Ravenna Holding S.p.A.

Reg. Imp. 02210130395

Rea 181142

RAVENNA HOLDING S.P.A.

Sede in VIA TRIESTE N. 90/A – 48122 RAVENNA (RA)

BUDGET 2021

Ai sensi art. 26 statuto sociale

Approvato dall'Assemblea dei Soci

in data 26 Febbraio 2021

- Programma triennale 2021/2023

(Piano economico/finanziario/patrimoniale)

BUDGET 2021

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 2021-2023. Le previsioni sono state prudentemente formulate, sulla base delle informazioni disponibili al momento della predisposizione (Dicembre 2020) e ipotizzando, salvo quanto descritto nella relazione, il mantenimento sostanziale degli assetti presenti al 31/12/2020, 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:

Socio	N. Azioni	Quote
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%
Totale	**416.852.338**	**100,00%**

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, con situazione invariata rispetto a quella rilevata nel bilancio al 31/12/2019.

PARTECIPAZIONI	VALORE DI BILANCIO	% POSSESSO
ASER SRL	756.780	100,00%
AZIMUT SPA	2.445.504	59,80%
RAVENNA FARMACIE SRL	25.193.051	92,47%
RAVENNA ENTRATE SPA	1.354.859	100,00%
ROMAGNA ACQUE - SdF SPA	113.784.002	29,13%
SAPIR SPA	38.381.563	29,16%
START ROMAGNA SPA	7.329.927	24,51%
HERA SPA	150.262.685	4,98%
TPER SPA	41.809	0,04%
ALTRI	102.950	
TOTALE	**339.653.130**	

La governance societaria è stata aggiornata e adeguata, a seguito dell'entrata in vigore del Testo Unico sulle società a partecipazione pubblica (TUSP), attraverso una mirata revisione statutaria accompagnata dall'aggiornamento della Convenzione ex articolo 30 del TUEL, per ragioni di coordinamento e al fine di garantire l'efficace esercizio del controllo analogo, anche congiunto, sulle società partecipate operanti secondo il modello *in house providing* nonché, più in generale, l'esercizio di poteri di indirizzo e controllo su tutte le società del Gruppo, attraverso Ravenna Holding. Nel corso del 2020 i soci hanno deliberato il prolungamento della durata della società, portata al 31/12/2100, attraverso specifica e dedicata modifica statutaria.

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, agli affari societari e giuridici, ai contratti, alla gestione del personale. L'ulteriore integrazione dei servizi centralizzati sulla capogruppo ha portato recentemente a potenziare tra le altre la funzione legale e i sistemi informativi, e a introdurre un Risk Manager con funzioni anche di Internal Auditor. 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 2021-2023 è stato predisposto tenendo conto degli indirizzi espressi dai soci, in particolare nel Coordinamento Soci del 16 ottobre e del 18 dicembre 2020, 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 dell’intervenuta emergenza sanitaria legata al Covid-19, inoltre, i soci hanno invitato il Consiglio di Amministrazione a programmare, anche nel 2021, la maggiore possibile distribuzione di dividendi, confermando l’obiettivo di distribuire un dividendo “potenziato” in sede di approvazione del bilancio d’esercizio 2020, come già avvenuto per l’esercizio precedente. Il CdA, a ciò espressamente autorizzato, ha pertanto adottato operazioni straordinarie di distribuzione di riserve da talune società controllate, al fine di migliorare il risultato economico e la conseguente possibilità di distribuzione di dividendi nella misura massima, 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. Tra queste, in considerazione della avvenuta dismissione di un quantitativo di azioni di Hera S.p.A. inferiore a quello massimo già autorizzato per gli esercizi 2018 e 2019 (n. 6.000.000) in relazione all’operazione di riduzione del capitale sociale, il Piano pluriennale prevede la possibilità di dismissione delle rimanenti circa n. 980.000 azioni di Hera S.p.A..

