

## **BUDGET 2022**

**Ai sensi art. 26 statuto sociale**

***Approvato dall'Assemblea dei Soci***

***in data 2 marzo 2022***

- Programma triennale 2022/2024**  
**(Piano economico/finanziario/patrimoniale)**

## **BUDGET 2022**

### **RELAZIONE PREVISIONALE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

#### **PREMESSA**

Il presente documento viene redatto dal C.d.A. ai sensi dell'articolo 26 dello Statuto, e contiene le valutazioni relative al previsto andamento della Vostra Società e del Gruppo Ravenna Holding per gli esercizi 2022-2024. Le previsioni sono state prudentemente formulate, sulla base delle informazioni disponibili al momento della predisposizione (Dicembre 2021) e ipotizzando, salvo quanto descritto nella relazione, il mantenimento sostanziale degli assetti presenti al 31/12/2021, in particolare per gli aspetti patrimoniali e le partecipazioni societarie.

Si evidenzia che nella redazione del Budget e del Piano Triennale si è proceduto a predisporre sia il Conto Economico, che lo Stato Patrimoniale, che il Rendiconto Finanziario in forma semplificata e riclassificata.

Ravenna Holding S.p.A. è una società a capitale interamente pubblico, soggetta a controllo analogo congiunto da parte degli Enti locali soci, e opera nel pieno rispetto del modello “*in house providing*” così come disciplinato dall'ordinamento nazionale ed europeo.

Il capitale sociale risulta pari a Euro 416.852.338,00 suddiviso in numero 416.852.338 azioni del valore nominale di Euro 1,00 ciascuna, e la compagine societaria risulta la seguente:

<b>Socio</b>	<b>N. Azioni</b>	<b>Quote</b>
Comune di Ravenna	321.314.047	77,08%
Comune di Cervia	42.024.184	10,08%
Comune di Faenza	21.561.607	5,17%
Provincia di Ravenna	29.205.946	7,01%
Comune di Russi	2.746.554	0,66%
<b>Totale</b>	<b>416.852.338</b>	<b>100,00%</b>

Il percorso di razionalizzazione delle partecipazioni portato avanti negli anni con una logica anche di area vasta, ha comportato la progressiva evoluzione dell'assetto del gruppo Ravenna Holding, riducendo il numero delle società operative, e incrementando le attività e funzioni svolte dalla società capogruppo in maniera centralizzata.

Alla data di riferimento del presente documento la società detiene partecipazioni nelle società operative riportate nella seguente tabella:

<b>PARTECIPAZIONI</b>	<b>NR AZIONI/QUOTE</b>	<b>VALORE</b>	<b>% POSSESSO</b>
<b>ASER SRL</b>	675.000	756.780	100,00%
<b>AZIMUT SPA</b>	1.632.979	2.445.504	59,80%
<b>RAVENNA ENTRATE SPA</b>	775.000	1.354.859	100,00%
<b>RAVENNA FARMACIE SRL</b>	2.721.570	25.193.051	92,47%
<b>ROMAGNA ACQUE - SdF SPA</b>	211.778	113.784.002	29,13%
<b>START ROMAGNA SPA</b>	7.106.874	7.329.927	24,51%
<b>SAPIR SPA</b>	7.272.337	38.512.891	29,29%
<b>ACQUA INGEGNERIA SRL</b>	21.000	21.000	21,00%
<b>HERA SPA</b>	73.226.545	148.559.139	4,92%
<b>TPER SPA</b>	27.870	41.809	0,04%
<b>ALTRI</b>	2.982	103.476	
<b>TOTALE</b>		<b>338.102.438</b>	

Rispetto al 31/12/2020 si evidenzia

- l'acquisto di n. 32.421 azioni di SAPIR S.p.A. da Credit Agricòl Italia (ex Cassa di Risparmio di Cesena); la percentuale di partecipazione passa da 29,16% al 29,29%;
- l'acquisto del 21% delle quote di capitale della neo costituita società Acqua Ingegneria S.r.l., società "in house providing" a partecipazione pubblica totalitaria;
- la vendita di n. 973.455 azioni di HERA S.p.A. del valore nominale di €1, corrispondente allo 0,06% del capitale sociale della società. A seguito di tale vendita la partecipazione in Hera S.p.A. passa dal 4,98% al 4,92%.

In qualità di società capogruppo, Ravenna Holding garantisce una visione di insieme sul sistema delle partecipate, assicurando la presenza di efficaci strumenti di direzione, coordinamento e controllo, sia sull'assetto organizzativo che sulle attività esercitate dalle singole società operative controllate, presidiando l'attuazione di un adeguato sistema di controlli interni al gruppo.

La dotazione organica della holding si inquadra quindi in una prospettiva di razionalizzazione complessiva delle dotazioni di personale di tutte le società appartenenti al gruppo ristretto, con particolare riferimento alle funzioni operative svolte direttamente dalla capogruppo, caratterizzate dalla progressiva centralizzazione, oltre che dei "tradizionali" settori amministrativi e finanziari, dei servizi relativi ai sistemi informativi e di Internal Auditor, agli affari societari e giuridici, ai contratti, alla gestione del personale. Nel 2021 la società ha potenziato l'area informatica, ritenuta strategica per il gruppo, al fine di un miglior coordinamento del servizio e delle persone dedicate ad esso, e l'area amministrativa a seguito dell'attività da dedicare alla nuova società di ingegneria, oltre che dare un supporto alle attività contabili-amministrative già in essere.

La gestione coordinata degli adeguamenti organizzativi necessari riduce significativamente i costi organizzativi della "compliance", peraltro con forte effetto indotto di ulteriore rafforzamento della attività di direzione e coordinamento.

Il progetto di riorganizzazione ha perseguito un duplice scopo. Da un lato adottare una struttura organizzativa coerente con il nuovo sistema di controlli a cui sono sottoposti gli enti locali e le società partecipate e in grado di dare effettiva attuazione alle varie normative intervenute. Dall'altro individuare aree di razionalizzazione ed efficientamento che potessero consentire a Ravenna Holding e alle società da essa controllate una gestione più efficiente delle attività, e significative riduzioni complessive dei costi gestionali.

Il Piano Triennale 2022-2024 è stato predisposto tenendo conto degli indirizzi espressi dai soci, in particolare nel Coordinamento Soci del 19 novembre 2021, e considera le operazioni dagli stessi già valutate e condivise in via preliminare, per come descritte in questa Relazione Previsionale.

Il modello di governance con controllo analogo “plurienti” è infatti regolato da uno statuto e da una convenzione ex art.30 del TUEL particolarmente strutturati, che garantiscono un ruolo di assoluta centralità ai soci, chiamati ad esprimersi preventivamente su tutte le scelte principali, anche se non raggiungono i requisiti, previsti dalla legge, per essere considerate rilevanti al fine dell’esercizio dell’*“influenza determinante”* prevista per le società *“in house providing”*, (soltanto) relativamente agli obiettivi strategici e alle decisioni significative.

L’Assemblea autorizza pertanto l’organo amministrativo, pur senza sconfinare in scelte gestionali nel rispetto dell’art. 2364 del codice civile, a compiere le operazioni previste dal programma annuale (Relazione Previsionale), predisposto dallo stesso CdA e che indica, in rapporto alle scelte e agli obiettivi principali, le linee di sviluppo delle diverse attività.

Per quanto riguarda le operazioni di natura immobiliare autorizzate e definite dai soci, sono previsti in questa fase prevalentemente gli aspetti legati alla pianificazione finanziaria, tenendo conto di quanto di seguito precisato per ciascuno di essi. Il Coordinamento dei Soci ha confermato e rafforzato l’indirizzo di perseguire come obiettivo strategico, più in generale, quello di garantire strutturalmente la copertura del fabbisogno finanziario per gli importanti investimenti programmati e la distribuzione dei dividendi prevista, mantenendo al contempo un’incidenza pienamente sostenibile degli oneri finanziari sul conto economico.

Per concorrere ad alleviare le ricadute negative sui bilanci degli Enti soci, in difficoltà a causa del protrarsi dell’emergenza sanitaria legata al Covid-19, inoltre, i soci hanno invitato il Consiglio di Amministrazione a programmare, anche nel 2022, la maggiore possibile distribuzione di dividendi, confermando l’obiettivo di distribuire un dividendo “potenziato” in sede di approvazione del bilancio d’esercizio 2021, come già avvenuto nei due esercizi precedenti. Il C.d.A., a ciò espressamente autorizzato, ha pertanto portato a termine l’operazione di vendita delle azioni Hera prevista a condizioni favorevoli e tali da poter migliorare il risultato economico e la conseguente possibilità di distribuzione di dividendi nella misura richiesta, senza intaccare il mantenimento di una equilibrata situazione finanziaria, ma confermando anzi la tendenza nel tempo al miglioramento progressivo della stessa.

L’esigenza di garantire una corretta posizione finanziaria va infatti presidiata nel tempo, pertanto, viste le previsioni di rilevanti flussi in uscita, si impone la previsione anche di operazioni in grado di generare flussi finanziari positivi non ricorrenti. Nel Piano viene pertanto ipotizzato un ricorso mirato a nuovi finanziamenti bancari, e prevista la possibilità di dismissioni patrimoniali.

Rimandando alle diverse parti della relazione l’illustrazione dettagliata dei risultati e delle previsioni, che in base ai dati ed elementi attualmente noti possono essere considerate prudenti, si conferma per tutto il triennio la previsione di risultati economici strutturalmente positivi.

Le previsioni prospettiche 2022-2024 di Conto Economico, Stato Patrimoniale e Rendiconto Finanziario sono legate agli impatti attesi dall’attuazione delle azioni descritte nel Piano, in relazione ad uno scenario assunto come il più probabile in base alle informazioni attualmente disponibili. In analogia al precedente Piano triennale, il Consiglio di Amministrazione si ritiene

autorizzato a perseguire gli obiettivi individuati con uno spazio di flessibilità operativa, fermo il vincolo del rispetto degli obiettivi specifici individuati per i principali indicatori.

I risultati economici si mantengono nelle previsioni positive, grazie al contributo delle diverse società partecipate, ai ricavi per locazioni e contratti di service, e ai significativi interventi di razionalizzazione intrapresi nel gruppo societario negli anni, che garantiscono l'efficientamento dei costi operativi.

La programmazione relativa alla distribuzione di dividendi prevista nel triennio di Piano prevede, sulla base degli evidenziati indirizzi dei soci, un dividendo straordinario di circa 10 milioni di euro nel 2022, reso possibile dal risultato previsto per l'esercizio 2021 (oltre 13 milioni di utile netto). Per gli anni 2023 e 2024 si prevede la distribuzione di un dividendo "ordinario" per complessivi 8,2 milioni di euro circa.

La possibilità di confermare le positive prospettive di consolidamento delle previsioni pluriennali risulta, per quanto illustrato, solo in parte influenzata dall'evoluzione dell'emergenza sanitaria, che non ha inciso al momento in modo rilevante sugli equilibri del gruppo, in ragione delle dinamiche strutturali dei flussi economico-finanziari e delle azioni gestionali poste in essere, oltre che di un pieno equilibrio di tutti i fondamentali patrimoniali e finanziari del gruppo.

Naturalmente tempi e modi di ritorno a una situazione di "nuova normalità" non possono che condizionare nel medio – lungo periodo queste dinamiche; occorrerà pertanto un costante e attento monitoraggio della situazione, anche in ottica previsionale in sinergia con tutte le società operative.

Nel complesso la Vostra Società si conferma un soggetto di grandissima solidità patrimoniale, che può continuare a garantire, nel rispetto dei presupposti delineati e attuando le azioni prospettate, i vantaggi finanziari, economici e fiscali, oltre che operativi, di una gestione coordinata delle partecipazioni degli Enti Soci.

Si ricorda che dal 2005, data di costituzione di Ravenna Holding, i dividendi distribuiti fino al bilancio 2020, ammontano complessivamente a euro 115.743.755, corrispondenti all'82,17% degli utili prodotti, oltre a 35 milioni distribuiti ai soci per la riduzione volontaria del capitale sociale (euro 20 milioni nel 2015 e euro 15 milioni nel 2018), per un totale complessivo distribuito di euro 150.743.755.

Inoltre, qualora si confermasse la prospettata distribuzione di dividendi relativi al bilancio d'esercizio 2021 per 10.004.456 euro, l'ammontare complessivamente distribuito sarà pari a 125.748.211 euro, corrispondente all'81,67% degli utili prodotti, e il totale complessivo distribuito compreso le riduzioni di capitale ammonterà a 160.748.211 euro.

## **PRECONSUNTIVO 2021**

L'esercizio è stato pesantemente influenzato dagli impatti dell'emergenza sanitaria globale ancora in corso. Le valutazioni sull'andamento della società non possono che tenere conto degli eventi che interferiscono sulle attività economiche in senso lato, anche se i risultati previsti confermano la straordinaria solidità del gruppo e migliorano le previsioni del budget.

Si ritiene indispensabile sottolineare come durante l'emergenza tutte le società operative del gruppo non si siano mai fermate, ma profondamente riorganizzate per dare, in sicurezza, continuità nell'erogazione di servizi fondamentali quali la distribuzione dei farmaci, la gestione del trasporto pubblico, i servizi cimiteriali, le onoranze funebri, la fornitura di acqua.

All'interno del gruppo sono stati ovviamente adottate tutte le opportune e adeguate misure per contrastare e contenere il diffondersi del virus, secondo modalità appropriate in base ai diversi contesti societari.

Al momento, permane ancora incertezza sull'evoluzione e sui tempi di rientro dell'emergenza sanitaria, si può però ritenere che la diminuzione dei contagi da covid-19 registrati nella popolazione a seguito della campagna di vaccinazione e le raccomandazioni e la prevenzione messa in atto, fanno presumere (e sperare) un ritorno alla "normalità" operativa di tutte le attività aziendali.

Risulta opportuno ricordare che il Piano Pluriennale 2021-2023 approvato nel mese di febbraio 2021 è stato aggiornato dal C.d.A. a fine giugno, esclusivamente per quanto riguarda l'esercizio 2021, al fine di recepire gli effetti attesi sulle previsioni economico-finanziarie, per fornire un quadro informativo pienamente affidabile, tenuto conto del contesto di straordinaria difficoltà legato alla pandemia, e di monitorare costantemente la sostenibilità della posizione finanziaria, considerata anche la politica di distribuzione di dividendi 2021 richiesta dai soci.

La principale evoluzione nelle previsioni aggiornate, approvate dall'assemblea dei soci in data 9 luglio 2021, riguarda l'aggiornamento relativo ai maggiori dividendi complessivamente da incassare nel corso del 2021 in relazione ai bilanci chiusi al 31/12/2020 e la plusvalenza prevista legata alla programmata alienazione di circa 980.000 azioni di HERA S.p.A., ridefinendo nel complesso al rialzo gli introiti stimati alla luce dei valori di mercato, considerando in ogni caso prudentemente, un valore di alienazione pari a 3 euro per azione.

Anche alla luce di questo contesto, e pur in presenza delle condizioni generali sopra richiamate, il Gruppo Ravenna Holding registra una positiva conferma complessiva dei risultati stimati di preconsuntivo 2021, che evidenziano l'ottimo andamento strutturale della Vostra Società e del gruppo.

Il preconsuntivo, la cui elaborazione è caratterizzata dal consueto approccio prudenziale, si ritiene nel complesso affidabile, anche tenendo conto delle evidenziate criticità e consente non solo di escludere qualsiasi rischio di squilibri economico-finanziari per il bilancio degli Enti, ma prevede di migliorare il risultato economico stimato a budget e la distribuzione di dividendi.

## CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO

Si riporta nella tabella seguente lo schema di preconsuntivo che raffronta le previsioni attuali dei dati al 31/12/2021, con il budget 2021 aggiornato nel mese di giugno e approvato il 9 luglio 2021 dall'Assemblea dei Soci. Il conto economico riclassificato evidenzia separatamente i costi e i ricavi di natura ricorrente, rispetto a quelli eventuali di carattere non ripetibile in ogni esercizio e quindi straordinari, pur rientranti nell'attività tipica della società.

I criteri utilizzati nella formazione del preconsuntivo al 31/12/2021 non si discostano da quelli utilizzati per la redazione del budget e per la formazione del bilancio relativo al precedente esercizio.

<b>RAVENNA HOLDING SPA</b>	<b>PREC. 2021 (DICEMBRE)</b>	<b>BUDGET 2021 (AGG. GIUGNO)</b>	<b>DELTA 2021</b>
Dividendi	12.550.653	12.550.122	531
Proventi delle reti	3.170.181	3.152.383	17.798
Altri ricavi e proventi	2.110.140	2.067.352	42.788
<b>Totale Ricavi</b>	<b>17.830.974</b>	<b>17.769.857</b>	<b>61.117</b>
Acquisti	(17.574)	(18.000)	426
Servizi e godimento beni di terzi	(556.220)	(572.590)	16.370
Personale compreso distacchi	(1.545.154)	(1.583.690)	38.536
Oneri diversi di gestione	(247.921)	(248.452)	531
<b>Totale Costi operativi</b>	<b>(2.366.869)</b>	<b>-2.422.732</b>	<b>55.863</b>
<b>MOL</b>	<b>15.464.105</b>	<b>15.347.125</b>	<b>116.980</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(3.789.151)	(3.770.283)	-18.868
<b>Risultato della Gestione</b>	<b>11.674.954</b>	<b>11.576.842</b>	<b>98.112</b>
<b>Gestione Straordinaria</b>			
Plusvalenze	1.745.425	1.216.819	528.606
<b>Gestione Finanziaria</b>			
Interessi attivi e passivi	(268.562)	(450.000)	181.438
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>13.151.817</b>	<b>12.343.661</b>	<b>808.156</b>
Imposte sul reddito	(39.998)	0	(39.998)
<b>Risultato netto</b>	<b>13.111.819</b>	<b>12.343.661</b>	<b>768.158</b>

Fra i ricavi caratteristici (secondo questo schema che riclassifica fra i ricavi di natura ricorrente anche i "proventi da partecipazioni", come naturale per una società holding) la principale voce è rappresentata dai dividendi delle società partecipate, riferibili agli utili distribuiti relativi all'esercizio 2020. Rispetto alle previsioni di budget non vi sono variazioni significative sui dividendi, in quanto già oggetto di adeguamento con l'aggiornamento del budget.

I Proventi delle reti derivano dalla proprietà degli asset del ciclo idrico integrato (SII) e delle isole ecologiche, che Ravenna Holding ha acquisito a seguito della fusione per incorporazione di Area Asset S.p.A.. I valori sono stati registrati sulla base delle informazioni pervenute da ATERSIR, aventi ad oggetto la quantificazione dei canoni, e da Hera circa la maturazione di lavori sugli investimenti programmati negli accordi relativi alla realizzazione di nuovi investimenti per il servizio idrico. Il dato di preconsuntivo rileva un importo in lieve aumento rispetto alle previsioni per circa 18 mila euro a seguito della necessità di incrementare l'importo finanziato, rispetto a quanto preventivato, per il completamento degli investimenti relativi al ciclo idrico integrato realizzati da parte di Hera.

Il dato dei ricavi delle reti ha una dinamica sostanzialmente speculare e correlata ai relativi costi per ammortamenti. Pertanto, ai maggiori ricavi corrispondono specularmente maggiori ammortamenti come emerge con chiarezza dal prospetto.

Nella voce "altri ricavi e proventi" sono conteggiati principalmente i proventi per le prestazioni di servizi che Ravenna Holding fornisce alle società del gruppo, e i canoni derivanti dalla locazione di immobili. La previsione aggiornata è in lieve aumento rispetto alle previsioni di budget a seguito principalmente di maggiori canoni di locazioni da AMR e della cessione del diritto di superficie a Fondazione Flaminia (valore pro rata temporis) relativo agli immobili che diventeranno sede dello Studentato.

I costi operativi evidenziano una diminuzione rispetto alle previsioni per € 55.864, relativa prevalentemente alla riduzione della voce "Servizi" e "Personale compreso distacchi".

Nei costi per servizi sono inclusi il costo per l'Organo Amministrativo, il Collegio Sindacale e il Revisore contabile. Tali importi sono allineati con il budget e con l'esercizio precedente.

La voce "Personale compreso distacchi" tiene conto delle competenze dei dipendenti della società e del personale distaccato. Lo scostamento rispetto al budget evidenzia un calo di circa 38,5 mila euro, che deriva principalmente dallo slittamento all'ultimo trimestre del 2021, rispetto alle previsioni di budget dell'assunzione prevista per l'area amministrativa.

Gli "Oneri diversi di gestione", comprendono le spese generali e le imposte e tasse, che rilevano in maniera preponderante; l'onere principale è legato all'IMU sugli immobili di proprietà (per circa 138 mila euro).

L'effetto complessivo delle due componenti economiche Ricavi caratteristici e Costi operativi, di segno opposto, evidenzia un MOL pari a € 15.464.105, superiore di € 116.980 rispetto alle previsioni di budget.

Gli ammortamenti rilevano un aumento di circa 19 mila euro rispetto ai valori stimati a budget per le motivazioni già sopra evidenziate riconducibili agli investimenti di Hera relativi al ciclo idrico integrato.

La gestione straordinaria nel preconsuntivo 2021 evidenzia la plusvalenza di oltre 1,7 milioni di euro collegata alla vendita di n. 973.455 azioni Hera, prevista per reperire nuove risorse finanziarie. La plusvalenza, migliore rispetto alle previsioni di budget di circa 529 mila Euro, è quella risultante dalle informazioni attualmente disponibili, per le quali si è ancora in attesa di ricevere tutta la documentazione bancaria a supporto della transazione.

La gestione finanziaria riporta gli interessi attivi e passivi che derivano dalla posizione finanziaria, tenuto conto delle diverse tipologie d'indebitamento ad oggi esistenti (medio lungo termine e indebitamento/disponibilità di breve periodo, compreso il cash pooling). Il saldo della gestione



finanziaria beneficia dell'andamento favorevole dei tassi d'interesse che hanno portato ad un risultato migliorativo di oltre 181 mila euro rispetto a quanto prudentemente preventivato.

Per quanto riguarda la gestione fiscale, è stato considerato il presumibile effetto fiscale derivante dalla cessione del diritto di superficie a Fondazione Flaminia sugli immobili da adibire a Studentato, oltre che dalla plusvalenza sulla vendita delle azioni Hera. Trattasi di una stima che necessariamente sarà da rivalutare quando saranno più chiari e definiti i valori fiscali relativi alle sopradette transazioni economiche.

Per quanto riguarda la situazione patrimoniale, sulla base dei dati di pre-consuntivo, il patrimonio netto della Società al 31/12/2021 è stimato in quasi 478 milioni di euro. Il debito bancario a medio/lungo termine diminuisce rispetto all'anno precedente a seguito del pagamento delle rate dei mutui in scadenza.

**Il risultato d'esercizio per l'anno 2021 – secondo i dati di pre-consuntivo – è stimato in euro 13.111.819 e migliora il budget di euro 768.158.**

In una fase così complessa è motivo di particolare soddisfazione poter confermare risultati positivi, che consentono di assecondare anche le richieste degli azionisti di distribuzione "potenziata" di dividendi, il prossimo anno in sede di approvazione del bilancio 2021.

## **LINEE OPERATIVE PER IL 2022**

Si riportano le linee operative dei principali progetti d'interesse comune di Ravenna Holding S.p.A. e degli enti soci, predisposte tenendo conto degli indirizzi espressi dagli stessi nell'ambito del Coordinamento Soci. Le operazioni, sulle quali il Consiglio di Amministrazione sarà direttamente impegnato nel corso dell'esercizio, vengono considerate pertanto già valutate e condivise in via preliminare.

### **LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA**

Si conferma la centralità di una corretta dinamica dei flussi finanziari, del mantenimento nel tempo di una posizione finanziaria equilibrata e dell'esigenza di programmare una esposizione debitoria pienamente sostenibile con l'obiettivo del progressivo miglioramento nel periodo di Piano. Le previsioni dei flussi in entrata e in uscita individuate dal Consiglio di Amministrazione tengono conto dell'esigenza di rimborso/gestione del debito nel tempo, oltre alla prevista distribuzione di dividendi, e consentire altresì il finanziamento degli investimenti programmati. Risulta necessario prevedere anche un ricorso a nuovi finanziamenti bancari, in misura tale in ogni caso da diminuire progressivamente l'esposizione complessiva, ed è prevista la possibilità di mirate dismissioni patrimoniali relative ad alcuni immobili non strategici. Tali eventuali operazioni, per le quali sono stati prudentemente previsti introiti finanziari negli esercizi 2023 e 2024 si ritengono autorizzate con l'approvazione del budget e verranno effettuate senza coinvolgere asset strategici per la società e gli enti soci.

