scioglimento della società o il recesso del Comune di Faenza. Purtroppo, l'Amministratore Unico della società non ha dato seguito alla richiesta. Comunque, tale iniziativa, svolta anche nei confronti dei soci privati di maggioranza relativa, sembra abbia prodotto la disponibilità di uno di essi ad affiancare le suddette richieste di convocazione dell'Assemblea di Intercom, permettendo in tal modo di raggiungere almeno il 20% delle quote che, a termini statutari, possono imporre all'Amministratore Unico la convocazione. Nel caso in cui, i prossimi tentativi non producano ancora l'effetto desiderato, si prenderà atto di tale ulteriore inerzia e se ne potranno trarre le conseguenze motivate e formali per ulteriori e rafforzati passi verso lo scioglimento della società, ai sensi del Codice Civile.

Il presidio congiunto con gli altri soci di Ravenna Holding S.p.A. relativo alle azioni di razionalizzazione attuate a livello di gruppo, finalizzate all'efficientamento e alla riduzione dei costi, è stato effettuato mediante la partecipazione ad un apposito gruppo di lavoro tecnico e approvando in sede di Comitato di coordinamento soci e di Assemblea gli indirizzi per l'attuazione di quanto indicato dalla *Holding* nell'aggiornamento della richiamata Relazione Tecnica consuntiva al Piano di Razionalizzazione predisposta da Ravenna Holding S.p.A. (Allegato **b**).

Azione 3

Per quanto riguarda specifiche società ricadenti nelle Categorie 2 e 3, di cui alla caratterizzazione definita nella Relazione tecnica allegata al Piano operativo 2015, come ribadita nella relazione di aggiornamento, il Comune di Faenza si è posto specifici obiettivi di razionalizzazione il cui livello di raggiungimento è descritto nella citata relazione tecnica (allegato a).

La seguente Tabella di riepilogo (Tabella 3) fornisce un quadro sintetico del livello di raggiungimento degli obiettivi e delle relative azioni attivate in attuazione del Piano operativo 2015.

Tab. 3 - Esito delle azioni specifiche previste dal Piano Operativo di Razionalizzazione delle partecipate del Comune di Faenza - 2015

Denominazione società	Azioni previste dal Piano Operativo di Razionalizzazione 2015	Esiti ed eventuali evoluzioni in corso
Ambra S.r.l.	SI	In corso processo di integrazione con le Agenzie locali per la mobilità di Forlì-Cesena e Rimini. Per la sua complessità, tale processo ha subito fasi alterne nel corso del 2015, comunque l'iniziativa è ancora in linea con quanto previsto dal Piano Operativo del Comune di Faenza che prevede la conclusione di tale processo entro il 2016.
Banca Popolare Etica Soc. Coop. p.a.	SI	Nel corso del 2015 è stato richiesto alla società di relazionare sul livello di operatività sul territorio di Faenza e di fornire eventuali proposte evolutive e/o di razionalizzazione. Banca Popolare Etica ha fornito dettagliata relazione sulla sussistenza di interessi di carattere sociale e di finanzia etica molto consolidati sul territorio faentino (PG n. 0060173 del 28.12.2015).
Centro Servizi Mercè S.r.l. in liquidazione	SI	Società posta in liquidazione.
Centuria Agenzia per l'Innovazione della Romagna Soc. Cons. a r.l.	SI	Nel corso del 2015 è stato attivato un confronto con altri enti locali e istituzionali romagnoli, oltre che con la società stessa, per l'evoluzione di Centuria, anche mediante iniziative aggregative, come soggetto attuatore di politiche

		<p>d'area vasta nell'ambito del proprio oggetto sociale. La società, quindi, ha attivato rapporti di collaborazione e di studio per l'integrazione con un soggetto con caratteristiche complementari e sinergiche, operante nel territorio forlivese e ha presentato ai soci un'ipotesi preliminare di fusione con lo stesso.</p> <p>A seguito delle valutazioni in corso presso i singoli soci, sarà eventualmente attivato il processo aggregativo prospettato che, in caso di esito positivo delle valutazioni, potrà concludersi tra la fine del 2016 e la prima parte del 2017.</p>
Ervet S.p.A.	SI	<p>Il Comune di Faenza ha formalmente richiesto a Ervet S.p.A. di fare proposte affinché la società possa assumere un nuovo ruolo propulsivo della qualificazione ed innovazione sul territorio faentino. Alla data odierna non sono pervenute proposte da parte della società. Pertanto, nel permanere di tale situazione e in considerazione del nuovo quadro normativo in fase di definizione, si ritiene opportuno che l'Amministrazione comunale valuti il quadro evolutivo della propria partecipazione in Ervet S.p.A. a partire dal 2016 e per le prossime annualità.</p>
Faventia Sales S.p.A.	SI	<p>L'Amministrazione comunale ha attivato un confronto a livello societario per valutare in modo condiviso i possibili scenari di razionalizzazione di Faventia Sales S.p.A., a livello di organi amministrativi e di gestione di medio-lungo periodo, affinché la società possa superare le attuali criticità, preso atto che essa ha un ruolo strategico per l'attuazione delle politiche di supporto della formazione di livello universitario e di sviluppo qualificato del centro storico. Il confronto con i soci ha permesso di ipotizzare alcuni scenari evolutivi a livello di ipotesi preliminari. Si ritiene opportuno che l'Amministrazione comunale promuova la formalizzazione tra i soci di tali ipotesi per poterle valutare, validare e attivare entro il 2016, tenendo conto anche del nuovo quadro normativo in fase di definizione. L'attivazione degli interventi di razionalizzazione entro il 2016 è coerente con la programmazione del Piano operativo 2015.</p>
Intercom S.r.l.	SI	<p>In atto le istruttorie per recedere dalla società.</p>
Ravenna Holding S.p.A.	SI	<p>ved. Relazione Tecnica consuntiva al Piano di Razionalizzazione predisposta da Ravenna Holding S.p.A.</p>

Società di Area Terre di Faenza Soc. Cons. a r.l.	SI	Società della quale è stata ceduta la quota di partecipazione, nel corso del 2015, nell'ambito di un processo di razionalizzazione e di promozione di politiche di sviluppo turistico di area vasta, in collaborazione con il territorio imolese.
S.TE.P.RA. Soc. Cons. a r.l. in liquidazione	SI	Società posta in liquidazione

Conclusioni

Facendo proprio quanto indicato nelle conclusioni della Relazione tecnica di aggiornamento allegata, visti gli esiti delle attività messe in campo dall'Amministrazione comunale in attuazione del Piano operativo di razionalizzazione 2015 delle società partecipate dal Comune di Faenza, si può ritenere che quanto in esso indicato sia stato sostanzialmente effettuato. Come previsto, una buona parte delle iniziative di razionalizzazione intraprese nel 2015 presenta orizzonti temporali per la propria conclusione che vanno oltre il singolo esercizio di bilancio.

L'aggiornamento del Piano operativo 2015 porta a ritenere opportuno valutare la ridefinizione e riprogrammazione di alcune delle azioni da completare e individuare eventuali nuovi obiettivi e interventi, alla luce di alcuni esiti non definitivi. In tal caso, ovviamente, tali eventuali proposte di aggiornamento degli indirizzi saranno sottoposte al Consiglio Comunale al fine di rinnovare o modificare quelli del 2015. Fermo restando che, ovviamente e in ogni caso, il Consiglio Comunale è stato e sarà chiamato ad approvare tutti gli atti di competenza propedeutici a completare ogni azione operativa intrapresa.

Però, tenuto conto che l'art. 18 della Legge 7 agosto 2015, n. 124 (cosiddetta Legge Madia, recante deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche), ha formulato indirizzi affinché il Governo approvi un apposito decreto delegato in materia di società partecipate dalle pubbliche amministrazioni, risulta opportuno attendere che si completi il quadro normativo in tale materia al fine di sottoporre al Consiglio Comunale una proposta di ricognizione e la definizione di nuovi indirizzi nell'ambito di un contesto già delineato a livello locale, ma da riadattare in base alla norma in via di definizione.

Lo schema di decreto delegato, nel caso non subisca particolari modifiche in fase di definitiva approvazione, prevede che sia effettuata una revisione straordinaria e la razionalizzazione periodica delle società partecipate dagli enti pubblici. Inoltre, tale decreto formulerà nuove indicazioni, criteri e requisiti riguardo alla "partecipabilità" delle società da parte delle pubbliche amministrazioni.

Pertanto, si ritiene opportuno che gli esiti del Piano operativo 2015, aggiornato esclusivamente riguardo alle iniziative ancora in corso, vengano sottoposti al Consiglio Comunale per la presa d'atto dello stato di attuazione dello stesso.

Successivamente, il Consiglio Comunale avrà ulteriori elementi normativi e contestuali per effettuare la revisione straordinaria delle partecipazioni comunali e formulare rinnovati indirizzi per l'operatività della razionalizzazione delle società partecipate del Comune di Faenza, tenuto conto anche delle valutazioni specifiche su alcune società partecipate indicate al paragrafo 2 della Relazione tecnica allegata.

Faenza, 30 marzo 2016

Il Sindaco
Giovanni Malpezzi
*(sottoscritto digitalmente ai sensi
dell'art. 21 D.Lgs. n. 82/2005 e s.m.i.)*



Premio Europa 1968

Allegato a)
RELAZIONE TECNICA
ALL'AGGIORNAMENTO DEL
PIANO OPERATIVO DI RAZIONALIZZAZIONE DELLE SOCIETÀ O DELLE
PARTECIPAZIONI SOCIETARIE DIRETTE O INDIRETTE DEL
COMUNE DI FAENZA
(EX ART. 1, COMMA 612 DELLA LEGGE 23 DICEMBRE 2014, N. 190)

1. PREMESSA

1.A INQUADRAMENTO NORMATIVO E INDIRIZZI DEL CONSIGLIO COMUNALE

Ai sensi di quanto disposto dall'art. 1, commi 611 e 612, della Legge n. 190/2014 e degli indirizzi formulati dal Consiglio Comunale di Faenza con l'atto C.C. n. 23 del 30 marzo 2015, è stata redatta la Relazione tecnica di cui al comma 612, art. 1 della suddetta Legge, poi allegata al Piano operativo di razionalizzazione delle società o delle partecipazioni societarie dirette o indirette del Comune di Faenza, adottato dal Sindaco con apposito decreto del 31 marzo 2015, poi trasmesso alla Corte dei Conti (PG n. 0014695 del 31/03/2015).

La presente relazione è predisposta ai fini della verifica annuale sull'attuazione e dell'aggiornamento del Piano Operativo di razionalizzazione di cui all'oggetto da trasmettere alla Corte dei Conti, Sezione regionale di controllo dell'Emilia-Romagna, ai sensi dell'art. 1, comma 612 della Legge di stabilità 2015.

Con il citato atto C.C. n. 23/2015, il Consiglio Comunale di Faenza aggiornò la ricognizione sulle partecipazioni comunali, di cui all'art. 3, comma 27 della Legge n. 244/2007, già effettuata con atto C.C. n. 0007962/58 del 04.02.2010, ridefinendo la natura e le caratteristiche dei soggetti partecipati facenti parte del Gruppo pubblico comunale, anche alla luce dell'evoluzione normativa e giurisprudenziale, oltre che delle esigenze gestionali dell'Ente e di sviluppo del territorio.

In tale sede, il Consiglio Comunale formulò indirizzi al Sindaco per la definizione del Piano operativo di razionalizzazione delle società partecipate del Comune di Faenza, di cui al citato art. 1, c. 612 della Legge n. 190/2014.

L'aggiornamento della ricognizione di cui all'art. 3, c. 27 della Legge n. 244/2007, ha prodotto l'esito di seguito riportato in forma tabellare e di cui il Piano operativo di razionalizzazione ha tenuto conto (Tab. 1).

Nel complesso, tenuto conto dei citati indirizzi del Consiglio Comunale, il Piano operativo ha preso atto del fatto che le partecipazioni dirette del Comune sono da ritenere mantenibili, ai sensi dell'art. 3, c. 27 della Legge 244/2007.

Tab. 1 - Esito dell'aggiornamento della ricognizione delle partecipazioni dirette del Comune di Faenza ai sensi dell'art. 3, c. 27 della Legge n. 244/2007

Denominazione società	Requisiti per il mantenimento di cui all'art. 3, c. 27 della Legge n. 244/2007	Eventuali evoluzioni in corso o già oggetto di indirizzi di razionalizzazione (situazione attuale)
Ambra S.r.l.	SI	In corso processo di integrazione con le Agenzie locali per la mobilità di Forlì-Cesena e Rimini
Angelo Pescarini Scuola Arti e Mestieri Soc. Cons. a r. l.	SI	
Banca Popolare Etica Soc. Coop. p.a.	SI	
Centro Servizi Merci S.r.l. in liquidazione	SI	Società posta in liquidazione
Centuria Agenzia per l'Innovazione della Romagna Soc. Cons. a r.l.	SI	
Ervet S.p.A.	SI	
Faventia Sales S.p.A.	SI	
Intercom S.r.l.	SI	In atto le istruttorie per recedere dalla società
Lepida S.p.A.	SI	
Ravenna Holding S.p.A.	SI	
S.F.E.R.A. S.r.l.	SI	
Società Acquedotto Valle del Lamone S.r.l.	SI	
Società di Area Terre di Faenza Soc. Cons. a r.l. (*)	SI	
S.TE.P.RA. Soc. Cons. a r.l. in liquidazione	SI	Società posta in liquidazione
Terre Naldi Soc. Cons. a r.l.	SI	

(*) **NOTA:** si segnala, fin da questo paragrafo di premessa, che alla data dell'11 gennaio 2016 la quota di partecipazione alla società Terre di Faenza è stata ceduta al CON.AMI.

Per Intercom S.r.l., ormai inattiva da anni, furono confermate le valutazioni già effettuate con la ricognizione del 2010 e il Consiglio Comunale diede atto che erano in corso le iniziative per il recesso, preso atto che i soci di maggioranza non hanno fin qui riscontrato alle richieste di convocazione dell'Assemblea per valutare la liquidazione della società. Nel corso del 2015 e anche nei primi mesi del 2016, in ottemperanza agli indirizzi del Consiglio comunale e del Piano operativo di razionalizzazione, sono state poste in essere nuove iniziative in tal senso, riepilogate al successivo paragrafo 2B.

Inoltre, la deliberazione C.C. n. 23/2015 confermava per le altre società partecipate dirette del Comune di Faenza la sussistenza delle caratteristiche e i requisiti di "partecipabilità" da parte del Comune di Faenza, come già evidenziato con la ricognizione del 2010, ai sensi dell'art. 3 comma 27 della Legge n. 244/2007. Tale norma prevede che le società possono essere partecipate dagli Enti se producono beni e servizi strettamente necessari per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali o producono servizi di interesse generale.

1.B. "PERIMETRO" DELLE PARTECIPAZIONI SOGGETTE AL PIANO OPERATIVO DI RAZIONALIZZAZIONE 2015

Come già accennato sopra, l'atto di aggiornamento della ricognizione sulla partecipabilità delle società del Comune di Faenza, tenuto conto di quanto indicato all'art. 1, commi 611 e 612, ha inteso analizzare anche il "perimetro" delle partecipazioni nell'ambito del quale attivare le valutazioni che il Sindaco avrebbe effettuato nell'adottare il Piano operativo di razionalizzazione delle partecipate dirette e indirette dell'Ente, formulando conseguenti indirizzi per la definizione dello stesso.

I criteri da utilizzare per valutare l'attuazione della razionalizzazione delle partecipate, in base a quanto stabilito dal citato comma 611 sono i seguenti:

- l'eliminazione delle società e delle partecipazioni societarie non indispensabili al perseguimento delle proprie finalità istituzionali;
- la soppressione delle società che risultino composte da soli amministratori o da un numero di amministratori superiore a quello dei dipendenti;
- l'eliminazione delle partecipazioni detenute in società che svolgono attività analoghe o simili a quelle svolte da altre società partecipate o da enti pubblici strumentali;

- l'aggregazione delle società che svolgono servizi pubblici locali di rilevanza economica;
- il contenimento dei costi di funzionamento, anche mediante riorganizzazione degli organi amministrativi, degli organi di controllo e delle strutture aziendali, nonché riduzione delle relative remunerazioni.