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 marcatamente e strutturalmente positivi, e in miglioramento rispetto alle precedenti pianificazioni.

Le previsioni prospettiche 2021-2023 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 marcatamente positivi, anche al netto delle operazioni straordinarie individuate, 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 gestione centralizzata e coordinata attraverso la Holding delle attività delle società del gruppo, comporta economie stimabili mediamente in oltre 500 mila euro annui.

La programmazione relativa alla distribuzione di dividendi prevista nel triennio di Piano prevede, sulla base degli evidenziati indirizzi dei soci, un picco straordinario superiore ai 12,9 milioni nel 2021, reso possibile dal risultato previsto per l'esercizio 2020 (oltre 13,5 milioni di utile netto). A partire dall'esercizio 2021 si prevede una sostanziale conferma dell'utile "strutturale", che si può mantenere in ogni caso superiore o prossimo ai 10 milioni netti, pur valutando con prudenza le previsioni sulla distribuzione di utili da parte delle società partecipate, e la distribuzione di un dividendo "ordinario" per complessivi 8,2 milioni circa negli anni 2022 e 2023.

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 2019, ammontano complessivamente a euro 102.821.333, corrispondenti all'81,06% 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 137.821.333.

Inoltre, qualora si confermasse la prospettata distribuzione di dividendi relativi al bilancio d'esercizio 2020 per 12.922.422 euro, l'ammontare complessivamente distribuito sarà pari a 115.743.755 euro, corrispondente all'82,39% degli utili prodotti, e il totale complessivo distribuito compreso le riduzioni volontarie di capitale ammonterà a 150.743.755 euro.

PRECONSUNTIVO 2020

L'esercizio è stato pesantemente influenzato dagli impatti della emergenza sanitaria globale che anche il nostro paese sta affrontando, fin dai primi mesi del 2020, dovuta al propagarsi del coronavirus Covid-19. Le valutazioni sull'andamento della società non possono che tenere conto degli eventi che interferiscono pesantemente sulle attività economiche in senso lato, anche se i risultati previsti confermano la straordinaria solidità del gruppo e migliorano significativamente le previsioni del budget, anche al netto delle operazioni straordinarie poste in essere per massimizzare il risultato economico, in relazione alle richieste dei soci.

Nel periodo di cosiddetto "lockdown", di sospensione delle attività produttive, industriali e commerciali, l'attività della società è proseguita in quanto rientrante esplicitamente tra quelle consentite dal DPCM 22.03.2020, e in quanto centro nevralgico e operativo per diverse funzioni del gruppo. E' stata introdotta tempestivamente la modalità di lavoro agile per tutte le maestranze, nell'ambito di un processo di adattamento operativo gestito con flessibilità ed efficienza.

L'emergenza sanitaria ha comportato infatti un esame attento da parte del Consiglio di Amministrazione di tutti gli aspetti operativi aziendali, e l'adozione di tutte le opportune misure di prevenzione in aderenza al codice di autoregolamentazione previsto per il contrasto e il contenimento del Covid-19. Si segnala, inoltre, che nell'ambito dell'attività di direzione e coordinamento esercitata da Ravenna Holding in qualità di capogruppo, si è prestata particolare attenzione al fine di verificare, presidiare e coordinare se necessario, l'assunzione di opportune e adeguate misure per contrastare e contenere il diffondersi del virus anche da parte di tutte le società controllate (e partecipate secondo modalità appropriate in base ai diversi contesti societari).

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.

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

La complessità e incertezza della situazione rende peraltro estremamente aleatoria la possibilità di una corretta programmazione per i prossimi esercizi, e suggerisce la massima prudenza in fase di chiusura dell'esercizio in corso.

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 2020, che evidenziano l'ottimo andamento strutturale della Vostra Società e del gruppo. Il risultato economico complessivo previsto si presenta eccezionalmente positivo, anche grazie alla distribuzione straordinaria di dividendi da parte di Romagna Acque S.p.A. e di tre società controllate, e migliora significativamente le previsioni del budget.