Stante la complessità e interdipendenza delle misure delineate si ritiene opportuno ed efficace confermare l'impostazione introdotta dei precedenti Piani, autorizzando il Consiglio di Amministrazione a perseguire gli obiettivi individuati, ed attuare le azioni strategiche ivi contemplate, avvalendosi di uno spazio di flessibilità operativa.

Sono stati individuati obiettivi specifici, legati ai principali indicatori rilevanti ai fini evidenziati, per delimitare gli spazi operativi del Consiglio, che deve garantire in ogni caso, e considerare come vincolo, lo scrupoloso rispetto dei parametri individuati, di natura prevalentemente finanziaria.

Viene predeterminato in particolare l'impatto massimo del peso complessivo degli oneri finanziari sul conto economico, che verrà mantenuto all'interno dei valori indicati dai soci come limite. Si prevedono altresì obiettivi relativi all'indebitamento massimo (in particolare a fine periodo ma anche con previsioni intermedie), considerandoli come limite per l'accensione di nuovi finanziamenti e la gestione complessiva dei finanziamenti in essere.

Il rispetto dei summenzionati parametri finanziari delimita il perimetro d'azione del Consiglio di amministrazione, in attuazione degli indirizzi dei soci, per porre in essere le azioni programmate in coerenza con gli obiettivi perseguiti, nell'ambito di tutti i vincoli di sostenibilità individuati nel "Piano economico finanziario patrimoniale 2022/2024".

## **IL TESTO UNICO - I PIANI DI REVISIONE DELLE PARTECIPAZIONI - ASPETTI ORGANIZZATIVI E CONTESTO OPERATIVO – LA PREVENZIONE DEL RISCHIO**

L'art. 20 comma 1 del D.Lgs. 175/2016 e s.m.i. (Testo Unico Società Pubbliche) ha previsto che le amministrazioni pubbliche debbano effettuare annualmente, con proprio provvedimento, un'analisi aggiornata dell'assetto complessivo delle società in cui detengono partecipazioni, dirette o indirette, predisponendo ove ricorrano i presupposti (di cui al comma 2 del medesimo articolo), un piano di riassetto per la loro razionalizzazione.

Il consolidamento delle scelte fatte già dalla ricognizione straordinaria del 2017 effettuate dai soci, che si è concretizzato con la quarta ricognizione "ordinaria" effettuata nel 2021 (con riferimento alle partecipazioni al 31/12/2020), è stato supportato da analisi e ricostruzioni aggiornate con il contributo tecnico di Ravenna Holding, tenendo conto in particolare di eventuali modifiche del contesto normativo e giurisprudenziale. Per tutte le società oggetto di analisi è stata verificata con particolare attenzione l'eventuale presenza di una situazione di controllo, secondo la peculiare definizione dell'art. 2, comma 1, lett. b), ed è stata valutata in maniera specifica l'eventuale sussistenza di controllo pubblico di cui all'art. 2, comma 1 lett. m).

Restano invece tuttora in attesa di pubblicazione importanti decreti attuativi su talune materie disciplinate dal Tusp (Testo Unico Società Pubbliche).

### **GLI ADEGUAMENTI DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO**

Ravenna Holding, anche alla luce del contesto legislativo in continua evoluzione, ha effettuato negli anni un processo di riorganizzazione progressiva e complessiva in una logica di gruppo. Il progetto si basa sul potenziamento mirato ed essenziale delle risorse centralizzate sulla Holding, attuato principalmente con figure già presenti nel sistema costituito dalle società pubbliche partecipate degli Enti Soci, in parte reperite con la formula del distacco, in parte oggetto di cessione del contratto di lavoro alla capogruppo, e in via residuale, per profili ad elevata specializzazione, con inserimenti dall'esterno del perimetro.

L'evoluzione dell'assetto organizzativo conferma la tendenza a rafforzare modalità progressivamente più strutturate di rapporto tra la Holding e le società del gruppo «ristretto», finalizzate anche all'esercizio di un'efficace attività di direzione coordinamento e controllo.

E' stata a suo tempo effettuata la ricognizione del personale in servizio e la definizione delle dotazioni di personale per Ravenna Holding e per tutte le società controllate, che provvedono annualmente ad aggiornare la previsione relativa alla dotazione di personale e alla definizione dei fabbisogni operativi contestualmente alla adozione del Budget/Piano triennale. Le previsioni delle singole società sono coordinate da Ravenna Holding, che tiene conto nella propria pianificazione delle esigenze di servizio a favore delle società controllate e delle possibili forme di coordinamento/centralizzazione per una serie crescente di funzioni.

L'organigramma della Holding individua quindi le dotazioni di personale in una logica di gruppo, tenendo conto delle funzioni centralizzate, e con una visione di carattere funzionale, nel perimetro del gruppo ristretto. Le misure adottate hanno una logica di affinamento successivo, e sono finalizzate al perseguimento degli obiettivi di carattere strategico e strutturale per l'intero gruppo.

Il precedente Piano (2021-2023) prevedeva il progressivo consolidamento derivante dai cambiamenti organizzativi pianificati, tra i quali: la piena operatività della figura assunta a fine 2020 relativa all'area informatica, ritenuta strategica per il gruppo, che ha permesso un miglior coordinamento del servizio e delle persone dedicate ad esso; l'ingresso nel 2021 di una figura dell'area amministrativa, assunta nella seconda metà dell'esercizio, al fine di dedicare una risorsa anche alla neo società di ingegneria, oltre che dare un supporto alle attività contabili-amministrative già in essere.

I nuovi rilevanti impegni sui progetti di investimento immobiliare richiedevano inoltre l'inserimento di un profilo tecnico, che è stato reperito attivando formule operative in sinergia con società del gruppo.

L'ulteriore evoluzione dell'assetto organizzativo 2022-2024 conferma l'obiettivo di rafforzare modalità sempre più strutturate di rapporto tra la Holding e le società del gruppo «ristretto», finalizzate anche all'esercizio di un'efficace attività di direzione coordinamento e controllo, e a garantire un'applicazione omogenea nel gruppo delle normative.

Con particolare riferimento all'esercizio 2022 viene prevista la sostituzione, a seguito di dimissioni, di una risorsa dell'area Affari Generali, oltre al potenziamento di una ulteriore unità, in vista degli inevitabili cambiamenti organizzativi legati alla quiescenza di figure apicali prevista negli ultimi anni del piano, e ricercando inoltre una figura tecnico-amministrativa di coordinamento, almeno per parte del periodo 2022 e 2023, in vista della partenza degli importanti progetti di natura immobiliare.

Si conferma altresì lo schema operativo che prevede il sostanziale ribaltamento dei costi incrementativi per personale e distacchi, con recupero attraverso i contratti di service a favore delle società controllate, a conferma dell'approccio "di gruppo" utilizzato nella pianificazione delle dotazioni di personale per un crescente numero di funzioni.

## I VINCOLI IN MATERIA DI COSTI PERSONALE E COSTI OPERATIVI ESTERNI

Alla disciplina dettata dal TUSP in materia di gestione del personale nelle società a partecipazione pubblica è stata data puntuale attuazione nella Società, in particolare attraverso: i) l'adozione di uno specifico Regolamento in materia di reclutamento del personale, conforme ai principi dell'art. 35 del D.Lgs. 165/2001; ii) l'attuazione degli indirizzi assegnati dai Soci ex art. 19, comma 5, recepiti dalla Holding con propri provvedimenti nonché riassegnati alle società controllate, unitamente ad un set essenziale di indicatori economici; iii) l'attività di ricognizione del personale in servizio, a norma dell'art. 25, comma 1, dalla quale non sono risultate eccedenze di personale in servizio presso la Holding e le società da essa controllate; iv) l'osservanza della pur incerta e dinamica normativa transitoria e oramai superata in materia di assunzioni di personale di cui all'art. 25, comma 4, del D.Lgs. 175/2016 e s.m.i..

Il perseguimento della sana gestione dei servizi è stato ancorato ad obiettivi di efficienza, in particolare per quanto riguarda i costi operativi esterni e i costi del personale. Gli obiettivi di efficienza assegnati dagli enti soci a tutte le società del Gruppo Ravenna Holding, individuano come strategica la qualità dei servizi e la valorizzazione del rapporto costi/ricavi e del rapporto costi/utile, in luogo di obiettivi (meno significativi) di mero contenimento dei costi in valore assoluto.

Il costo del personale (dipendente e distaccato) di riferimento sarà pertanto quello indicato nella programmazione triennale, con l'indirizzo del non incremento rispetto alle previsioni, al netto di

eventuali maggiori oneri non prevedibili derivanti dagli automatismi/rinnovi del CCNL di riferimento. Nel rispetto dei vincoli economici di cui sopra e della dotazione organica prevista, la Società è autorizzata a procedere ad eventuali nuove assunzioni, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 19 D.Lgs. 175/2016, potendo in ogni caso procedere, sulla base di accordi con altre società del gruppo, alla mobilità da società controllate, collegate, partecipate.

## LA PREVENZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE E GLI STRUMENTI DI GOVERNO SOCIETARIO INTEGRATIVI (ARTT. 6 E 14 D.LGS. 175/2016).

Il Testo Unico si è posto l'obiettivo di introdurre modelli di gestione del rischio utilizzati in ambito privatistico all'interno delle società controllate dalla Pubblica Amministrazione, imponendo anche strumenti per una più attenta gestione della governance e l'introduzione (ove mancante) di un sistema di controllo interno.

Ravenna Holding ha operato secondo il consueto approccio "di gruppo", introducendo e sviluppando, già a partire dal 2017, misure di rafforzamento del controllo dei rischi, in una logica di forte integrazione con il modello organizzativo esistente e di progressivo sviluppo dello stesso.

Ravenna Holding ha adottato il "Programma di misurazione del rischio di crisi aziendale", implementando un vero e proprio sistema "quantitativo" di valutazione del rischio e rendendo più strutturata l'attività di monitoraggio, le rilevazioni degli indicatori e la loro trasmissione agli organi competenti (definendo modalità, tempistiche, strumenti di comunicazione, ecc...).

Con l'adozione di tale Programma la società si è dotata di uno strumento idoneo e adeguato a prevenire potenziali rischi patrimoniali, finanziari ed economici e quindi possibili danni in capo alla società e ai suoi soci.

Il "Programma" fa riferimento ad un set di indicatori idonei a segnalare preventivamente il rischio di crisi; per ogni indicatore sono state individuate "soglie d'allarme", valori al di fuori dei parametri "fisiologici" di normale andamento e tali da presumere un rischio di potenziale disequilibrio; gli indicatori vanno periodicamente monitorati e in caso di rilevazione oltre ai "valori soglia" spetta agli organi societari il compito di approfondirne le cause e quindi affrontare e risolvere le criticità rilevate adottando "senza indugio i provvedimenti necessari".

L'inserimento dell'attività di valutazione del rischio all'interno del modello di governance già sviluppato dal gruppo ha come finalità quella di 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 del gruppo.

Nella tabella seguente sono riportati i principali indicatori individuati che rimangono invariati rispetto agli anni precedenti, in quanto rappresentativi di un perimetro di "sicurezza" operativa:

INDICATORI	RAVENNA HOLDING				
	VALORE SOGLIA	PRECONS. 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023	BUDGET 2024
UTILE NETTO	< 5.000.000	13.111.819	11.331.343	10.029.761	10.392.099
ROI rettificato	< 1,20%	2,28%	2,31%	2,05%	2,12%
ROE	< 1,00%	2,74%	2,39%	2,11%	2,17%
PFN/ EBITDA	> 6,00	1,52	1,45	1,49	1,39
PFN/ PN	> 0,30	0,05	0,05	0,05	0,04
ICR = EBITDA/ Oneri finanziari	< 8,00	58	45	43	43
(DSCR) = Cash Flow / (Quote cap. + OF)	< 1,20	2,54	2,16	1,86	1,75
Indice di struttura primario (PN/Attivo fisso netto)	< 0,50	0,93	0,94	0,94	0,94
Indice strutt. secondario (PN+Pass cons)/Att. fisso netto	< 0,50	1,01	1,01	1,01	1,00
Grado di indipendenza da terzi (PN/(Pass.cons+Pass.corr.))	< 2,00	8,85	9,61	10,29	11,22
Rapporto di indebitam. (Tot. Capitale di terzi/Totale passivo)	> 0,33	0,10	0,09	0,09	0,08

Il simbolo "<" (minore) indicato come soglia significa che il valore desta attenzione qualora sia inferiore al valore soglia indicato, pertanto, valori superiori sono indicatori di normale andamento.

Il simbolo ">" (maggiore) indicato come soglia significa che il valore desta attenzione qualora sia maggiore al valore soglia indicato, pertanto valori inferiori sono indicatori di normale andamento.

Si rileva il pieno rispetto di tutti gli indicatori, confermandosi una buona solidità patrimoniale, una situazione finanziaria solida ed equilibrata, una buona redditività e la capacità di piena solvibilità dei propri impegni finanziari.

Si evidenzia, inoltre, che è stata differita a maggio 2022 l'entrata in vigore del Codice della Crisi d'impresa e dell'Insolvenza ("CCI" - D.Lgs. 12 gennaio 2019 n. 14) con ulteriore proroga delle misure di allerta al 31/12/2023 e non è ancora stato approvato dal Ministero dello Sviluppo Economico il documento elaborato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (CNDCEC), ai sensi dell'art. 13 comma 2 del medesimo CCI, relativo agli indici di allerta necessari al completamento del sistema di valutazione della crisi d'impresa.

Il modello proposto dal CNDCEC consiste in un sistema di indicatori di tipo gerarchico, che tracciano valori soglia degli indici di bilancio differenziati per settore. Il segnale di allerta dovrebbe essere considerato in uno dei 3 seguenti casi: 1) Il patrimonio netto negativo; 2) DSCR a 6 mesi inferiore a 1; 3) in assenza del DSCR, 5 specifici indici di bilancio fuori dai valori soglia prestabiliti, differenziati per settore.

Per quanto riguarda Ravenna Holding si registra un Patrimonio Netto significativamente positivo e un DSCR, indice utilmente applicabile e infatti già preso a riferimento nel set di indicatori introdotti autonomamente sopra evidenziati, molto distante dai valori soglia e valutabile anche in chiave prospettica in base alle programmazioni triennali periodicamente aggiornate.

## **INDIRIZZI RELATIVI ALLE SOCIETA' PARTECIPATE**

### **INDIRIZZI RELATIVI ALLA PARTECIPAZIONE IN HERA S.P.A.**

La partecipazione azionaria in HERA S.p.A. al 31/12/2021 è di n. 73.226.545 azioni, pari al 4,92% (a seguito della vendita effettuata in dicembre 2021 di n. 973.455 azioni) del capitale sociale e rappresenta una partecipazione strategica per Ravenna Holding S.p.A.

Le azioni di Hera garantiscono in maniera preponderante gli introiti da partecipazioni per la Holding. In base alle previsioni del Piano Industriale della società, il valore del dividendo per azione è previsto di 11,5 centesimi relativamente alla distribuzione nell'esercizio 2022 (in aumento di 0,5 centesimi rispetto alla precedente pianificazione), in progressivo aumento di ulteriori 0,5 centesimi per gli anni successivi.

Pertanto, la visione strategica relativa alla partecipazione in tale società e alla sua governance, non risultano alterate dalla modesta alienazione azionaria effettuata nel 2021, peraltro già prevista e autorizzata a partire dall'annualità 2018.

Ravenna Holding aderisce sin dalla sua costituzione 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. I principali soci pubblici di Hera S.p.A. hanno stabilito, sin dalla costituzione della società, di procedere a successivi rinnovi del Contratto di Sindacato di Voto e di Blocco Azionario, in prosecuzione dei precedenti patti.

Il Sindacato di Blocco vigente è volto ad assicurare che la prevalenza dei diritti di voto di HERA, da intendersi anche come maggioranza relativa dei diritti di voto rispetto a quelli di ciascun singolo altro socio, sia di titolarità di Soci Pubblici così come previsto dall'art. 7 dello Statuto Sociale, modificato in data 28 aprile 2015, dall'Assemblea di HERA con l'introduzione dell'art. 6.4 che, in particolare, disciplina il Voto Maggiorato.

Nel mese di aprile 2021 è stato stipulato il nuovo Patto di sindacato di Hera 2021-2024, che garantisce il controllo attraverso il 38% delle azioni bloccate. Per quanto riguarda Ravenna Holding, il numero di azioni attualmente bloccate è superiore a quello originario al momento della sottoscrizione dei contratti che prevedevano il blocco del 51% delle azioni, e pari a quasi 69 milioni di azioni.

### **INDIRIZZI RELATIVI ALLA PARTECIPAZIONE IN SAPIR S.P.A.**

La società concorre al perseguimento delle finalità istituzionali degli enti soci relative alle politiche di sviluppo economico del territorio attraverso la gestione "con finalità pubblicistiche" degli Asset per lo sviluppo del Porto di Ravenna. La società SAPIR S.p.A. è, infatti, proprietaria di Asset portuali (terminal container, infrastrutture per la piattaforma logistica, banchine, piazzali, 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.

SAPIR riveste un ruolo strategico riconducibile alla programmazione dell'utilizzo delle aree per l'insediamento e lo sviluppo di nuove attività produttive industriali e commerciali. Il ruolo di SAPIR a più forte vocazione pubblicistica consiste quindi nella valorizzazione del patrimonio non

in termini meramente immobiliari, ma di sviluppo delle attività economiche ad esso riferibili, sia in ambito portuale, che di servizi accessori.

L'obiettivo di evoluzione dell'assetto del gruppo individuato da parte degli azionisti pubblici, è stato recepito nel Piano Industriale adottato dalla società, costruito nella consapevolezza che le attività di natura terminalistica si presentano al momento strettamente connesse con l'attività patrimoniale e risultano non immediatamente scindibili, e che occorra operare tenendo conto della esigenza di salvaguardare oltre alla operatività, il valore patrimoniale e la consolidata capacità di produrre utili.

Si conferma l'opportunità di prevedere la possibilità di acquisizione di piccoli pacchetti azionari, in caso di dismissione da parte di azionisti "minori". In particolare, si potrà procedere qualora alcuni enti dovessero decidere di porre in vendita il pacchetto azionario da loro detenuto in SAPIR S.p.A., o altri piccoli azionisti, pubblici o privati, chiedessero, come già avvenuto in passato, di essere liquidati. Va ricordato che le azioni SAPIR producono dividendi in maniera apprezzabile, per il 2021 probabilmente al di sopra delle aspettative, e che quindi l'investimento sarebbe in ogni caso "produttivo". Per tener conto degli equilibri complessivi della Holding si può confermare un'autorizzazione per l'investimento di massimo un milione di euro e l'ipotesi di valutazione del titolo ad un prezzo in ogni caso inferiore a quello periziato (per le azioni SAPIR detenute sia dalla Holding che dalla Provincia) al momento del, relativamente recente, conferimento.

#### **INDIRIZZI RELATIVI ALLA PARTECIPAZIONE IN START ROMAGNA S.P.A.**

La società Start Romagna S.P.A gestisce attualmente il servizio di Trasporto Pubblico Locale nei territori delle tre province romagnole, in qualità di aggiudicataria delle procedure ad evidenza pubblica espletate dalle allora Agenzie provinciali (Rimini, Forlì-Cesena e Ravenna), poi confluite in AMR. La società costituisce lo strumento operativo al fine della prestazione di un servizio pubblico primario in termini adeguati ai bisogni del territorio, favorendo altresì l'accessibilità al servizio, fermo restando che le modalità gestionali devono essere parametrize a principi e canoni imprenditoriali di economicità ed efficienza.

I principali soci hanno ritenuto opportuno, pur valutata la non riconducibilità di Start tra le "società a controllo pubblico" ai sensi del Testo Unico Società Pubbliche (ricostruzione rafforzata da autorevole giurisprudenza) e confermando l'assenza dell'esercizio congiunto dei rispettivi diritti di voto, valorizzare le distinte partecipazioni pubbliche attraverso modalità strutturate di confronto e collaborazione tra loro, nel rispetto delle distinte e autonome posizioni. A tal fine gli Enti Locali soci hanno dato corso all'adeguamento dello Statuto, e introdotto in via di autolimitazione taluni adeguamenti di impronta "pubblicistica" derivanti dal TUSP, coerentemente con la scelta di assicurare trasparenza, contenimento della spesa e adeguatezza dei controlli interni, salvaguardando al contempo l'efficienza e l'economicità della gestione aziendale.

Si evidenzia che anche per tutto l'esercizio 2021 Start ha dovuto affrontare gli effetti della pandemia conseguente alla diffusione del virus COVID-19, che risultano particolarmente impattanti per le aziende del settore dei trasporti. I riflessi economici e finanziari per la società, come per tutti gli operatori del settore, sono significativamente negativi; il contesto operativo nell'ambito di attività regolate dovrebbe tuttavia attenuare significativamente l'impatto economico della crisi e limitare l'incertezza e l'instabilità dei ricavi. I ripetuti provvedimenti normativi che riguardano il settore della mobilità, e gli ulteriori provvedimenti di sostegno annunciati dal Governo e dalla Regione Emilia-Romagna, pur con inevitabili elementi di incertezza, appaiono in grado di garantire



significativi contributi economico-finanziari, tali da consentire il mantenimento di ragionevoli condizioni operative e di bilancio.

Si ritiene strategico che la società, valutate le condizioni in grado di garantire la continuità aziendale, rimanga impegnata a proseguire i piani di investimento intrapresi per il rinnovo della flotta (e in particolare i progetti relativi a veicoli con alimentazioni sostenibile) e per lo sviluppo dei progetti dei sistemi di trasporto locale avviati nei territori di propria competenza, attingendo anche prontamente agli importanti finanziamenti messi in campo a livello europeo, nazionale e regionale per tali finalità.

A seguito dei Piani di razionalizzazione delle partecipazioni in fase di attuazione da parte dei singoli Enti, alcuni Comuni soci potrebbero riproporre la vendita del pacchetto azionario da loro detenuto in Start Romagna S.p.A.. Anche al fine di non creare improprie complessità nella governance che possono ostacolare processi ordinati e condivisi di evoluzione degli assetti societari, è opportuno confermare l'autorizzazione ad attivare lo strumento dell'esercizio della prelazione, preferibilmente d'intesa con gli altri principali azionisti, allo scopo di evitare l'ingresso nel capitale azionario di Start Romagna S.p.A. di soggetti terzi. Più in generale si propone di autorizzare Ravenna Holding, con il presente Piano, ad intervenire nell'ambito di eventuali processi di dismissione da parte di alcuni degli attuali soci, anche se attivati con il coinvolgimento della società. Tenuto conto degli equilibri complessivi della Holding, e del rilievo della partecipazione detenuta, si richiede l'autorizzazione di una soglia massima di investimento pari a 400 mila euro per l'eventuale acquisto di azioni.

## **INDIRIZZI RELATIVI ALLA PARTECIPAZIONE IN RAVENNA FARMACIE S.R.L.**

Risulta evidente che la problematica legata alla pandemia Covid-19 sia destinata a dominare qualsiasi considerazione relativa al settore della distribuzione farmaceutica anche per il prossimo anno. La pandemia ha cambiato moltissime dinamiche, in parte consolidate da decenni, di un mercato peraltro già attraversato da rilevanti fattori problematici. Risulta quindi inevitabile che la stima dei risultati economici dei prossimi mesi ed anni, e le possibilità operative, siano sottoposte ad un livello di incertezza veramente elevato.

Il mercato delle farmacie ha subito nel 2020 e 2021 una ulteriore contrazione, che ha esacerbato le differenze fra le aziende che già in passato erano riuscite a mettere in sicurezza il proprio equilibrio economico e che, pur subendo la crisi, sono finora riuscite a garantire bilanci positivi, e quelle che già incontravano difficoltà strutturali. In un contesto di questo genere, Ravenna Farmacie ha messo a frutto l'equilibrio guadagnato negli scorsi anni, e le professionalità presenti nell'organizzazione, per cercare di limitare i danni, riuscendo a mantenere un pieno equilibrio di bilancio.

La cosa più importante è che l'azienda sia riuscita nel contempo a supportare la gestione della salute pubblica con le proprie attività e i propri sforzi, contribuendo alla gestione delle urgenze del territorio.