Il Consiglio Comunale di Faenza, all'atto dell'aggiornamento della ricognizione delle società partecipate, effettuata con il citato atto C.C. n. 23 del 30 marzo 2015, formulò i seguenti indirizzi al Sindaco per la definizione del "perimetro" di attuazione del Piano operativo di razionalizzazione di cui all'art. 1, commi 611 e 612 della Legge 190/2014:

- A. delimitare l'ambito di razionalizzazione alle società partecipate direttamente e a quelle indirette che siano sottoposte a controllo o influenza dominante ai sensi dell'art. 2359 del Codice Civile da società partecipate direttamente con quote di controllo oppure soggette a controllo analogo indiretto, tenuto conto che diversamente da quanto previsto dall'art. 3, comma 27 della legge finanziaria per il 2008, il perimetro dell'indagine del Piano operativo di razionalizzazione non riguarda le sole partecipazioni dirette dell'Ente, ma ricomprende anche le partecipazioni societarie indirette;
- B. considerare solo le partecipazioni detenute in società, escludendo le partecipazioni dell'Ente nei soggetti aventi ulteriori forme giuridiche, quali ad esempio aziende speciali, fondazioni, associazioni, aziende consortili e consorzi tra enti locali, seguendo il dato letterale della norma;
- C. tenere conto dei seguenti indirizzi per la definizione del Piano operativo di razionalizzazione, da applicare all'analisi di singole specifiche società partecipate:
 - a) fatti salvi i criteri di cui al citato art. 1, comma 611, della Legge 190/2014, occorre considerare le partecipazioni societarie del Comune di Faenza anche in base alla strategicità e ai legami storici delle stesse con il territorio faentino, fatto salvo il necessario presidio per la sostenibilità economico-finanziaria pluriennale delle partecipazioni;
 - b) integrare eventualmente il Piano operativo con indirizzi per l'attuazione di valutazioni condivise a livello di area vasta per verificare se vi siano i presupposti di razionalizzazione anche per società che soddisfano positivamente i criteri di cui al comma 611;
 - c) nei casi di cui ai precedenti punti a) e b), il Piano Operativo può prevedere che vengano effettuati anche studi di approfondimento per gli impatti economico-finanziari e patrimoniali di

lungo periodo, da effettuare preventivamente all'attivazione di eventuali processi di cessione o recesso delle partecipazioni.

Poiché, la Legge di Stabilità 2015 amplia anche alle partecipazioni indirette l'esigenza di attuare la razionalizzazione, il Consiglio Comunale ha fornito gli indirizzi già citati al paragrafo 1.B per la definizione del "perimetro" nell'ambito del quale attivare le valutazioni e le eventuali azioni di razionalizzazione.

Le partecipate indirette attraverso le società facenti parte della categoria 1. (come descritta al successivo paragrafo 1.C), per una sorta di proprietà transitiva, sono da ritenere analogamente ad esse come non soggette a necessità di razionalizzazione, a meno che le stesse società partecipate direttamente non valutino necessaria l'attivazione di specifici processi di razionalizzazione del proprio gruppo, tenuto conto anche degli indirizzi che i soci e in particolare il Comune di Faenza intenderanno fornire in linea generale, in ottica di *governance* condivisa ed efficiente.

A tutte le società partecipate direttamente, in attuazione del Piano operativo di razionalizzazione 2015, sono stati formulati indirizzi formali affinché provvedano ad effettuare istruttorie e valutazioni per una razionalizzazione del proprio gruppo, tenuto conto dei criteri di cui alla Legge di Stabilità 2015 e degli indirizzi formulati dal Consiglio comunale. Pertanto, il Piano operativo di razionalizzazione è stato limitato alle indirette di controllo o su cui si ravvisasse influenza dominante, ai sensi dell'art. 2359 del Codice Civile, oltre che a quelle per cui è attivo il controllo analogo, ovviamente esercitati indirettamente attraverso le partecipazioni di livello superiore. La Tabella 2, perciò, fu predisposta tenendo conto di tale perimetro di valutazione.

Tale limitazione si giustifica per due ordini di motivazioni. Da un lato, l'ampliamento eccessivo del "perimetro" delle partecipazioni potrebbe disperdere energie, rendendo meno efficaci e adeguate le azioni che saranno attivate per il raggiungimento degli obiettivi fissati dal Piano. D'altra parte, è evidente che l'esito di eventuali azioni di razionalizzazione intraprese nei confronti di soggetti per i quali non sussistono requisiti di controllo o influenza dominante dipende da fattori molto più difficili da presidiare da parte del "socio indiretto" ed effettivamente indipendenti dalla propria volontà.

Tali soggetti partecipati indirettamente, tramite società per le quali non sussiste un controllo da parte del Comune di Faenza, potranno essere oggetto di una seconda fase di razionalizzazione, a seguito delle valutazioni sull'esito del raggiungimento degli obiettivi del Piano. Pertanto, conclusa la prima annualità di

attuazione del Piano operativo di razionalizzazione e tenuto conto dell'imminente approvazione del nuovo quadro normativo sulle società partecipate da parte del Governo, si ritiene opportuno che venga approcciata questa seconda fase e valutate le eventuali azioni da porre in essere nei prossimi esercizi, anche a seguito di rinnovati indirizzi in tal senso da acquisire dal Consiglio Comunale.

1.C. CARATTERISTICHE DELLE SOCIETÀ PARTECIPATE DEL COMUNE DI FAENZA

In base a quanto disposto dalla citata normativa e dai conseguenti indirizzi del Consiglio Comunale, il Piano Operativo 2015 ha valutato le partecipazioni societarie di cui al perimetro di razionalizzazione di cui al precedente paragrafo, inserendole all'interno delle seguenti categorie, ai fini dell'attuazione della razionalizzazione delle stesse:

Cat. 1. società per le quali sussistono tutti i requisiti per il mantenimento della partecipazione nelle condizioni originarie;

Cat. 2. società che presentano una o più criticità, in base ai criteri definiti dal comma 611 dell'art. 1 della Legge n. 190/2014;

Cat. 3. società che, sebbene non sussistano in senso stretto le criticità di cui al punto 1., possono essere oggetto di razionalizzazione tenuto conto del mutato quadro del settore di attività specifico in cui operano oppure in quanto possono essere soggetti idonei per eventuali processi di integrazione con altre partecipate, funzionali al perseguimento del presente Piano di operativo razionalizzazione.

Il Comune di Faenza, anche in accordo con altri enti locali del territorio, ha già attivato processi di dismissione o cessazione di partecipazioni societarie che sono da ritenere coerenti e integranti del Piano operativo di razionalizzazione. Si tratta nello specifico della liquidazione già in atto delle società CSM S.r.l. e STEPRA Soc. Cons. a r.l., oltre che del processo di integrazione tra le agenzie per la mobilità e il trasporto pubblico locale dei tre ambiti romagnoli e di quello del soggetto societario a supporto delle politiche turistiche dei territori faentino e imolese, di cui si accennerà nel prosieguo della relazione.

Di seguito, nella Tabella 2 si riporta la classificazione per categorie e il riepilogo della caratterizzazione delle società partecipate dal Comune di Faenza da considerare nel perimetro di valutazione per la razionalizzazione. La Tabella 2, come riportata anche nella relazione tecnica allegata al Piano operativo 2015, evidenzia eventuali casi di criticità nel confronto con i criteri di cui al citato comma 611.

Tab. 2 - Caratterizzazione delle partecipazioni dirette ed indirette del Comune di Faenza sottoposte a controllo o ad influenza dominante, in base ai criteri definiti dal comma 611 dell'art. 1 della Legge n. 190/2014

Legenda:- Rispetta già il criterio: RC

- Rispetta già il criterio, ma sono in corso o si possono prevedere comunque processi di razionalizzazione: RC+Raz.

- Non rispetta il criterio: NRC

- Non rientra nelle fattispecie: NF

Per le società partecipate indirettamente, inserite nel perimetro di valutazione, tutte facenti parte del gruppo di Ravenna Holding S.p.A., si è tenuto conto di quanto indicato dell'apposita Relazione tecnica propedeutica fornita dalla società (P.G. N. 0010302 del 6/3/2015)

Società (dirette e indirette, facenti parte del perimetro di valutazione individuato dall'Atto di indirizzi C.C. n. 23 del 30 marzo 2015)	Società non indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ente, ai sensi dell'art. 3, comma 27 della Legge 244/2007	Società composte da soli amministratori o da un numero di essi superiore a quello dei dipendenti (dati aggiornati al bilancio 2013)	Società che svolgono attività analoghe o simili a quelle svolte da altre società partecipate	Aggregazione delle società che svolgono servizi pubblici locali di rilevanza economica	Contenimento dei costi di funzionamento, anche mediante riorganizzazione degli organi amministrativi, degli organi di controllo e delle strutture aziendali e riduzione delle relative remunerazioni
Ambra S.r.l. CAT. 3	RC (esito ricognizione ex art. 3, c. 27 L. 244/2007, approvata con atto C.C. n. 23 del 30/3/2015)	RC (4 dip. - 1 Amm.Un.)	RC + Raz. (non risultano analogie e similarità specifiche con altre soc. part.) <i>È in corso progetto fusione con altre agenzie provinciali</i>	RC + Raz. <i>È in corso progetto fusione con altre agenzie provinciali</i>	RC Amm. Unico + Compenso degli amministratori all'interno dei limiti di legge <i>Azioni future: sollecitazione di ulteriori riduzioni dei costi di struttura e funzionamento.</i>
Angelo Pescarini Scuola Arti e Mestieri Soc. Cons. a r. l. CAT. 1	RC (esito ricognizione ex art. 3, c. 27 L. 244/2007, approvata con atto C.C. n. 23 del 30/3/2015)	RC (27 dip. - 3 C.d.A.)	RC (non risultano analogie e similarità specifiche con altre soc. part.)	NF Non gestisce servizi pubblici locali di rilevanza economica	RC Numero e compenso degli amministratori nei limiti di legge. <i>Azioni future: sollecitazione di ulteriori riduzioni dei costi di struttura e funzionamento.</i>
Banca Popolare Etica Soc. Coop. p.a. CAT. 3	RC (esito ricognizione ex art. 3, c. 27 L. 244/2007, approvata con atto C.C. n. 23 del 30/3/2015)	RC (210 dip. - 13 C.d.A.)	RC + Raz. (non risultano analogie e similarità specifiche con altre soc. part.) <i>Az. Fut.: richiedere rinnovato impegno sul territorio</i>	NF Non gestisce servizi pubblici locali di rilevanza economica	RC Numero e compenso degli amministratori nei limiti di legge. <i>Azioni future: sollecitazione di ulteriori riduzioni dei costi di struttura e funzionamento.</i>
Centro Servizi Mercati S.r.l. (in liquidazione) CAT. 2	RC (esito ricognizione ex art. 3, c. 27 L. 244/2007, approvata con atto C.C. n. 23 del 30/3/2015)	NRC (0 dip. - 1 Amm. Liquidat.)	RC (non risultano analogie e similarità specifiche con altre soc. part.)	NF Non gestisce servizi pubblici locali di rilevanza economica	RC Amm. Liq. + Compenso nei limiti di legge. <i>Azioni future: sollecitazione di ulteriori riduzioni dei costi di struttura e funzionamento.</i>

Società (dirette e indirette, facenti parte del perimetro di valutazione individuato dall'Atto di indirizzi C.C. n. 23 del 30 marzo 2015)	Società non indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ente, ai sensi dell'art. 3, comma 27 della Legge 244/2007	Società composte da soli amministratori o da un numero di essi superiore a quello dei dipendenti (dati aggiornati al bilancio 2013)	Società che svolgono attività analoghe o similari a quelle svolte da altre società partecipate	Aggregazione delle società che svolgono servizi pubblici locali di rilevanza economica	Contenimento dei costi di funzionamento, anche mediante riorganizzazione degli organi amministrativi, degli organi di controllo e delle strutture aziendali e riduzione delle relative remunerazioni
Centuria Agenzia per l'Innov. della Romagna S. Cons. a r.l. CAT. 3	RC (esito ricognizione ex art. 3, c. 27 L. 244/2007, approvata con atto C.C. n. 23 del 30/3/2015)	RC (11 dip. - 6 C.d.A.)	RC + Raz. (non risultano analogie e similarità specifiche con altre soc. part.) <i>Azioni future: valutare evoluzione aggregativa con altre realtà su area vasta</i>	NF Non gestisce servizi pubblici locali di rilevanza economica	RC Numero e compenso degli amministratori nei limiti di legge <i>Azioni future: sollecitazione di ulteriori riduzioni dei costi di struttura e funzionamento.</i>
Ervet S.p.A. CAT. 3	RC (esito ricognizione ex art. 3, c. 27 L. 244/2007, approvata con atto C.C. n. 23 del 30/3/2015)	RC (31 dip. - 3 C.d.A.)	RC + Raz. (non risultano analogie e similarità specifiche con altre soc. part.) <i>Az. Fut.: richiedere rinnovato impegno sul territorio</i>	NF Non gestisce servizi pubblici locali di rilevanza economica	RC Numero e compenso degli amministratori nei limiti di legge. <i>Azioni future: sollecitazione di ulteriori riduzioni dei costi di struttura e funzionamento.</i>
Faventia Sales S.p.A. CAT. 2	RC (esito ricognizione ex art. 3, c. 27 L. 244/2007, approvata con atto C.C. n. 23 del 30/3/2015)	NRC (1 dip. - 7 C.d.A.) <i>Azioni future: iniziative per sostenibilità econ.-fin. della gestione</i>	RC (non risultano analogie e similarità specifiche con altre soc. part.)	NF Non gestisce servizi pubblici locali di rilevanza economica	RC Numero e compenso degli amministratori nei limiti di legge. <i>Azioni future: sollecitazione di ulteriori riduzioni dei costi di struttura e funzionamento.</i>
Intercom S.r.l. CAT. 2	RC + Raz. (esito ricognizione ex art. 3, c. 27 L. 244/2007, approvata con atto C.C. n. 23 del 30/3/2015)	NRC (0 dip. - 1 Amm.Un.) <i>Azioni future: completare recesso</i>	RC (non risultano analogie e similarità specifiche con altre soc. part.)	NF Non gestisce servizi pubblici locali di rilevanza economica	RC Numero e compenso degli amministratori nei limiti di legge. <i>Azioni future: sollecitazione di ulteriori riduzioni dei costi di struttura e funzionamento.</i>
Lepida S.p.A. CAT. 1	RC (esito ricognizione ex art. 3, c. 27 L. 244/2007, approvata con atto C.C. n. 23 del 30/3/2015)	RC (75 dip. - 3 C.d.A.)	RC (non risultano analogie e similarità specifiche con altre soc. part.)	NF Non gestisce servizi pubblici locali di rilevanza economica	RC Numero e compenso degli amministratori nei limiti di legge. <i>Azioni future: sollecitazione di ulteriori riduzioni dei costi di struttura e funzionamento.</i>

Società (dirette e indirette, facenti parte del perimetro di valutazione individuato dall'Atto di indirizzi C.C. n. 23 del 30 marzo 2015)	Società non indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ente, ai sensi dell'art. 3, comma 27 della Legge 244/2007	Società composte da soli amministratori o da un numero di essi superiore a quello dei dipendenti (dati aggiornati al bilancio 2013)	Società che svolgono attività analoghe o similari a quelle svolte da altre società partecipate	Aggregazione delle società che svolgono servizi pubblici locali di rilevanza economica	Contenimento dei costi di funzionamento, anche mediante riorganizzazione degli organi amministrativi, degli organi di controllo e delle strutture aziendali e riduzione delle relative remunerazioni
Ravenna Holding S.p.A. <u>CAT. 1</u>	RC (esito ricognizione ex art. 3, c. 27 L. 244/2007, approvata con atto C.C. n. 23 del 30/3/2015)	RC (5 dip. - 3 C.d.A.)	RC (non risultano analogie e similarità specifiche con altre soc. part.)	NF Non gestisce servizi pubblici locali di rilevanza economica	RC Numero e compenso degli amministratori nei limiti di legge. <i>Azioni future: sollecitazione di ulteriori riduzioni dei costi di struttura e funzionamento.</i>
SFERA Farmacie S.r.l. <u>CAT. 1</u>	RC (esito ricognizione ex art. 3, c. 27 L. 244/2007, approvata con atto C.C. n. 23 del 30/3/2015)	RC (74 dip. - 3 C.d.A.)	RC (non risultano analogie e similarità specifiche con altre soc. part.)	RC La società è già il frutto di un processo aggregativo della gestione delle farmacie comunali su vari territori, tuttora in evoluzione.	RC Numero e compenso degli amministratori nei limiti di legge. <i>Azioni future: sollecitazione di ulteriori riduzioni dei costi di struttura e funzionamento.</i>
Società Acquedotto Valle del Lamone S.r.l. <u>CAT. 1</u>	RC (esito ricognizione ex art. 3, c. 27 L. 244/2007, approvata con atto C.C. n. 23 del 30/3/2015)	RC (12 dip. - 3 C.d.A.)	RC (non risultano analogie e similarità specifiche con altre soc. part.)	NF Non gestisce servizi pubblici locali di rilevanza economica	RC Numero e compenso degli amministratori nei limiti di legge. <i>Azioni future: sollecitazione di ulteriori riduzioni dei costi di struttura e funzionamento.</i>
Società di Area Terre di Faenza Soc. Cons. a r.l. <u>CAT. 2</u>	RC (esito ricognizione ex art. 3, c. 27 L. 244/2007, approvata con atto C.C. n. 23 del 30/3/2015)	<u>NRC</u> (3 dip. - 7 C.d.A.) <i>Azioni future: valutare evoluzione aggregativa con altre realtà su area vasta</i>	RC + Raz. (non risultano analogie e similarità specifiche con altre soc. part.) <i>Azioni future: valutare evoluzione aggregativa con altre realtà su area vasta</i>	NF Non gestisce servizi pubblici locali di rilevanza economica	RC Numero e compenso degli amministratori nei limiti di legge. <i>Azioni future: sollecitazione di ulteriori riduzioni dei costi di struttura e funzionamento.</i>