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 significativamente 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 risultati al 31/12/2020, con il budget 2020 aggiornato al momento dell'approvazione del nuovo Piano Pluriennale 2020-2022, predisposto dal C.d.A. nel mese di maggio e approvato il 31 luglio 2020 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.

RAVENNA HOLDING SPA	2020 PREC. DICEMBRE	2020 BUDGET AGGIORN. MAGGIO	DELTA
Dividendi	15.013.162	13.408.708	1.604.454
Proventi delle reti	3.042.571	3.131.987	-89.416
Altri ricavi e proventi	1.935.509	1.941.290	-5.781
Totale Ricavi caratteristici	**19.991.243**	**18.481.985**	**1.509.257**
Acquisti	(14.889)	(15.000)	111
Servizi e godimento beni di terzi	(514.024)	(558.412)	44.388
Personale compreso distacchi	(1.396.815)	(1.471.170)	74.355
Oneri diversi di gestione	(253.756)	(238.532)	(15.224)
Totale Costi operativi	**(2.179.484)**	**(2.283.114)**	**103.630**
MOL	**17.811.759**	**16.198.871**	**1.612.887**
Ammortamenti e svalutazioni	(3.681.373)	(3.785.045)	103.672
Risultato della Gestione	**14.130.385**	**12.413.826**	**1.716.559**
Gestione Straordinaria	0	0	0
Gestione Finanziaria	(281.166)	(450.000)	168.834
Risultato ante imposte	**13.849.220**	**11.963.826**	**1.885.393**
Imposte sul reddito	0	0	0
Risultato netto	**13.849.220**	**11.963.826**	**1.885.393**

La voce di entrata costituita dai dividendi distribuiti dalle società partecipate è pari complessivamente a euro 15.013.162. I maggiori dividendi rispetto alle previsioni di budget (aggiornato) derivano prevalentemente dalla distribuzione di riserve di utili da parte delle società controllate ASER S.r.l. (600.000 euro), Azimut S.p.A. (604.202 euro) e Ravenna Entrate S.p.A. (403.000 euro), al fine di soddisfare le esigenze rappresentate dagli Enti Soci di Ravenna Holding S.p.A. in difficoltà a causa dell'intervenuta emergenza sanitaria legata al COVID-19.

Per quanto riguarda la partecipazione in Hera S.p.A., il pacchetto azionario è quello pari a n. 74.200.000 azioni detenuto dopo la vendita di n. 2.524.227 azioni, avvenuta in ottobre 2019.

I ricavi delle reti 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 inferiore rispetto alle previsioni per circa 89 mila euro a seguito dello slittamento del completamento di alcuni investimenti da parte di Hera, dovuto principalmente al blocco di tutte le attività produttive intervenuto nella primavera 2020 per l'emergenza Covid, che ha determinato un rallentamento anche di tutte le attività di cantiere. Il dato dei ricavi delle reti ha una dinamica sostanzialmente speculare e correlata ai relativi costi per ammortamenti. Pertanto, ai minori ricavi corrispondono specularmente minori ammortamenti come emerge con chiarezza dal prospetto.

La voce "Altri ricavi e proventi" include i ricavi per le locazioni degli immobili di proprietà della società (661.946 euro), e per i contratti di service a favore delle società controllate e partecipate (1.190.000 euro).

Complessivamente i ricavi caratteristici da riclassificato sono superiori al budget per 1.509.257 euro.