In questo quadro del settore della distribuzione farmaceutica si rafforza l'esigenza di ricercare partnership e attivare forme di possibile collaborazione/raccordo, in primis con altre entità pubbliche che gestiscono farmacie comunali, attraverso la ricerca di forme di cooperazione che consentano di soddisfare in chiave evolutiva l'interesse primario cui è teso il servizio farmaceutico, e valorizzando le possibili sinergie ed economie di scala. Appare pertanto coerente, in particolare in sinergia con l'attività all'ingrosso del magazzino, ottimizzare l'uso efficiente di risorse qualificate, e

mettere in rete, tramite la propria organizzazione (in quanto parte del gruppo Ravenna Holding), taluni servizi a favore di altre aziende comunali o singole farmacie.

Oltre a complessi progetti di razionalizzazione delle partecipazioni pubbliche, anche eventualmente implicanti lo scorporo del patrimonio immobiliare (che possono comunque essere considerati), risulta quindi strategico perseguire possibili operazioni di collaborazione della società Ravenna Farmacie S.r.l., sia con altri soggetti pubblici, con riferimento al bacino “naturale” emiliano-romagnolo, sia con le farmacie private, principalmente del bacino provinciale. Le forme di sinergia attivabili devono essere valutate in maniera aperta e flessibile, inserendosi nell’ambito delle azioni proattive per difendere il ruolo di servizio delle farmacie (pubbliche in particolare) in un contesto di mercato dinamico e aggressivo. In tale contesto, si ritiene opportuno valutare ogni possibile operazione che consenta in particolare di raggiungere sinergie ed efficienze operative ed economie di scala.

La società, in stretto raccordo con la capogruppo Ravenna Holding, è pertanto fortemente determinata a creare nuove forme di accordi, che la leghino eventualmente nel prossimo futuro da una parte con la rete delle farmacie pubbliche della Regione Emilia-Romagna, e dall’altra favoriscano accordi di sistema con la rete delle farmacie, anche private, del nostro territorio provinciale.

Un primo risultato si è avuto con la partecipazione di Ravenna Farmacie alla gara di appalto di IntercentER per la fornitura di farmaci e parafarmaco alle farmacie comunali della Regione, in associazione temporanea di impresa con FCR Reggio Emilia (azienda molto simile a Ravenna Farmacie, anche se con dimensioni molto maggiori, che gestisce le farmacie comunali di Reggio Emilia), aggiudicandosi la fornitura come secondo fornitore del lotto che copre le provincie di Ferrara e Forlì (la cui fornitura riguarderà principalmente Ravenna Farmacie) e come primo fornitore il lotto che riguarda il resto della Regione (principalmente servita da Reggio Emilia).

Si intende promuovere il ruolo delle Farmacie, in particolare pubbliche ma anche - sulla base di forme di coordinamento e cooperazione – private, rafforzandone la qualità di operatori del “servizio pubblico”, e qualificandole maggiormente come rilevanti punti della rete professionale del Servizio Sanitario Regionale, al fine dell’erogazione di prestazioni e servizi utili a migliorare il diritto alla salute e il benessere dei cittadini.

Si stanno valutando anche forme di collaborazione intense, che possano comportare la possibilità di affiancamento nella gestione di farmacie, anche di proprietà privata, con accordi di gestione strutturati o anche con la formula dell’affitto di ramo di azienda.

E’ in corso di formalizzazione un accordo che per la prima volta nella storia di Ravenna Farmacie permette di gestire la farmacia privata di Santa Teresa di Ravenna, attraverso un contratto di affitto di ramo d’azienda che avverrà all’inizio dell’anno 2022.

Alla luce di quanto sopra, si reputa opportuno autorizzare espressamente il CdA di Ravenna Holding (in stretto raccordo al CdA di Ravenna Farmacie), a procedere alla sottoscrizione di ulteriori eventuali accordi di collaborazione e/o contratti di rete, con partner nell’ambito del sistema delle farmacie pubbliche della regione o di forme associative delle farmacie private locali, a seguito della approvazione da parte dell’assemblea dei soci del presente Budget.

Tali eventuali accordi non devono comportare aggravii dei profili di rischio per le società del gruppo, e in particolare conferimenti di capitale in forme societarie, e si intendono finalizzati principalmente a ricercare e sviluppare sinergie ed economie di scala, utili a migliorare la qualità

del servizio di assistenza farmaceutica, tenendo conto del fatto che, oltre alla primaria e fondamentale attività di distribuzione del farmaco (che rappresenta un primo presidio del SSN), le Farmacie offrono alla collettività ulteriori servizi.

## **INDIRIZZI RELATIVI ALLA PARTECIPAZIONE IN ROMAGNA ACQUE S.P.A.**

Romagna Acque-Società delle Fonti S.p.A. è la Società per azioni, a capitale interamente pubblico e incedibile, proprietaria di tutti gli impianti per la produzione di acqua potabile della Romagna, fornitore integrale dell'acqua all'ingrosso, con un affidamento in scadenza il 31 dicembre 2023, recentemente prorogato con legge regionale al 31 dicembre 2027.

Romagna Acque si configura quale società *in house providing* ai sensi dell'art. 5 comma 1 del D.lgs.50/2016 e dell'art 16 del D.Lgs.175/2016. La Società gestisce con affidamento diretto, regolato attraverso apposita convenzione da parte dell'Agenzia Territoriale dell'Emilia-Romagna per Servizi Idrici e Rifiuti (ATERSIR) ai sensi dell'art 16 comma 1 del D.Lgs. 175/2016 le seguenti attività:

- servizio di fornitura idrica all'ingrosso al gestore del servizio idrico integrato (SII) nel territorio delle tre provincie della Romagna;
- attività di finanziamento di opere del SII (Servizio Idrico Integrato) realizzate e gestite dal gestore del SII nel territorio delle tre provincie della Romagna.

L'attività di indirizzo e controllo degli enti locali sulla società viene esercitata attraverso il coordinamento dei soci che agevola il perseguimento degli obiettivi assegnati e la verifica del loro rispetto. Tale attività, per l'esercizio in concreto del controllo analogo congiunto, si è sviluppata nel corso degli anni anche attraverso strutturati momenti di confronto tecnico e coordinamento tra i soci. I documenti di previsione contengono non solo obiettivi economici e finanziario-patrimoniali (come rappresentati rispettivamente nel Conto Economico e nello Stato Patrimoniale) ma anche obiettivi tecnico-gestionali (come rappresentati nella Relazione sulla Gestione).

La programmazione del Piano degli Interventi di Romagna Acque per il periodo 2020-2023 prevede significativi investimenti anche nel settore dei beni non gestiti, in particolare nel bacino di Ravenna, impiegando parte delle rilevanti risorse finanziarie detenute e generate dalla società.

Con particolare riferimento agli anni 2022 e 2023, Romagna Acque prevede sul bacino di Ravenna interventi per oltre 7 milioni di euro (di cui 3,5 milioni nel 2022 e 3,7 milioni nel 2023) tra i quali: Raddoppio della condotta Russi-Lugo-Cotignola (intervento di totali 9,4 milioni di euro di cui 5,5 previsti per gli anni 2022 e 2023); Canale Carrarino 2° tratto collegamento canaletta ANIC (intervento di totali 5 milioni di euro di cui 2 milioni previsti per gli anni 2022-2023); Interconnessione rete con Ravenna - risoluzione delle problematiche di interferenza fra la condotta Standiana-Ravenna e la SS.67 Tosco-Romagnola (intervento di 1,5 milioni di euro, inizialmente non previsto, che inizierà nel 2022) oltre a lavori di Manutenzione straordinaria e miglioramento sismico delle vasche di potabilizzazione del NIP 1 Bassette Ravenna (intervento di circa 2 milioni euro) ancora in corso per ritardi registrati a causa dell'emergenza Covid.

Relativamente alla "Gestione degli asset patrimoniali del ciclo idrico - progetto di incorporazione in Romagna Acque di tutti gli asset della Romagna" si rimanda a specifico paragrafo della presente relazione.

Il peculiare e articolato ruolo di Romagna Acque si conferma come un tratto distintivo e un valore aggiunto per il SII nell'intero perimetro romagnolo, in quanto produttore all'ingrosso e società patrimoniale dal ruolo potenziato (in particolare nella prospettiva del progetto di conferimento delle reti).

La capacità di programmare e garantire forti investimenti consente in ogni caso di disporre di risorse finanziarie molto rilevanti e ridondanti rispetto alle esigenze, una volta salvaguardata la piena potenzialità di investimento, che rimane l'obiettivo prioritario per la società.

E' stata pertanto valutata e programmata dal coordinamento soci della società, ancora per l'annualità 2021 (a valere sul 2022) la distribuzione potenziata di dividendi e riserve di utili agli azionisti, deliberata nel corso dell'assemblea del 26/5/2021, confermando quanto deliberato dal Coordinamento Soci in data 12/5/2020, e approvato dall'Assemblea dei soci nel mese di giugno 2020.

Per concorrere ad alleviare le ricadute negative sui bilanci degli Enti soci, in difficoltà a causa dell'intervenuta emergenza sanitaria legata al Covid-19, infatti, i soci hanno valutato che la Società, viste le rilevanti riserve libere in bilancio e la solidissima situazione finanziaria, potesse procedere a una distribuzione complessiva di utili e riserve pari a 13 euro per azione, in concomitanza all'approvazione del bilancio 2021.

La distribuzione programmata di riserve di utili rappresenta, vista la natura particolare dei soci e della società, una buona pratica, alla luce delle condizioni di contesto, e tenendo conto delle ridondanti disponibilità finanziarie di Romagna Acque rispetto agli investimenti pianificati e in fase di programmazione, poiché consente sia agli azionisti che al C.d.A. di programmare correttamente i flussi finanziari prospettici.

L'individuazione dell'entità complessiva delle riserve per le quali si è programmata la distribuzione risulta pienamente sostenibile, anche se valutata in un'ottica strategica, che veda confermato l'approccio teso alla salvaguardia degli equilibri finanziari di Romagna Acque, e l'impegno volto alla realizzazione di investimenti con la massima potenzialità che le possibilità tecniche e il sistema di regolazione consentono.

## **INDIRIZZI RELATIVI ALLA PARTECIPAZIONE IN RAVENNA ENTRATE S.P.A.**

Già nell'ambito del procedimento per la conformazione di Ravenna Entrate S.p.A. al modello di società in house providing è stato previsto che la Società, in un'ottica di razionalizzazione ed efficientamento, possa garantire le funzioni di accertamento e riscossione dei tributi anche a ulteriori soggetti pubblici azionisti di Ravenna Holding S.p.A. Tale opzione è stata attivata dall'Amministrazione Provinciale di Ravenna che ha adottato un atto di indirizzo, in ordine all'avvio del procedimento volto all'affidamento diretto a Ravenna Entrate S.p.A. del servizio di riscossione delle sanzioni amministrative di competenza. Il Budget 2022-2024 non considera tali attività aggiuntive rispetto a quelle attualmente svolte, prevedendo che al concretizzarsi degli scenari sopra descritti, si procederà ad una revisione organica del Budget triennale che terrà conto dei maggiori servizi da garantire alla Provincia di Ravenna e dei relativi costi operativi. La complessità delle procedure finalizzate alla definizione del nuovo contratto di servizio per la gestione e riscossione delle sanzioni amministrative di pertinenza della Provincia e delle migliori condizioni di efficienza, efficacia ed economicità comportano la prevista attivazione del servizio nel 2022. Le perduranti difficoltà legate alla pandemia, e la necessità di procedere al recesso dalla convenzione che regola l'appalto all'attuale gestore del servizio di gestione e riscossione, nonché dalla convenzione per la "gestione delle sanzioni amministrative relative alle violazioni alle norme del codice della strada accertate a carico dei veicoli e/o cittadini stranieri", impongono infatti tempistiche adeguate per la definizione del nuovo contratto di servizio per la gestione e riscossione, anche coattiva, delle sanzioni amministrative di pertinenza della Provincia.

Tenuto conto che il fine della società è orientato all'erogazione di un efficace, efficiente ed economico servizio di riscossione delle entrate la cui sola salvaguardia costituisce un presupposto fondamentale da coniugare alle finalità istituzionali (non perseguendo la massima remunerazione del capitale), Ravenna Entrate potrà sottoscrivere il nuovo contratto a condizione che l'utile netto previsto nei piani pluriennali non sia intaccato (ad invarianza di condizioni) dalla nuova gestione, e con l'obiettivo di garantire comunque l'equilibrio economico al termine di ciascun esercizio.

La società procederà in ogni caso all'aggiornamento della propria reportistica e agli adeguamenti operativi opportuni o necessari, nell'ambito delle autorizzazioni già intervenute e degli indirizzi/obiettivi assegnati.

## **INDIRIZZI RELATIVI ALLA PARTECIPAZIONE “IN HOUSE” ACQUA INGEGNERIA S.R.L.**

Nei primi mesi del 2021 è avvenuta la costituzione e formale adesione dei nuovi soci alla nuova società “Acqua Ingegneria” e l'avvio dell'attività secondo lo schema “in house”.

Il progetto coinvolge, oltre a Ravenna Holding, che partecipa anche in qualità di principale azionista di Romagna Acque, l'Autorità di sistema portuale del Mare Adriatico centro-settentrionale che governa il porto di Ravenna e la stessa Romagna Acque.

Era stata individuata da tempo, infatti, la necessità di potenziamento della capacità progettuale e tecnica nel perimetro dei soggetti pubblici attivi sul territorio, al fine di accelerare la realizzazione degli investimenti già programmati oltre a consentire l'ulteriore pianificazione e realizzazione di investimenti che si renderanno necessari per soddisfare l'aumentato fabbisogno infrastrutturale, in particolare per il Servizio Idrico.

L'approvazione della “motivata istanza” relativa al progetto delle società patrimoniali, ampiamente descritto nel paragrafo successivo, conferma la necessità di sviluppo di questa società come partner operativo degli Enti.

Per quanto riguarda Ravenna Holding, si prevede di acquisire servizi da Acqua Ingegneria nel triennio 2022-2023-2024 complessivamente per circa 400 mila Euro, con una valutazione parametrica relativa ai numerosi progetti immobiliari avviati che richiederanno servizi tecnici nel loro sviluppo, con costi integralmente capitalizzabili e risorse già ampiamente previste nel piano triennale come finanziamento dei citati investimenti.

## **GESTIONE DEGLI ASSET PATRIMONIALI DEL CICLO IDRICO - PROGETTO DI INCORPORAZIONE IN ROMAGNA ACQUE-SOCIETÀ DELLE FONTI DI TUTTI GLI ASSET DELLA ROMAGNA NON ISCRITTI NEL PATRIMONIO DEL GESTORE DEL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO.**

L'anno 2021 si chiude con una straordinaria notizia arrivata negli ultimissimi giorni utili per la predisposizione del budget 2022 della Società: **Arera - Autorità di regolazione per energia reti e ambiente** ha deliberato, in data 9 dicembre 2021, l'approvazione della “motivata istanza” presentata dall'ente regolatore d'ambito **Atersir - Agenzia Territoriale dell'Emilia Romagna per i Servizi Idrici e Rifiuti** con la Deliberazione del Consiglio d'Ambito n. 18 del 7 giugno 2021 “*Aggiornamento delle predisposizioni tariffarie del servizio idrico integrato elaborate in applicazione della deliberazione ARERA n.580/2019/R/IDR del 27 dicembre 2019 e ss.mm.ii. recante il metodo tariffario idrico per il terzo periodo regolatorio (2020-2023) MTI3, per i bacini*

*tariffari di Ravenna e Forlì-Cesena gestiti da HERA S.p.A. di cui alla deliberazione CAMB n. 86/2020, e approvazione della connessa istanza di proroga delle attuali concessioni del Servizio Idrico Integrato di durata quinquennale nei medesimi territori”.*

L'istanza era stata presentata per conto degli enti locali del bacino di Ravenna e Forlì-Cesena, in ragione dei compiti di pianificazione degli investimenti assegnata loro dalle norme, da esercitare in maniera coordinata e congiunta a livello dei diversi ambiti territoriali.

Come noto, nel dicembre 2011, l'Assemblea Straordinaria dei Soci aveva deliberato la fusione per incorporazione della società unipersonale Area Asset S.p.A. in Ravenna Holding S.p.A. L'operazione ha consegnato alla società, solida dal punto di vista patrimoniale e finanziario, un significativo patrimonio di asset fondamentali per il territorio, composto dalle reti del ciclo idrico integrato dei Comuni di Ravenna, di Cervia e di Russi, e ha richiesto una specifica modifica statutaria per rendere la Società conforme ai dettami dell'articolo 113 comma 13 del TUEL (capitale pubblico totalitario e incedibile).

L'operazione fu concepita in una logica di semplificazione del quadro delle partecipazioni degli Enti, e il progetto di incorporazione in Romagna Acque-Società delle Fonti di tutti gli asset della Romagna ne rappresenta la naturale evoluzione sul piano strategico e territoriale.

La “motivata istanza” approvata (condivisa con il bacino di Forlì-Cesena per quanto riguarda i Consigli Locali di Atersir, e con Forlì-Cesena e Rimini a livello di Assemblea della società Romagna-Acque) è il primo passo indispensabile di un progetto che coniuga ulteriori aspetti di razionalizzazione delle società partecipate con il miglioramento della sicurezza e continuità del servizio idrico, favorendo il consistente incremento del livello di investimenti (la cui essenzialità è stata verificata e confermata) con positive possibili ricadute occupazionali sui territori.

Il progetto, di notevole complessità e portata strategica, vista la prospettiva di benefici immediati in grado di divenire strutturali nel lungo periodo, si è sviluppato con la collaborazione di numerosi soggetti: Romagna Acque – Società delle Fonti, società patrimoniali, enti locali, Atersir e gestore del SII.

La programmazione di lungo periodo contenuta nell'istanza, e le razionalizzazioni operative proposte dal gestore con positive ricadute tariffarie, possono consentire di concretizzare sul bacino romagnolo, grazie a un progetto già strutturato e condiviso, gli obiettivi in materia di SII richiesti dall'Unione Europea, integrandosi potenzialmente anche con le risorse del Recovery Plan.

Volendo rimanere focalizzati sulle ricadute specifiche per Ravenna Holding S.p.A., tuttavia, come ben noto agli enti soci l'ingente valore patrimoniale delle reti idriche è strutturalmente affiancato da una redditività relativa molto contenuta, dovuta alla genesi di tali investimenti e al ruolo pubblico specifico delle società ex articolo 113 c. 13 del Tuel, ma costituisce un oggettivo vincolo sugli assetti di bilancio della Società. La natura e finalità di tali beni, e in particolare di quelli conferiti dai comuni, comporta la consapevolezza che l'obiettivo della società detentrica non può che essere la mera recuperabilità nel tempo del valore dei cespiti.

Il progetto di accorpamento delle proprietà delle reti in capo a Romagna Acque – Società delle Fonti S.p.A. ha come presupposto fondamentale la ridefinizione dei canoni di spettanza delle società patrimoniali del territorio ravennate e forlivese, giustificato dalla necessità di realizzare maggiori investimenti sui rispettivi territori provinciali. E' necessario l'adeguamento dei canoni per i beni a suo tempo conferiti dai Comuni, in misura pari alle rispettive quote di ammortamento vincolando, a regime, l'utilizzo della liquidità derivante da questi al finanziamento di investimenti del servizio idrico privi degli oneri finanziari e fiscali, diversamente da quanto accadrebbe se gli

investimenti fossero finanziati dal gestore, con conseguenti benefici di contenimento degli incrementi delle dinamiche tariffarie.

Di conseguenza, a fronte dell'accresciuto fabbisogno di investimenti emerso su entrambi i territori di Ravenna e Forlì-Cesena già per le annualità 2022-2023, e vista l'emergente necessità di reperire fonti di finanziamento per la relativa realizzazione, ATERSIR ha ritenuto di prevedere in via anticipata già nel biennio 2022-2023 per le società Patrimoniali, e in particolare Ravenna Holding, un canone ridefinito per i beni ex-comuni, che dovrà essere per tale componente destinato al finanziamento di nuovi investimenti del SII. Il reinvestimento dei canoni 2022-2023 riferiti ai beni ex-Comuni si baserà sul meccanismo già in essere, che prevede la sottoscrizione di un accordo quadro e la liquidazione da parte delle patrimoniali delle spese sostenute dal gestore, in funzione del grado di avanzamento delle opere.

Tenendo conto dell'approvazione della motivata istanza, e degli atti formali assunti dal regolatore regionale con l'approvazione della tariffa per il biennio 2022-2023, il presente Piano conferma per quanto riguarda gli esercizi 2022 e 2023 la previsione relativa ai ricavi per i canoni del servizio idrico pari agli ammortamenti sui beni conferiti dai Comuni. Per quanto riguarda l'anno 2024 è stata mantenuta impostazione analoga agli anni precedenti, in quanto le ricadute dell'approvazione della motivata istanza su tale annualità devono ancora essere pienamente definite.

## **ATTIVITÀ RELATIVE ALLA GESTIONE E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE**

La società Ravenna Holding può garantire un valido supporto anche per operazioni di natura patrimoniale a servizio dei soci, nel rispetto delle compatibilità finanziarie ed economiche. Da Statuto è oggi prevista la possibilità di svolgere attività di natura immobiliare in collegamento con le finalità istituzionali degli Enti, anche alla luce dell'art. 4, comma 2 lettera d) del TUSP, principalmente collegabili a immobili di proprietà degli enti soci o da destinarsi ad attività di interesse (in senso ampio) degli stessi.

Sono già stati individuati negli ultimi esercizi, alcuni importanti progetti di valorizzazione del patrimonio immobiliare detenuto. Si tratta di operazioni di interesse strategico degli azionisti, in grado di generare impatti economici e finanziari sostenibili e il rafforzamento patrimoniale della società. Come previsto le modalità operative dei progetti erano da regolarsi attraverso accordi che definissero modalità e tempistiche di finanziamento e di realizzazione degli interventi, che sono stati sottoscritti/integrati nel corso del 2020 e nel 2021 hanno visto la partenza effettiva di diversi approfondimenti progettuali.

Il Piano Triennale 2022-2024 è stato predisposto tenendo conto degli indirizzi espressi dai soci, in particolare nel Coordinamento Soci del 19 novembre e 14 dicembre 2021, che confermano principalmente le operazioni di natura immobiliare già delineate nell'ambito del precedente Piano triennale, prevedendo tempistiche di attuazione e finanziamento aggiornate in ragione dei diversi livelli di dettaglio di definizione della programmazione di ciascun progetto. Il Piano prevede prevalentemente gli aspetti legati alla pianificazione finanziaria, quantificando gli effetti economici e patrimoniali solo se individuabili con sufficiente attendibilità, tenendo conto che per i progetti principali le tempistiche prevedibili attestano l'avvio delle dinamiche economiche di recupero degli investimenti oltre l'orizzonte di Piano (2024).

L'attuale aggiornamento prevede la conferma di tutti gli interventi immobiliari già previsti nella precedente pianificazione, per alcuni dei quali vengono di seguito dettagliati gli sviluppi intervenuti.

Si segnala inoltre che è in corso la predisposizione, da parte dei tecnici incaricati, di piani urbanistici finalizzati alla valorizzazione di aree di proprietà (Savio di Ravenna, lungo Via Romea Sud e Ravenna - zona Bassette Ovest, lungo Via Romea Nord). In tali terreni si stanno sviluppando ipotesi pianificatorie principalmente con un'attenzione allo sviluppo sostenibile del territorio e in coerenza con gli obiettivi posti dall'Europa al 2030 di produzione di energia da fonti rinnovabili, ovvero realizzazione di campi fotovoltaici e di stazioni di rifornimento per carburanti innovativi/alternativi come alimentazione elettrica e ad idrogeno, dedicate ai mezzi del Trasporto Pubblico Locale, oppure stazioni di rifornimento di Gnl a disposizione di tutte le categorie di utenti. Il percorso tecnico, che si svilupperà nel corso dell'annualità 2022 in confronto con l'amministrazione comunale per arrivare all'approvazione dei Pua, fornirà gli elementi necessari per decidere come sviluppare le progettualità specifiche e con quali tempistiche, non escludendo a priori la possibilità di alienazione delle aree o di parte di esse. Tali riflessioni saranno poi sottoposte ai Soci in sede di revisione del Budget per le opportune valutazioni in merito alla sostenibilità tecnico-economica.