Società (dirette e indirette, facenti parte del perimetro di valutazione individuato dall'Atto di indirizzi C.C. n. 23 del 30 marzo 2015)	Società non indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ente, ai sensi dell'art. 3, comma 27 della Legge 244/2007	Società composte da soli amministratori o da un numero di essi superiore a quello dei dipendenti (dati aggiornati al bilancio 2013)	Società che svolgono attività analoghe o similari a quelle svolte da altre società partecipate	Aggregazione delle società che svolgono servizi pubblici locali di rilevanza economica	Contenimento dei costi di funzionamento, anche mediante riorganizzazione degli organi amministrativi, degli organi di controllo e delle strutture aziendali e riduzione delle relative remunerazioni
S.TE.P.RA. Soc. Cons. a r.l. in liquidazione <u>CAT. 1</u>	RC (esito ricognizione ex art. 3, c. 27 L. 244/2007, approvata con atto C.C. n. 23 del 30/3/2015)	RC (5 dip. - 1 Amm. Liquidat.)	RC (non risultano analogie e similarità specifiche con altre soc. part.)	NF Non gestisce servizi pubblici locali di rilevanza economica	RC Amministratore unico (liquidatore) + Compenso nei limiti di legge. <i>Azioni future: sollecitazione di ulteriori riduzioni dei costi di struttura e funzionamento.</i>
Terre Naldi Soc. Cons. a r.l. <u>CAT. 1</u>	RC (esito ricognizione ex art. 3, c. 27 L. 244/2007, approvata con atto C.C. n. 23 del 30/3/2015)	RC (1 dip. - 1 Amm. Un.)	RC (non risultano analogie e similarità specifiche con altre soc. part.)	NF Non gestisce servizi pubblici locali di rilevanza economica	RC Amministratore unico + Compenso nei limiti di legge. <i>Azioni future: sollecitazione di ulteriori riduzioni dei costi di struttura e funzionamento.</i>
ASER Azienda Servizi Romagna S.r.l. <u>CAT. 1</u> <u>Indiretta, tramite Ravenna Holding S.p.A.</u>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna Holding S.p.A.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna Holding S.p.A.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna Holding S.p.A.</i>	NF <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna Holding S.p.A.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna Holding S.p.A.</i>
Ravenna Farmacie S.r.l. <u>CAT. 1</u> <u>Indiretta, tramite Ravenna Holding S.p.A.</u>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>

Società (dirette e indirette, facenti parte del perimetro di valutazione individuato dall'Atto di indirizzi C.C. n. 23 del 30 marzo 2015)	Società non indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ente, ai sensi dell'art. 3, comma 27 della Legge 244/2007	Società composte da soli amministratori o da un numero di essi superiore a quello dei dipendenti (dati aggiornati al bilancio 2013)	Società che svolgono attività analoghe o similari a quelle svolte da altre società partecipate	Aggregazione delle società che svolgono servizi pubblici locali di rilevanza economica	Contenimento dei costi di funzionamento, anche mediante riorganizzazione degli organi amministrativi, degli organi di controllo e delle strutture aziendali e riduzione delle relative remunerazioni
Ravenna Entrate S.p.A. CAT. 1 <u>Indiretta, tramite Ravenna Holding S.p.A.</u>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>
Romagna Acque S.p.A. CAT. 1 <u>Indiretta, tramite Ravenna Holding S.p.A.</u>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>
AZIMUT S.p.A. CAT. 1 <u>Indiretta, tramite Ravenna Holding S.p.A.</u>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>
Start Romagna S.p.A. CAT. 1 <u>Indiretta, tramite Ravenna Holding S.p.A.</u>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>
SAPIR S.p.A. CAT. 1 <u>Indiretta, tramite Ravenna Holding S.p.A.</u>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	NF <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>	RC <i>Ved. Allegata Relazione propedeutica al Piano di Razionalizzazione fornita da Ravenna H.</i>

2. IL PIANO OPERATIVO DI RAZIONALIZZAZIONE DELLE SOCIETÀ PARTECIPATE 2015: OBIETTIVI, AZIONI E STATO DI ATTUAZIONE

2.A IL PIANO OPERATIVO 2015

Il Piano operativo di razionalizzazione delle società partecipate del Comune di Faenza, in considerazione del quadro normativo, degli indirizzi formulati dal Consiglio Comunale e delle caratterizzazioni, come riepilogati al precedente paragrafo 1., si poneva i seguenti obiettivi e prevedeva le conseguenti iniziative attuative.

Innanzitutto, il Piano poneva obiettivi generali di efficientamento del Gruppo pubblico comunale. In attuazione di ciò sono stati forniti indirizzi in tal senso a tutte le società, affinché adottino iniziative coerenti con gli obiettivi fissati dalla normativa e dal Piano stesso. Tali iniziative riguardano obiettivi pre-definiti, in termini di semplificazione di *governance* e/o di riduzione complessiva dei costi gestionali e degli organi amministrativi delle società.

A livello operativo, quindi, l'attuazione del Piano 2015 delle società partecipate dal Comune di Faenza, prevedeva:

1. coinvolgimento e sensibilizzazione di tutte le società partecipate rientranti nel perimetro di potenziale razionalizzazione, riguardo all'esigenza di attuare processi di efficientamento e riduzione dei costi di gruppo. L'attività di promozione di tali processi, sarà effettuata attraverso la trasmissione di una apposita nota di sollecito a cui sarà allegato anche il presente Piano, oltre che mediante eventuali interventi in sede assembleare, laddove il Comune di Faenza detiene quote di partecipazioni sufficienti ad indirizzare la discussione e la condivisione tra i soci. Alle società sarà richiesto di fornire un riscontro sugli eventuali obiettivi di razionalizzazione da esse individuati, sui tempi e i livelli di raggiungimento degli stessi;
2. per le società individuate nelle sopra descritte Categorie 2 e 3, il Comune di Faenza si attiva con la seguente gradualità di massima:
 - a) valutazioni in ordine alla fattibilità della cessione della propria quota di partecipazione, operando di conseguenza;
 - b) se non risulterà efficiente o fattibile procedere con la cessione della quota, si richiede di procedere al recesso ai sensi di quanto previsto dallo statuto societario, dal Codice Civile e dall'art. 1, comma 569, della Legge 27 dicembre 2013, n. 147;

c) in ogni caso, le iniziative di cui ai precedenti punti a) e b) potranno essere accompagnate dall'attivazione di tavoli di condivisione con gli altri soci istituzionali ed enti locali per verificare la possibilità di procedere alla razionalizzazione attraverso accorpamenti e integrazioni societarie in ambiti territoriali di area vasta. Tali processi potranno interessare in particolare le iniziative di razionalizzazione relative a Terre di Faenza, Faventia Sales, Centuria e Ambra, tenuto conto di quanto per esse specificatamente indicato di seguito.

Alle società, attivate in tali termini, è stato chiesto di fornire un riscontro riguardo ai risultati raggiunti, entro il 31 dicembre 2015 e l'indicazione di quelli ragionevolmente ed eventualmente ottenibili nelle annualità successive. Il Comune di Faenza ha inviato apposite note di indirizzo alle società ricadenti nel perimetro potenzialmente soggetto a razionalizzazione, in data 5 maggio 2015, richiedendo di ricevere dalle stesse elementi di ritorno per la rendicontazione del proprio Piano operativo.

A fronte di tali indirizzi e richieste alcune società hanno riscontrato formalmente, altre hanno dato seguito alle sollecitazioni attivando confronti tra i soci e con altri soggetti istituzionali e formulando ipotesi evolutive e di razionalizzazione in sede societaria. La presente relazione presenta una sintesi generale di tali riscontri formali e sostanziali.

Occorre prendere atto della non completa formalizzazione effettuata dalle società, almeno con le modalità richieste originariamente dall'Amministrazione comunale, pur nella consapevolezza che nella sostanza le società coinvolte hanno attivato iniziative in generale coerenti con quanto richiesto, nel corso del 2016 verranno adottati interventi operativi per sensibilizzare le partecipate a una maggiore attenzione riguardo alle modalità e alla tempistica di riscontro alle richieste dell'Ente socio.

Per quanto riguarda le società ricadenti nelle sopra richiamate Categorie 2 e 3, con il Piano operativo 2015 il Comune di Faenza si è posto gli obiettivi che di seguito vengono riportati, dando atto dei processi di liquidazione o recesso già in corso per CSM S.r.l., STEPRA Soc. Cons. a r.l. e Intercom S.r.l. e accennando già agli esiti, poi dettagliati nella tabella 3 e nel seguito del paragrafo 2:

- attivazione, nel corso del 2015, di valutazioni congiunte con Banca Popolare Etica Soc. Coop. p.a. al fine di verificare se vi siano i presupposti affinché la società possa assumere un nuovo ruolo propulsivo per progetti specifici per la promozione del credito etico-sostenibile, anche con specificità sul territorio faentino, in difetto di ciò si proponeva di valutare la dismissione della partecipazione a partire dalle prossime annualità; la società ha appositamente relazionato, come indicato nella successiva Tabella 3;

- attivazione di un confronto con gli altri enti locali romagnoli per l'evoluzione della società Centuria - Agenzia per l'Innovazione della Romagna Soc. Cons. a r.l. finalizzato a condividere politiche d'area vasta, attuabili anche attraverso processi aggregativi con altre realtà. Nel caso in cui non fosse possibile procedere secondo un'ottica condivisa, verrà valutata l'eventuale dismissione della partecipazione societaria in Centuria, ovviamente se ciò risulterà più conveniente a livello economico-finanziario e patrimoniale per il Comune di Faenza rispetto al mantenimento della partecipazione; come si evidenzia meglio nel seguito del presente paragrafo, tali confronti sono stati attivati e sono tuttora in corso;
- attivazione di un confronto a livello societario e con gli altri enti locali per l'evoluzione della società Terre di Faenza Soc. Cons. a r.l. finalizzato a condividere politiche d'area vasta, attuabili anche attraverso processi aggregativi con altre realtà, nell'ambito di un processo di riorganizzazione nell'ambito dell'Unione della Romagna Faentina e su livello territoriale più ampio per le politiche di supporto al turismo. Se tale confronto non fosse stato produttivo di un risultato condiviso, si sarebbe valutata l'eventuale dismissione della partecipazione; come si vedrà nel seguito del paragrafo 2, i comuni soci hanno condiviso un processo di razionalizzazione su area vasta che ha comportato la cessione delle partecipazioni a CON.AMI;
- attivazione di un confronto a livello societario per l'evoluzione di Faventia Sales S.p.A. a livello di organi amministrativi della stessa e di gestione di medio-lungo periodo, affinché la società possa superare le attuali criticità che imporrebbero l'attivazione per essa di processi di razionalizzazione, preso atto che essa ha un ruolo strategico per l'attuazione delle politiche di supporto della formazione di livello universitario e di sviluppo qualificato del centro storico; a tale confronto, da attivare in sede societaria entro l'annualità in corso, si proponeva di affiancare iniziative volte alla verifica dei presupposti per l'ampliamento degli obiettivi di Faventia Sales anche ad altri soggetti facenti parte del gruppo pubblico comunale, al fine di operare la razionalizzazione in termini di integrazione e/o di economie di scala tra le società partecipate;
- presidio del processo di integrazione tra le tre Agenzie romagnole per la mobilità e il trasporto pubblico, ricercando per quanto possibile la condivisione con tutti i soci pubblici interessati affinché tale nuovo soggetto diventi uno strumento per l'assolvimento di tutte le funzioni inerenti il trasporto pubblico degli enti locali soci, valutando la congruità dei conseguenti costi gestionali della struttura e ferma restando la sostenibilità economico-finanziaria pluriennale della nuova

società; indicativamente, tenuto conto dell'attuale stato delle iniziative di condivisione già in corso dal 2014, tale nuovo soggetto potrà essere operativo nel corso del 2016;

- verificare entro il 2015 con la Regione Emilia-Romagna e con gli altri soci di Ervet se vi siano i presupposti affinché la società possa assumere un nuovo ruolo propulsivo della qualificazione ed innovazione sul territorio faentino, in difetto del quale occorrerà valutare la dismissione della partecipazione a partire dalle prossime annualità.

La seguente Tabella di riepilogo (Tabella 3) fornisce un quadro sintetico del livello di raggiungimento degli obiettivi e delle relative azioni attivate in attuazione del Piano operativo 2015.

Tab. 3 - Esito delle azioni specifiche previste dal Piano Operativo di Razionalizzazione delle partecipate del Comune di Faenza - 2015

Denominazione società	Azioni previste dal Piano Operativo di Razionalizzazione 2015	Esiti ed eventuali evoluzioni in corso
Ambra S.r.l.	SI	In corso processo di integrazione con le Agenzie locali per la mobilità di Forlì-Cesena e Rimini. Per la sua complessità, tale processo ha subito fasi alterne nel corso del 2015, comunque l'iniziativa è ancora in linea con quanto previsto dal Piano Operativo del Comune di Faenza che prevede la conclusione di tale processo entro il 2016.
Angelo Pescarini Scuola Arti e Mestieri Soc. Cons. a r. l.	NO	Nessuna azione specifica prevista
Banca Popolare Etica Soc. Coop. p.a.	SI	Nel corso del 2015 è stato richiesto alla società di relazionare sul livello di operatività sul territorio di Faenza e di fornire eventuali proposte evolutive e/o di razionalizzazione. Banca Popolare Etica ha fornito dettagliata relazione sulla sussistenza di interessi di carattere sociale e di finanzia etica molto consolidati sul territorio faentino (PG n. 0060173 del 28.12.2015).
Centro Servizi Mercè S.r.l. in liquidazione	SI	Società posta in liquidazione.
Centuria Agenzia per l'Innovazione della Romagna Soc. Cons. a r.l.	SI	Nel corso del 2015 è stato attivato un confronto con altri enti locali e istituzionali romagnoli, oltre che con la società stessa, per l'evoluzione di Centuria, anche mediante iniziative aggregative, come soggetto attuatore di politiche d'area vasta nell'ambito del proprio oggetto sociale. La società, quindi, ha attivato rapporti di collaborazione e di studio per l'integrazione con un soggetto con caratteristiche complementari e sinergiche, operante nel territorio forlivese e ha

		<p>presentato ai soci un'ipotesi preliminare di fusione con lo stesso.</p> <p>A seguito delle valutazioni in corso presso i singoli soci, sarà eventualmente attivato il processo aggregativo prospettato che, in caso di esito positivo delle valutazioni, potrà concludersi tra la fine del 2016 e la prima parte del 2017.</p>
Ervet S.p.A.	SI	<p>Il Comune di Faenza ha formalmente richiesto a Ervet S.p.A. di fare proposte affinché la società possa assumere un nuovo ruolo propulsivo della qualificazione ed innovazione sul territorio faentino. Alla data odierna non sono pervenute proposte da parte della società. Pertanto, nel permanere di tale situazione e in considerazione del nuovo quadro normativo in fase di definizione, si ritiene opportuno che l'Amministrazione comunale valuti il quadro evolutivo della propria partecipazione in Ervet S.p.A. a partire dal 2016 e per le prossime annualità.</p>
Faventia Sales S.p.A.	SI	<p>L'Amministrazione comunale ha attivato un confronto a livello societario per valutare in modo condiviso i possibili scenari di razionalizzazione di Faventia Sales S.p.A., a livello di organi amministrativi stessa e di gestione di medio-lungo periodo, affinché la società possa superare le attuali criticità, preso atto che essa ha un ruolo strategico per l'attuazione delle politiche di supporto della formazione di livello universitario e di sviluppo qualificato del centro storico. Il confronto con i soci ha permesso di ipotizzare alcuni scenari evolutivi a livello di ipotesi preliminari. Si ritiene opportuno che l'Amministrazione comunale promuova la formalizzazione tra i soci di tali ipotesi per poterle valutare, validare e attivare entro il 2016, tenendo conto anche del nuovo quadro normativo in fase di definizione. L'attivazione degli interventi di razionalizzazione entro il 2016 è coerente con la programmazione del Piano operativo 2015.</p>
Intercom S.r.l.	SI	<p>In atto le istruttorie per recedere dalla società (ved. paragrafo 2B)</p>
Lepida S.p.A.	NO	<p>Nessuna azione specifica prevista</p>
Ravenna Holding S.p.A.	SI	<p>ved. specifico piano di razionalizzazione allegato</p>
S.F.E.R.A. S.r.l.	NO	<p>Nessuna azione specifica prevista</p>
Società Acquedotto Valle del Lamone S.r.l.	NO	<p>Nessuna azione specifica prevista</p>
Società di Area Terre di Faenza Soc. Cons. a r.l.	SI	<p>Società della quale è stata ceduta a CON.AMI, a seguito di preventiva indagine di mercato, la quota di partecipazione, nel corso del 2015, nell'ambito di un processo di razionalizzazione e di promozione di politiche di sviluppo turistico di area vasta, in collaborazione con il territorio imolese.</p>
S.TE.P.RA. Soc.	SI	<p>Società posta in liquidazione</p>

Cons. a r.l. in liquidazione		
Terre Naldi Soc. Cons. a r.l.	NO	Nessuna azione specifica prevista

Inoltre, è stata svolta attività di presidio congiunto con gli altri soci di Ravenna Holding S.p.A. relativa alle azioni di razionalizzazione attuate a livello di gruppo, finalizzate all'efficientamento e alla riduzione dei costi. La *Holding* ha prodotto una Relazione Tecnica consuntiva al Piano di Razionalizzazione che si allega.