I costi operativi diminuiscono complessivamente rispetto al budget per circa 104 mila euro. La riduzione è principalmente riconducibile alle voci "Servizi", che evidenzia un calo generalizzato, e "Personale compreso distacchi". La voce "Personale compreso distacchi" tiene conto delle competenze dei dipendenti della società e del personale distaccato, ed è influenzata dagli effetti dell'emergenza sanitaria. Lo scostamento rispetto al budget evidenzia un calo di circa 74 mila euro, che deriva principalmente dal differimento agli ultimissimi giorni del 2020 della prevista assunzione di un operatore informatico, e dallo slittamento di alcuni mesi nelle assunzioni delle risorse previste per l'attività di Internal Audit /Risk Management e per l'ufficio legale, a servizio dell'intero gruppo, oltre che dalla capacità della società di adeguare l'attività della propria struttura organizzativa alla gestione della straordinaria situazione emergenziale, utilizzando anche gli strumenti contrattuali disponibili.

Nei costi per servizi, che si riducono rispetto al budget in relazione all'attenta attività gestionale, 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.

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 oltre 136 mila euro).

Il leggero incremento rispetto al budget è legato alle erogazioni liberali per oltre 30 mila euro effettuate dalla società per l'acquisto di DPI da mettere a disposizione di soggetti deboli attraverso i servizi sociali/protezione civile degli enti soci, oltre che per la donazione di mascherine protettive per i medici di base effettuata in primavera.

Il Margine operativo Lordo (MOL) evidenzia un risultato pari a 17.811.759 euro, in aumento rispetto alle previsioni di budget per 1.612.887 euro.

Gli ammortamenti rilevano una diminuzione di circa 103 mila euro rispetto ai valori stimati a budget a seguito dello slittamento agli esercizi successivi di alcuni investimenti relativi al TPL, oltre che ai citati investimenti di Hera relativi al ciclo idrico.

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 circa 169 mila euro rispetto a quanto prudentemente preventivato.

Per quanto riguarda la gestione fiscale, si è ritenuto corretto replicare quanto stimato a budget in quanto la quantificazione puntuale di questa posta dipenderà anche dai risultati fiscali delle società rientranti nell'area di consolidamento, comportando in ogni caso eventuali scostamenti di modesta entità.

Per quanto riguarda la situazione patrimoniale, sulla base dei dati di pre-consuntivo, il patrimonio netto della Società al 31/12/2020 è stimato in circa 477,6 milioni di euro. Il debito bancario a medio/lungo termine si incrementa leggermente rispetto all'anno precedente a seguito di una gestione dell'indebitamento che, in attuazione di operazioni autorizzate dal budget, ha consentito il programmato alleggerimento complessivo dei flussi finanziari in uscita a servizio del debito.

Il risultato d'esercizio per l'anno 2020 – secondo i dati di pre-consuntivo – è stimato in euro 13.849.220, e migliora il budget (aggiornato) di euro 1.885.393.

In una fase così complessa è motivo di particolare soddisfazione poter confermare risultati marcatamente positivi, che consentono di assecondare anche le previsioni in termini di possibile distribuzione di dividendi agli azionisti il prossimo anno in sede di approvazione del bilancio 2020.

LINEE OPERATIVE PER IL 2021

Evidenziamo, di seguito, 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, e considera pertanto le operazioni già valutate e condivise in via preliminare, sulle quali il Consiglio di Amministrazione sarà direttamente impegnato nel corso dell'esercizio. Oltre alla prevista modesta dismissione di alcune azioni di HERA S.p.A., sarà valutata la possibile attivazione di ulteriori mirate operazioni di dismissione patrimoniale di asset non strategici, in grado di generare introiti finanziari. Tali eventuali operazioni, per le quali non sono stati prudentemente previsti introiti finanziari nell'esercizio, si ritengono autorizzate, qualora riguardino immobili non oggetto di progetti descritti nel Piano, e siano praticabili senza determinare minusvalenze.

LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA

Le operazioni di distribuzione di riserve di utili da talune controllate, finalizzate principalmente al finanziamento dei previsti dividendi "potenziati" relativi all'esercizio 2020, sono state completate negli ultimi mesi dell'anno. Sono state, in particolare, deliberate operazioni di distribuzione di riserve di utili in alcune società controllate (ASER, AZIMUT, Ravenna Entrate) per complessivi 1,6 milioni di euro, dimensionate in misura tale da risultare per tutte le società pienamente sostenibili anche se correttamente valutate in un'ottica di salvaguardia degli equilibri finanziari prospettici, e tenendo conto dell'eventuale impegno per la realizzazione di investimenti.