La nuova pianificazione degli investimenti, aggiornata in base alle informazioni disponibili, non modifica il fabbisogno finanziario totale, stimato in 12 milioni di Euro complessivi nel triennio, ma comporta una programmazione di dettaglio parzialmente diversa, con allocazione di risorse sui progetti in base alle nuove previsioni, aggiornate anche per recepire le ulteriori indicazioni dei soci, in particolare relative ad iniziative che si sono meglio definite nel corso del 2021, e alla luce di finanziamenti regionali e ministeriali intervenuti.

Il Piano Triennale sarà annualmente aggiornato, e quindi sottoposto a successiva approvazione assembleare, in concomitanza con la redazione del Budget che costituirà il primo anno del Piano stesso, consentendo aggiornamenti di migliore precisione delle programmazioni relative agli interventi di natura immobiliare, particolarmente soggetti a elementi di incertezza soprattutto per le tempistiche di espletamento delle gare d'appalto.

### **Realizzazione della caserma dei Carabinieri a Marina di Ravenna su beni di proprietà dell'amministrazione comunale.**

A seguito della sottoscrizione di un Accordo pubblicistico tra Comune di Ravenna e Ravenna Holding per la realizzazione della nuova caserma dei Carabinieri a Marina di Ravenna su beni di proprietà dell'amministrazione comunale, è stato predisposto dalla struttura tecnica comunale un progetto di fattibilità tecnico-economica su cui l'Arma dei carabinieri ha espresso parere favorevole.

Nel corso del 2021 Ravenna Holding, a seguito di procedure selettive mediante indagine di mercato, ha affidato i servizi di progettazione definitiva ed esecutiva ad una società di architettura e ingegneria specializzata in progettazione di opere pubbliche e con esperienza, in particolare, nel settore degli edifici di rilevanza strategica, come le caserme.

Entro l'anno 2021 è prevista la consegna degli elaborati del progetto definitivo all'amministrazione affinché proceda con l'approvazione da parte dell'organo amministrativo comunale e della conferenza di servizi, per poi giungere rapidamente (grazie anche alla richiesta di modellazione BIM inserita nel bando di gara) alla consegna del progetto esecutivo, una volta recepite eventuali prescrizioni.



Saranno poi svolte da Ravenna Holding, in stretta sinergia con il Comune, le procedure di gara per l'assegnazione dei lavori che si prevede di concludere entro l'estate 2022 per dare inizio ai lavori in autunno.

Il costo stimato dell'intervento è di circa 1,2 milioni di euro e prevede la possibilità di messa a reddito contestuale al completamento dell'intervento. Tra i punti principali dell'accordo c'è la concessione gratuita del bene in diritto di superficie a Ravenna Holding da parte dell'Amministrazione comunale per 45 anni, affinché la stessa holding, nel pieno rispetto degli scopi statutari, provveda alla costruzione dell'edificio, con relative pertinenze ed accessori. Una volta realizzato l'immobile, avverrà la costituzione a favore dell'amministrazione comunale di un diritto di usufrutto, a fronte di un canone annuo calcolato in percentuale sull'effettivo importo finale dell'investimento e tale da salvaguardare gli equilibri economico-finanziari della società.

### **Intervento di riqualificazione dell'immobile di Viale Farini (Isola S. Giovanni) ad uso studentato.**

La Fondazione Flaminia ha candidato alcuni anni fa, nell'ambito di un bando del Ministero dell'istruzione e dell'Università, un progetto per la realizzazione di una residenza universitaria per studenti, mediante la ristrutturazione dell'immobile di Ravenna Holding sito in piazzale Farini 21.

Il progetto presentato è stato approvato dal MIUR con riserva di successivo finanziamento, riserva sciolta l'8 luglio 2021 con la concessione effettiva del finanziamento.

Alla luce di tale novità, è stato condiviso un quarto Accordo Bilaterale tra Ravenna Holding e Fondazione Flaminia per confermare ed aggiornare, ove necessario, gli impegni presi a suo tempo fra le parti rispetto all'effettiva concessione del finanziamento. Ravenna Holding ha riconfermato l'impegno assunto negli accordi precedenti a cofinanziare l'intervento per circa 1,5 milioni di euro in relazione alle spese per i lavori di ristrutturazione dell'immobile di sua proprietà, prevedendo meccanismi di recupero a carico di Flaminia per quanto eventualmente eccedente rispetto a tale cifra e dovuto a modifiche progettuali sopraggiunte o alla rivalutazione dei costi delle materie prime.

E' stato inoltre sottoscritto un diritto di superficie della durata di 28 anni fra Ravenna Holding e Fondazione Flaminia in modo che la Fondazione possa impegnare le risorse del Ministero su un immobile che rientra nella sua totale, seppur temporanea, disponibilità. Sulla base di tale atto, Ravenna Holding percepirà annualmente un canone dalla Fondazione, oltre a vedersi restituito un immobile ristrutturato alla fine di tale periodo.

Rientrava già nell'ambito della programmazione, oltre alla previsione di cofinanziamento, l'acquisto di alcuni locali al piano terra (non compresi tra quelli già in precedenza di proprietà del Comune di Ravenna e quindi alienati alla Holding), effettuato parzialmente nel corso del 2020. Si prevede nel corso del 2022 un'ulteriore mirata acquisizione con un investimento nell'ordine di 90.000 euro per completare la funzionalità distributiva sul piano principale.

Si è ritenuto invece di soprassedere ad ulteriori mirate acquisizioni funzionali ad uno sviluppo progettuale più ampio, prevedendo di effettuarle in un secondo tempo, a causa della necessità di recepire alcune modifiche progettuali e del preoccupante incremento dei costi dei materiali edili, che rischia di richiedere un importante aggiornamento dell'importo lavori anche a condizioni invariate.

Sono inoltre al vaglio possibili forme di collaborazione con la Camera di Commercio di Ravenna relativamente all'acquisto di ulteriori spazi funzionali al progetto, ad esempio per la realizzazione di una palestra.

Dal punto di vista operativo si prevede l'ultimazione e l'approvazione del progetto definitivo ed esecutivo (in carico alla Fondazione Flaminia) entro il primo trimestre del 2022, la validazione con decreto da parte del Ministero, per poi procedere alla gara d'appalto dei lavori che, data la loro consistenza, richiederà diversi mesi, proiettando l'inizio effettivo dei lavori fra fine 2022 ed inizio 2023.

### **Area di via delle Industrie (ex ATM) Caserma della Polizia Locale e Area a servizio del Trasporto Pubblico Locale.**

Il Piano Triennale in relazione alla realizzazione della nuova caserma, e ad una più ampia valorizzazione del comparto, si basa su di un accordo tra Comune e Ravenna Holding - "Accordo tra comune di Ravenna e Ravenna Holding S.p.A. per la valorizzazione patrimoniale di un immobile della società controllata Ravenna Holding S.p.A. e messa a disposizione di una caserma a servizio della Polizia Locale del comune di Ravenna e di beni essenziali a servizio del Trasporto Pubblico Locale." In base all'accordo, nella definizione puntuale dell'assetto del comparto deve essere garantita una dislocazione funzionale degli interventi di interesse pubblico – nuova caserma della Polizia Locale e servizi TPL. Data la natura pubblicistica dell'accordo, viene perseguita una logica di corretto e razionale utilizzo delle risorse e di sostanziale equilibrio economico-patrimoniale, tenendo conto della natura dei soggetti coinvolti.

L'intervento relativo alla caserma prevede la ristrutturazione di un fabbricato esistente (ex uffici ATM) sul fronte strada, e il suo ampliamento verso l'area interna, andando in parte ad occupare e a sostituire edifici non utilizzati o non più funzionali alle attività oggi insediate. Il fabbricato sarà di complessivi circa 3.500 metri quadri, fra esistente e nuovo, su un lotto di circa 5.000 metri quadri stralciato dalla superficie complessiva dell'area, pari complessivamente a circa 25.000 metri quadri.

Ravenna Holding si è impegnata alla ristrutturazione e all'ampliamento con risorse interamente proprie e a fungere da stazione appaltante, avvalendosi della collaborazione dei tecnici comunali per tutte le attività operative da sviluppare in piena sinergia. Non appena verrà trasmesso dal Comune di Ravenna il progetto di fattibilità tecnica ed economica Ravenna Holding darà corso alle procedure per l'affidamento della progettazione definitiva ed esecutiva.

Il citato accordo disegna un'operazione in grado di definire un assetto complessivo del comparto che garantisca una risposta funzionale a varie esigenze di interesse pubblico, nuova caserma della Polizia Locale e servizi TPL.

Relativamente alla sede operativa (officina, impianto carburante, servizi annessi e strumentali alla gestione del servizio di TPL), la società, in quanto proprietaria degli immobili provvede, in cooperazione con il gestore del servizio (Start), all'esecuzione degli interventi di adeguamento e di ristrutturazione funzionale dei beni esistenti.

Nel corso del 2022 verranno ultimati gli interventi sull'impianto aziendale per il rifornimento del metano (stimati in circa 600 mila euro). In continuità con gli esercizi precedenti, e tenuto conto anche del citato accordo, sono state inoltre allocate nelle previsioni di investimento ulteriori risorse per finanziare interventi di adeguamento degli immobili a servizio del TPL, sulla base della programmazione definita con il gestore e AMR.

Permane quindi in capo a Ravenna Holding l'impegno a favorire gli opportuni interventi manutentivi e di sviluppo sui beni e gli impianti di proprietà, dedicati al servizio di TPL e messi a disposizione dell'Agenzia Mobilità Romagnola (AMR), prevedendo l'aggiornamento del contratto di locazione relativo agli stessi beni con l'Agenzia Mobilità Romagnola (AMR). Il recupero degli investimenti ordinari deve essere infatti garantito nell'ambito dei rapporti contrattuali (esistenti o futuri) tra Ravenna Holding e l'Agenzia della Mobilità, senza oneri diretti a carico dei soci.

In tale contesto, infine, è nata nel 2021 la previsione di realizzare nell'area un impianto per la produzione di energia elettrica rinnovabile e idrogeno green, da utilizzare prevalentemente per il rifornimento di autobus a idrogeno per il trasporto pubblico locale, avvalendosi anche di finanziamenti ministeriali resi disponibili dal Comune di Ravenna.

Sono state coinvolte nel progetto, oltre alla Holding quale proprietaria dell'area individuata ad ospitare il progetto e al Comune di Ravenna, Hera S.p.A., Start Romagna S.p.A., e l'Agenzia per l'Energia e lo Sviluppo Sostenibile (AESS). I rapporti tra i partner del progetto sono regolati da un "Memorandum of Understanding" c.d. "MoU", con il quale si assumono impegni di carattere operativo per la valutazione di fattibilità tecnica ed economica di interventi legati all'efficienza energetica, in linea con i più recenti obiettivi dell'Unione Europea per la tutela dell'ambiente, e per una maggiore competitività economica, che pongono al 2050 il raggiungimento di emissioni zero di CO<sub>2</sub> in tutti i settori, con rilevanti risorse finanziarie stanziare in particolare per investimenti nell'idrogeno.

Con l'attivazione della fase di studio/verifica/ricerca finalizzata a valutare la fattibilità del progetto, però, finalizzata comunque a mantenere in via delle Industrie la sede operativa del Tpl, è emersa la necessità di prevedere ampie fasce di rispetto per l'installazione di impianti ad idrogeno e di tenere conto delle prospettive di ampliamento della flotta aziendale del gestore del Tpl, rilevando contemporaneamente l'impossibilità di acquisizione degli spazi limitrofi in tempi ragionevoli.

Per questo motivo si è valutato, lungo il percorso di approfondimento del Mou, la possibilità di realizzare non in tale area, ma nell'area situata a Bassette Ovest sempre di proprietà di Ravenna Holding, come in precedenza riportato, l'installazione della stazione di ricarica di idrogeno green da dedicare ai bus, alimentata da un campo fotovoltaico installato in una porzione ampia dell'area, immaginando di potersi avvalere, per i finanziamenti, di fondi ministeriale ed europei connessi al miglioramento della qualità dell'aria e allo sviluppo della filiera dell'idrogeno.

Tenendo conto delle tempistiche programmate ai fini della valutazione di fattibilità del progetto, non sono previsti al momento nuovi impegni finanziari, che verranno eventualmente pianificati nei prossimi anni.

### **Altri Interventi a servizio del TPL**

Si premette che con contratto di cessione del 23.08.2016 Ambra S.r.l. (ora AMR) ha ceduto a Ravenna Holding gli impianti di fermata (paline e pensiline) di sua proprietà, a titolo di universalità di beni. Ravenna Holding ha acquisito pertanto anche la proprietà degli impianti di tale tipologia esistenti, in coerenza con il ruolo di proprietaria degli impianti a servizio del TPL, quale naturale ampliamento di tale funzione, di natura esclusivamente patrimoniale, non svolgendo attività di gestione del TPL né essendo preposta in alcun modo al controllo di tale attività (o di parti di essa).

Alla luce di tale ruolo, e in analogia a quanto praticato su altri impianti di proprietà asserviti al TPL (come la realizzazione dei nuovi impianti di fermata realizzati sul lungomare di Punta Marina e Marina di Ravenna nel corso del 2021), e sulla base di richieste da parte di AMR e/o dei Comuni soci, Ravenna Holding potrà finanziare interventi di realizzazione di nuovi impianti, in qualità di soggetto proprietario delle dotazioni patrimoniali. L'intervento dovrà caratterizzarsi, come negli

altri casi analoghi, per una immediata e adeguata remunerazione, tale da consentire a Ravenna Holding il recupero dell'investimento effettuato e garantire alla stessa la piena sostenibilità economica e finanziaria. Nel periodo di Piano sono state allocate risorse a tale scopo, stimate sulla base delle informazioni disponibili.

A seconda della complessità delle richieste, l'intervento potrà essere regolato dagli "ordinari" strumenti contrattuali vigenti con AMR, o mediante eventuali specifici Accordi di Cooperazione per la razionalizzazione e valorizzazione di specifiche dotazioni patrimoniali e una migliore organizzazione di alcuni servizi pubblici locali. Tali accordi potranno ad esempio regolare l'ammodernamento complessivo degli impianti di fermata (paline) del servizio urbano e suburbano, in collaborazione, anche formalizzata, con i soci o le infrastrutture a servizio del traghetto Marina di Ravenna-Porto Corsini.

**Progetto "REVAMP" proposto dal Comune di Faenza, in collaborazione con CERTIMAC, che interessa l'area di proprietà della holding attigua al Parco Scientifico e Tecnologico Evangelista Torricelli di Faenza.**

La società Certimac di Faenza – laboratorio di ricerca industriale accreditato dalla Rete Alta Tecnologia, fondato e partecipato da ENEA e CNR – ha proposto a Ravenna Holding di partecipare in qualità di partner al progetto "REVAMP", in relazione al bando "Invito a presentare proposte nell'ambito dell'attività 5.1 per il rafforzamento delle infrastrutture a sostegno della competitività e dello sviluppo territoriale" promosso dalla Regione Emilia Romagna nell'ambito del "Programma Regionale Attività Produttive 2012-2015".

In particolare Certimac, con il pieno supporto del Comune di Faenza, ha individuato una porzione di terreno di proprietà della Holding ancora disponibile per l'edificazione, di circa 1000 mq, all'interno del Parco Scientifico e Tecnologico Evangelista Torricelli di Faenza, per sviluppare il progetto. Visto l'interesse manifestato dall'Amministrazione Comunale faentina, e considerato il primario interesse della Società a perseguire tutte le possibili occasioni di sviluppo del comparto, il Consiglio di Amministrazione ha riscontrato positivamente la richiesta di Certimac, dichiarando la propria disponibilità a presentare la "Manifestazione di interesse", pur senza assumere impegni formali a sviluppare fasi successive di attività. Con Delibera della Giunta Regionale n. 385 del 22/03/2021 la Regione Emilia-Romagna ha approvato la graduatoria dei progetti ammissibili a contributo regionale, fra i quali è compreso il progetto "REVAMP – Infrastruttura di Ricerca industriale e innovazione per la sicurezza e la qualità degli Ambienti di vita, la sicurezza dei Materiali, la sostenibilità di prodotto e di Processo".

Il progetto, maturato su impulso del Comune di Faenza, dopo essere stato sottoposto all'attenzione degli Enti Soci ai fini della formulazione degli opportuni indirizzi nelle riunioni del Coordinamento e dell'Assemblea tenutesi in data 27/04/2021, è stato inserito nel Piano 2022-2024. I soci hanno unanimemente ritenuto opportuno beneficiare del finanziamento regionale, pari a circa 400 mila euro (800 mila complessivi per il progetto) per Ravenna Holding, autorizzando il CdA a costituire con CERTIMAC, come previsto dal bando regionale, una Associazione Temporanea di Scopo al fine di procedere alla sottoscrizione della convenzione con la Regione Emilia-Romagna e alla successiva realizzazione delle attività previste.

Il recupero dell'investimento effettuato (circa 1,4 milioni al lordo del contributo) e la sostenibilità economica e finanziaria dell'intervento saranno assicurati, come in progetti analoghi, attraverso un corrispettivo da versare a Ravenna Holding per la costituzione di un diritto all'utilizzazione del

bene a favore di CERTIMAC, previsto intorno al 4,5% del valore effettivo dell'investimento realizzato a carico della Società.

Al momento attuale le attività consistono nello sviluppo della progettazione definitiva dell'intervento a carico di Certimac, che dovrà poi essere sottoposto al vaglio della conferenza di servizi prima di poter procedere con la consegna del progetto esecutivo e lo sviluppo della gara d'appalto, la cui assegnazione, salvo imprevisti, è ipotizzabile nel quarto trimestre del 2022.

### **Hub Intermodale della Stazione Ferroviaria di Ravenna Cerniera Urbana tra Città Storica e Darsena di città – Edificio “Ex Dogana” in via D’Alaggio.**

Il Comune di Ravenna ha indetto, nel mese di ottobre 2020, un concorso mediante procedura aperta per l'acquisizione di idee progettuali per il nuovo “Hub Intermodale della Stazione Ferroviaria di Ravenna Cerniera Urbana tra Città Storica e Darsena di città”.

Il Concorso richiedeva l'elaborazione di una proposta ideativa relativa alla sistemazione urbanistica e edilizia dell'area della stazione di Ravenna, finalizzata a risolvere il rapporto morfologico e funzionale tra il Centro Storico e la Darsena di città e ampliando la funzione di scambio modale della stazione stessa, considerando il lato est dell'area stazione come accesso prevalente della viabilità privata, mentre il lato ovest tendenzialmente specializzato per il trasporto pubblico. Il progetto doveva valorizzare gli elementi fisici esistenti e prevedere nuovi servizi integrativi dell'area di stazione e del suo intorno, che contemplassero in modo organico l'attuale stazione-passeggeri e le ulteriori funzioni urbane consentite nell'ambito.

Nel settembre 2021 è avvenuta l'aggiudicazione definitiva del concorso con l'individuazione della proposta vincitrice per l'ampia porzione di città coinvolta, e recentemente Ravenna Holding è stata contattata dai progettisti risultati vincitori del concorso per sviluppare una prima valutazione di alternative di fattibilità tecnico economica rispetto alle proprietà di Ravenna Holding.

La società, infatti, è proprietaria dell'edificio denominato “Ex Dogana”, in via D’Alaggio, che oggi ospita una parte del comando della Polizia Locale ravennate, ed è stata coinvolta nel progetto in quanto facente parte del patrimonio pubblico collocato nell'area oggetto di concorso.

A seguito dello sviluppo delle prime idee progettuali, il Consiglio di Amministrazione valuterà le ipotesi in campo al fine di elaborare un'ipotesi da sottoporre poi ai soci per gli opportuni indirizzi e sviluppare nelle future annualità, al momento con previsioni di fattibilità oltre il piano 2022-2024.

### **CONCLUSIONI**

Le previsioni sopra esposte sono state individuate dal Consiglio di Amministrazione in base a prudenti valutazioni circa gli aggiornamenti da considerare per le operazioni gestionali previste nel triennio 2022-2024, individuate anche alla luce degli indirizzi dei soci formalizzati nell'ambito delle riunioni del Coordinamento Soci.

Data la mole di investimenti già prevista per il triennio 2022-2024, i Soci non hanno richiesto al momento lo sviluppo di ulteriori specifiche progettualità, se non le ipotesi di pianificazione urbanistica attuativa sulle aree di proprietà della Holding non ancora sviluppate, al fine di esprimere poi, in una seconda fase, progettualità di dettaglio che possano intercettare anche le importanti fonti

di finanziamento europeo per lo sviluppo sostenibile messe in campo dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Pnrr) o dalla nuova imminente programmazione europea 2022-2027.

Gli effetti patrimoniali, economici e finanziari delle operazioni individuate sono stati valutati e previsti, come precisato nelle varie sezioni del budget e nei termini ivi descritti. Si conferma tuttavia uno schema operativo in base al quale il Consiglio di Amministrazione si ritiene autorizzato a perseguire gli obiettivi individuati con uno spazio di flessibilità, avendo come vincolo il rispetto degli obiettivi specifici individuati e puntualmente quantificati per i principali indicatori finanziari.

In caso di operazioni prospettate, in particolare sulla base delle citate valutazioni e condivisioni preliminari dei soci, ma con effetti economico-finanziari non puntualmente quantificabili, non sono state appostate previsioni numeriche, se non sufficientemente definite. Risulta in ogni caso opportuno che talune operazioni/attività siano inserite nella Relazione Previsionale, e autorizzate dall'Assemblea in quanto, in base agli strumenti di governance societaria e alla prassi consolidata, il programma annuale (Linee Operative 2022) descrive i principali obiettivi che si intendono perseguire.

Il modello di governance con controllo analogo "plurienti" è infatti particolarmente strutturato, e garantisce un ruolo di centralità ai soci, chiamati ad esprimersi preventivamente su tutte le scelte principali. Fermo il rispetto dell'art. 2364 del codice civile, e quindi senza sconfinare in scelte gestionali, l'Assemblea autorizza pertanto l'organo amministrativo a compiere le operazioni previste dalla Relazione Previsionale predisposta dallo stesso CdA.

Per tutte le principali operazioni preventivate, sono comunque compiutamente descritte nella Relazione Previsionale, anche in rapporto agli obiettivi principali fissati, le linee di sviluppo delle diverse attività. Gli impatti ipotizzabili, se non puntualmente quantificati e rappresentati, sono in ogni caso tali da non incidere sull'affidabilità delle previsioni presentate, e da non alterare, neppure potenzialmente, gli equilibri societari complessivamente descritti.

**PRECONSUNTIVO 2021 DELLE SOCIETA' PARTECIPATE  
LINEE OPERATIVE PER IL TRIENNIO 2022-2024**

Si forniscono le informazioni sugli aspetti rilevanti riguardanti l'andamento delle società controllate e partecipate di Ravenna Holding S.p.A. risultanti nei pre-consuntivi al 31/12/2021 e nelle previsioni di budget per gli anni 2022-2024 che sono stati trasmessi dai rispettivi Organi di Amministrazione.

Risulta necessario richiamare anche in questo paragrafo l'emergenza sanitaria globale dovuta al propagarsi del Covid-19, le cui conseguenze ad oggi non risultano pienamente prevedibili e quantificabili. Le previsioni contenute nel presente report derivano dalle valutazioni effettuate dagli organi di amministrazione delle singole società, ispirate alla consueta prudenza, e considerano in particolare le prospettive di redditività, valutata in maniera specifica anche tenendo conto della particolare situazione.

Tutte le società controllate ritengono di poter confermare, nei preconsuntivi relativi all'esercizio 2021, il raggiungimento almeno di un pieno equilibrio economico-gestionale complessivo. Si ritiene peraltro appropriato sottolineare come durante l'emergenza pandemica tutte le società si siano riorganizzate per dare, in sicurezza, continuità all'erogazione dei servizi, mantenendo peraltro elevato lo standard degli stessi.

Per quanto riguarda l'intero perimetro del gruppo, occorre considerare le situazioni molto diversificate in base ai settori di appartenenza. Su versanti opposti si sottolinea, anche per l'importanza ai fini delle dinamiche di bilancio della Holding, la buona tenuta di conti e prospettive reddituali di HERA, e occorre considerare le inevitabili criticità per gli equilibri di bilancio di START Romagna, come per tutte le società operanti nell'ambito dei trasporti pubblici, in relazione agli impatti della situazione emergenziale.