2.B VALUTAZIONI SPECIFICHE RIGUARDO AI GENERALI PROCESSI DI RAZIONALIZZAZIONE IN ATTO

La Relazione allegata al Piano operativo di razionalizzazione 2015 fornì anche specifiche valutazioni riguardo ad ogni singola partecipata, focalizzando maggiormente l'attenzione su quelle che nella Tabella 2 sono state indicate nelle Categorie 2 e 3.

Di seguito, alla luce delle azioni intraprese, si riporta l'aggiornamento di tali valutazioni.

Ambra S.r.l. (Cat. 3)

Si tratta di una società essenziale per l'assolvimento delle funzioni inerenti il trasporto pubblico locale, comunque, in ottica di razionalizzazione già attivata a livello di area vasta si dà atto che è ancora in corso il processo di integrazione condiviso tra le Agenzie locali per la mobilità e il trasporto pubblico delle Province di Ravenna, Forlì-Cesena e Rimini al fine di costituire un'unica agenzia romagnola con evidenti economie di scala e razionalizzazioni degli assetti gestionali delle stesse, tra cui evidentemente anche il passaggio da tre organi amministrativi ad uno.

Angelo Pescarini Soc. Cons. a r.l. (Cat. 1)

Si tratta di una società con un forte radicamento storico sul territorio faentino, in quanto nasce dal processo di esternalizzazione e di progressiva trasformazione societaria del centro di formazione professionale di Faenza, poi integrato con gli altri del territorio ravennate. Svolge ancora una funzione fondamentale nel campo del settore della formazione professionale a livello locale, collocandosi in settori di specializzazione strategici per il nostro territorio che, nonostante la possibilità di presidio anche di altri soggetti, non trovano ancora un'adeguata offerta oltre a quella fornita dalla società. Inoltre, negli ultimi anni la società si è aggiudicata anche la gestione delle scuole di musica comunali.

In ogni caso, anche in considerazione di quanto indicato nella bozza di decreto delegato in attuazione della Legge 124/2015, si ritiene opportuno che nel prossimo esercizio venga attivato un confronto sui soci per condividere un processo evolutivo della società, valutando anche ipotesi di ridimensionamento o recesso della partecipazione pubblica in essa stessa.

Banca Popolare Etica Soc. Coop. p.a. (Cat. 3)

Sussistono i presupposti per il mantenimento della partecipazione in Banca Popolare Etica, ai sensi dell'art. 3, comma 27 della Legge 244/2007. Comunque, vista anche l'esigua quota di partecipazione detenuta e in ottica complessiva di razionalizzazione, è stato attivato, nel corso del 2015, un percorso di valutazioni congiunte con Banca Popolare Etica Soc. Coop. p.a. al fine di verificare il ruolo propulsivo per progetti specifici per la promozione del credito etico-sostenibile, anche con specificità sul territorio faentino.

La società, con nota PG n. 0060173 del 28.12.2015, ha fornito specifiche osservazioni che evidenziano il radicamento e il ruolo propulsivo del credito etico-sostenibile attuato anche nel territorio faentino. Nonostante, tale riscontro puntuale e dettagliato, vista l'esigua quota di partecipazione e il parallelo processo di recesso attivato da altri enti locali soci, si ritiene opportuno attivare una rinnovata valutazione in sede di Consiglio Comunale al fine di ricevere nuovi indirizzi riguardo al mantenimento della partecipazione o al recesso.

Centro Servizi Merci S.r.l. (in liquidazione) (Cat. 2)

La società ha sostanzialmente esaurito il proprio scopo sociale. In ottemperanza a quanto stabilito dal Consiglio Comunale con Atto C.C. n. 4545/15 del 28 gennaio 2013, è già attivo il processo di liquidazione della stessa, la cui conclusione è confermata indicativamente entro il primo semestre 2017. Si tratta di un processo di liquidazione già in atto che nasce dalla evidenza del raggiungimento degli scopi societari, piuttosto che da valutazioni discendenti dai criteri fissati dalla Legge 190/2014. La società originariamente si configurava come S.p.A. mista di trasformazione urbana.

Effetti economico-patrimoniali della razionalizzazione: tenuto conto delle attuali informazioni riguardo alla fase in atto, comunque tuttora in corso, non è possibile formulare conclusioni certe sugli esiti del processo di liquidazione. L'operato del liquidatore, in base a quanto evidenziato nelle occasioni formali di aggiornamento, è proteso al raggiungimento di un sostanziale equilibrio del bilancio di liquidazione.

Il Comune di Faenza, in ogni caso, dovrà acquisire dalla stessa alcune aree destinate ad infrastrutture ferroviarie merci, come peraltro già previsto originariamente nell'ambito degli obiettivi di trasformazione urbana della società (il valore di acquisizione di tali aree patrimoniali è stato stimato in € 200.000,00 a carico del bilancio comunale).

Centuria - Agenzia per l'Innovazione della Romagna Soc. Cons. a r.l. (Cat. 3)

Tenuto conto che la partecipazione pubblica locale della società non può configurarsi con l'originaria consistenza e proattività da parte degli Enti soci, in particolare per quanto riguarda le Province in questa loro fase di ridefinizione istituzionale, ma anche in considerazione alle valutazioni di minore strategicità già effettuate anche dal Comune di Cesena, si è ritenuto opportuno che anche il Comune di Faenza valutasse l'inserimento di Centuria tra le partecipazioni oggetto di razionalizzazione.

È stato, perciò, attivato un confronto con la società stessa e altri enti locali finalizzato a condividere politiche d'area vasta, attuabili anche attraverso processi aggregativi con altre realtà. A seguito di tale confronto è scaturita l'ipotesi preliminare di fusione con la società Rinnova Soc. Cons. a r.l. di Forlì che opera in settori complementari e sinergici a quelli di Centuria, in particolare nel territorio forlivese. La società si propone di presentare apposito progetto nel corso del 2016.

Eventuali effetti economico-patrimoniali della razionalizzazione nel caso di fusione:

- gli effetti economico-patrimoniali saranno valutabili alla luce degli specifici contenuti del progetto di fusione definitivo;
- un obiettivo già evidente dell'ipotesi di fusione, comunque, è quello di costituire un soggetto nuovo che possa giovare delle sinergie tra i *know-how* delle due distinte aziende, oltre che di positive economie di scala e della riduzione del numero e del costo degli organi amministrativi.

ERVET S.p.A. (Cat. 3)

Tenuto conto che si tratta di un soggetto che, per una gran parte del proprio oggetto sociale, si occupa di sviluppo territoriale e qualificazione ambientale, come evidenziato nella ricognizione aggiornata del Consiglio Comunale, ai sensi dell'art. 3 comma 27 della Legge Finanziaria 2008, il Piano operativo 2015 ha ritenuto che la società abbia caratteristiche tali da svolgere compiti istituzionali fondamentali per l'Ente.

Però, è stata segnalata alla società l'esigenza che assuma un nuovo ruolo propulsore anche per le specificità del territorio faentino. Per il momento Ervet non ha riscontrato formalmente a tale sollecitazione.

Pertanto, nel perdurare della mancanza di riscontri in tal senso si ritiene opportuno attivare una rinnovata valutazione in sede di Consiglio Comunale al fine di ricevere nuovi indirizzi riguardo al mantenimento della partecipazione o al recesso del Comune di Faenza, tenendo conto del nuovo quadro normativo sulle partecipate in via di definizione.

Eventuali effetti economico-patrimoniali della razionalizzazione: ricavo di cessione o rimborso da parte della Società al Comune di Faenza della quota azionaria, prudenzialmente individuata al valore di partecipazione del capitale sociale al 31.12.2013, pari ad € 2.482,12.

Faventia Sales S.p.A. (Cat. 2)

La società, proprietaria e gestore di un importante e strategico immobile nel centro storico della città destinato a diventare volano per lo sviluppo di tale area della città e ad accogliere prevalentemente attività di alta formazione universitaria, convegnistica e servizi connessi, è a partecipazione mista. Il Comune detiene una partecipazione di maggioranza relativa, ma che le fa assumere le caratteristiche della collegata (46%), ai sensi del Codice Civile.

Tenuto conto di ciò, nonostante per Faventia Sales sia stata rilevata la criticità del minor numero di dipendenti, rispetto a quello degli amministratori, nel Piano operativo 2015 si ritenne opportuno valutare la società per il suo ruolo specifico e strategico, considerando anche gli indirizzi in tal senso formulati al punto 4.C. del dispositivo del citato atto C.C. n. 23 del 30 marzo 2015, anche nella considerazione che una società con tali caratteristiche non necessita di un numero ingente di risorse umane e ritenendo l'attuale configurazione organizzativa efficiente da questo punto di vista.

Il Piano operativo di razionalizzazione, più che individuare immediate iniziative di cessione o cessazione della partecipazione societaria comunale, promosse l'attivazione di iniziative condivise con il resto della compagine societaria finalizzate a garantire la sostenibilità economico-finanziaria della gestione di medio periodo e l'eventuale razionalizzazione degli organi di amministrazione della società. A tal fine, l'Amministrazione comunale ha richiesto alla società di predisporre un apposito piano industriale, finalizzato a ricondurre la gestione in equilibrio economico-finanziario.

Faventia Sales S.p.A., con nota PG 0003924 del 05.02.2016, ha fornito un documento con tali finalità che individua alcune attività di investimento in corso e in completamento nei prossimi due esercizi, a seguito delle quali l'azienda ritiene di poter gradualmente tornare in equilibrio gestionale di lungo periodo.

Intercom S.r.l. (Cat. 2)

La società è sostanzialmente inattiva da molti anni e, sebbene si tratti di una partecipazione mantenibile ai sensi dell'art. 3, comma 27 della Legge n. 244/2007, in base agli indirizzi formulati dal Consiglio Comunale di Faenza con gli atti di ricognizione è già in corso l'istruttoria per procedere al recesso.

Nel corso del 2015 e anche nei primi mesi del 2016, in ottemperanza agli indirizzi del Consiglio comunale e del Piano operativo di razionalizzazione, in accordo con altri soci di minoranza di valenza istituzionale, l'Amministrazione comunale ha reiterato i tentativi di sollecito per la convocazione dell'Assemblea dei soci, al fine di proporre lo scioglimento della società o il recesso del Comune di Faenza. Purtroppo, l'Amministratore Unico della società non ha dato seguito alla richiesta. Comunque, tale iniziativa, svolta anche nei confronti dei soci privati di maggioranza relativa, sembra abbia prodotto la disponibilità di uno di essi ad affiancare le suddette richieste di convocazione dell'Assemblea di Intercom, permettendo in tal modo di raggiungere almeno il 20% delle quote che, a termini statutari, possono imporre all'amministratore unico la convocazione. Nel caso in cui, i prossimi tentativi non producano ancora l'effetto desiderato, si prenderà atto di tale ulteriore inerzia e se ne potranno trarre le conseguenze motivate e formali per ulteriori e rafforzati passi verso lo scioglimento della società, ai sensi del Codice Civile.

Effetti economico-patrimoniali della razionalizzazione: poiché si tratta di una società inattiva per cui i soci di maggioranza hanno dimostrato disinteresse, si ritiene prudenzialmente che il recesso non permetterà di riottenere alcun rimborso della quota di capitale posseduta, pari a € 346,98.

Lepida S.p.A. (Cat. 1)

La società è stata costituita "*in house providing*" dalla Regione Emilia-Romagna che ne è il socio di maggioranza (98,845%) e dagli Enti locali del territorio regionale, quale strumento operativo per la pianificazione, lo sviluppo e la gestione delle infrastrutture di telecomunicazione pubblica.

Pertanto, si tratta di un soggetto che non presenta criticità ai sensi del comma 611, ed è da ritenere strumento funzionale e strategico per utilizzare appieno la rete pubblica in fibra ottica, con l'obiettivo di migliorare la qualità e l'affidabilità dei servizi.

Ravenna Holding S.p.A. (Cat. 1)

La società Ravenna Holding S.p.A. rappresenta uno strumento di *governance* del Comune di Faenza per intervenire nelle società partecipate anche di servizi pubblici e partecipare, quale espressione diretta del Comune medesimo, negli organismi costituiti per il controllo congiunto delle società partecipate indirette. Pertanto, si tratta di un soggetto non presenta criticità ai sensi del comma 611. Per i medesimi motivi, si ritiene che anche le partecipazioni di controllo o influenza dominante indirettamente detenute attraverso Ravenna Holding (Azimut S.p.A., Romagna Acque S.p.A., Ravenna Farmacie S.r.l., Ravenna Entrate S.p.A., Aser S.r.l., Start Romagna S.p.A. e Sapir S.p.A.) si caratterizzino allo stesso modo come soggetti non direttamente qualificabili tra quelli da razionalizzare ai sensi del comma 611.

Comunque, tenuto conto di quanto riportato nella Relazione Tecnica propedeutica al Piano di Razionalizzazione predisposta da Ravenna Holding S.p.A. (Prot. Gen. N. 0010302 del 6 marzo 2015), relativamente alle società partecipate indirettamente dal Comune di Faenza, facenti parte del perimetro di razionalizzazione, in base ai citati indirizzi formulati dal Consiglio Comunale di Faenza, la *Holding* ha già attivato un processo di razionalizzazione negli anni precedenti, tuttora in corso e attualmente finalizzato alla riduzione dei costi degli organi societari e all'efficientamento dei servizi e del controllo infragruppo.

Come sopra accennato, Ravenna Holding ha fornito la Relazione Tecnica consuntiva al Piano di Razionalizzazione predisposta da Ravenna Holding S.p.A., riguardante il proprio gruppo societario. Tale aggiornamento è allegato e parte integrante dell'aggiornamento 2016 del Piano Operativo di Razionalizzazione.

Gli effetti dei processi di razionalizzazione già attuati dalla Holding, in particolare nell'ambito del gruppo di società controllate, sono quantificati in € 234.000, per contenimento costo organi amministrativi e di controllo, e in € 360.000 per contenimento costi di gestione.

I soci, congiuntamente con Ravenna Holding S.p.A., presidieranno l'attuazione di quanto riportato nella citata Relazione Tecnica propedeutica formulata dalla società e monitoreranno il livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati in essa.