**ASER S.r.l.**

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	BUDGET 2021	PREC 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023	BUDGET 2024
VALORE DELLA PRODUZIONE	2.576.540	2.703.701	2.645.159	2.660.819	2.705.619
COSTI DELLA PRODUZIONE	(2.365.572)	(2.462.934)	(2.439.784)	(2.451.193)	(2.491.083)
<b>DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.</b>	<b>210.968</b>	<b>240.767</b>	<b>205.375</b>	<b>209.626</b>	<b>214.536</b>
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	(5.000)	(356)	(4.300)	(4.300)	(4.300)
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>205.968</b>	<b>240.411</b>	<b>201.075</b>	<b>205.326</b>	<b>210.236</b>
IMPOSTE	(79.694)	(90.419)	(78.932)	(79.591)	(81.351)
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>126.274</b>	<b>149.992</b>	<b>122.142</b>	<b>125.735</b>	<b>128.886</b>

***Pre-consuntivo 2021***

L'andamento della gestione nel 2021 ha inevitabilmente risentito degli effetti della pandemia da COVID-19, non solo relativamente all'andamento dei servizi effettuati, specialmente nella prima parte dell'anno, ma anche per quanto riguarda il comportamento degli utenti.

Infatti le restrizioni imposte a causa della distanza sociale hanno influenzato il mercato in modo significativo ed il comportamento degli utenti, inducendo ad una modifica di abitudini e consumi nell'ottica di un contenimento delle spese.

L'andamento della gestione, specialmente nella prima metà dell'esercizio, pur riscontrando un aumento del numero dei servizi, ha risentito delle problematiche descritte.

Negli ultimi mesi del 2021 la situazione si è progressivamente normalizzata, rispetto al periodo iniziale del 2021. Si evidenzia infatti una ripresa dei ricavi legati ai servizi accessori (fiori, ricordi fotografici, ecc.) che avevano registrato un notevole calo nel pieno del periodo pandemico.

Il valore della produzione nel preconsuntivo 2021 è stimato pari a 2.703.701 euro, in aumento rispetto alle previsioni di budget per circa 127 mila euro (+4,94%) a seguito dell'incremento del numero dei servizi.

I costi della produzione sono influenzati dall'andamento dei servizi effettuati.

La differenza fra valore e costo della produzione presenta un risultato operativo (EBIT) pari a 240.767 euro, corrispondente al 8,91% del valore della produzione.

Il Risultato del periodo (ante imposte) è pari a 240.411 euro, in miglioramento di 34.443 euro rispetto alle previsioni di budget. L'utile netto è stimato in circa 150 mila euro.

Si evidenzia che per l'anno 2021 sono proseguite tutte le iniziative di rilevanza e interesse sociale regolate da rapporti convenzionali con i Comuni di Ravenna e di Faenza, in particolare il proseguimento, dell'iniziativa "Buoni in famiglia", sia a Ravenna che a Faenza, che destina l'1 per cento del fatturato dell'azienda ai Servizi Sociali con l'obiettivo di aiutare i programmi di sostegno alle famiglie in difficoltà ed i funerali effettuati per gli indigenti (per i Comuni di Ravenna e Faenza).

### ***Budget 2022-2024***

Le previsioni sul prossimo triennio sono state effettuate con prudenza, ponderando con cautela ricavi, costi e marginalità, alla luce delle informazioni attualmente disponibili.

La stima dei ricavi per i prossimi esercizi è stata fatta confermando, al momento, l'invarianza del listino prezzi fermo dal 2016, anche per i funerali di tipo sociale, cioè servizi con prestazioni predefinite per tipologia di sepoltura a prezzo calmierato.

Visti gli incrementi di costo annunciati su alcuni beni e servizi (materiale di consumo, utenze, carburante, ecc.), di cui si è tenuto conto nelle stime di budget, e considerata inoltre la scadenza nel 2022 del contratto relativo alla fornitura di cofani, per i quali in ogni caso si è ottenuta la proroga fino al 30 giugno 2022 dei prezzi attualmente contrattualizzati, l'organo amministrativo potrà in seguito valutare l'ipotesi di procedere ad un aggiornamento del listino prezzi.

Il valore della produzione nel budget 2022 è stimato in 2.645 mila euro; nei budget 2023 e 2024 pari rispettivamente a 2.661 mila euro e 2.706 mila euro.

I risultati degli esercizi 2022-2024 saranno influenzati dall'ipotizzato andamento dei servizi, considerati in calo rispetto al 2021. Sul risultato finale, inoltre, inciderà la capacità della società di rispettare le previsioni di costo stimate, che già tengono conto dei possibili aumenti previsti su alcune tipologie di beni e servizi (cofani, utenze, carburante, ecc.).

È previsto inoltre per il prossimo triennio il proseguimento delle attività sociali e di solidarietà, avviate negli anni precedenti.

La società prevede di chiudere l'esercizio 2022 con un utile pre-imposte pari a circa 201 mila euro e un utile netto pari a 122 mila euro. Per gli anni successivi le previsioni evidenziano un utile pre-imposte che si attesta a 205 mila euro per il 2023 e a circa 210 mila per il 2024 (utile netto 2023 pari a circa 126 mila euro e utile netto 2024 pari a 129 mila euro).



## AZIMUT S.p.A.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	Budget 2021	Prec. 2021	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024
VALORE DELLA PRODUZIONE	11.346.115	12.091.724	12.227.841	12.325.335	12.507.621
COSTI DELLA PRODUZIONE	(10.503.236)	(10.436.533)	(11.194.853)	(11.187.116)	(11.235.696)
<b>DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.</b>	<b>842.879</b>	<b>1.655.191</b>	<b>1.032.988</b>	<b>1.138.219</b>	<b>1.271.925</b>
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	(3.000)	(2.676)	(10.151)	(16.730)	(15.000)
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>839.879</b>	<b>1.652.515</b>	<b>1.022.837</b>	<b>1.121.489</b>	<b>1.256.925</b>
IMPOSTE	(302.669)	(553.777)	(361.847)	(391.469)	(429.530)
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>537.210</b>	<b>1.098.738</b>	<b>660.990</b>	<b>730.020</b>	<b>827.395</b>

### *Pre-consuntivo 2021*

La pandemia da COVID-19 ha inevitabilmente influenzato l'esercizio 2021, soprattutto in relazione ai servizi cimiteriali. In particolare, si rileva, rispetto alle stime di budget, un considerevole aumento dei concessionamenti e dei ricavi da cremazione (sia a Ravenna che a Faenza).

Relativamente agli altri servizi aziendali (servizio di gestione del verde pubblico, servizio di disinfestazione, gestione delle toilettes pubbliche e servizio sosta) si registra un miglioramento generalizzato rispetto alle previsioni di budget.

Nel preconsuntivo 2021 il valore della produzione è stimato in circa 12,1 milioni di euro, in aumento di circa 746 mila euro (+6,6%) rispetto alle previsioni di budget a seguito prevalentemente dei maggiori ricavi cimiteriali (in particolare come già sopra indicato per concessionamenti e per cremazioni).

I costi della produzione, pari a circa 10,4 milioni di euro, sono stimati complessivamente in diminuzione rispetto alle previsioni di budget. In particolare, si evidenzia una diminuzione del costo dei servizi, con particolare riferimento alle attività della sosta, alle attività manutentive ordinarie dei cimiteri e alle operazioni cimiteriali, queste ultime rinviate a causa degli eventi emergenziali, in parte compensati dall'aumento del costo dei beni e del venduto, a seguito di maggiori concessioni cimiteriali e dal costo degli ammortamenti e accantonamenti.

La differenza tra valore e costo della produzione è pari a 1.655.191 euro, superiore al budget per circa 812 mila euro, con una incidenza del 13,7% sul valore della produzione.

La gestione finanziaria è sostanzialmente legata al mutuo in essere con BCC - Credito cooperativo ravennate, forlivese e imolese Soc. Coop. stipulato nel dicembre 2005, e che terminerà nel 2022, per l'acquisto del ramo cimiteri del Comune di Faenza e relativi ampliamenti. Il preconsuntivo 2021 beneficia di alcuni interessi attivi sul cash pooling e su crediti commerciali.

In conseguenza degli elementi sopra citati, il risultato di preconsuntivo 2021 ante imposte presenta un valore pari a €1.652.515 euro, che migliora le previsioni di budget di 812 mila euro.

Si prevede che Azimut chiuderà l'esercizio 2021 con un utile netto di €1.098.738, in aumento di 562 mila euro rispetto alle previsioni di budget.

### *Budget 2022-2024*

Per il prossimo triennio, la presenza di una situazione emergenziale ancora in corso pone incertezze sulle previsioni.

Per il 2022 il valore della produzione è stimato in circa 12,2 milioni di euro, in aumento rispetto al preconsuntivo 2021 (+136 mila euro), ma con una diversa ripartizione fra le tipologie di ricavo. In particolare viene stimata una diminuzione dei ricavi cimiteriali, valutando non ripetibile l'incremento avuto nel 2021, controbilanciata da una crescita dei ricavi della Sosta, sia con riferimento ai parcheggi in gestione privata che quelli in gestione pubblica, presumendo per questi ultimi un ritorno per tutto l'anno alla normalità operativa, oltre al considerare l'ampliamento di

alcuni parcheggi (anche mediante struttura metallica sopraelevata ed accesso regolato da lettura ottica della targa) e dai ricavi del servizio Verde, per i quali sono attesi maggiori ricavi relativi a interventi straordinari su specifiche aree. Per gli altri servizi la previsione è sostanzialmente legata ai contratti di servizio in essere.

Per il 2023 e il 2024 il valore della produzione è previsto in aumento rispettivamente dello 0,8% e del 1,5% rispetto al 2022 (in particolare sulla sosta).

La previsione dei costi della gestione rileva un aumento nel 2022, rispetto al preconsuntivo, per tenere conto di alcune attività manutentive necessarie (rinviate l'anno precedente), con particolare riferimento al servizio cimiteriale, per far fronte alle attività di gestione della Sosta, oltre che per il previsto aumento inflattivo di utenze (energia elettrica e gas in particolare) e altri servizi. Nel 2023 e 2024 è previsto un sostanziale allineamento dei valori al 2022.

Nel prossimo triennio cresce anche il valore degli ammortamenti cresce rispetto al preconsuntivo a seguito dei nuovi investimenti che si prevede di attuare nel triennio.

Con riguardo alla gestione finanziaria, nei budget 2022-2024 è stato necessario considerare (a partire da luglio 2022) l'accensione di un nuovo mutuo per il finanziamento degli importanti investimenti, con particolare riferimento al servizio sosta.

La società prevede di chiudere il budget 2022 con un risultato ante imposte pari a circa 1.023 mila euro, e un utile netto di 661 mila euro, in contenimento rispetto al preconsuntivo 2021.

Per gli anni 2023 e 2024 la società prevede di chiudere con risultati leggermente superiori.

Tali valori riflettono la prudenza della società nel considerare un incremento dei costi di utenze e servizi legato al prevedibile incremento inflattivo annunciato dal mercato, anche alla luce dell'incertezza della situazione congiunturale, mantenendo inalterata la qualità dei servizi resi in tutte le attività effettuate e senza compromettere l'equilibrio economico della gestione.

## **RAVENNA ENTRATE S.p.A.**

<b>CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO</b>	<b>BUDGET 2021</b>	<b>PREC 2021</b>	<b>Budget 2022</b>	<b>Budget 2023</b>	<b>Budget 2024</b>
VALORE DELLA PRODUZIONE	5.075.184	3.939.282	5.416.384	5.416.384	5.416.534
COSTI DELLA PRODUZIONE	(4.961.336)	(3.676.076)	(5.307.929)	(5.304.212)	(5.310.650)
<b>DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.</b>	<b>113.848</b>	<b>263.206</b>	<b>108.455</b>	<b>112.172</b>	<b>105.884</b>
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	2.000	2.802	2.000	2.000	2.000
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>115.848</b>	<b>266.008</b>	<b>110.455</b>	<b>114.172</b>	<b>107.884</b>
IMPOSTE	(65.047)	(118.738)	(56.529)	(58.509)	(56.976)
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>50.801</b>	<b>147.270</b>	<b>53.926</b>	<b>55.663</b>	<b>50.908</b>

### ***Pre-consuntivo 2021***

Nel 2021 Ravenna Entrate ha dovuto adeguare le procedure e la propria gestione alla situazione emergenziale, tenendo conto di tutti gli interventi normativi che si sono susseguiti e che hanno comportato la sospensione o il rinvio di numerose attività. Ci si riferisce, in particolare, alle disposizioni contenute nelle delibere comunali, nei decreti governativi e nelle leggi di riferimento, oltre ai numerosi chiarimenti contenuti, per le questioni più critiche, nelle circolari ministeriali.

Le attività si sono spesso concentrate anche a supporto del contribuente, nel trovare soluzioni alternative e nel proporre a Giunta e Consiglio Comunale i progetti più adeguati: rinvio dei termini, proposte di rateizzazione, scontistiche aggiuntive ecc., vale a dire atti finalizzati ad una gestione più adeguata al momento ed alla situazione emergenziale in atto.

Per tutto l'esercizio, Ravenna Entrate ha quindi supportato e coadiuvato il Comune di Ravenna nella riorganizzazione di parte dei tributi comunali.

La situazione sopra descritta ha comportato, rispetto alle previsioni di budget, incassi ridotti e conseguenti minori aggi per Ravenna Entrate in quanto le attività di accertamento/ingiunzione incidono, in tal senso, solo a conseguimento del relativo incasso.

Nonostante ciò, gli esiti della gestione risultano comunque superiori rispetto alle aspettative in quanto, nonostante il calo rilevante degli incassi e la conseguente contrazione dei ricavi, dovuta alle menzionate sospensioni di numerose attività derivanti dalle notevoli difficoltà che hanno segnato l'esercizio considerato, l'attenta gestione e il contenimento dei costi, ha consentito di mantenere positivi i risultati della gestione.

Infatti, se da un lato si evidenzia la riduzione degli incassi e la conseguente flessione dei ricavi, dall'altro si rileva anche una decisa diminuzione dei costi direttamente collegati alle attività sospese (in particolare costi della produzione relativi a spese postali, oneri di riscossione coattiva, oneri di collazione, oneri per procedure esecutive quote inesigibili, spese di notifica, ecc.) oltre ad un generalizzato contenimento del costo del personale dovuto, in particolare, alla situazione straordinaria ed emergenziale. Tutto questo ha permesso di stimare un risultato superiore alle previsioni di budget.

Il valore della produzione è previsto pari a € 3.939.282, in diminuzione rispetto al budget per € 1.135.902, che stimava una piena ripresa dell'attività accertativa ed ingiuntiva.

I costi della produzione nel preconsuntivo 2021 rilevano un notevole calo rispetto al budget, ascrivibile in particolare ai costi per servizi per la produzione e alle spese di notifica, a seguito della sospensione di attività accertative e di riscossione. Anche il costo del personale risulta inferiore al budget. A tal fine si evidenzia che, anche a causa di alcune dimissioni intervenute, il personale in servizio è stato in numero inferiore nella prima parte dell'esercizio rispetto alla vigente pianta organica; situazione che si è in parte normalizzata nel corso del secondo semestre 2021.

La differenza fra valore e costo della produzione risulta pari a € 263.206 (+149 mila euro rispetto al budget).

Il preconsuntivo 2021 chiude con un risultato ante imposte pari a € 266.008 con una incidenza sul valore della produzione del 6,8% e un utile netto stimato in € 147.270 (+3,7% sul valore della produzione).

### ***Budget 2022-2024***

Le proiezioni economiche per il periodo 2022-2024 sono state determinate considerando gli obiettivi definiti dal Comune di Ravenna e le condizioni disciplinate dal vigente contratto di servizio.

Il budget 2022-2024 non considera attività aggiuntive rispetto a quelle attualmente svolte. Sono infatti tutt'ora in corso le valutazioni da parte della Provincia di Ravenna relativamente all'affidamento diretto a Ravenna Entrate S.p.A. del servizio di gestione e riscossione delle sanzioni amministrative di propria competenza. Qualora nel corso dei prossimi mesi dovesse concretizzarsi l'ipotesi di affidamento sopra descritta, si procederà ad una revisione del Budget triennale che terrà conto dei maggiori servizi eventualmente garantiti a favore della Provincia di Ravenna.

Il valore della produzione nel triennio 2022-2024 è previsto in aumento rispetto al preconsuntivo 2021, attorno ai 5,4 milioni di euro, in quanto è stato ipotizzato, per il prossimo triennio, il ritorno ad una situazione di "normalità" e, pertanto, è stata considerata la ripresa dell'attività accertativa, di riscossione coattiva e ingiuntiva da parte della società.

I costi della produzione tengono conto delle maggiori attività accertative e di controllo, della piena ripresa delle attività ingiuntive, oltre che degli incrementi di costo del personale, a seguito della ripresa delle fasi di sviluppo dell'assetto organizzativo, della rimodulazione dei livelli e della maggiore onerosità complessiva correlata all'applicazione del CCNL.

La differenza tra il valore e il costo della produzione è stimata in circa € 108 mila per il 2022; pressoché simile anche per il 2023 e il 2024.

Ravenna Entrate prevede utili netti per il prossimo triennio 2022-2024 superiori a 50 mila euro, nel rispetto degli obiettivi assegnati, inferiori al preconsuntivo, ma comunque in grado di assicurare il pieno equilibrio di bilancio e il rispetto degli obiettivi assegnati.

In conformità al fine perseguito, orientato all'erogazione di un efficace, efficiente ed economico servizio di riscossione delle entrate e dei tributi di competenza del Comune di Ravenna, la società infatti non persegue la massima remunerazione del capitale, la cui salvaguardia costituisce tuttavia un presupposto fondamentale che deve essere necessariamente coniugato alle finalità istituzionali, Qualora non si verificassero le ipotizzate condizioni di "normalità" operativa e, pertanto, non fossero garantiti gli aggi variabili previsti, sarà necessario valutare anche la possibilità di ricorrere alla clausola di salvaguardia contrattuale, in base alla quale le parti si impegnano ad esaminare la congruità delle condizioni economiche in rapporto ai costi effettivi relativi all'attività svolta, vagliando d'intesa le eventuali azioni da intraprendere per il riequilibrio del rapporto sinallagmatico, presidiato in ogni caso in modo strutturale, vista la natura del rapporto di servizio.

## RAVENNA FARMACIE S.r.l.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	BUDGET 2021	PREC. 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023	BUDGET 2024
VALORE DELLA PRODUZIONE	72.600.451	72.216.955	78.212.392	80.886.617	82.357.446
COSTI DELLA PRODUZIONE	(72.339.346)	(71.940.852)	(77.909.791)	(80.427.484)	(81.757.885)
<b>DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.</b>	<b>261.105</b>	<b>276.103</b>	<b>302.601</b>	<b>459.133</b>	<b>599.561</b>
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	(3.000)	20.104	(3.000)	(6.000)	(9.000)
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>258.105</b>	<b>296.207</b>	<b>299.601</b>	<b>453.133</b>	<b>590.561</b>
IMPOSTE	(142.245)	(141.876)	(144.204)	(192.452)	(233.835)
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>115.860</b>	<b>154.331</b>	<b>155.397</b>	<b>260.681</b>	<b>356.726</b>

### *Pre-consuntivo 2021*

L'esercizio 2021 è stato caratterizzato dalla pandemia e da tutte le problematiche ad essa connesse, sia di tipo organizzativo, che di carattere economico.

L'emergenza sanitaria ha influenzato i consumi e, per quello che riguarda le farmacie, ha rivoluzionato un mercato, introducendo cambiamenti destinati a protrarsi anche in futuro.

Il business della farmacia si è infatti trasformato: l'attività ordinaria è in calo, ma viene in parte compensata dalla crescita delle vendite della piattaforma e-commerce che sta riscuotendo un buon successo tra i clienti, specialmente per i prodotti parafarmaceutici e cosmetici. Le attività di prevenzione e cura effettuate direttamente in farmacia, che avevano subito un brusco arresto durante la prima fase pandemica, non sono ripartite come sperato, ma al contempo sono aumentati altri servizi, a seguito prevalentemente dalla ripresa del FarmaCup (in particolare per le prenotazioni delle vaccinazioni anti-covid) e dei nuovi servizi "di comunità" offerti sia per far fronte all'emergenza sanitaria (quali test sierologici e tamponi nasali), che per coadiuvare l'utenza (fascicoli sanitari elettronici, Spid, stampa delle ricette di prescrizione medica non più consegnate dai medici proscrittori, ecc.).

Nell'area del magazzino si assiste ad un incremento del fatturato verso le farmacie private, rispetto a quanto previsto a budget, grazie alla capacità di ricercare nuovi clienti anche nelle Province limitrofe. Tale risultato positivo non è però sufficiente per compensare la diminuzione di fatturato che ha interessato, in particolare, le vendite destinate alle farmacie pubbliche e agli altri distributori. In ogni caso il magazzino continua a registrare progressi organizzativi in tutte le fasi (gestione degli acquisti e dei resi, ricevimento e stoccaggio della merce, consegna della merce ai clienti).

Per quanto sopra argomentato si rivela quindi una riduzione del fatturato tradizionale delle farmacie e del magazzino, controbilanciato da un aumento di quello dell'area e-commerce e degli altri ricavi e proventi derivante prevalentemente dall'aumento dei nuovi servizi offerti all'utenza, che si

traduce in una riduzione complessiva del valore della produzione pari a circa 400 mila euro (-0,53%).

Anche i costi della produzione sono diminuiti complessivamente di circa 400 mila euro, nonostante l'incremento, rispetto alle previsioni, di alcuni costi variabili di produzione (trasporti, commerciali, servizi finanziari) direttamente collegati allo sviluppo delle vendite e-commerce, oltre che dall'incremento delle prestazioni informatiche collegate alla partenza del nuovo gestionale delle Farmacie, che ha comportato una sovrapposizione di costi, superiori a quanto preventivato, tra il vecchio ed il nuovo sistema.

Per quanto riguarda i costi per il personale, che rappresentano l'importo più rilevante del bilancio dopo quello per l'acquisto dei prodotti destinati alla vendita, i dati del pre consuntivo 2021 evidenziano un valore di 8,4 milioni di euro, in diminuzione rispetto a quanto previsto a budget (circa 200 mila euro), a seguito della difficoltà di reclutare farmacisti collaboratori, rispetto all'effettivo fabbisogno, considerando anche la necessità di far fronte al maggior carico di lavoro legato alle nuove modalità di gestione delle ricette, ai nuovi servizi e alle prenotazioni, oltre che alle difficoltà di sostituire il personale assente (per ferie o malattia).

Il risultato operativo, dato dalla differenza tra valore e costo della produzione, presenta un valore pari a 276.103 euro, nel suo complesso, è sostanzialmente vicino al valore di budget (+15 mila euro).

La gestione finanziaria si mantiene positiva, potendo beneficiare di alcuni interessi attivi su crediti commerciali, e migliora il risultato stimato a budget.

Per quanto sopra riportato, il risultato del periodo al lordo delle imposte presenta un valore pari a 296.207 euro, in aumento di 40 mila euro rispetto alle previsioni.

Il preconsuntivo 2021 chiude con un utile netto di circa € 154.331 che può essere considerato prudenziale se il fatturato degli ultimi due mesi si assesterà sui valori stimati.

In conclusione si può rilevare che, nonostante il protrarsi della situazione emergenziale che non ha permesso di raggiungere i risultati di fatturato sperati, la società è stata comunque capace di mantenere in equilibrio il risultato del periodo grazie all'impegno rivolto all'attenta gestione delle varie voci di costo, a riprova di una solidità strutturale molto forte, che ha consentito a Ravenna Farmacie di reagire di fronte alle problematiche generate dalla pandemia, continuando ad offrire i propri servizi, dimostrando competenza e disponibilità nell'assistenza ai cittadini e collaborando a tutte le iniziative di carattere sociale e sanitario volte a contrastare la pandemia.

### ***Budget 2022-2024***

I risultati degli esercizi 2022-2024 saranno influenzati dalla ipotizzata graduale ripresa economica del mercato farmaceutico e dalla capacità dell'azienda di ampliare e migliorare nel tempo il fatturato dell'area distributiva all'ingrosso, confidando altresì nella ripresa delle vendite delle Farmacie nell'area extra SSN, anche grazie agli investimenti effettuati negli ultimi anni ed a quelli previsti a budget.

Inoltre, tutte le voci includono la gestione della farmacia Santa Teresa, di proprietà dell'Opera Santa Teresa del Bambin Gesù, che sarà acquisita con contratto di affitto di ramo di azienda che si dovrebbe aggiungere a partire dai primi mesi del 2022; tale operazione è ancora soggetta a condizione sospensiva in attesa dell'autorizzazione da parte degli Organi Societari/Amministrativi delle due controparti,

Nel budget 2022-2024 società si è posta l'obiettivo di sviluppare il fatturato di tutte le aree di business del magazzino, in particolare quella rivolta verso le Farmacie private che, con i loro acquisti, dimostrano di apprezzare la competitività commerciale e il servizio che Ravenna Farmacie è in grado di proporre. Il fatturato del magazzino dovrebbe ~~anche~~ recuperare fortemente nel mercato rivolto verso le Farmacie pubbliche grazie anche alla aggiudicazione, come secondo fornitore del

lotto, della gara Intecenter che copre le forniture delle Province di Ferrara e Forlì e consolidare quello verso gli altri distributori.

Il fatturato delle Farmacie risentirà, inevitabilmente e positivamente, dell'ingresso nella gestione della Farmacia Santa Teresa, previsto per i primi mesi del 2022, se l'accordo sarà autorizzato da parte degli Organi Societari/Amministrativi delle due controparti. Per il fatturato delle Farmacie è stata prevista una crescita limitata del fatturato verso il SSN che, si ritiene, abbia toccato il limite inferiore, una crescita delle vendite on line e una ripresa delle altre vendite (farmaco libero e parafarmaco) che nelle previsioni si riavvicinano ai valori pre-pandemia.

Complessivamente i Ricavi delle vendite nel budget 2022 sono stimati 75,6 milioni di euro, in progressiva crescita nel triennio.

Gli altri ricavi e proventi sono invece previsti per circa 2,5 milioni di euro per tutto il triennio, in lieve diminuzione rispetto al preconsuntivo 2021.

Relativamente ai costi si continuerà a perseguire un efficientamento, anche se necessariamente la crescita dei fatturati del magazzino all'ingrosso e dell'area e-commerce, ai quali si somma l'attuale fase inflattiva, comporteranno l'aumento di alcuni costi fissi e variabili di produzione, in primis i costi della distribuzione, oltre che dei costi commerciali e dei servizi finanziari.

Nel personale sono previsti limitatissimi inserimenti nei tre prossimi anni; il costo del personale nel triennio 2022-2024 risentirà inevitabilmente dell'ingresso di Ravenna Farmacie nella gestione della Farmacia Santa Teresa. Inoltre, un fattore che inciderà sul costo del lavoro in modo preponderante nei prossimi tre anni è da ricondurre agli aumenti contrattuali, oramai imminenti a seguito del rinnovo del contratto di categoria scaduto a fine 2015 e del contratto integrativo aziendale, agli scatti di anzianità già certi, oltre alla cessazione di alcuni sgravi contributivi.

Nel triennio 2022-2024 è prevista anche una crescita degli ammortamenti che sono direttamente influenzati dagli investimenti programmati. La società, infatti, continuerà nel qualificato programma di riqualificazione e miglioramento delle Farmacie gestite, oltre che nella ricerca degli investimenti che possano migliorare e rendere più efficiente l'organizzazione del lavoro nelle diverse attività in cui l'azienda opera.

A seguito delle considerazioni sopra evidenziate i risultati operativi (EBIT) stimati nei budget 2022-2024 sono superiori al valore del preconsuntivo 2021 e in progressiva crescita nel prossimo triennio.

Si prevede che la società possa chiudere l'esercizio 2022 con un utile ante imposte di quasi 300 mila euro e un utile netto di 155 mila euro.

Per gli anni 2023 e 2024 sono stimati risultati in crescita.

In conclusione, si può ritenere che per la società sarà in grado di mantenere gli equilibri di bilancio, nonostante le incertezze sulla situazione generale e sugli eventi e cambiamenti che potrebbero manifestarsi nel prossimo triennio nel settore farmaceutico.

## ROMAGNA ACQUE – SOCIETA' DELLE FONTI S.p.A.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	Budget 2021	Prec. 2021	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024
VALORE DELLA PRODUZIONE	58.550.606	57.986.380	60.944.475	60.384.315	60.771.566
COSTI DELLA PRODUZIONE	(52.677.994)	(49.363.526)	(54.424.518)	(54.777.589)	(55.865.475)
<b>DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.</b>	<b>5.872.612</b>	<b>8.622.854</b>	<b>6.519.957</b>	<b>5.606.726</b>	<b>4.906.091</b>
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	764.603	820.812	670.273	512.354	377.614
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>6.637.215</b>	<b>9.443.666</b>	<b>7.190.230</b>	<b>6.119.080</b>	<b>5.283.705</b>
IMPOSTE	(1.861.939)	(2.763.835)	(2.136.545)	(1.827.280)	(1.584.505)
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>4.775.276</b>	<b>6.679.831</b>	<b>5.053.685</b>	<b>4.291.800</b>	<b>3.699.200</b>

### ***Pre-consuntivo 2021***

Il valore della produzione nel preconsuntivo 2021 è stimato pari a 57.986.380 euro, in diminuzione rispetto alle previsioni di budget di circa 564 mila euro, ed in aumento rispetto al 2020 di 827 mila euro.

All'interno del valore della produzione i ricavi relativi alla vendita di acqua sono pari a 45,2 milioni di euro.

L'andamento idrologico del 2021 ha potuto usufruire di un rilevante apporto dalla diga di Ridracoli, che ha consentito quindi una riduzione nella produzione da fonti locali (falda) e dagli impianti di Bassette e Stadiana (risorsa Po).

I ricavi di vendita dell'energia sono pari a circa 900 mila euro, superiori alle stime di budget a seguito dell'entrata in funzione dei nuovi impianti fotovoltaici.

Gli altri ricavi e proventi non commerciali (11,3 milioni di euro) sono in aumento rispetto alle previsioni, per maggiori "canoni relativi ai beni in uso oneroso al gestore del SII" (HERA) a seguito di nuovi beni entrati in funzione e per maggiori contributi regionali (circa 140 mila euro per l'installazione di erogatori di acqua nelle scuole).

I costi della produzione sono pari a 49,4 milioni di euro, in diminuzione rispetto al budget. Il calo è relativo ai minori costi di approvvigionamento idrico, a seguito del maggior apporto da Ridracoli, grazie alla disponibilità di tale risorsa, ai minori costi di energia elettrica stimati a budget rispetto all'effettivo incremento registrato, oltre che ai minori costi del personale. Si ricorda che è in corso un approfondito progetto di riorganizzazione aziendale finalizzato al recupero di efficienza, qualificazione e potenziamento strutturale. La società sta valutando più compiutamente gli interventi di riorganizzazione effettuati e procederà ad un aggiornamento più complessivo anche alla luce del consolidarsi di altri progetti che potranno portare anche ad un ampliamento delle attività svolte (con particolare riferimento all'operazione di conferimento degli asset del SII).

La differenza fra valore e costi della produzione nel preconsuntivo 2021 genera un risultato operativo (EBIT) pari a 8.622.854 euro. La sua incidenza sul Valore della Produzione è del 14,8%.

I proventi finanziari sono pari a 821 mila euro e sono costituiti per oltre 550 mila euro dagli interessi su titoli e contratti di tipo assicurativo e, per la restante parte, dagli interessi sul finanziamento fruttifero concesso alla società collegata Plurima S.p.A.

Il preconsuntivo 2021 chiude con un risultato ante imposte di 9.443.666 euro in aumento rispetto alle previsioni di budget per 2,8 milioni di euro.

L'utile al netto delle imposte (stimate in 2,8 milioni di euro) è pari a 6.679.831 euro, con un'incidenza sul valore della produzione del 11,5%.

Viene confermato l'indirizzo dei soci sulla distribuzione complessiva di 13 euro ad azione, di cui 8 euro ad azione per dividendi e 5 euro ad azione per riserve.

### ***Budget 2022-2024***

Le previsioni per gli anni 2022-2024 evidenziano Ricavi delle vendite e delle prestazioni in aumento rispetto al preconsuntivo. Tali previsioni sono state effettuate tenendo conto delle tariffe previste per ciascun anno nella deliberazione ATERSIR n.44/2020,

A determinare le variazioni tra preconsuntivo 2021 e gli anni di piano sono principalmente i meccanismi tariffari. Nel periodo di piano non si rilevano variazioni significative fra un anno e l'altro.

Nel periodo 2022-2024 i costi della produzione sono previsti in aumento rispetto al 2021 a seguito prevalentemente dei maggiori costi stimati per l'acquisto delle materie prime e di consumo, per costi di manutenzione, per maggiori servizi di approvvigionamento e vettoriamento idrico legati alle previsioni effettuate e per l'aumento dei costi di energia elettrica. Per questi ultimi in particolare si evidenzia un aumento di oltre 3 milioni di euro (per tutti gli anni di piano rispetto al preconsuntivo 2021), da ricondurre ad una rilevante crescita dei prezzi per l'approvvigionamento elettrico stimato

a prezzi variabili, a seguito della gara esperita nel 2021, oltre che ad un incremento dei quantitativi di energia elettrica ritenuti necessari per effetto delle previsioni formulate. Si ricorda che i costi di energia elettrica trovano usualmente integrale riconoscimento in tariffa.

Il costo del personale 2022 rimane allineato al preconsuntivo 2021. Negli anni successivi si assiste invece ad un incremento. Il piano triennale tiene conto dei turnover, dell'aumento dell'organico di 4 unità nel 2023 e delle politiche di valorizzazione del personale connesse all'assetto organizzativo individuato nel "progetto di riorganizzazione".

Il valore degli ammortamenti è stimato in aumento per tutto il periodo di piano, per l'entrata in funzione di nuove importanti infrastrutture.

Per le dinamiche sopra descritte, Romagna Acque stima un Risultato Operativo superiore ai 6,5 milioni di euro nel 2022, in diminuzione nel triennio, a seguito della crescita degli ammortamenti.

La gestione finanziaria è legata alla giacenza media stimata.

Romagna Acque prevede di chiudere il 2022 con un risultato ante imposte di 7,2 milioni e un utile netto di 5 milioni di euro. Per i due anni successivi sono stimati risultati in diminuzione.

Per gli anni 2022 -2024 è prevista la distribuzione di un dividendo di 6 euro ad azione che conferma la pianificazione di Ravenna Holding.

Nel 2023 e 2024 per far fronte a questa distribuzione Romagna Acque dovrà attingere a riserve (1 euro ad azione nel 2023 e 2 euro ad azione nel 2024).

## **START ROMAGNA S.p.A.**

### ***Preconsuntivo 2021***

Si evidenzia che l'impatto della pandemia Covid-19 nel settore del trasporto pubblico è stato particolarmente rilevante, anche a causa delle severe misure di blocco adottate per ridurre il rischio di diffusione del virus. Ulteriori fattori hanno avuto un ruolo importante nella riduzione della domanda di mobilità, quali la digitalizzazione delle attività economiche, educative e commerciali, con la crescita dello smart working, la diffusione del distance learning, e l'esplosione dell'e-commerce.

Inoltre, l'entrata in vigore dell'obbligo di Green pass sui luoghi di lavoro, e le assenze annunciate degli autisti "no green pass" hanno comportato ulteriori difficoltà per l'azienda ed una riduzione delle corse stimata in circa il 10%.

Nonostante tutto quanto sopra evidenziato la società ha comunque sempre cercato di garantire, senza interruzioni, un livello minimo di servizio.

Per la presente analisi vengono presi in considerazione i dati della semestrale 2021, in quanto gli ultimi disponibili al momento della redazione della presente Relazione.

La produzione dei servizi nel primo semestre 2021 è ripresa regolarmente rispetto all'anno precedente, tornando ai livelli del 2019, ma è stata ancora fortemente influenzata dalle misure di distanziamento adottate per ridurre il rischio di diffusione del virus, e dalla riduzione della domanda di mobilità generata dalla maggiore digitalizzazione delle attività economiche, educative e commerciali, oltre che dal timore delle persone ad utilizzare i mezzi pubblici ancora molto diffusa nel primo semestre 2021.

Il Valore della produzione al 30 giugno 2021 è pari a 31.479.009 e registra un incremento rispetto alle previsioni di budget complessivamente di oltre 1,9 milioni di euro.

Tale incremento deriva dalla crescita dei corrispettivi TPL il cui aumento è relativo ai servizi di potenziamento, rispetto alla normale programmazione del servizio, per il rispetto delle misure di distanziamento relative al Covid. I ricavi da traffico (in particolare quelli tariffari: vendite biglietti e abbonamenti) rappresentano, invece, la voce che ancora risente maggiormente degli effetti negativi legati pandemia.



Relativamente ai costi della produzione, considerata la ripresa dei servizi TPL, si evidenzia una crescita rispetto alle previsioni, dovuta principalmente ai maggiori sub-affidamenti a terzi per il potenziamento delle corse Covid e ai maggiori costi legati alla sanificazione dei mezzi.

Il Costo del personale, anch'esso tornato sostanzialmente alla normalità, rimane inferiore alle previsioni di budget a seguito dello slittamento al secondo semestre di alcune nuove assunzioni programmate.

Gli ammortamenti sono stati calcolati come da stato avanzamento del Piano Investimenti.

Alla luce degli elementi sopra descritti, il primo semestre 2021 chiude con un risultato negativo di quasi 2 milioni di euro. Tale risultato è comunque in notevole miglioramento rispetto alle previsioni di budget per un milione di euro.

I riflessi economici e finanziari per la società, come per tutti gli operatori del settore, sono significativamente negativi; il contesto operativo nell'ambito di attività regolate dovrebbe tuttavia attenuare significativamente l'impatto economico della crisi e limitare l'incertezza e l'instabilità dei ricavi. Le dinamiche contrattuali previste e il sostegno della finanza pubblica nei confronti del settore appaiono nel complesso solidi supporti al fine di garantire la continuità aziendale.

Il Consiglio di Amministrazione di Start Romagna è comunque confidente che nel 2021 i sostegni di finanza pubblica siano in grado di garantire significativi contributi a sostegno del calo dei ricavi da traffico, tali da riportare in equilibrio il bilancio e garantire la continuità aziendale.

Si ricorda, comunque, che il Consiglio di Amministrazione di Ravenna Holding ha accantonato in bilancio, già da anni, un fondo rischi (di €1.540.000) relativo alla partecipazione in Start Romagna S.p.A., al fine di far fronte ad eventuali passività per perdite da coprire.

### ***Budget 2022***

Start Romagna sta predisponendo il budget per la prossima annualità 2022 ed il piano triennale, come da nuovo statuto sociale, che sarà definito nel prossimo mese di gennaio.

## **SAPIR S.p.A.**

### ***Pre-consuntivo 2021***

Alla data di redazione della presente relazione la società Sapir S.p.A. non ha ancora presentato la situazione di preconsuntivo 2021.

La società SAPIR non ha mai interrotto la sua operatività in questo periodo di emergenza sanitaria, adottando le misure più rigorose per la salvaguardia dei lavoratori e proseguendo gli investimenti in corso.

La ripresa del traffico nel porto di Ravenna nel 2021 porta al raggiungimento di un pieno equilibrio gestionale ed un miglioramento rispetto alle previsioni di budget.

Punto di forza anche per esercizio 2021 rimangono il traffico delle argille, dei materiali destinati alle ceramiche ed il traffico dei materiali ferrosi. Questo consolidamento è merito soprattutto degli importanti investimenti in spazi coperti dedicati, ben serviti dalla rete ferroviaria.

### ***Budget 2022***

È in corso la predisposizione del Budget 2022 della società SAPIR.

Nonostante le incertezze legate alla situazione emergenziale, la società sarà in grado di confermare il raggiungimento di un pieno equilibrio gestionale.

## ACQUA INGEGNERIA S.R.L.

Acqua Ingegneria nasce per volontà dei Soci come struttura atta a svolgere attività di progettazione ed attività tecniche collegate (Progettazione in tutte le sue fasi, Direzione Lavori e Coordinamento delle Sicurezza, Collaudi tecnici ed amministrativi delle opere, attività propedeutiche alla realizzazione e definitiva approvazione delle opere), a supporto ed integrazione delle strutture deputate delle Società Proprietarie.

Acqua Ingegneria è stata costituita con effetto dal 04/01/2021, tramite lo scorporo di un ramo d'azienda della società Sapir Engineering, società unipersonale di Porto Intermodale Ravenna S.p.A. S.A.P.I.R. È divenuta a totale controllo pubblico per effetto di un aumento di capitale e di una successiva vendita delle quote in mano all'azionista privato originario e quindi conformata al modello di società in house a capitale interamente pubblico (Romagna Acque - Società delle Fonti S.p.A. 48%; Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Centro Settentrionale 31%; Ravenna Holding S.p.A. 21%) con effetto dal 26/02/2021. I soci pubblici hanno acquisito la partecipazione nella società Acqua Ingegneria S.r.l. sulla base delle deliberazioni assunte dagli organi consiliari competenti.

A seguito della conformazione quale società "in house providing" a partecipazione pubblica totalitaria, sottoposta al controllo analogo congiunto esercitato dai Soci, Acqua Ingegneria S.r.l. ha adottato gli strumenti attuativi delle norme in materia di responsabilità amministrativa degli enti e prevenzione della corruzione e trasparenza (adozione del Modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001; nomina del RPCT; adozione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e trasparenza; costituzione e implementazione nel proprio sito web della sezione "Società Trasparente").

La configurazione al modello "In-House Providing" consente ad Acqua Ingegneria, sulla base delle norme vigenti, di acquisire direttamente le commesse affidate dai Soci in seguito alla convenzione approvata dall'Assemblea dei Soci del 12 maggio 2021.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	Budget 2021	Prec. 2021	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024
VALORE DELLA PRODUZIONE	1.573.164	890.773	2.117.585	3.361.444	2.298.757
COSTI DELLA PRODUZIONE	(1.530.220)	(874.957)	(2.102.610)	(3.347.778)	(2.287.780)
<b>DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.</b>	<b>42.944</b>	<b>15.816</b>	<b>14.975</b>	<b>13.666</b>	<b>10.977</b>
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	(5.000)	(454)	(4.900)	(3.900)	(1.900)
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>37.944</b>	<b>15.362</b>	<b>10.075</b>	<b>9.766</b>	<b>9.077</b>
IMPOSTE	(10.736)	(6.767)	(5.518)	(5.344)	(5.078)
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>27.208</b>	<b>8.595</b>	<b>4.557</b>	<b>4.422</b>	<b>3.999</b>

### *Pre-consuntivo 2021*

Il preconsuntivo 2021 è stato redatto sulla base dei dati economici aggiornati a ottobre 2021, valutando l'impatto positivo delle commesse affidate dai Soci a partire dal mese di agosto 2021 e confidando che la società possa esprimere pienamente, in questa ultima parte dell'esercizio, tutte le sue potenzialità lavorative.

La differenza fra valore e costo della produzione è pari a 15.816 euro in diminuzione rispetto alle previsioni di budget.

In particolare, si evidenzia che la marginalità derivante dalla gestione delle commesse affidate è stimata nel preconsuntivo 2021 in calo rispetto alle previsioni per circa 100 mila euro. I costi di struttura sono inferiori alle previsioni di budget per quasi 108 mila euro.

Gli ammortamenti risultano invece superiori alle stime a seguito di alcune sottovalutazioni in fase di budget, rispetto agli effettivi investimenti effettuati per la costituzione e la partenza della società.

Pertanto, nonostante un fatturato minore del budget e avendo iniziato la maggior parte delle commesse solo nell'ultimo quarto dell'esercizio, il risultato atteso è di un sostanziale pareggio di bilancio.

### ***Budget 2022-2024***

Le stime per il prossimo triennio sono state effettuate sulla base delle situazioni al momento conosciute e tenendo conto che la società non ha una tendenza storica dalla quale attingere e che molto dipenderà dalla capacità di inserimento dei nuovi dipendenti che la società sta ricercando.

Il valore dei ricavi (e/o delle rimanenze) deriva dal previsto avanzamento delle commesse, affidate dai Soci per ciascun anno di piano, oltre ai ricavi derivanti da alcuni affidamenti di terzi per importi prevedibilmente non superiori al 10% del totale dei ricavi delle commesse.

Il totale dei ricavi (e rimanenze) delle commesse per il 2022 è stato stimato in 2.107.345 euro e tiene conto anche di quella parte di ricavi non ancora realizzati sulle commesse affidate dai Soci nell'esercizio 2021.

Per il 2023 i ricavi (e/o rimanenze) delle commesse sono previsti per oltre 3,3 milioni di euro. Nel 2024 la stima si assesta a circa 2,3 milioni di euro, con la precisazione che Romagna Acque non ha ancora comunicato il valore delle nuove commesse per questa annualità, in quanto la stessa le assegnerà solo con l'approvazione del prossimo budget; quindi è stato necessario ipotizzare per queste nuove commesse un importo pari a circa €900.000, riportando così il valore complessivo in linea con quello che può essere considerato un valore standard di affidamenti da parte di Romagna Acque S.p.A..

I costi della produzione considerano tutti i costi diretti, legati alla gestione delle commesse, i costi di struttura, previsti superiori ai 600 mila euro per ciascun anno di piano, in lieve incremento nel triennio per tener conto di alcuni fenomeni inflazionistici.

La differenza fra valore e costo della produzione rileva un risultato operativo intorno ai 15 mila euro nel 2022, in lieve calo negli anni successivi.

La gestione finanziaria dell'anno 2022 è prevista leggermente negativa per gli interessi sul finanziamento di €100.000 ricevuto dal socio Ravenna Holding, il cui rimborso è previsto nel 2023, oltre che per la possibilità di attingere, nel caso se ne ravvisasse la necessità, anche da affidamenti bancari (scoperti di conto corrente, anticipi fatture, ecc.) sempre a breve termine.

Anche per gli anni 2023 e 2024 la gestione finanziaria è sempre prevista leggermente negativa, seppur in miglioramento a seguito del raggiungimento della piena operatività aziendale.

Alla luce delle previsioni effettuate il risultato ante imposte si attesta intorno ai 10 mila euro.

Il risultato netto nel triennio 2022-2024 evidenzia un sostanziale pareggio di bilancio.

Per Acqua Ingegneria, società In House interamente partecipata da soggetti pubblici, i cui ricavi derivano per oltre il 90% da attività svolte in favore degli stessi, l'obiettivo della gestione non è la massimizzazione dell'utile, quanto piuttosto la creazione di una struttura capace di svolgere attività di progettazione ed attività tecniche collegate, a supporto ed integrazione delle strutture deputate dei Soci, portando agli stessi i vantaggi derivanti da una gestione efficiente.

### **HERA S.p.A.**

Il Gruppo Hera consolida i primi nove mesi dell'anno con indicatori economico-finanziari in crescita rispetto allo stesso periodo del 2020 e risultati superiori alle attese del Piano industriale.

La solidità finanziaria, il perseguimento di uno sviluppo sostenibile e la creazione di valore per territori e comunità servite si confermano punti di forza.

### **Highlight finanziari**

- Ricavi a 6.424,3 milioni di euro (+31%);

- Margine operativo lordo (MOL) a 883,3 milioni di euro (+9,6%);
- Utile netto per gli Azionisti a 308,4 milioni di euro (+32,3%);
- Indebitamento finanziario netto a 3.303,8 milioni, con debito netto/MOL a 2,75x.

### **Highlight operativi**

- Strategia fondata sul mix di crescita organica e per linee esterne;
- Rilevanti contributi dall'area gas, dai servizi energia e dal settore ambiente;
- Superata quota 3,4 milioni di clienti nei settori energy.

### **Ricavi**

I Ricavi aumentano a oltre 6,4 miliardi di euro. Nei primi nove mesi del 2021, i ricavi sono stati pari a 6.424,3 milioni, con un rialzo del 31,0% rispetto ai 4.905,9 milioni dello stesso periodo dell'anno precedente, e in crescita in tutte le aree. In particolare, nei settori energy hanno inciso i maggiori ricavi per le attività di intermediazione, i maggiori volumi venduti di gas e l'aumento dei prezzi delle commodities energetiche, oltre al business dei servizi energia per le attività legate al bonus facciate e alle opere di efficienza energetica. In aumento anche i ricavi dei servizi a rete (sia regolati sia per conto terzi) e del settore ambiente, per la produzione di energia, i maggiori rifiuti trattati e l'aumento delle materie plastiche vendute.

### **Margine operativo lordo (MOL)**

Il MOL aumenta di 77,1 milioni, con un rialzo del 9,6%, passando dagli 806,2 milioni dei primi nove mesi del 2020 ai 883,3 milioni del 30 settembre 2021. Questo incremento è legato alle performance delle aree energy, soprattutto grazie alla vendita di gas e al trading di energia, nonché alle attività nei servizi energia. Determinanti anche i positivi risultati registrati nel settore ambiente, in particolare nell'ambito del trattamento dei rifiuti.