SFERA S.r.l. (Cat. 1)

La società gestisce le farmacie comunali di Faenza, Imola, Medicina e recentemente è stata approvata l'integrazione in essa anche di quelle del Comune di Lugo, del Comune di Castel San Pietro Terme e del Comune di Budrio nel corso del 2015. Si tratta di un servizio pubblico e strategicamente affidato ad una società sottoposta a controllo analogo che in questi anni ha dimostrato la capacità di raggiungere risultati positivi di bilancio, sebbene anche il settore farmaceutico stia subendo forti contraccolpi negativi dalla congiuntura sfavorevole e dalle normative di settore. Anche le previsioni pluriennali fornite dalla società ipotizzano, non solo il raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario, ma anche il mantenimento di risultati di esercizio in utile. La società, pertanto, non necessita di razionalizzazione secondo quanto indicato dal comma 611. Come già ipotizzato nella relazione tecnica allegata al Piano operativo 2015, sono state attivate azioni condivise con il resto della compagine societaria che, nel corso del 2015, hanno portato al completamento di ulteriori processi di integrazione ed efficientamento con le aziende di gestione delle farmacie comunali dei territori sopra richiamati. La gestione societaria si conferma in equilibrio e consolida una buona redditività, nonostante la difficile situazione congiunturale del settore di riferimento.

Società Acquedotto Valle del Lamone S.r.l. (Cat. 1)

La società gestisce l'infrastruttura dell'Acquedotto della Val Lamone, appositamente costituita per la necessità di separare la proprietà degli impianti e delle reti dalla gestione del servizio come previsto dal quadro normativo in tema di servizi pubblici locali.

Tale infrastruttura garantisce l'approvvigionamento idrico degli abitanti posti lungo la Valle del Lamone ed in parte della città di Faenza, gestendo la Condotta degli Allocchi e la Condotta Valle del Lamone.

Pertanto, la società non rientra tra quelle per cui attivare specifici processi di razionalizzazione ai sensi del comma 611, Comunque, è stata effettuata apposita sensibilizzazione affinché l'azione amministrativa della società sia sempre improntata all'efficientamento e alla razionalizzazione della gestione.

Società d'Area Terre di Faenza Soc. Cons. a r.l. (Cat. 2)

Tenuto conto di quanto indicato nel Piano operativo di razionalizzazione 2015 e nell'allegata relazione tecnica, nel corso del 2015, anche a seguito della nuova definizione dell'Ufficio Turistico Unico

dell'Unione della Romagna Faentina, l'Amministrazione comunale ha ritenuto opportuno riconfigurare l'originaria configurazione della società Terre di Faenza.

Inoltre, tale processo è stato reso ulteriormente opportuno anche a seguito della constatazione che la compagine societaria privata, negli ultimi esercizi, ha evidenziato un minore contributo alla *governance* della società.

È stato attivato un confronto a livello societario e con gli altri enti locali per l'evoluzione della società Terre di Faenza Soc. Cons. a r.l. finalizzato a condividere politiche d'area vasta, attuabili anche attraverso processi aggregativi con altre realtà, nell'ambito di un processo di riorganizzazione nell'ambito dell'Unione della Romagna Faentina e su livello territoriale più ampio per le politiche di supporto al turismo. Nel caso in cui non fosse stato possibile procedere secondo un'ottica condivisa, sarebbe stato necessario valutare l'eventuale dismissione della partecipazione dalla società o la liquidazione della stessa se condivisa con gli altri soci. Il confronto tra i comuni soci ha trovato una condivisione per un processo evolutivo in ambito di area vasta tra i due territori limitrofi, quello faentino e quello imolese, che ha comportato la cessione al CON.AMI delle quote di partecipazione dei Comuni, a seguito di preventivo sondaggio di mercato. Nell'ambito del gruppo del consorzio CON.AMI, partecipato anche dal Comune di Faenza, già socio della società operante nel medesimo settore turistico per il territorio imolese, si svilupperà un progetto di fusione tra le due aziende, finalizzato alla creazione di sinergie e all'efficientamento degli interventi nel settore turistico su più ampia scala territoriale.

Effetti economico-patrimoniali della razionalizzazione: ricavo di cessione della quota di partecipazione del Comune di Faenza (€10.320,00).

STEPRA S.r.l. (in liquidazione) (Cat. 1)

La società è nata per svolgere una mirata attività di promozione economica del territorio ravennate, realizzando aree destinate all'insediamento di unità produttive.

La società è stata posta in liquidazione avendo assolto ai propri obiettivi e tenuto conto dell'impossibilità della stessa a proseguire ulteriormente la propria attività, a causa della complessa fase congiunturale che ha colpito in modo pesante il mercato immobiliare, in particolare quello delle aree produttive.

Effetti economico-patrimoniali della razionalizzazione: si tratta di un processo di liquidazione già in atto che nasce da evidenze gestionali, piuttosto che da valutazioni discendenti dai criteri fissati dalla Legge 190/2014. Il Comune di Faenza detiene una quota di partecipazione ampiamente minoritaria, pari allo

0,543% del capitale sociale (valore della partecipazione al 31.12.2013 € 14.995,24); prudenzialmente, si è ritenuto opportuno ipotizzare che il processo di liquidazione ancora in corso non permetta il rimborso di tale quota, se non al massimo il valore della partecipazione al patrimonio netto (€ 1.401,00 al 31.12.2014). Il processo di liquidazione dovrebbe concludersi entro il 2017.

Terre Naldi Soc. Cons. a r.l. (Cat. 1)

La società assolve alla funzione strategica per il Comune di Faenza relativa alla gestione della storica Azienda Agricola sperimentale comunale, fornendo supporto e coordinando i vari soggetti dell'innovazione e della ricerca insediati in tali strutture, facenti parte del Polo Scientifico e di Servizi Vitivinicoli di Tebano. Si tratta di una delle eccellenze del territorio in uno dei settori economici più caratterizzanti e tipici di Faenza. Dopo alcuni esercizi di bilancio in difficoltà, la società è stata già oggetto di razionalizzazione ed efficientamento con esito positivo.

Pertanto, si conferma che non risulta tra le società che necessita di specifiche iniziative di razionalizzazione ai sensi del citato comma 611, se non il normale e già attuato presidio periodico sulle dinamiche di gestione.

CON.AMI

Infine, in ottica di primo approccio alla seconda fase attuativa del processo di razionalizzazione anche per altre partecipazioni indirette, oltre a quelle già prese in considerazione dal Piano operativo 2015 (cioè le società indirettamente partecipate da società per le quali il Comune di Faenza ha il controllo ai sensi dell'art. 2359 C.C. o partecipa al controllo analogo), si ritiene opportuno che l'Amministrazione comunale attivi un confronto in sede consortile, al fine di condividere e strutturare le iniziative ritenute necessarie per l'eventuale necessità di razionalizzazione all'interno del gruppo CON.AMI, nonostante il Consorzio non rientri tra i soggetti direttamente interessati dal dettato del comma 611.

Comunque, occorre dare atto che sono già state attivate iniziative in ottica di razionalizzazione da parte del Consorzio. Infatti, con nota PG n. 0013 993 del 27.03.2015, il Con.Ami ha segnalato di avere già intrapreso azioni di razionalizzazione, che si ispirano ai criteri previsti dal comma 612.

Nell'Assemblea dei soci del 20.06.2014, ha ridotto il numero dei consiglieri che da 9 sono scesi a 5 e inoltre ha ridotto i compensi dei consiglieri e dei revisori, riducendo così in modo significativo il costo complessivo di funzionamento degli organi societari.

Inoltre, il Con.Ami, con riguardo alle società in cui ha una partecipazione rilevante in grado quindi di esercitare una influenza ed indirizzarne la gestione, rileva di aver da sempre adottato criteri di razionalizzazione delle attività e delle funzioni, mantenendo in capo alla controllante Con.Ami il controllo e governo delle strategie; di contenimento dei costi, utilizzando le sinergie di gruppo e sfruttando al massimo le competenze professionali; di perseguimento delle proprie finalità istituzionali.

Il processo di messa in liquidazione delle società del gruppo CON.AMI non più strategiche è stato da tempo avviato.

Le altre partecipazioni rilevanti di Con.Ami sono riferite a società che svolgono importanti servizi di interesse generale e che sono quindi fondamentali per il perseguimento della finalità istituzionale di Con.Ami oppure sono partecipazioni in società strumentali che svolgono servizi nell'esclusivo interesse dei propri soci.

3. CONCLUSIONI

Considerati gli esiti sopra descritti delle attività messe in campo dall'Amministrazione comunale in attuazione del Piano operativo di razionalizzazione 2015 delle società partecipate dal Comune di Faenza, si può ritenere che quanto in esso indicato sia stato sostanzialmente effettuato. Come previsto, una buona parte delle iniziative di razionalizzazione intraprese nel 2015 presenta orizzonti temporali per la conclusione che vanno oltre il singolo esercizio di bilancio.

L'aggiornamento del Piano operativo, adottato dal Sindaco nel contesto degli indirizzi del Consiglio Comunale, potrebbe ridefinire e riprogrammare le azioni da completare e individuare eventuali nuovi obiettivi e interventi che, alla luce degli esiti non definitivi di alcune azioni attuate, sarebbe opportuno che fossero segnalati al Consiglio Comunale al fine di rinnovare o modificare gli indirizzi del 2015. Fermo restando che, ovviamente e in ogni caso, il Consiglio Comunale è stato e sarà chiamato ad approvare tutti gli atti di competenza propedeutici a completare ogni azione operativa intrapresa.

Però, tenuto conto che l'art. 18 della Legge, 7 agosto 2015, n. 124 (cosiddetta Legge Madia, recante deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche) ha formulato indirizzi affinché il Governo approvi un apposito decreto delegato in materia di società partecipate dalle pubbliche amministrazioni, risulta opportuno attendere che si completi il quadro normativo in tale materia al fine di sottoporre al Consiglio Comunale una proposta di ricognizione e la definizione di

nuovi indirizzi nell'ambito di un contesto già delineato a livello locale, ma da riadattare in base alla norma in via di definizione.

Tra l'altro, proprio in queste settimane lo schema di tale decreto, cosiddetto Testo unico delle società partecipate dalle amministrazioni pubbliche, è stato reso noto e sottoposto all'esame preventivo delle competenti Commissioni parlamentari. Lo schema di decreto, nel caso non subisca particolari modifiche in fase di definitiva approvazione, prevede sia una revisione straordinaria, sia la razionalizzazione periodica delle società partecipate dagli enti pubblici. Inoltre, tale Testo unico formula nuove indicazioni, criteri e requisiti riguardo alla "partecipabilità" delle società da parte delle pubbliche amministrazioni.

Pertanto, si ritiene opportuno che gli esiti del Piano operativo 2015, aggiornato esclusivamente riguardo alle iniziative ancora in corso, vengano sottoposti al Consiglio Comunale per la presa d'atto dello stato di attuazione dello stesso.

Successivamente, il Consiglio Comunale avrà ulteriori elementi normativi e contestuali per effettuare la revisione straordinaria delle partecipazioni comunali e formulare rinnovati indirizzi per l'operatività della razionalizzazione delle società partecipate del Comune di Faenza, tenuto conto anche delle valutazioni specifiche su alcune società partecipate, indicate al paragrafo 2.

Faenza, 30 marzo 2016.

Il Capo Servizio Aziende comunali, Servizi Pubblici e Statistica

Dott. Pier Luigi Fallacara

Documento firmato digitalmente

Visto

Il Capo Settore Sviluppo economico e Politiche europee

Dott. Claudio Facchini

Documento firmato digitalmente

Ravenna Holding S.P.A.

ARTICOLO 1 COMMA 612 LEGGE 190/2014

**RELAZIONE TECNICA CONSUNTIVA
AL PIANO DI RAZIONALIZZAZIONE DELLE SOCIETA'
PARTECIPATE APPROVATO NEL MARZO 2015
RELATIVA ALLE SOCIETA' DEL GRUPPO
RAVENNA HOLDING**

PREMESSA

La presente relazione viene presentata ai sensi dell'articolo 1 comma 612 della legge 23 dicembre 2014 n. 190, con l'obiettivo di riferire sullo stato di attuazione delle azioni di razionalizzazione individuate nei Piani operativi approvati dai Comuni Soci nel corso del 2015, per quanto riguarda Ravenna Holding SpA e le società indirettamente partecipate attraverso di essa.

Si ricorda brevemente che la redazione del Piano era avvenuta con contorni normativi incerti, e nei tempi stretti dettati dalla legge sopra indicata, cosa che aveva imposto una attività che per essere tempestiva non consentiva approfondimenti che richiedessero elaborazioni e analisi strutturate su dati non già disponibili. Ciò aveva portato a concentrarsi sulle priorità e sulle scelte possibili nel ristretto periodo di tempo avuto per deliberare le azioni da intraprendere. Era stato ricostruito il processo di trasformazione e razionalizzazione portato avanti già da diversi anni, perseguendo gli obiettivi di integrazione industriale, accorpamento delle gestioni su scala adeguata, ricerca di economie di scala, contenimento dei costi.

Per verificare la legittimità del mantenimento delle quote societarie, aspetto che appariva il più urgente e rilevante, alla luce degli intervenuti obblighi di eventuale dismissione, ci si era innanzitutto concentrati su di una rilettura critica e analitica del sistema delle partecipazioni, sulla base dei nuovi e dettagliati parametri definiti dal comma 611 dell'articolo 1. A seguito di tale prioritaria attività di verifica della possibilità di mantenimento delle partecipazioni, si era poi proceduto nella disamina dei criteri fissati dalla lettera e) del comma 611 ("contenimento dei costi di funzionamento, anche mediante riorganizzazione degli organi amministrativi e di controllo e delle strutture aziendali, nonché attraverso la riduzione delle relative remunerazioni").

Per ogni società è stata effettuata una puntuale analisi, indicando il regime giuridico al quale la società è sottoposta, in termini di classificazione dell'attività svolta, della tipologia di servizi erogati (SPL, strumentali, ecc...), delle disposizioni applicabili in materia di personale, delle norme applicabili in materia di appalti e affidamenti, sintetizzata in una scheda riassuntiva che riporta anche gli obiettivi di razionalizzazione.

La presente relazione è finalizzata a rendicontare lo stato di attuazione delle azioni previste nel piano del 2015 (per come eventualmente integrate attraverso altri atti degli enti soci), ma si pone altresì l'obiettivo di ampliare e affinare le informazioni rese disponibili, integrando lo schema di relazione tecnica al piano adottato. In particolare si ritiene utile ampliare la scheda relativa alla società capogruppo con una parte dedicata al "gruppo Holding", inteso come entità di riferimento del bilancio consolidato e considerato come ambito ideale per processi di ulteriore razionalizzazione e contenimento dei costi operativi. Questo sulla base del presupposto che il modello adottato, che ha previsto la costituzione di una società holding, possa garantire le più rilevanti economie di funzionamento proprio nei processi di centralizzazione/razionalizzazione infragruppo, e di conseguente emersione di economie di scala.

Per tutte le società interessate, vengono forniti i dati aggiornati relativi agli aspetti economico-patrimoniali, estrapolati dai bilanci 2014 e dai preconsuntivi 2015 (da considerarsi non definitivi). Preme sottolineare come le tempistiche imposte dal legislatore per la relazione sullo stato di attuazione del piano (31 Marzo) rendono non agevole l'inserimento di dati definitivi relativi al 2015, esercizio il cui progetto di bilancio è attualmente in fase di approvazione da parte degli organi di amministrazione delle società operative del gruppo.

Per disporre di una visione complessiva delle azioni poste in essere dalle amministrazioni, ai fini della razionalizzazione del sistema delle società partecipate in attuazione delle disposizioni introdotte dalla legge di Stabilità 2014, si ritiene indispensabile, coerentemente con l'obiettivo anticipato di ampliare il quadro

conoscitivo ricostruito, integrare l'analisi rendicontando le attività e procedure avviate ai sensi dell'art. 147-
quater¹ del TUEL in materia di controlli integrati.

In applicazione di tale norma gli enti soci hanno infatti predisposto appositi regolamenti, che hanno introdotto adeguate implementazioni del sistema integrato dei controlli per garantire idonei flussi informativi con le società partecipate, e, per ciò che concerne il gruppo holding, fermo restando il carattere di strumentalità di Ravenna Holding SpA, il rafforzamento a tal fine di una regia della società capogruppo. Si segnala che per la corretta e coordinata attuazione delle norme e del nuovo sistema dei controlli, gli azionisti hanno anche avviato una forma di coordinamento attraverso un apposito gruppo tecnico, composto dai responsabili delle strutture comunali interessate e da personale della società holding.

In applicazione della citata normativa, a partire dall'esercizio 2013, si è progressivamente implementato un meccanismo di definizione di indirizzi gestionali, anche relativi alla gestione del personale, in parte previsti nei budget delle società, e in parte assegnati direttamente dagli enti locali soci, che assegnano obiettivi specifici e coerenti con le singole fattispecie societarie, alla Holding e alle società operative. La presenza della Holding consente un forte coordinamento e agevola il perseguimento degli obiettivi e la verifica del loro rispetto. In tal modo si garantisce una efficace applicazione alle norme di cui ai commi 2 e 3 dell'articolo 147 quater.