### **Risultato operativo e Risultato pre-imposte**

Il risultato operativo sale a 470,8 milioni, rispetto ai 414,7 del 30 settembre 2020, con un rialzo del 13,5% (nonostante i maggiori ammortamenti e accantonamenti).

La gestione finanziaria alla fine dei primi nove mesi del 2021 si attesta a 85,4 milioni, in particolare per minori proventi per indennità di mora sui mercati di ultima istanza e per maggiori oneri per la cessione dei crediti fiscali nell'ambito delle attività legate all'ecobonus. Aspetti che sono stati in parte mitigati dalle efficienze ottenute a seguito del riacquisto di parte del debito a medio-lungo termine, da minori oneri da attualizzazione e da maggiori utili da collegate e joint venture. In crescita l'utile prima delle imposte, che passa da 335,2 milioni a 385,4 milioni (+15%).

### **Utile netto per gli Azionisti.**

L'utile netto sale a 340,6 milioni, con un significativo rialzo del 39,2% rispetto ai 244,7 milioni dell'analogo periodo dell'anno precedente, grazie a un tax rate del 26,2%, in miglioramento rispetto al 27% registrato al 30 settembre 2020, determinato dall'impegno del Gruppo nel sostenere significativi investimenti per la trasformazione tecnologica, digitale e ambientale in chiave Utility 4.0. L'incremento è legato anche al valore di special items, che contribuiscono per 56,2 milioni, per effetto del riallineamento fiscale di taluni avviamenti iscritti in bilancio, controbilanciati dagli oneri derivanti dal parziale riacquisto di un bond da 700 milioni in scadenza nel 2028, avvenuto nella scorsa primavera.

In forte crescita anche l'utile di pertinenza degli Azionisti del Gruppo, che sale a 308,4 milioni di euro rispetto ai 233,1 milioni al 30 settembre 2020 (+32,3%).

### **Investimenti operativi e indebitamento finanziario netto.**

Nei primi nove mesi del 2021, Hera ha effettuato investimenti operativi per 377,2 milioni, in crescita di oltre il 13% rispetto ai 333,6 milioni dello stesso periodo dell'anno precedente, con un focus importante sui progetti previsti anche in chiave green nel Piano industriale.

Gli investimenti sono stati destinati soprattutto a impianti, reti e infrastrutture, nonché agli adeguamenti normativi in ambito depurativo e fognario e all'installazione massiva dei contatori gas di nuova generazione. Oltre al finanziamento di questi investimenti e al pagamento di dividendi in crescita, la positiva generazione di cassa ha consentito anche di coprire il riacquisto di emissioni obbligazionarie in scadenza e buona parte delle operazioni di M&A, mantenendo sostanzialmente stabile l'indebitamento finanziario netto, che nei primi nove mesi del 2021 si è attestato a 3.303,8 milioni, in linea con i 3.227,0 milioni al 31 dicembre 2020.

La solidità patrimoniale e finanziaria di Hera – che emerge anche dalle valutazioni delle principali agenzie di rating: BBB+ con Outlook stabile per Standard & Poor's e Baa2 per Moody's – è confermata infatti anche dal rapporto debito netto/MOL a 2,75x, in miglioramento rispetto al 2,87x di fine 2020 e al 2,97x al 30 settembre dello scorso anno. Aspetti che vanno di pari passo con il perseguimento di uno sviluppo sostenibile, come confermato dalla recente inclusione di Hera nel MIBESG Index, il primo indice blue-chip per l'Italia dedicato alle migliori pratiche Environmental, Social, e Governance (ESG). A ottobre, inoltre, la multiutility ha lanciato con successo il suo primo sustainability-linked bond del valore di 500 milioni di euro, con grande interesse da parte degli investitori internazionali, che hanno effettuato sottoscrizioni per circa quattro volte superiori all'offerta. Questa emissione si inserisce nella strategia di sostenibilità volta alla riduzione delle emissioni e al riciclo delle plastiche. In parallelo, dopo la chiusura del trimestre, la multiutility ha proceduto con un'operazione di liability management al riacquisto di circa 350 milioni nominali di finanziamento in scadenza nei prossimi anni, con effetti che saranno registrati a fine anno.

### **TPER S.P.A.**

Nel 2021 il servizio di trasporto pubblico (sia ferroviario che su gomma) è sempre proseguito – senza alcuna interruzione – e così tutte le attività accessorie, con la massima tutela verso tutti i dipendenti.

Alla data di redazione della presente relazione la società TPER S.p.A. non ha ancora presentato alcun andamento relativo all'esercizio 2021.

Le restrizioni dettate dall'emergenza sanitaria ancora in vigore nonché le regole speciali per la gestione del trasporto pubblico vigenti non consentono di stimare gli effetti di tale emergenza sul bilancio TPER 2021.

Il Gruppo TPER è attivo principalmente in attività regolate e quindi potenzialmente non soggette a volatilità, e quindi con instabilità molto contenuta.

Il Gruppo monitora attentamente l'evoluzione della situazione.

La priorità è monitorare attentamente l'evoluzione della situazione e recuperare pienamente il livello di attività pre-crisi, nel rispetto dei provvedimenti normativi che hanno significativamente limitato la libertà di spostamento individuale con l'obiettivo di contenere e prevenire la diffusione epidemica e di assicurare la tutela della salute dei cittadini.

La società è inoltre determinata a proseguire i piani di investimento intrapresi per il rinnovo della flotta e per lo sviluppo dei progetti dei sistemi di trasporto locale avviati nei territori di propria competenza.

# Ravenna Holding S.p.A.

## **PIANO ECONOMICO FINANZIARIO PATRIMONIALE 2022/2024**

## **PREMESSA**

Il presente Piano viene predisposto in base all'art. 26 dello statuto sociale, ed analizza gli aspetti economici patrimoniali e finanziari che caratterizzeranno l'attività della Società nel triennio. Il budget 2022-2024 di Ravenna Holding S.p.A. è stato redatto utilizzando gli stessi criteri di valutazione ed i medesimi principi per la formazione del bilancio e del budget 2021.

Al momento di redazione del presente Report permane ancora una profonda incertezza sull'evoluzione e sui tempi di rientro dell'emergenza sanitaria ancora in corso, che ha già causato rilevantissimi impatti economici, e la cui esatta quantificazione rimane inevitabilmente molto incerta.

Le previsioni pluriennali risultano solo in parte influenzate dall'evoluzione dell'emergenza sanitaria, che non ha inciso al momento in modo rilevante sugli equilibri economici, patrimoniali e finanziari della società e del Gruppo.

La valutazione delle voci del Piano, in particolare in materia di dividendi, è stata fatta ispirandosi a criteri di ragionevole prudenza, nella prospettiva della continuazione dell'attività della società, che è stata valutata in maniera specifica anche tenendo conto della particolare situazione.

Naturalmente le prospettive pluriennali saranno soggette a puntuali valutazioni e verifiche in fase di predisposizione degli aggiornamenti del Piano triennale, che sono strutturalmente previsti con cadenza annuale, e potranno eventualmente essere effettuati con maggior frequenza al ricorrere di condizioni non ordinarie.

### **IL PATRIMONIO DI RAVENNA HOLDING S.p.A.**

Il patrimonio della Società al 31/12/2021 è prevalentemente costituito da:

#### Immobilizzazioni materiali:

- Terreni a destinazione edificatoria – produttiva (Ravenna Via Romea Nord, Ravenna Via Rossini, Savio, Faenza Centro Servizi Mercè);
- Fabbricati e relativi terreni di sedime in parte locati a società riconducibili al Gruppo Ravenna Holding più in particolare: Ravenna porzione di immobile in Via Trieste n. 90/A sede della Società e sede di Azimut; Faenza Viale Marconi n. 30/2 sede dell'Agenzia di Faenza di ASER; Ravenna Via D'Alaggio n. 3 ex Palazzo della Dogana; Ravenna immobile denominato "Isola San Giovanni" – Ravenna Piazza Carlo Luigi Farini angolo Via Carducci – Faenza porzione di Immobile dell'ex complesso Salesiani denominato "Palazzo Don Bosco" Via San Giovanni Bosco n. 1);
- Fabbricati, relativi terreni di sedime, pertinenze, impianti e macchinari a servizio del Trasporto Pubblico Locale (TPL);
- Terreni e fabbricati a servizio delle reti del ciclo idrico (SII) e delle isole ecologiche;
- Impianti e macchinari completati o in fase di realizzazione a servizio delle reti del ciclo idrico (SII) e delle isole ecologiche.

## Partecipazioni finanziarie:

Il valore espresso in bilancio delle partecipazioni e la relativa percentuale di possesso è riassunto nella tabella che segue:

<b>PARTECIPAZIONI</b>	<b>NR AZIONI/QUOTE</b>	<b>VALORE</b>	<b>% POSSESSO</b>
<b>ASER SRL</b>	675.000	756.780	100,00%
<b>AZIMUT SPA</b>	1.632.979	2.445.504	59,80%
<b>RAVENNA ENTRATE SPA</b>	775.000	1.354.859	100,00%
<b>RAVENNA FARMACIE SRL</b>	2.721.570	25.193.051	92,47%
<b>ROMAGNA ACQUE - SdF SPA</b>	211.778	113.784.002	29,13%
<b>START ROMAGNA SPA</b>	7.106.874	7.329.927	24,51%
<b>SAPIR SPA</b>	7.272.337	38.512.891	29,29%
<b>ACQUA INGEGNERIA SRL</b>	21.000	21.000	21,00%
<b>HERA SPA</b>	73.226.545	148.559.139	4,92%
<b>TPER SPA</b>	27.870	41.809	0,04%
<b>ALTRI</b>	2.982	103.476	
<b>TOTALE</b>		<b>338.102.438</b>	

Il valore di Hera tiene conto della vendita di n. 973.455 azioni del valore nominale di €1, corrispondente allo 0,06% del capitale sociale della società. A seguito di tale vendita la partecipazione in Hera S.p.A. passa dal 4,98% al 4,92%.

## **CONTO ECONOMICO – STATO PATRIMONIALE - RENDICONTO FINANZIARIO**

### **CONTO ECONOMICO**

Lo schema di conto economico è stato riclassificato tenendo conto dell'attività tipica della società ed evidenziando separatamente i ricavi e i costi di natura ordinaria rispetto a quelli di carattere non ricorrente.

In particolare, si evidenzia che fra i ricavi ordinari sono indicati i dividendi e che fra i costi del personale sono inseriti i costi per i distacchi. Per tutte le principali voci viene, in ogni caso, fornita una ricostruzione di dettaglio.

Le principali voci economiche che caratterizzano il conto economico della società sono:

- I ricavi caratteristici per i proventi legati alla gestione del ciclo idrico e delle isole ecologiche ed i relativi costi per ammortamento;
- I dividendi erogati dalle imprese controllate, collegate e partecipate;



- I proventi derivanti dalla locazione degli immobili di proprietà ed i relativi costi per ammortamento;
- I proventi derivanti dai contratti di service amministrativo (gestione contabile-finanziaria-fiscale, affari generali e contratti, governance e affari societari, servizi informatici e sistemi informativi, elaborazione paghe, ecc.) a favore delle società controllate e collegate, e i relativi costi per personale e distacchi;
- Gli oneri finanziari per gli interessi passivi legati ai mutui.

## Ricavi

Nella tabella di seguito rappresentata sono indicati i **dividendi** attesi considerati nella predisposizione del Piano.

Dividendi	2022	2023	2024
HERA S.p.A.	8.421.053	8.787.185	9.153.318
SAPIR S.p.A.	799.957	727.234	727.234
ROMAGNA ACQUE - SdF S.p.A.	2.753.114	1.270.668	1.270.668
ASER S.r.l.	100.000	100.000	100.000
AZIMUT S.p.A.	300.000	300.000	300.000
RAVENNA FARMACIE S.r.l.	0	0	0
RAVENNA ENTRATE S.p.A.	0	0	0
ACQUA INGEGNERIA S.r.l.	0	0	0
ALTRI	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>12.374.124</b>	<b>11.185.087</b>	<b>11.551.220</b>

Si ricorda che la stima dei dividendi di competenza di ciascun esercizio è stata effettuata sulla base delle disposizioni dettate dall'OIC 21, relativo alla contabilizzazione dei dividendi; pertanto, i dividendi indicati nel Piano Pluriennale 2022-2024 sono quelli che si prevede di incassare in ciascun anno, riferiti agli utili distribuiti, anche accantonati a riserva, risultanti dai bilanci delle società partecipate relativi all'esercizio precedente.

La stima dei dividendi incassati si basa sulle seguenti ipotesi.

Per quanto riguarda la società **Hera S.p.A.** il dividendo considerato è pari a Euro 0,115 per azione nel 2022, Euro 0,120 per azione nel 2023 e Euro 0,125 nel 2024, in base alle previsioni del piano industriale della società. Rispetto alla precedente pianificazione è stato anticipato di un anno la crescita di Euro 0,005 per azione. Il pacchetto azionario considerato per l'esercizio 2022 (e per i due anni successivi) è quello detenuto al 31/12/2021 dopo la vendita di n. 973.455 azioni.

Per quanto riguarda la società Sapir S.p.A. la previsione di dividendi è stata determinata confermando quanto già indicato nel precedente piano triennale, più precisamente: per il 2022 un dividendo per azione di Euro 0,11 e nel 2023 e 2024 un dividendo di Euro 0,10 per azione, valori che tengono conto della importante ripresa dei traffici portuali del 2021 e dell'andamento prospettico della Società che sarà impegnata in rilevanti investimenti.

Con riferimento alla società **Romagna Acque – Società delle Fonti S.p.A.** la previsione di dividendi è stata fatta sulla base di quanto deliberato dal Coordinamento Soci in data 12/5/2020, approvato dall'Assemblea dei soci nel mese di giugno 2020 e confermato nel Piano 2022-2024 della società, che in relazione alla straordinaria difficoltà per i bilanci degli enti soci, legata all'emergenza sanitaria in corso, prevede anche per l'anno 2022, una distribuzione straordinaria di riserve di utili. La stima relativa a dividendi e riserve da Romagna Acque S.p.A. è pertanto pari per l'anno 2022 a Euro 13 complessivi per azione. Per gli anni 2023 e 2024 sono invece confermati gli "ordinari" 6 Euro per azione.

La previsione dei dividendi della società **Azimut S.p.A.**, è stata effettuata prendendo in considerazione l'andamento degli ultimi anni e le previsioni del piano triennale della società, stimando un sostanziale mantenimento degli sviluppi industriali attesi, e potendosi in ogni caso considerare l'eventuale ricorso a riserve di utili.

La previsione dei dividendi per la società **Aser S.r.l.** è stata effettuata tenendo conto dell'andamento degli ultimi esercizi, mantenendo nel triennio 2022-2024 un valore costante di utile distribuito che può essere considerato "strutturale".

Per quanto riguarda **Ravenna Entrate S.p.A. e Ravenna Farmacie S.r.l.**, oltre che per **Start Romagna S.p.A.**, **Acqua Ingegneria S.r.l.** e **TPER S.p.A.**, si è ritenuto, in via marcatamente prudentiale, di non prevedere dividendi per tutta la durata del piano pluriennale.

Per **Ravenna Entrate** le considerazioni derivano dall'attuale conformazione della società al modello in house providing che comporta un nuovo modello di gestione del servizio e di determinazione dei corrispettivi improntato al pieno equilibrio economico e non alla produzione significativa di utili; per **Ravenna Farmacie** la previsione tiene conto delle difficoltà ancora presenti nel mercato farmaceutico, acuite dalla emergenza pandemica, che continua a registrare contrazioni nelle vendite.

Per quanto riguarda **Start Romagna S.p.A.** e **TPER S.p.A.**, si è ritenuto di mantenere invariata la previsione di nessuna distribuzione dividendi per tutta la durata del Piano pluriennale, considerate le difficoltà del settore di riferimento, inasprite dalla situazione emergenziale in atto.

Infine, per **Acqua Ingegneria S.r.l.** si è ritenuto di non indicare nessuna distribuzione di dividendi per tutta la durata del Piano pluriennale in quanto trattasi di società in house providing, appena costituita, il cui obiettivo nel prossimo triennio non sarà la ricerca della massimizzazione dell'utile, quanto piuttosto la creazione di una struttura capace di svolgere attività di progettazione ed attività tecniche collegate, a supporto ed integrazione delle strutture deputate dei Soci, portando agli stessi i vantaggi derivanti da una gestione efficiente. La società è infatti interamente partecipata da soggetti pubblici e i suoi ricavi derivano per oltre il 90% da attività svolte in favore degli stessi Enti Soci.

La previsione dei **ricavi** e proventi che derivano dalla proprietà **delle reti del ciclo idrico integrato (SII) e delle isole ecologiche**, che Ravenna Holding percepisce a seguito della fusione per incorporazione di Area Asset S.p.A., sono stati determinati per gli anni 2022-2024, tenendo conto degli importanti

sviluppi del progetto relativo al conferimento delle reti del servizio idrico in Romagna Acque e degli aspetti tariffari correlati, di cui si è fornita ampia illustrazione in apposito paragrafo della Relazione Previsionale.

Alla luce degli atti formali assunti dal regolatore regionale (ATERSIR), approvati da ARERA, il presente Piano conferma, per quanto riguarda gli esercizi 2022 e 2023 quanto già riportato nel precedente piano, ossia adegua la previsione relativa ai ricavi per canoni del servizio idrico, in base ai presupposti della motivata istanza che prevede l'adeguamento della componente dei canoni relativa ai beni a suo tempo conferiti dai Comuni, in misura pari alle rispettive quote di ammortamento.

Per il 2024 si è ritenuto, al momento, di portare avanti il medesimo meccanismo adottato per gli anni 2022 e 2023. La previsione relativa ai canoni 2024 potrà essere in ogni caso verificata ed eventualmente riformulata in occasione della predisposizione del Piano relativo al triennio 2023-2025.

Nella voce **altri ricavi** sono conteggiati sia i proventi per i contratti relativi ai servizi che Ravenna Holding fornisce alle società del gruppo, sia i canoni derivanti dalla locazione di immobili.

La stima dei **ricavi per l'attività di coordinamento** fornita attraverso i contratti di service è prevista in linea con il 2021, seppur con una diversa ripartizione dei servizi nelle varie società del gruppo, a seguito del consolidamento di nuovi ruoli all'interno della Holding. Tali corrispettivi sono stimati prudenzialmente in continuità nel triennio 2022-2024.

Relativamente alle locazioni di immobili si è tenuto conto di quelle in essere e del prevedibile sviluppo delle stesse, in base alle tempistiche degli investimenti previsti su taluni immobili.

Descrizione Ricavi	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024
Ricavi gestione reti del ciclo idrico e delle isole ecologiche	3.609.095	3.575.727	3.236.197
Ricavi per service di direzione e coordinamento	1.326.000	1.326.000	1.326.000
Ricavi per Locazione Immobili	722.845	747.265	841.905
Altri ricavi e contributi c/impianti	75.151	74.426	37.877
<b>TOTALE</b>	<b>5.733.091</b>	<b>5.723.418</b>	<b>5.441.979</b>

## Costi

I costi operativi includono i costi per l'acquisto di beni, le prestazioni di servizi, il godimento beni di terzi, il costo del personale, gli oneri diversi di gestione. Si assumono invariati i costi per **servizi e godimento beni di terzi**, il cui valore stimato evidenzia una sostanziale stabilità nei tre prossimi esercizi, dettagliati nella tabella sottoesposta.

Descrizione	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024
Compenso Consiglio di Amministrazione compresa contribuzione	125.000	125.000	125.000
Compenso Collegio Sindacale e Revisore compresa contribuzione	59.620	59.620	59.620
Locazioni passive e noleggi	29.575	27.075	27.336
Altri costi per servizi (servizi generali, manutenzioni, assicurazioni. ecc.)	388.740	357.110	359.236
<b>TOTALE</b>	<b>602.935</b>	<b>568.805</b>	<b>571.192</b>

**Il costo previsto del personale** tiene conto delle competenze dei dipendenti della società e dei rimborsi di costi relativi al personale distaccato. Il costo del personale cresce progressivamente, seppur in maniera limitata e lineare nel triennio, per tenere conto delle normali dinamiche salariali, oltre che del progressivo consolidamento derivante dai cambiamenti organizzativi prospettati, tra i quali la sostituzione, a seguito di dimissioni, di una risorsa dell'area Affari Generali, oltre al potenziamento di una ulteriore unità, in vista degli inevitabili cambiamenti organizzativi legati alla quiescenza di figure apicali prevista negli ultimi anni del piano, e ricercando inoltre una figura tecnico-amministrativa di coordinamento, almeno per parte del periodo 2022 e 2023, in vista della partenza degli importanti progetti di natura immobiliare, in collaborazione con Fondazione Flaminia (Studentato), con Certimac (Laboratorio Revamp) e con l'Amministrazione Comunale di Ravenna (Caserma Polizia Locale e Caserma Carabinieri a Marina di Ravenna). La spesa del personale prevista dell'anno 2022 risente inoltre del costo per l'intero anno della figura amministrativa assunta nella seconda metà del 2021, necessaria al fine di permettere la gestione amministrativo-contabile anche della neo-società di ingegneria, oltre che per dare un supporto alle attività contabili-amministrative già in essere.

Si conferma peraltro uno schema operativo che prevede il sostanziale ribaltamento dei costi incrementativi per personale e distacchi, con recupero attraverso i contratti di service a favore delle società controllate, a conferma dell'approccio "di gruppo" utilizzato nella pianificazione delle dotazioni di personale per un significativo (e crescente) numero di funzioni.

La voce **oneri diversi di gestione** si presenta in sostanziale stabilità nei tre prossimi esercizi, e accoglie principalmente l'IMU prevista sui terreni e le aree fabbricabili presenti nella dotazione patrimoniale della società, i costi per le imposte ed alcune spese generali.

La voce di costo **ammortamenti e svalutazioni** tiene conto degli ammortamenti dei beni prima appartenenti ad Area Asset S.p.A. (reti), degli ammortamenti sui beni immobili di proprietà di Ravenna Holding S.p.A., inclusi i beni a servizio del Trasporto Pubblico acquisiti con la fusione per incorporazione di A.T.M. Parking S.p.A. e dell'entrata in funzione degli investimenti programmati. Diminuisce nell'anno 2024 a seguito dell'esaurirsi del processo di ammortamento su alcuni beni, conferiti dai Comuni, relativi al servizio del ciclo idrico integrato.

La **gestione finanziaria** riporta gli interessi attivi e passivi che derivano dalla posizione finanziaria, tenuto conto delle diverse tipologie d'indebitamento ad oggi esistenti (medio lungo termine, indebitamento/disponibilità di breve periodo e cash pooling). La previsione relativa all'impatto degli oneri finanziari è stata effettuata con una valutazione prudente, e trasformata in un importo da considerare come limite massimo per delimitare gli spazi operativi del Consiglio, che

deve garantire lo scrupoloso rispetto di tutti i parametri finanziari individuati (vedi tabella “Obiettivi specifici per i principali indicatori finanziari da assumere come limite per il piano 2022 – 2024”).

Si segnala che per quanto riguarda i tassi di interesse, sono state considerate, con un margine di prudenza, le più recenti previsioni degli analisti relative all'Euribor, al fine di meglio determinare l'impatto degli oneri finanziari relativi ai mutui in ammortamento regolati con tassi variabili.

Non è prevista alcuna operazione nel periodo 2022-2024 che generi proventi straordinari della gestione.

Il conto economico non contempla nella voce imposte sul reddito alcun beneficio derivante dal consolidato fiscale; tale posta, è stata prudentemente stimata uguale a zero per il miglioramento dei risultati economici di tutte le società incluse nel consolidato fiscale e per l'esaurirsi dei benefici fiscali derivanti dalle perdite pregresse.

**CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO (Euro)**

<b>RAVENNA HOLDING SPA</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Dividendi	12.374.124	11.185.087	11.551.220
Proventi delle reti	3.609.095	3.575.727	3.236.197
Altri ricavi e proventi	2.123.996	2.147.691	2.205.782
<b><i>Totale Ricavi</i></b>	<b>18.107.215</b>	<b>16.908.505</b>	<b>16.993.199</b>
Acquisti	(20.000)	(20.400)	(20.808)
Servizi e godimento beni di terzi	(602.935)	(568.805)	(571.192)
Personale compreso distacchi	(1.611.150)	(1.682.500)	(1.692.380)
Oneri diversi di gestione	(227.891)	(231.587)	(234.720)
<b><i>Totale Costi operativi</i></b>	<b>(2.461.976)</b>	<b>(2.503.292)</b>	<b>(2.519.100)</b>
<b><i>MOL</i></b>	<b>15.645.239</b>	<b>14.405.213</b>	<b>14.474.099</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(3.863.896)	(3.925.452)	(3.632.000)
<b><i>Risultato della Gestione</i></b>	<b>11.781.343</b>	<b>10.479.761</b>	<b>10.842.099</b>
<b>Gestione Straordinaria</b>			
Plusvalenze	0	0	0
<b>Gestione Finanziaria</b>			
Interessi attivi e passivi	(450.000)	(450.000)	(450.000)
<b><i>Risultato ante imposte</i></b>	<b>11.331.343</b>	<b>10.029.761</b>	<b>10.392.099</b>
Imposte sul reddito	0	0	0
<b>Risultato netto</b>	<b>11.331.343</b>	<b>10.029.761</b>	<b>10.392.099</b>

## STATO PATRIMONIALE

### Immobilizzazioni:

- **Le immobilizzazioni immateriali** sono indicate al loro valore storico di acquisto ed ammortizzate nei diversi anni; il Piano triennale prevede investimenti in software, nell'ordine di 20 mila Euro per ciascun anno del triennio collegati al consolidamento del progetto di business continuity e disaster recovery, per tutto il Gruppo, oltre che allo sviluppo del gestionale amministrativo e di tesoreria.
- **Le immobilizzazioni materiali** sono indicate al loro valore storico di acquisto o di fusione ed ammortizzate nei diversi anni; il Piano triennale prevede, oltre agli investimenti ordinari in mobilio e hardware, dell'ordine complessivo di 25 mila Euro annui, un investimento specifico (nel 2022) per il rinnovo della server farm del valore di circa 50 mila Euro. Sono inoltre previste opere di miglioria sugli immobili e sugli impianti, collegati alla gestione del trasporto pubblico, con programmazione aggiornata relativamente all'impianto di erogazione del metano. Il Piano 2022-2024, inoltre, conferma integralmente gli interventi già previsti nella precedente pianificazione per interventi immobiliari, per circa 11 milioni di Euro, che prevedono la conseguente e immediata messa a reddito, al completamento dell'intervento, secondo condizioni già programmate. Si tratta in particolare: a) dell'intervento di riqualificazione dell'immobile di Viale Farini (Isola S. Giovanni), ad uso studentato, che si ritiene indilazionabile, anche a seguito della definitiva ammissione del progetto al finanziamento previsto dal bando del MIUR (Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca); b) dell'intervento per la realizzazione della caserma dei Carabinieri a Marina di Ravenna su beni di proprietà dell'Amministrazione Comunale; c) dell'intervento per la realizzazione della nuova sede della Polizia Locale; d) dell'intervento per la realizzazione del progetto denominato "Revamp - Infrastruttura di Ricerca industriale e innovazione per la sicurezza e la qualità degli Ambienti di vita, la sicurezza dei Materiali, la sostenibilità di prodotto e di Processo" all'interno del Parco Scientifico e Tecnologico Evangelista Torricelli di Faenza, di proprietà di Ravenna Holding, in parte coperto da finanziamento Regionale.

Nell'attuale Piano triennale sono stati valutati tutti gli effetti a livello finanziario e patrimoniale, quantificando gli effetti economici solo se individuabili con sufficiente attendibilità, tenendo conto che per alcuni progetti le tempistiche prevedibili attestano l'avvio delle dinamiche economiche oltre l'orizzonte di Piano (2024). In questo piano triennale gli unici progetti immobiliari per i quali si prevede il completamento e la relativa messa in funzione nel 2024 sono quelli indicati ai punti b) e d) del precedente capoverso. Tali effetti economici si aggiungono alla cessione del diritto di superficie sull'immobile di Viale Farini (Isola S. Giovanni) già attivo a partire dal 28 ottobre 2021 e della durata di 28 anni.

La realizzazione di tutti questi interventi immobiliari è disciplinata da specifici accordi sottoscritti con il Comune di Ravenna, con Fondazione Flaminia per quanto riguarda lo studentato e con Certimac SOC. CONS. A R. L. per quanto riguarda il progetto Revamp, tutti finalizzati a regolare i rapporti economico-finanziari e lo sviluppo operativo degli interventi. Per determinare il valore di tutti questi interventi immobiliari si è preso a riferimento l'importo al momento stimabile sulla base della documentazione a disposizione, con la consapevolezza che il mercato sta attraversando un momento di grandi cambiamenti. In ogni caso, laddove previsti, i valori degli investimenti non tengono prudenzialmente conto dei contributi pubblici (Ministeriali o Regionali) da ricevere, non essendo ancora determinabile il momento in cui l'erogazione avverrà.

La nuova pianificazione circa la tempistica degli investimenti, aggiornata in base alle informazioni attualmente disponibili, non modifica sostanzialmente il fabbisogno totale stimato in oltre 12 milioni di Euro complessivi nel triennio, previsti come target di riferimento nel precedente piano 2021 – 2023, ma comporta una diversa programmazione finanziaria, con spostamento di parte degli importi nel biennio 2023-2024.

Il Piano prevede nel 2023 e nel 2024 anche mirate dismissioni patrimoniali che possano garantire flussi finanziari positivi, al fine del mantenimento di una posizione finanziaria sostenibile rispetto all'attuazione degli investimenti sopra descritti. Nel Piano viene pertanto prevista la possibilità di dismissioni patrimoniali (al momento ipotizzate le aree di proprietà di via Rossini e, per la parte non interessata da progetti urbanistici, quella di via Romea Nord a Ravenna) con introiti stimati pari a circa 500 mila Euro per ciascuno degli anni 2023 e 2024.

- **Le immobilizzazioni finanziarie** sono indicate al loro valore storico di acquisto e/o di conferimento. Il Piano pluriennale tiene conto della dismissione delle 972.455 azioni di Hera S.p.A., avvenuta nel 2021. Non si prevedono al momento né acquisizioni, se non eventualmente quelle indicate nella Relazione previsionale del Consiglio di Amministrazione relativamente alle società collegate Start Romagna e Sapir che per la loro indeterminata e aleatorietà non sono state valorizzate, né dismissioni.

#### **Capitale circolante netto:**

- **I debiti** accolgono la previsione dei pagamenti commerciali ancora da effettuare al termine di ciascun esercizio.
- **I crediti** accolgono prevalentemente la previsione degli incassi ancora da ricevere al termine di ciascun esercizio, riconducibili prevalentemente alla gestione del S.I.I., alla cessione del diritto di superficie a Fondazione Flaminia ed alle prestazioni di servizi che Ravenna Holding S.p.A. fornisce alle società partecipate.

#### **Patrimonio Netto:**

Il Patrimonio Netto si modifica per effetto dei risultati conseguiti nei periodi di riferimento, al netto delle previste distribuzioni di dividendi ipotizzate per i prossimi esercizi. Il Piano prevede l'incremento dei dividendi ai Soci, rispetto all'importo di 8,2 milioni di Euro, da erogarsi alla fine dell'esercizio 2022 (relativi agli utili 2021), e programma, sulla base delle decisioni già assunte dai soci, la distribuzione di circa 10 milioni di Euro (corrispondente a €0,024 per azione) e mantenendo la previsione relativa alla distribuzione degli utili pari a circa 8,2 milioni di Euro da erogare ai Soci nel 2023 e 2024, relativamente agli utili degli esercizi 2022 e 2023.

#### **Posizione Finanziaria Netta:**

- **I debiti finanziari a Medio/Lungo termine** accolgono il valore dell'indebitamento bancario consolidato a fine esercizio di ciascun periodo di riferimento e relativo ai seguenti debiti:
  - **Mutuo Costituzione:** assunto per la costituzione della società ed il cui debito residuo alla data del 31/12/2021 ammonta ad Euro 9.355.170,32;
  - **Mutui immobiliari e per finanziare nuovi investimenti e la riduzione del capitale sociale avvenuta nel 2015:** si compone dei mutui assunti per finanziare l'acquisto dell'immobile ove è ubicata la sede sociale e per finanziare l'acquisto dell'immobile che ospitava l'Agenzia delle Dogane, ora locato al Comune di Ravenna, i cui debiti residui alla data del 31/12/2021 ammontano complessivamente ad Euro 1.074.156. A questi finanziamenti si è aggiunto il mutuo di originari Euro 15.000.000, della durata di 10 anni, assunto il 30/06/2016 per permettere la programmazione di nuovi



investimenti e il completamento del versamento ai soci della riduzione di capitale sociale, rinegoziato nel 2020 al fine di alleggerire i flussi finanziari in uscita, nel cui ambito è maturata anche l'estensione con il medesimo istituto, di un finanziamento per 4 milioni di Euro alle medesime favorevoli condizioni applicate al mutuo chirografario in essere e rinegoziato. Il debito residuo del mutuo di originari Euro 15.000.000 al 31/12/2021 ammonterà ad Euro 7.861.194, il debito residuo del mutuo di Euro 4.000.000 al 31/12/2021 ammonterà a Euro 3.477.531.

- **Mutui riconducibili alla gestione delle reti:** si compone dei mutui che derivano dalla fusione per incorporazione di Area Asset S.p.A. i cui valori residui alla data del 31/12/2021 sono pari ad Euro 5.393.927 ai quali, nel 2013, si era aggiunto il mutuo decennale di originali Euro 4.520.000 per finanziare i nuovi investimenti del ciclo idrico integrato, che è stato estinto nel 2020, con contestuale acquisizione di nuova liquidità per Euro 4.000.000, con programmazione decennale dell'ammortamento e miglioramento delle condizioni di tasso. Il debito residuo di detto finanziamento al 31/12/2021 ammonterà a Euro 3.422.657;

- **Mutui accessi nel 2019:** sono stati assunti per complessivi 10 milioni di Euro entrambi della durata di 10 anni, di cui uno a tasso fisso per un importo pari a 6 milioni di Euro e l'altro a tasso variabile di importo pari a 4 milioni di Euro. I debiti residui al 31/12/2021 ammonteranno rispettivamente a Euro 4.845.056 e a Euro 3.230.037.

Vista la necessità di coprire il fabbisogno finanziario per gli investimenti programmati e l'esigenza di non intaccare il mantenimento nel tempo di una posizione finanziaria equilibrata, il presente Piano prevede il ricorso mirato a nuovi finanziamenti bancari, in misura tale da diminuire in ogni caso nel periodo di Piano l'esposizione debitoria complessiva.

In particolare, il Piano contempla, a fini programmatori, l'accensione di nuovi finanziamenti per complessivi 12 milioni di Euro, di cui 4 milioni per ciascuno degli anni 2022, 2023 e 2024, della durata ipotizzata di 10 anni ad un tasso variabile stimato in base alle previsioni dell'euribor a 6 mesi per i prossimi anni, maggiorato di uno spread previsto in modo prudenziale.

L'indebitamento bancario a medio/lungo termine della società è previsto in contrazione nel 2022, rispetto ai valori del 2021, in quanto il pagamento delle rate in scadenza è superiore all'importo del nuovo debito ipotizzato, e si prevede possa continuare a diminuire anche nel periodo 2023-2024, malgrado la contrazione di ulteriore indebitamento. La previsione relativa all'indebitamento bancario è stata formulata in modo puntuale e con prudenza.

Si conferma che a fini autorizzatori vanno presi a riferimento i valori riportati nella tabella "Obiettivi specifici per i principali indicatori finanziari da assumere come limite per il Piano 2022 – 2024", da considerare come vincolo per delimitare gli spazi operativi del Consiglio che, stante la complessità e interdipendenza delle misure ipotizzate, può perseguire gli obiettivi individuati con uno spazio di flessibilità operativa, dovendo garantire in ogni caso lo scrupoloso rispetto dei parametri limite per come individuati.

**L'indebitamento bancario a breve termine** (disponibilità liquide – debiti finanziari a breve) rappresenta l'indebitamento o la disponibilità sui conti correnti bancari. Tale posizione è calcolata sulla base della generazione/assorbimento di cassa di ogni esercizio. Si conferma nel triennio 2022-2024 la previsione di pagamento dei dividendi entro l'anno di maturazione. È stato inoltre previsto il finanziamento degli investimenti programmati.

La situazione finanziaria è anche caratterizzata dalla presenza di un contratto di gruppo di cash pooling, in base al quale il saldo a debito verso le controllate è stato considerato in riduzione della posizione finanziaria netta di ciascun anno, trattandosi di un debito finanziario sulla cui entità è difficoltoso poter effettuare previsioni certe. Lo stato patrimoniale evidenzia quindi, per gli esercizi 2022-2024, una posizione finanziaria già al netto del rapporto di cash pooling.

**STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO (Euro)**

<b>RAVENNA HOLDING SPA</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
+ <i>Immobilizzazioni Materiali - Lorde e in corso</i>	252.061.282	255.956.282	260.381.282
- <i>Fondo ammortamento</i>	(79.777.816)	(83.678.000)	(87.254.904)
Immobilizzazioni Materiali Nette e in corso	172.283.466	172.278.282	173.126.378
Immobilizzazioni immateriali nette e in corso	428.692	1.143.423	1.108.328
Immobilizzazioni Finanziarie	338.102.438	338.102.438	338.102.438
<b><i>Totale Immobilizzazioni nette</i></b>	<b><i>510.814.596</i></b>	<b><i>511.524.143</i></b>	<b><i>512.337.144</i></b>
Crediti	4.958.207	4.858.207	4.858.207
Debiti	(6.288.112)	(6.288.112)	(6.288.113)
Capitale	416.852.338	416.852.338	416.852.338
Riserve di utili	20.499.905	23.631.248	25.461.009
Altre Riserve	30.596.856	30.596.856	30.596.856
Utile d'esercizio / (perdita d'esercizio)	11.331.343	10.029.761	10.392.099
<b><i>Patrimonio Netto</i></b>	<b><i>479.280.442</i></b>	<b><i>481.110.203</i></b>	<b><i>483.302.302</i></b>
Mutuo (debito residuo)	7.117.039	4.813.099	2.441.417
Mutui immobiliari (debito residuo)	24.841.844	25.357.933	25.454.072
Mutui reti (debito residuo)	4.183.050	2.818.771	1.441.229
Debiti finanziari a breve + cash pooling	7.457.911	7.457.911	7.457.911
Disponibilità liquide	(13.395.595)	(11.463.679)	(9.189.693)
<b><i>Posizione finanziaria netta</i></b>	<b><i>30.204.249</i></b>	<b><i>28.984.035</i></b>	<b><i>27.604.936</i></b>

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Indebitamento bancario a medio/lungo termine</b>	<b>36.141.933</b>	<b>32.989.803</b>	<b>29.336.718</b>

## **RENDICONTO FINANZIARIO**

Il rendiconto o prospetto finanziario di seguito riportato, espone le variazioni delle situazioni relative alle attività di finanziamento (autofinanziamento e finanziamento esterno) dell'impresa durante gli esercizi del Piano. Sono pertanto riportate tutte le variazioni previste nei diversi esercizi nella situazione patrimoniale e finanziaria.

Al fine di garantire strutturalmente il flusso di dividendi previsto nella programmazione triennale e coprire l'ingente fabbisogno finanziario per gli investimenti a servizio dei Soci, considerando la rilevanza e complessità dell'impegno richiesto e l'esigenza di non intaccare il mantenimento nel tempo di una posizione finanziaria equilibrata, il rendiconto finanziario contempla l'accensione dei nuovi finanziamenti bancari, per come sopra descritti. I nuovi finanziamenti beneficiano nelle aspettative di tassi di interesse favorevoli, e sono previsti pari a un valore complessivo di 12 milioni di Euro nel periodo 2022-2024. È prevista inoltre nel 2023 e nel 2024 la dismissione di elementi patrimoniali per complessivi 1 milione di Euro, per garantire ulteriore copertura agli investimenti programmati.

Dallo sviluppo della programmazione emerge un Cash Flow per l'anno 2022 di 15,2 milioni di Euro, in diminuzione di oltre 1 milione di Euro per gli anni 2023 e 2024.

I flussi finanziari previsti a servizio del debito sono significativi, sarà pertanto necessario monitorare nel tempo la posizione finanziaria, per la cui analisi si rimanda al paragrafo precedente, con l'obiettivo di coprire tendenzialmente con il Cash Flow generato dalla gestione corrente i flussi finanziari previsti per il pagamento dei dividendi e per il rimborso delle rate dei mutui in scadenza.

Le risorse necessarie per completare il finanziamento degli investimenti programmati nel periodo di piano (13 milioni complessivi nel triennio) per i quali vi rimandiamo alle informazioni contenute in altra sezione del Piano triennale, sono reperibili solo con l'accensione di nuovi finanziamenti e, in parte residuale, attingendo alle disponibilità finanziarie generate con le dismissioni patrimoniali sopradescritte.

**RENDICONTO FINANZIARIO (Euro)**

DESCRIZIONE	2022	2023	2024
Disponibilità liquide al 01.01	7.802.710	5.937.684	4.005.768
<b>Posizione netta di tesoreria al 01.01</b>	<b>7.802.710</b>	<b>5.937.684</b>	<b>4.005.768</b>
Risultato di esercizio	11.331.343	10.029.761	10.392.099
Ammortamenti e accantonamenti	3.863.894	3.925.452	3.631.998
<b>Cash flow</b>	<b>15.195.237</b>	<b>13.955.213</b>	<b>14.024.097</b>
Variazione clienti	0	100.000	0
Variazione fornitori	(605.000)	0	0
Variazione altre voci del circolante	(867.751)	(35.000)	(34.998)
<b>Risorse del circolante</b>	<b>(1.472.751)</b>	<b>65.000</b>	<b>(34.998)</b>
Investimenti	(2.922.500)	(5.135.000)	(4.945.000)
Disinvestimenti	0	500.000	500.000
<b>Fabbisogno per immobilizzazioni</b>	<b>(2.922.500)</b>	<b>(4.635.000)</b>	<b>(4.445.000)</b>
Variazione del TFR e altri Fondi	35.000	35.000	35.000
Rimborso rate mutuo	(6.695.556)	(7.152.129)	(7.653.085)
Accensione/Rinegoziazione finanziamenti	4.000.000	4.000.000	4.000.000
<b>Fabbisogni a medio termine</b>	<b>(2.660.556)</b>	<b>(3.117.129)</b>	<b>(3.618.085)</b>
Dividendi	(10.004.456)	(8.200.000)	(8.200.000)
<b>Saldo dei rapporti patrimoniali con i soci</b>	<b>(10.004.456)</b>	<b>(8.200.000)</b>	<b>(8.200.000)</b>
<b>Posizione netta di tesoreria al 31.12</b>	<b>5.937.684</b>	<b>4.005.768</b>	<b>1.731.782</b>
<b>Risultato finanziario del periodo</b>	<b>(1.865.026)</b>	<b>(1.931.916)</b>	<b>(2.273.986)</b>

## OBIETTIVI SPECIFICI PER I PRINCIPALI INDICATORI FINANZIARI DA ASSUMERE COME LIMITE PER IL PIANO 2022 – 2024

Stante la complessità e interdipendenza delle misure delineate si ritiene opportuno ed efficace, come anticipato, autorizzare il Consiglio di Amministrazione a perseguire gli obiettivi individuati nel Piano, ed attuare le azioni strategiche ivi contemplate, avvalendosi di uno spazio di flessibilità operativa.

**Sono stati individuati quindi obiettivi specifici, legati ai principali indicatori rilevanti ai fini evidenziati, per delimitare gli spazi operativi del Consiglio, che deve in ogni caso garantire e considerare come vincolo lo scrupoloso rispetto dei parametri sotto individuati per quanto riguarda le dinamiche finanziarie, vista l'esigenza di non intaccare il mantenimento nel tempo di una posizione finanziaria equilibrata.**

**Viene predeterminato in particolare l'impatto del peso complessivo degli oneri finanziari sul conto economico, che verrà mantenuto all'interno dei valori previsti e già indicati in precedenza dai soci come limite. Si prevedono poi obiettivi relativi alla Posizione Finanziaria Netta e all'indebitamento bancario a medio/lungo, da considerare come limiti massimi a fine periodo, ma anche soggetti a previsioni intermedie, e viene fissato un limite per l'accensione di nuovi finanziamenti.**

<b>OBIETTIVI SPECIFICI PER I PRINCIPALI INDICATORI FINANZIARI DA ASSUMERE COME LIMITE PER IL PIANO 2022 - 2024</b>			
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
PFN (Posizione Finanziaria Netta)	38.000.000	36.000.000	34.000.000
Indebitamento bancario a medio/lungo termine	40.000.000	38.000.000	36.000.000
Oneri finanziari	450.000	450.000	450.000
DSCR = Cash Flow / (Quote cap. + Oneri finanziari)	> 1,5		
Nuovo indebitamento massimo previsto nel periodo di piano	12.000.000		

**Vista la rilevanza e la complessità dell'impegno richiesto, il Consiglio di Amministrazione può individuare misure specifiche relative all'evoluzione del debito, garantendone la piena capacità di rimborso nel tempo e perseguendo una esposizione debitoria equilibrata e con la tendenza al progressivo miglioramento nel periodo di Piano, potendo procedere, nel rispetto dei limiti fissati che vengono individuati come pienamente sostenibili e soddisfacenti, con azioni integrative/correttive delle previsioni di natura finanziaria, per massimizzare i benefici complessivamente attesi.**

## CONCLUSIONI

Mantenendo l'assetto patrimoniale descritto e alla luce dei dati sopra esposti, che in base agli elementi attualmente noti possono essere considerati ragionevolmente prudenti, pur considerando l'emergenza sanitaria in corso le cui conseguenze non risultano agevolmente quantificabili, il conto economico continua ad evidenziare in modo strutturale risultati marcatamente positivi per tutto il periodo di piano.

Le previsioni, in particolare in materia di dividendi, sono formulate tenendo conto che la Holding e tutte le società controllate e partecipate hanno provveduto a valutare le prospettive di continuità aziendale e redditività in maniera specifica, con esiti positivi. Naturalmente le prospettive pluriennali, soggette a puntuali verifiche con gli aggiornamenti del Piano triennale strutturalmente previsti con cadenza annuale, saranno eventualmente valutate con maggior frequenza al ricorrere di condizioni non ordinarie.

La posizione finanziaria netta, che rappresenta un fondamentale indicatore dell'esposizione al debito dell'impresa e della capacità di farvi fronte nel tempo, prevista nel prossimo triennio, presenta valori pienamente sostenibili, garantendo l'equilibrio dei flussi in entrata e in uscita nel medio periodo, che si conferma un obiettivo non derogabile e da monitorare costantemente. Le previsioni dei flussi in uscita tengono conto dell'esigenza di garantire il progressivo rimborso del debito, oltre che della prevista distribuzione di dividendi, e del finanziamento degli importanti investimenti programmati. Le previsioni in entrata individuate dal Consiglio di Amministrazione garantiscono un equilibrio prospettico tendenziale, attraverso una prevalenza di dati strutturali e il contributo di operazioni non ricorrenti, che deve essere verificato e confermato periodicamente.

Si conferma per il debito bancario a medio-lungo termine della società la tendenza a diminuire progressivamente, nonostante l'ipotizzata accensione di nuovi finanziamenti.

Il presente Piano prevede risultati pienamente soddisfacenti, assicurando al contempo la piena sostenibilità della posizione finanziaria.

Il conto economico evidenzia risultati marcatamente e strutturalmente positivi. L'utile per l'anno 2022 evidenzia un risultato superiore a 11 milioni di Euro, grazie alla componente straordinaria dei dividendi di Romagna Acque, mentre per gli anni 2023 e 2024 si prevede un utile "strutturale" che possa mantenersi in ogni caso attorno ai 10 milioni di Euro netti.

La programmazione relativa alla distribuzione di dividendi prevista nel triennio di Piano prevede, sulla base degli evidenziati indirizzi dei soci, un dividendo straordinario di circa 10 milioni di Euro nel 2022, reso possibile dal risultato previsto per l'esercizio 2021 (oltre 13 milioni di Euro di utile netto), e per gli anni 2023 e 2024, la distribuzione di un dividendo "ordinario" per circa 8,2 milioni di Euro, pur valutando con prudenza le previsioni sulla distribuzione di utili da parte delle società partecipate.

L'attuazione coordinata di tutte le azioni previste, per come illustrate nel fascicolo, consente di confermare anche dal punto di vista finanziario la piena sostenibilità in chiave prospettica del complesso delle operazioni individuate.