Al fine di offrire una ricostruzione sistematica appare opportuno richiamare un'altra importante e innovativa disposizione della legge di stabilità per il 2014. Emerge infatti la necessità di tener anche conto del comma 553 dell'articolo 1 della Legge 147/2013. Il fondamentale obiettivo del contenimento dei costi e il concorso alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica avviene per le società in questione attraverso "la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza". Tale norma suggerisce per tutte le società non aventi natura strumentale, e non operanti a servizio esclusivo dell'ente, un approccio finalizzato al perseguimento di obiettivi di efficienza ed efficacia, più che ad una mera riduzione di un fattore (i costi di funzionamento) che non si tramuta necessariamente in un vantaggio per l'ente socio. All'interno del gruppo Ravenna Holding (la capogruppo ha caratteristiche specifiche) non ci sono società operative strumentali, e la maggioranza delle società svolge servizi pubblici, con ricavi ottenuti dal mercato, o determinati da tariffe regolate, o previsti da contratti di servizio. In nessun caso le società ricevono "contributi" dagli enti diversi da corrispettivi per prestazioni di servizio regolati dai contratti.

Sempre al fine di ricostruire un quadro complessivo sulla gestione delle partecipazioni, si ritiene utile sottolineare come si sia affinato negli anni un meccanismo di governance, puntualmente regolato dallo Statuto e da apposite procedure, che prevede un ruolo di assoluta centralità per l'Assemblea, all'interno della quale i soci sono chiamati ad esprimere le scelte fondamentali in materie che vanno ben oltre le tradizionali competenze assegnate all'organo. L'Assemblea dei soci di Ravenna Holding, pertanto, come normalmente avviene in una S.P.A., approva il bilancio di esercizio e nomina gli amministratori e i sindaci. Ma oltre a questo lo Statuto stabilisce all'art. 15 che siano soggette ad autorizzazione assembleare preventiva le delibere relative ai budget e piani pluriennali, che devono espressamente autorizzare gli atti fondamentali, quali tra l'altro, l'eventuale cessione o acquisizione di partecipazioni in società ed enti, e le operazioni di investimento o di

¹ Come noto la norma citata prevede che:

1. L'ente locale definisce, secondo la propria autonomia organizzativa, un sistema di controlli sulle società non quotate, partecipate dallo stesso ente locale. Tali controlli sono esercitati dalle strutture proprie dell'ente locale, che ne sono responsabili.
2. Per l'attuazione di quanto previsto al comma 1 del presente articolo, l'amministrazione definisce preventivamente, in riferimento all'articolo 170, comma 6, gli obiettivi gestionali a cui deve tendere la società partecipata, secondo parametri qualitativi e quantitativi, e organizza un idoneo sistema informativo finalizzato a rilevare i rapporti finanziari tra l'ente proprietario e la società, la situazione contabile, gestionale e organizzativa della società, i contratti di servizio, la qualità dei servizi, il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica.
3. Sulla base delle informazioni di cui al comma 2, l'ente locale effettua il monitoraggio periodico sull'andamento delle società non quotate partecipate, analizza gli scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati e individua le opportune azioni correttive, anche in riferimento a possibili squilibri economico-finanziari rilevanti per il bilancio dell'ente.

accensione di finanziamenti passivi. I competenti organi degli Enti soci autorizzano previamente il rappresentante dell'Ente all'espressione del voto in Assemblea, garantendo in questo modo centralità nel sistema agli Enti e in particolare ai loro Consigli.

Si elencano i principali strumenti di governance affinati per garantire la effettiva possibilità per i soci di indirizzare e verificare l'andamento gestionale delle società, e disporre di una visione organica sul complesso della attività societaria. Oltre ai budget delle singole società, è infatti prevista la redazione di un budget "di gruppo" con previsioni specifiche per ogni società controllata, di una relazione semestrale che verifica entro il 30 di Agosto l'andamento delle singole società e il rispetto delle previsioni al fine di eventuali azioni correttive. Per offrire una sintetica e complessiva informazione a consuntivo sul gruppo, oltre alla redazione del bilancio consolidato, è poi previsto l'inserimento nella relazione sulla gestione del bilancio della capogruppo di schede sintetiche ma esaustive relative all'andamento economico-patrimoniale di tutte le società controllate e anche partecipate.

Per quanto riguarda le società controllate da Ravenna Holding SpA, oltre agli obiettivi operativi per ciascuna specificati, è stato individuato un set essenziale di indicatori economico-patrimoniali, che vengono utilizzati per assegnare obiettivi a budget e verificarne a consuntivo il raggiungimento.

Gli indicatori considerati, e che sono quantificati in rapporto alle condizioni ed alle specificità delle singole società, sono i seguenti: ROE (Return On Equity) - MOL (Margine Operativo Lordo) - CCN (Capitale Circolante Netto).

Venendo ai contenuti di merito della relazione, si segnala come tutte le società del gruppo confermino anche per il 2015, in base alle informazioni disponibili, il raggiungimento almeno del pieno equilibrio gestionale.

Il trend di costante miglioramento dei risultati consente che si registri un continuo accrescimento del valore complessivo delle partecipazioni, che rappresenta in ogni caso, sommato ai benefici per i dividendi distribuiti, un indicatore sintetico indiscutibile e positivo.

Si rimanda alle singole schede per informazioni puntuali.

RAVENNA HOLDING S.p.A.

IL GRUPPO RAVENNA HOLDING – IL BILANCIO CONSOLIDATO

Ravenna Holding nell'ambito delle proprie prerogative di società capogruppo, svolge funzioni d'indirizzo strategico e di coordinamento, sia dell'assetto organizzativo che delle attività esercitate dalle società partecipate. Come accennato in premessa, la presenza della Holding consente un forte coordinamento e agevola il perseguimento degli obiettivi e la verifica del loro rispetto, e consente una visione di insieme sul sistema delle partecipate, oltre a garantire efficaci strumenti di controllo sulle singole società. Sono stati sinteticamente esposti i meccanismi di governance e gli strumenti previsionali e consuntivi che garantiscono un fondamentale ruolo di indirizzo e controllo agli Enti soci. Si ritiene utile un rapido approfondimento sugli strumenti di controllo (*"in itinere"* ed *"ex post"*) che garantiscono una piena conoscenza relativa agli andamenti gestionali e ai risultati conseguiti.

Il bilancio consolidato della Holding costituisce in particolare uno strumento molto utile, consentendo in prospettiva una notevole semplificazione a servizio dell'Ente locale socio nel presentare la situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale del «Gruppo Ente Locale» come unica entità distinta dalla pluralità dei soggetti giuridici che la compongono, attraverso un unico documento che sintetizza gli andamenti economico-patrimoniali di tutte le società nel perimetro di consolidamento. La redazione di un consolidato della capogruppo previene, anche grazie alla grande solidità patrimoniale e finanziaria, eventuali impatti sui bilanci degli Enti. Come anticipato in premessa il bilancio di esercizio della Holding fornisce informazioni sintetiche ma esaustive relative all'andamento economico-patrimoniale di tutte le società controllate e partecipate.

La redazione di uno strutturato report semestrale che monitora l'andamento in corso d'esercizio e il rispetto delle previsioni, consente poi agli Enti Soci di verificare tempestivamente la necessità di eventuali azioni correttive.

Si ritiene opportuno rappresentare alcuni indicatori essenziali, estrapolabili dai dati del bilancio consolidato di Ravenna Holding, che consentono di monitorare in modo sintetico e immediato l'andamento generale del gruppo. Se ne desume una situazione di costante miglioramento di tutti i fondamentali con il rafforzamento patrimoniale del gruppo, il miglioramento dei risultati economici, e la riduzione dell'indebitamento complessivo.

Dati economico patrimoniale Gruppo Ravenna Holding SpA					
Anno	Capitale sociale	Patrimonio Netto	Debiti medio/lungo termine	Utile / Perdita di esercizio	ROE
2012	418.750.060	466.307.869	56.166.121	9.324.604	2,00%
2013	418.750.060	469.384.573	53.715.063	10.434.924	2,22%
2014	418.750.060	472.337.580	46.295.171	10.696.431	2,26%

Il risultato netto del bilancio consolidato presenta un trend in costante crescita nei tre esercizi. La redditività sul capitale proprio è anch'essa crescente nel triennio.

Ai fini della presente relazione è importante sottolineare come le politiche di contenimento dei costi di gestione attuate all'interno del gruppo abbiano inciso in modo positivo, portando ad una complessiva riduzione degli stessi. Dai dati sotto riportati si evince l'efficienza gestionale complessiva delle società del

gruppo, ed il perseguimento della sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza, così come sancito dal comma 553 art. 1 della Legge 147/2013.

Dettaglio costi operativi esterni del bilancio consolidato:

	2014	2013	2012
Servizi	8.858.758	9.041.665	8.638.461
Godimento beni di terzi	1.524.348	1.715.289	1.529.837
Oneri diversi di gestione	769.224	724.647	1.787.864
Totale costi per servizi e generali	11.152.330	11.481.601	11.956.162

LA CAPOGRUPPO RAVENNA HOLDING SPA

I risultati economici del 2014 e le previsioni di preconsuntivo 2015 confermano il positivo andamento di Ravenna Holding SpA. Il risultato netto del bilancio presenta un trend in crescita costante negli ultimi esercizi, caratterizzati anche dal rafforzamento patrimoniale e dalla riduzione dell'indebitamento.

Dati economico patrimoniale di Ravenna Holding SpA					
Anno	Capitale sociale	Patrimonio Netto	Debiti medio/lungo termine	Utile / Perdita di esercizio	ROE - ROE al netto gestione reti)
2012	418.750.060	454.726.437	53.394.827	8.025.937	1,77% - 2,81%
2013	418.750.060	456.453.645	49.149.178	8.727.206	1,83% - 3,01%
2014	418.750.060	458.591.503	44.042.434	9.675.358	2,11% - 3,38%
Pre-cons.2015	431.852.338	483.878.138	43.516.847	12.360.667	2,62% - 3,97%

I proventi finanziari per i dividendi legati alla gestione delle partecipazioni costituiscono un voce fondamentale del bilancio della Holding. In tale ambito una componente molto importante è rappresentata dai dividendi distribuiti dalla società Hera SpA.

La partecipazione azionaria in HERA S.p.A. al 31/12/2015, è costituita da n. 82.726.545 azioni, pari al 5,55% del capitale sociale, e continua a rappresentare una partecipazione strategica per Ravenna Holding S.p.A.

La società aderisce al "Contratto di Sindacato di Voto e di Disciplina dei Trasferimenti Azionari", che disciplina il coordinamento decisionale dei soci pubblici in merito alle operazioni più significative della società HERA S.p.A. e stabilisce i limiti ai trasferimenti azionari dei soci pubblici aderenti. La definizione del nuovo contratto, approvato nel luglio 2015 ha coinvolto tutti i consigli comunali degli enti interessati, consentendo una specifica espressione di indirizzi e obiettivi estremamente precisa e circostanziata da parte degli organi degli enti locali, relativi alla visione strategica sulla partecipazione e sulle potenziali dismissioni. Per quanto riguarda Ravenna Holding SpA, in riferimento all'alienabilità almeno potenziale delle azioni Hera, è stato confermato l'assoggettamento al blocco di circa 68 milioni di azioni su 87 allora detenute, e programmata, in relazione al finanziamento della operazione di riduzione del capitale sociale di Ravenna Holding, la alienazione già perfezionatasi nel 2015 di n. 4,5 milioni di azioni Hera, ed è prevista una ulteriore alienazione di 3,5 milioni di azioni nel corso del 2016.

Si rendicontano di seguito le azioni di razionalizzazione intraprese nell'anno 2015, rispetto a quanto specificamente stabilito nei piani di razionalizzazione approvati dagli enti soci, ed anche in relazione agli obiettivi gestionali assegnati secondo le prassi sopra rappresentate.

Riduzione del capitale sociale di 20 milioni di euro, al fine di garantire agli enti soci risorse per gli equilibri di bilancio e per gli investimenti.

L'esercizio 2015 è stato interessato da due importanti operazioni straordinarie, che hanno avuto rilevanti impatti economici, patrimoniali e finanziari sul bilancio di Ravenna Holding. Oltre alla preventivata operazione di riduzione del capitale sociale si è perfezionata una operazione di aumento di capitale dedicata, e finalizzata al conferimento complessivo da parte della Provincia di Ravenna e del Comune di Russi delle partecipazioni detenute nelle società operanti nell'ambito dei servi pubblici locali.

Riduzione volontaria del capitale sociale da € 418.750.060 a € 398.750.060.

L'operazione di riduzione del capitale sociale è stata deliberata in data 29.07.2015 per una entità di 20 milioni di euro. Finalità dell'operazione è stata quella di garantire introiti straordinari per gli Enti soci in relazione ai propri equilibri di bilancio. L'operazione si è perfezionata ed è divenuta eseguibile in data 1 dicembre 2015.

Tenendo conto della posizione finanziaria di partenza di Ravenna Holding, all'operazione di riduzione di capitale è stata associata la vendita, mirata, di n. 4,5 milioni di azioni Hera, che ha permesso di ottenere una plusvalenza di oltre 4,45 milioni di euro e un introito finanziario pari a 10.504.800 euro. Come anticipato è prevista una ulteriore alienazione di 3,5 milioni di azioni nel corso del 2016.

Operazione di aumento del capitale sociale da € 398.750.060 a € 431.852.338, successiva all'operazione di riduzione, a seguito di una operazione di aumento di capitale dedicata, e finalizzata al conferimento complessivo da parte della Provincia di Ravenna e del Comune di Russi delle partecipazioni detenute nelle società Sapir S.p.A., Romagna Acque – S.d.F. S.p.A., Start Romagna S.p.A.; TPER S.p.A ed HERA S.p.A..

Successivamente alla adozione del Piano di razionalizzazione, la Provincia di Ravenna e il Comune di Russi, sempre in un'ottica di miglioramento ed ottimizzazione della gestione e dei costi, valutati i criteri di cui all'art 1, comma 611, della Legge n. 190/2014, fissati per una riduzione delle partecipazioni pubbliche, hanno deliberato di conferire nella società Ravenna Holding S.p.A., avente le caratteristiche richieste dalla citata Legge n. 190/2014 per il mantenimento/partecipazione pubblica, le proprie partecipazioni detenute nelle società di public utilities.

Al termine dell'operazione le partecipazioni di Ravenna Holding risultano le seguenti:

Partecipazioni	Nr Azioni	Quota % RH
ASER S.r.l.	675.000	100,00%
Azimut S.p.A.	1.632.979	59,80%
Ravenna Entrate S.p.A.	465.000	60,00%
Ravenna Farmacie S.r.l.	2.721.570	92,47%
Romagna Acque S.p.A.	211.778	29,13%
Start Romagna S.p.A.	7.082.624	24,42%
Sapir S.p.A.	7.184.363	28,93%
Hera S.p.A.	82.726.545	5,55%
TPER S.p.A.	27.870	0,04%
Totale	102.727.729	

Con l'ingresso nella compagine sociale della Provincia di Ravenna e del Comune di Russi, la Società ha ampliato ulteriormente le proprie funzioni a livello territoriale, fungendo da strumento per l'esercizio coordinato fra loro dei poteri di indirizzo e controllo sulle partecipate di un numero maggiore di Enti.

La società Ravenna Holding S.p.A. si presenta all'01/01/2016 con un capitale sociale di Euro 431.852.338,00 suddiviso in numero 431.852.338 azioni del valore nominale di Euro 1,00 ciascuna.

La nuova compagine societaria è la seguente:

Socio	N. azioni post conferimento	Quote
Comune di Ravenna	332.876.200	77,08%
Comune di Cervia	43.536.381	10,08%
Comune di Faenza	22.337.479	5,17%
Provincia di Ravenna	30.256.892	7,01%
Comune di Russi	2.845.386	0,66%
Totale	431.852.338	100,00%

Completamento del percorso di riorganizzazione che ha progressivamente implementato il ruolo della Holding, sulla base degli indirizzi dei soci, al fine di dare adeguata risposta al modificato contesto legislativo ed operativo.

Il Consiglio di Amministrazione di Ravenna Holding ha approvato il progetto di definizione della nuova struttura organizzativa, il successivo adeguamento (20/10/2014) alla luce delle evoluzioni normative e delle esigenze operative emerse, e la relativa copertura della dotazione organica mediante distacchi da altra società del Gruppo.

Ai sensi dell'art. 18, comma 2 bis, del D.L. n.112/2008 e dell'art. 3, comma 5, del D.L. n. 90/2014 i soci di Ravenna Holding hanno approvato nell'Assemblea del 29/07/2015 apposito atto di indirizzo in materia di personale. Sulla base di tali indirizzi la Società Ravenna Holding SpA è stata autorizzata a stabilizzare progressivamente le figure presenti attraverso nuove assunzioni, nel rispetto della pianta organica approvata e del vincolo economico stabilito, privilegiando con criteri di priorità, sulla base di accordi con altre società pubbliche, le mobilità da società controllate, collegate, partecipate e, in caso di esigenze non soddisfatte, da altre società pubbliche partecipate dai soci.

Si conferma che il percorso intrapreso, oltre a rispettare pienamente gli indirizzi dei soci valorizzando esclusivamente figure già presenti o disponibili nel sistema costituito da società del gruppo ed Enti Soci, ha permesso di ottenere un apprezzabile beneficio economico in termini di minor costo complessivo di personale nel bilancio di Ravenna Holding, a partire dal 2016 e per un periodo di tre anni. Tali benefici economici sono quantificabili in almeno euro 80.000 annui, rispetto ad un anno tipo con piena copertura dell'organico.

Ulteriore accentramento di funzioni svolte dalla società capogruppo e relativo ampliamento dei contratti di service, con la contestuale rinuncia da parte di tutte le società del gruppo ad un nutrito numero di contratti per prestazioni esterne nei settori interessati dalla riorganizzazione.

Il modificato contesto legislativo ed operativo delle Società ha imposto una incisiva riorganizzazione nella logica del gruppo e un nuovo modello organizzativo. Si sottolinea come la riduzione delle figure apicali utilizzate nelle società del gruppo, l'ampliamento dei contratti di service, e la contestuale rinuncia da parte di tutte le società ad un nutrito numero di contratti per prestazioni esterne nei settori interessati dalla

riorganizzazione, hanno comportato una economia complessiva per il gruppo. In questo modo la capogruppo ha inoltre migliorato la propria capacità di controllo, di direzione e coordinamento.

Tab. A – Contenimento costi di gestione 2011-2015

Economie progressivamente conseguite su base annua al 31/12/2015 (come raffronto tra i dati di preconsuntivo e i costi sostenuti nel 2011) in relazione ad alcune voci di facile identificazione, nella società del gruppo ristretto (controllate) incluse nel perimetro di consolidamento integrale.

	Importo €.
COSTO DEL PERSONALE (SOLO FIGURE DI VERTICE)	240.000
COSTI PER PRESTAZIONI INFORMATICHE	79.690
COSTI PER ELABORAZIONE PAGHE	29.140
COSTI PER SERVIZI GIURIDICI AMMINISTRATIVI	58.000
TOTALE	406.830

Il percorso attuato ha comportato significative e progressive riduzioni dei costi complessivi di gestione del sistema, che considerando le sole razionalizzazioni avvenute a partire dal 2011 all'interno del gruppo, possono essere quantificate in circa 406.000 euro su base annua. Nel corso del 2015 si sono ottenute ulteriori (rispetto al 2014) economie per circa 50.000 euro.

A tali economie si devono sommare quelle realizzate in riferimento alla riduzione del numero delle società e alla conseguente eliminazione dei costi per gli organi, a seguito di liquidazione (Agenda S.r.L) o fusione per incorporazione (AREA Asset, ATM Parking incorporate in Ravenna Holding). Si considera inoltre la eliminazione del costo (nella misura parametrica del 50%) degli organi della società ATM S.pA. fusa in START Romagna S.pA.

La tabella B espone la quantificazione di tali economie, oltre alla riduzione del costo per gli organi delle altre società del gruppo con riferimento a tutto il 2014. Per quanto riguarda il costo degli organi societari sono state conseguite ulteriori riduzioni nell'esercizio 2015.

Tabella B - riduzione costo organi 2011-2014

	VECCHIO IMPORTO	NUOVO IMPORTO ANNO 2014	NOTE
AREA ASSET COSTO ORGANI SOCIALI	66.000		0 SOCIETA' CESSATA
AGENDA COSTO ORGANI SOCIALI	31.000		0 SOCIETA' CESSATA
ATM PARKING ORGANI SOCIALI	40.000		0 SOCIETA' CESSATA
ATM ORGANI SOCIALI (50% per considerare costo START)	57.000		0 SOCIETA' CESSATA
RIDUZIONE COMPENSI SOCIETA' MANTENUTE	207.300	167.000	
TOTALE	401.300	167.000	
ECONOMIE ANNUALI			234.300

ASER S.r.l.

ASER S.r.l. è una società che svolge attività di impresa funebre in regime di libero mercato secondo quanto previsto dalla L. Reg. n. 19/2004 (v. in particolare art. 13 e 5, comma 2).

L'attività di onoranze funebri non rappresenta un servizio pubblico ma si presenta come erogazione industriale di un servizio a libera richiesta degli utenti e comunque rispondente all'interesse pubblico dell'ente locale per il suo carattere di servizio di interesse economico generale, e di interesse sociale, specialmente in riferimento ai servizi di onoranze effettuati per gli indigenti.

Anno	Capitale sociale	Patrimonio Netto	Debiti medio/lungo termine	Utile / Perdita di esercizio	ROE
2012	675.000	955.369	448.640	135.010	14,13%
2013	675.000	946.566	426.391	92.422	9,76%
2014	675.000	1.119.213	403.296	172.647	15,43%
2015	675.000	1.286.548	354.437	267.332	20,77%

I dati 2015 sono riferiti al progetto di bilancio approvato dal Consiglio di Amministrazione.

Nell'esercizio 2015 è stata applicata la disposizione prevista dall'articolo 16 del D.L. 90/2014, convertito con L. 114/2014, che prevede la riduzione del 20% del costo sostenuto nel corso del 2013, per i compensi degli amministratori delle società a totale partecipazione pubblica. La riduzione è pari a € 10.000.

Si riportano di seguito gli obiettivi specifici, coerenti con la specifica fattispecie societaria, assegnati alla società per l'anno 2015 ai sensi dei commi 2 e 3 dell'articolo 147 quater del TUEL e dei regolamenti approvati dai comuni soci sui controlli interni.

Obiettivi operativi

- Preservare l'equilibrio economico previsto nel budget, senza diminuire la qualità dei servizi e mantenendo al contempo calmierati i prezzi dei servizi erogati;
- Effettuare i servizi previsti anche con l'obiettivo di incrementarli, con particolare riferimento al territorio faentino;
- Mantenere le attività a favore di categorie sociali bisognose, riproponendo iniziative a favore degli enti gestori dei servizi sociali per conto del Comune di Ravenna e Faenza;
- Monitorare il grado di soddisfazione dei clienti attraverso attività specifiche.

AZIMUT S.P.A

AZIMUT S.p.A. è una "società mista" che svolge il servizio pubblico cimiteriale, il servizio di igiene ambientale, di manutenzione del verde pubblico e di gestione della sosta.

Il socio privato è stato scelto con procedura competitiva ad evidenza pubblica, cosiddetta a "doppio oggetto", avente cioè per oggetto contestualmente la qualità di socio e l'attribuzione di compiti operativi connessi alla gestione del servizio in conformità a quanto richiesto dall'ordinamento comunitario.

Una società mista come AZIMUT S.p.A., costituita e organizzata secondo le modalità descritte dall'ordinamento comunitario, è un soggetto che può svolgere attività imprenditoriale sul mercato. Lo Statuto societario, modificato a seguito dell'entrata del socio privato nella compagine sociale, prevede espressamente sia la possibilità di operare con i "soci" nell'ambito di servizi pubblici locali sia di ricevere affidamenti di "terzi". Ne consegue, che oltre ai servizi pubblici aggiudicati con gara, la società svolge marginalmente altri servizi per enti pubblici e verso altri soggetti in regime di concorrenza, adottando opportuni meccanismi di separazione contabile.

Situazione economico patrimoniale					
Anno	Capitale sociale	Patrimonio Netto	Debiti medio/lungo termine	Utile / Perdita di esercizio	ROE
2012	2.730.553	5.854.545	1.728.429	943.606	16,12%
2013	2.730.553	5.869.664	1.566.512	775.120	13,21%
2014	2.730.553	6.492.759	1.402.544	950.764	14,64%
Pre-cons. 2015	2.730.553			1.491.867 (pre-imposte)	

La società dal 2012 al 2014 ha confermato un positivo andamento caratterizzato dalla distribuzione di 1.592.818 euro di utili. I dati 2015 sono riferiti al preconsuntivo, in quanto il progetto di bilancio è in fase di chiusura al momento della redazione del presente documento.

Come indicato anche nel Piano di razionalizzazione si ritiene che sulla società Azimut siano già stata attuate le possibili razionalizzazioni, procedendo prima della ricerca del socio privato ad integrazioni con altre società del gruppo che svolgono servizi pubblici locali di rilevanza economica. (In giugno 2011 è stato conferito ad AZIMUT S.p.A., all'epoca società In house totalmente partecipata da Ravenna Holding S.p.A., il ramo di azienda relativo alla gestione del Sosta da A.T.M. Parking S.p.A.. In dicembre 2011 le società Atm Parking spa e Ravenna Holding spa hanno proceduto alla fusione per incorporazione della prima nella seconda). Nel 2012 Azimut è stata trasformata da società pubblica a società mista, come sopra descritto. Al riguardo è stata esperita da parte di Ravenna Holding S.p.a., su mandato degli enti locali, procedura di gara a c.d. "doppio oggetto" per al scelta del socio privato con compiti operativi, con cessione al socio privato il 40% delle azioni per un valore di quasi €. 3.000.000.). Il meccanismo di governance previsto individua un ruolo operativo fondamentale per l'azionista privato, che esprime l'amministratore delegato, e uno strutturato potere di controllo per l'azionista pubblico che si attua all'interno del CdA e attraverso specifiche procedure, presidiate da un Comitato di Controllo Interno composto dai consiglieri di nomina pubblica. Il perseguimento di economie gestionali, fermo quanto sottolineato sulla specifica conformazione che impone un approccio di carattere non impositivo o puntuale, è avvenuto in ambito di razionalizzazioni infragruppo, e si è concretizzato tra l'altro nella non sostituzione del Direttore Generale entrato in quiescenza, con una riorganizzazione che ha consentito risparmi di costi, e il rafforzamento del ruolo di controllo della capogruppo.

Si riportano di seguito gli obiettivi specifici, coerenti con le singole fattispecie societaria, assegnati alla società per l'anno 2015 ai sensi dei commi 2 e 3 dell'articolo 147 quater del TUEL e dei regolamenti approvati dai comuni soci sui controlli interni.

Obiettivi operativi

- Perseguire i livelli reddituali previsti dal budget privilegiando la messa a regime delle commesse acquisite. Tenendo conto delle numerose attività in fase di avvio, si ritiene opportuno in questa fase perseguire il conseguimento eventuale di nuove commesse, anche da privati, solo nell'ambito delle sinergie ottenibili con la struttura esistente.
- Supportare il Comune nelle scelte strategiche in materia di sosta, realizzando, avviando e gestendo i nuovi spazi in struttura a gestione diretta.
- Aggiornare il Piano Industriale per il periodo 2015-2027, con focus approfondito per 2015-2017.
- Dare visibilità on-line degli interventi effettuati, con particolare riferimento all'attività di disinfestazione delle zanzare e all'attività di sfalcio del verde.

RAVENNA ENTRATE S.P.A

Ravenna Entrate S.p.A. è una "società mista" che svolge il servizio di accertamento e riscossione dei tributi e delle altre entrate comunali. Il socio privato è stato scelto con procedura competitiva ad evidenza pubblica avente per oggetto contestualmente la qualità di socio e l'attribuzione di compiti operativi connessi alla gestione del servizio in conformità a quanto richiesto dall'ordinamento comunitario.

Situazione economico patrimoniale					
Anno	Capitale sociale	Patrimonio Netto	Debiti medio/lungo termine	Utile / Perdita di esercizio	ROE
2012	775.000	1.024.413	Nessun debito a m/l termine	191.304	18,67%
2013	775.000	1.169.898	Nessun debito a m/l termine	277.236	23,70%
2014	775.000	1.155.980	Nessun debito a m/l termine	172.084	14,89%
2015	775.000	1.258.820	Nessun debito a m/l termine	242.337	19,25%

I dati 2015 sono riferiti al progetto di bilancio approvato dal Consiglio di Amministrazione.

Si riportano di seguito gli obiettivi specifici, coerenti con le singole fattispecie societaria, assegnati dal Comune di Ravenna alla società per l'anno 2015 ai sensi dei commi 2 e 3 dell'articolo 147 quater del TUEL.

Obiettivi operativi

- Con riferimento ai tributi di recente introduzione, affiancare il Comune nella messa a punto di modalità efficaci per la riscossione e il controllo degli stessi, anche al fine di fornire al Comune elementi per una migliore definizione delle politiche di fiscalità locale;
- Ottimizzare l'attività di rendicontazione sui pagamenti delle entrate affidate.

RAVENNA FARMACIE S.R.L.

Ravenna Farmacie svolge il servizio pubblico locale di rilevanza economica di gestione delle farmacie in titolarità dei Comuni. La società opera nello schema e presenta i requisiti relativi al c.d. In House Providing. L'attività viene effettuata operando in regime di concorrenza con altri operatori sul mercato.

Situazione economico patrimoniale					
Anno	Capitale sociale	Patrimonio Netto	Debiti m/l termine	Utile / Perdita di esercizio	ROE
2012	2.943.202	26.265.556	3.011.089	-499.492	
2013	2.943.202	26.356.804	4.914.874	91.247	0,35%
2014	2.943.202	26.655.347	3.685.732	298.546	1,12%
2015	2.943.202	27.103.941	1.138.536	648.593	2,39%

I dati 2015 sono riferiti allo schema del progetto di bilancio in approvazione al Consiglio di Amministrazione del 30 marzo 2016.

Dopo la perdita del 2012, la società negli ultimi 3 esercizi ha riguadagnato e mantenuto una redditività positiva, in continua crescita.

Dal 2012 ad oggi sono state attuate importanti azioni gestionali, individuate dal CdA, esplicitate nei budget approvati dai Consigli Comunali degli Enti Soci, che hanno permesso di raggiungere il riequilibrio già del bilancio 2013, senza penalizzare il servizio reso all'utenza e senza intaccare i livelli occupazionali.

Nel 2014 e nel 2015 Ravenna Farmacie ha proseguito la messa in atto, iniziata nell'anno precedente, di una serie di strategie aziendali, finalizzate al miglioramento dei risultati economici attraverso la contemporanea protezione della quota di mercato, sia nell'area delle farmacie che in quella del magazzino, e la razionalizzazione dei costi di gestione, che hanno permesso di mitigare e contrastare la difficile situazione economica che ha colpito il mercato farmaceutico da diversi anni.

In particolare la società ha puntato su:

- la modernizzazione dell'offerta commerciale, attraverso il rinnovo dei punti vendita, sia attraverso la loro migliore localizzazione, sia attraverso la modernizzazione degli ambienti dal punto di vista del gradimento e del risparmio energetico;
- l'aumento delle ore di apertura al pubblico, razionalizzando le ore di servizio di "turno" (presenza in orari solitamente di chiusura, come la pausa pranzo o le notti), andando maggiormente incontro alle richieste della cittadinanza, senza aumentare il personale in servizio;
- il cambiamento del software che supporta la gestione amministrativa e commerciale di farmacie e magazzino che, ha consentito di recuperare produttività e di razionalizzare molti processi produttivi, portando ad un significativo risparmio di costi;
- l'ulteriore implementazione di sinergie organizzative infragruppo: oltre al consolidamento del progetto partito nel 2013 che interessava l'area amministrativa, nel 2014 sono state avviate le collaborazioni riguardanti l'area del personale e l'area informatica;

Il complesso delle azioni poste in essere, con particolare attenzione per quanto riguarda i costi di gestione, rappresenta in modo paradigmatico una modalità di attuazione della norma, sotto il controllo degli enti soci,

finalizzata al perseguimento di tali azioni di contenimento dei costi con l'obiettivo di massimizzarne l'efficacia, in una logica di efficienza complessiva della società.

All'importante riduzione del costo del CDA, per oltre il 50% complessivo dei compensi, attuata nel 2012, si aggiunga che nell'esercizio 2015 è stata applicata la disposizione prevista dall'articolo 16 del D.L. 90/2014, convertito con L. 114/2014, che prevede la riduzione del 20% del costo sostenuto nel corso del 2013, per i compensi degli amministratori delle società a totale partecipazione pubblica.

Nel piano di Razionalizzazione, relativamente alla partecipazione in Ravenna Farmacie S.r.l., è stato indicato di valutare possibili operazioni di aggregazione/integrazione, in primo luogo con altri soggetti pubblici, con particolare riferimento al bacino romagnolo o regionale, finalizzati a migliorare la rete dei punti vendita e le sinergie del magazzino.

Si conferma che sono stati attivati su scala regionale tavoli di confronto per verificare la possibilità di integrazioni societarie. Naturalmente per operazioni di questo livello e complessità decisionale, è opportuno dotarsi di adeguati strumenti di approfondimento tecnico, ed è necessario far maturare una condivisione fra numerosi enti; per tale azione la valutazione circa la possibile realizzazione è ancora in corso e i tempi necessari al fine evitare azioni imprudenti o non opportunamente valutate, sono inevitabilmente significativi.

Si riportano di seguito gli obiettivi specifici, coerenti con le singola fattispecie societaria, assegnati alla società per l'anno 2015 ai sensi dei commi 2 e 3 dell'articolo 147 quater del TUEL e dei regolamenti approvati dai comuni soci sui controlli interni.

Obiettivi operativi

- Consolidare le azioni gestionali individuate dal CdA ed esplicitate nel budget e nella pianificazione pluriennale, che nel complesso possono garantire risultati effettivi per consolidare il riequilibrio del bilancio, senza penalizzare i servizi resi e senza intaccare i livelli occupazionali.
- Migliorare il livello di efficienza del magazzino alla luce della nuova organizzazione;
- Valutare possibili investimenti, o eventuali aggregazioni/scorpori con altri operatori del mercato, finalizzati a migliorare la rete dei punti vendita e le sinergie del magazzino.

ROMAGNA ACQUE – Società delle Fonti - S.P.A.

Romagna Acque è una società di servizi pubblici locali a rete, che gestisce tutte le fonti idropotabili del territorio romagnolo, per la produzione di acqua potabile all'ingrosso. La società è proprietaria di Asset strumentali (diga di Ridracoli, acquedotti e impianti di captazione e adduzione) fondamentali per la gestione del servizio idrico integrato (S.I.I). Il modello di governance è coerente con i requisiti dell' *in house providing*.

Situazione economico patrimoniale					
Anno	Capitale sociale	Patrimonio Netto	Debiti medio/lungo termine	Utile / Perdita di esercizio	ROE
2012	375.422.521	401.315.328	15.294.118	6.073.882	1,51%
2013	375.422.521	406.710.326	14.160.059	9.974.557	2,45%
2014	375.422.521	408.566.073	12.941.176	9.335.705	2,28%
Pre-cons. 2015	375.422.521			7.007.000 (pre-imposte)	

Le società di Servizi Pubblici Locali che operano nei settori quali gas, acqua, elettricità, anche se a totale controllo pubblico e in house, sono sottoposte all'attività di regolazione e controllo di autorità indipendenti. Per tali società il principio normativo relativo al contenimento delle spese può essere ricondotto al principio di riequilibrio ed adeguatezza dei costi aziendali come previsto nei sistemi e mercati soggetti a regolazione economica e puntualmente disciplinato e applicato da parte dell'Autorithy competente. Per Romagna Acque tale affermazione trova esplicitazione nei Piani degli Interventi, nei Piani Economici e Finanziari, nei correlati Piani Tariffari predisposti dall'Ente d'Ambito locale (ATERSIR) e quindi verificati e approvati dall'Autorità nazionale (AEEGSI) con specifici atti deliberativi.

La gestione del personale è conforme agli indirizzi impartiti dai soci nell'ambito dell'esercizio del cd "controllo analogo".

La società ha adottato, a far data dalla legge 296/2006 (finanziaria 2007), una significativa riduzione del numero dei componenti e del costo dell'organo amministrativo quantificabile in circa 170.000 euro quale differenza tra il costo 2005 e quello 2015, già adeguata all'art.16 della L.114/2014. La riduzione è pari a € 25.590 nel confronto tra 2015 e 2013.

Si riportano di seguito gli obiettivi, coerenti con le singola fattispecie societaria, previsti per la società per l'anno 2015 ai sensi dei commi 2 e 3 dell'articolo 147 quater del TUEL da parte degli organi di Ravenna Holding, e perseguiti nell'ambito di Romagna Acque con il necessario coordinamento/confronto con gli altri azionisti.

Obiettivi operativi

- Garantire l'andamento economico previsto dal budget e l'attuazione di quanto previsto nella Relazione previsionale, con l'obiettivo di migliorarlo;
- Proseguire le attività di investimento del ciclo idrico in qualità di soggetto finanziatore-proprietario di infrastrutture realizzate e gestite dal gestore del SII;
- Proseguire nell'attuazione e nello sviluppo degli investimenti in materia di energia rinnovabile.

A fine 2015 è emerso il proposito condiviso degli azionisti di Romagna Acque di valutare le condizioni di fattibilità per l'eventuale ulteriore evoluzione di Romagna Acque Società delle Fonti, al fine di configurarla come unica società romagnola detentrica degli asset idrici, con l'obiettivo di razionalizzazione del sistema e di completa valorizzazione delle potenzialità finanziarie per conseguire vantaggi infrastrutturali e tariffari.

L'attribuzione a soggetti strumentali degli Enti Locali dei compiti connessi al reperimento delle risorse per il finanziamento delle opere idriche, con un modello complementare a quello del gestore-investigatore può infatti ancora assolvere a un ruolo propulsore per la realizzazione di investimenti. Si ritiene di potenziale valore strategico affrontarlo contestualmente a una possibile razionalizzazione del sistema, che attivi processi di efficientamento, con possibili vantaggi in termini di adeguata dotazione impiantistica e risparmi tariffari.

Per fare questo si può prevedere la ulteriore evoluzione di Romagna Acque S.p.A. - Società delle Fonti nell'unica società romagnola detentrica degli asset idrici. Questo percorso si porrebbe in una logica di completa razionalizzazione del sistema, e consentirebbe una riduzione del numero complessivo di società. Si tratta di un percorso non semplice, anche tenendo conto che attualmente nei vari territori vi sono situazioni diverse, ma dalla prospettiva strategica e di lungo periodo. Il progetto va inquadrato in una visione complessiva di respiro romagnolo e regionale, e potrebbe concentrare in un unico soggetto a controllo pubblico, con la citata grande solidità patrimoniale e finanziaria, un rafforzato ruolo per la realizzazione di nuovi investimenti con impatti tariffari calmierati, il tutto all'interno del sistema di regolazione.

Nel corso del 2016 il Coordinamento soci in stretto raccordo con il Consiglio di Amministrazione di Romagna Acque S.p.A. svilupperà una proposta di progetto riguardante le attività da sviluppare per giungere ad una proposta di integrazione degli asset idrici delle attuali società patrimoniali presenti sul territorio in Romagna Acque S.p.A., che sarà, in caso di esito positivo circa le verifiche di fattibilità, sottoposta ai competenti organi degli enti soci.

START ROMAGNA S.P.A.

Società di trasporto pubblico dell'area romagnola nella quale sono confluite le tre Aziende storiche di gestione del trasporto di bacino provinciale. La società gestisce il servizio di trasporto pubblico locale nella provincia di Ravenna, Forlì-Cesena e Rimini in regime di concorrenza per il mercato. La società svolge il servizio di trasporto pubblico nel bacino di Ravenna, quale consorziata della società METE, aggiudicataria del servizio in base a procedura ad evidenza pubblica.

Situazione economico patrimoniale					
Anno	Capitale sociale	Patrimonio Netto	Debiti medio/lungo termine	Utile / Perdita di esercizio	ROE
2012	29.000.000	26.455.788	5.147.251	-1.941.900	
2013	29.000.000	26.156.927	9.940.000	-298.860	
2014	29.000.000	26.285.876	9.940.000	128.946	0,49%
Pre-cons. 2015	29.000.000	26.505.876	n.p.	220.000	0,83%

La società START ROMAGNA Spa è nata dal progetto di aggregazione delle tre aziende romagnole che gestivano il servizio di trasporto pubblico locale: AVM Spa di Forlì-Cesena, ATM Spa di Ravenna e Tram Servizi Spa di Rimini. Attraverso il processo di fusione l'intero compendio patrimoniale delle tre società, AVM Spa, ATM Spa e TRAM SERVIZI Spa, è confluito in START ROMAGNA. Nel 2013 è entrata nella compagine sociale anche la società TPER SpA, che gestiva il trasporto pubblico su gomma sulla tratta Rimini-Valmarecchia, per completare l'unificazione delle gestioni pubbliche del trasporto locale presenti nel bacino della provincia di Rimini.

Il progetto di aggregazione ha portato avanti due finalità: l'unificazione della gestione pubblica del servizio di TPL relativo all'intero perimetro romagnolo all'interno di un unico soggetto gestore rappresentato da START ROMAGNA; la realizzazione di economie gestionali per innalzare il livello dei servizi offerti e per rafforzare il profilo competitivo rispetto alle precedenti tre società, ed ottenere maggior efficienza del sistema della mobilità ed esercizio del trasporto pubblico, ai sensi di quanto disposto anche dalla L.R. n. 30/1998 all'art. 1.

Il percorso di integrazione delle tre società ha comportato significative diminuzioni dei costi di gestione con particolare riferimento alla riduzione del numero dei CDA e Collegi Sindacali (per euro 281.300) e di alcune figure dirigenziali. E' stata data attuazione ad un percorso finalizzato ad ottenere importanti economie di scala sfruttando le sinergie derivanti dal processo di fusione delle tre realtà romagnole (fra i quali si cita ad esempio il risparmio di circa 280.000 euro ottenuto sulla gara per l'affidamento dei servizi assicurativi RCA che ha unificato la copertura assicurativa per i veicoli dei tre bacini).

Ulteriori economie di gestione realizzate nel 2015 come da Piano Industriale sono pari a circa € 325.000.

Relativamente all'andamento costo del personale si rileva una sostanziale stabilità del dato, nonostante l'effetto derivante dalla dinamica contrattuale (scatti automatici, adeguamenti, aumenti retributivi...).

Si riportano di seguito gli obiettivi, coerenti con le singola fattispecie societaria, previsti per la società per l'anno 2015 ai sensi dei commi 2 e 3 dell'articolo 147 quater del TUEL da parte degli organi di Ravenna Holding, e perseguiti nell'ambito di Romagna Acque con il necessario coordinamento/confronto con gli altri azionisti.

Obiettivi operativi 2015

- Consolidare l'equilibrio economico e la sostenibilità finanziaria del bilancio, attuando tutte le misure necessarie volte a sfruttare le sinergie derivanti dal processo di fusione delle tre realtà da cui la società proviene, che ancora non sono state del tutto compiute;
- Proseguire il disegno strategico di integrazione industriale tra le aziende pubbliche del TPL valutando anche le più efficaci modalità di partecipazione alla gara per l'affidamento del servizio, privilegiando il rapporto operativo con i gestori privati locali;
- Definire un nuovo Piano Industriale per il periodo 2015-2018;
- Armonizzare gli istituti contrattuali e gli aspetti tariffari (per quanto di competenza) nei tre bacini.

SAPIR S.P.A.

La società è proprietaria di Asset portuali (terminal container, infrastrutture per la piattaforma logistica, ecc.), e la funzione pubblica si esplica nel coordinamento di aspetti patrimoniali e gestionali su aree che hanno un ruolo strategico per lo sviluppo economico locale (ai sensi dell'art.13 del TUEL). La società svolge, inoltre, attività di impresa portuale "in regime di libero mercato".

Dati economico-patrimoniali della società Sapir S.p.A (per il 2015 si fa riferimento al preconsuntivo).

Situazione economico patrimoniale della società					
Anno	Capitale sociale	Patrimonio Netto	Debiti medio/lungo termine	Utile / Perdita di esercizio	ROE
2012	12.912.120	100.667.296	5.244.894	5.023.257	4,99%
2013	12.912.120	100.988.223	4.715.813	5.038.814	4,99%
2014	12.912.120	102.234.579	4.165.230	5.715.939	5,59%
Pre-cons. 2015	12.912.120			6.069.534 Ante imposte	

L'attività imprenditoriale ha una forte vocazione pubblicistica, riconducibile all'interesse generale che riveste la disponibilità di aree finalizzate allo sviluppo della attività portuale, anche da un punto di vista operativo, nel territorio di Ravenna. Tale attività, considerato il rilievo almeno regionale del porto di Ravenna, rientra tra i compiti istituzionali degli enti territoriali, che rappresentano la compagine sociale pubblica che detiene complessivamente la maggioranza delle azioni.

La società riveste, quindi, un ruolo strategico per il porto mercantile cittadino, e la partecipazione di enti pubblici rappresenta la garanzia di una mission pubblica, in particolare per gli aspetti patrimoniali legati alla realizzazione di infrastrutture di interesse economico generale.

Nel piano di razionalizzazione ci si è concentrati sulla società come capogruppo, per motivi di celerità ed efficacia. Anche se il gruppo Sapir S.p.A. è composto da società partecipate (**Terminal nord spa (100%), Ravenna compost srl (100%), Sapir engineering srl (100%), Tcr spa (70%) Alliance Port Service (50%)**) che rappresentano mere articolazioni finalizzate alla specializzazione operativa, nell'ambito comunque di una organizzazione unitaria, in un unico settore di attività, sarebbe risultato opportuno rendere esplicita la presenza di partecipate di terzo livello, perlomeno per la corretta perimetrazione del gruppo. La non menzione delle controllate e partecipate non ha generato in ogni caso generato significative carenze informative, anche perché tutte le partecipazioni significative ricadono nel perimetro di consolidamento integrale, e pertanto il bilancio consolidato della capogruppo rappresenta lo strumento di riferimento dal quale poter ottenere adeguate informazioni anche relative alle partecipazioni indirette.

Per quanto riguarda l'eventuale assegnazione di obiettivi di riduzione dei costi, occorre ricordare che tutte le società del gruppo operano sul mercato dal quale sono garantiti i ricavi, e che il gruppo SAPIR è una realtà complessa, mista pubblico-privata, dove il 48% del capitale sociale è in mano ai privati. Per questi motivi oltre agli obiettivi, peraltro rispettati, di contenimento dei costi degli organi, appariva incongruo assegnare specifici obiettivi alla capogruppo e, a maggior ragione, alle società partecipate.

Si riportano di seguito alcuni dati di carattere economico patrimoniale della società e del gruppo Sapir, estrapolabili dai dati del bilancio consolidato, che consentono di monitorare in modo sintetico e immediato

l'andamento generale del gruppo. Se ne desume una situazione di costante miglioramento e di crescente redditività.

Situazione economico patrimoniale del Gruppo Sapir					
Anno	Capitale sociale	Patrimonio Netto	Debiti medio/lungo termine	Utile / Perdita di esercizio	ROE
	<i>€/000</i>	<i>€/000</i>	<i>€/000</i>	<i>€/000</i>	
2012	12.912	112.569	4.716	5.992	5,32%
2013	12.912	114.588	7.899	6.469	5,65%
2014	12.912	118.081	6.259	7.609	6,44%

Si ritiene opportuno sottolineare che, con un approccio solo accennato nel Piano, ma poi affinato e precisato in indirizzi specifici, è emersa la volontà da parte dei principali azionisti pubblici, di effettuare su SAPIR una attività di analisi, mirata a verificare possibili ambiti di razionalizzazione, e la eventuale possibilità/opportunità di scorporo della componente patrimoniale dall'attività terminalista. Nel mese di maggio 2015 il coordinamento soci di Ravenna Holding S.p.A. ha deliberato uno specifico atto di indirizzo sul progetto.

Il processo di analisi sopra indicato, ai fini della sua massima efficacia sarà sviluppato con un forte coordinamento dei soggetti pubblici interessati, e la costituzione di un gruppo di lavoro tecnico/istituzionale, che ha individuato le più efficaci modalità di coinvolgimento degli organi e della struttura societaria.

La complessità di tale progetto, che coinvolge anche tutte le società del perimetro di consolidamento, ha reso necessario predisporre un specifico piano di lavoro con lo scopo di effettuare l'analisi sopra richiamata, individuando a tal fine modalità e tempistiche precise. Il percorso sarà attuato ponendo la massima attenzione a non depauperare il patrimonio della società e a mantenerne la redditività attuale. Si precisa, infatti, che la società ha un ingente valore patrimoniale e garantisce risultati economici importanti.

La tempistica è stata stimata in 9/12 mesi dall'avvio delle attività.

L'attività, tuttora in corso, deve configurarsi come analisi finalizzata a delineare le linee strategiche che dovranno essere accompagnate da una verifica di fattibilità tecnica ed economico-finanziaria.