Si potrà così garantire in sede di approvazione del bilancio, grazie anche agli ottimi risultati complessivi prodotti, il raggiungimento dei risultati attesi dagli azionisti in termini di distribuzione di utili. L'attuazione degli indirizzi e il raggiungimento degli impegnativi obiettivi assegnati, richiederanno rilevanti risorse finanziarie per tutto il prossimo triennio, nel quale si conferma tra l'altro la previsione dei significativi investimenti immobiliari già programmati per oltre 12 milioni, soggetti a una riprogrammazione delle tempistiche di maturazione dovuta ai tempi "fisiologici" di prevista realizzazione.

Si conferma quindi la centralità di una corretta dinamica dei flussi finanziari, e del mantenimento nel tempo di una posizione finanziaria equilibrata, nonchè l'esigenza di programmare una esposizione debitoria pienamente sostenibile, con l'obiettivo del progressivo allegerimento nel periodo di Piano. Le previsioni dei flussi in entrata e in uscita individuate dal Consiglio di Amministrazione tengono conto pertanto 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 limitato 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.

Vista la rilevanza per le dinamiche economiche e finanziarie della società, si ritiene utile rimarcare un dato strutturale che, in applicazione del nuovo principio contabile (OIC 21), prevede in modo generalizzato di rilevare i dividendi da partecipate/controllate nell'esercizio in cui l'assemblea della società delibera la distribuzione degli stessi, e dunque nell'esercizio in cui sorge il diritto per l'azionista a ricevere il provento finanziario.

Un elemento caratterizzante i bilanci di Ravenna Holding risulta pertanto che i dividendi incassati come introiti finanziari di competenza di un dato esercizio (ad esempio il 2021) siano quelli relativi

ai bilanci delle società partecipate/controllate relativi all'esercizio precedente (2020), deliberati e distribuiti nell'esercizio di riferimento.

Confermando l'impostazione introdotta con il Piano 2020-2022, le programmazioni prospettiche 2021-2023 di Conto Economico, Stato Patrimoniale e Rendiconto Finanziario, presentate nel presente Piano, tengono conto di tutti questi elementi e definiscono, con la consueta prudenza, le previsioni legate alla attuazione delle azioni descritte.

Stante la complessità e interdipendenza delle misure delineate si ritiene opportuno ed efficace tuttavia, come in occasione del precedente Piano triennale, autorizzare 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 quindi 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 2021/2023".

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

La revisione straordinaria delle partecipazioni detenute dagli Enti Soci nelle società del Gruppo che fanno capo a Ravenna Holding S.p.A. è stata portata a termine, a norma dell'art. 24, comma 1, del D.Lgs. 175/2016, nel corso del 2017. L'art. 20 comma 1 dello stesso TUSP ha posto a carico delle amministrazioni pubbliche anche l'obbligo di 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.

La ricognizione "straordinaria" aveva analizzato in modo puntuale l'attività svolta dalle singole società a beneficio della comunità di riferimento, tenendo conto del contesto territoriale e del settore specifico di attività, valutando le ragioni che giustificano la scelta dell'utilizzo dello strumento societario, anche sul piano della convenienza economica e della sostenibilità finanziaria. Il consolidamento delle scelte allora effettuate dai soci, che si è concretizzato con la terza tornata di ricognizioni "ordinarie" effettuate nel 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 D.Lgs. 175/2016 e s.m.i. (Testo Unico Società Pubbliche).

GLI ADEGUAMENTI DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO

Ravenna Holding, anche alla luce del contesto legislativo in continua evoluzione, ha dato corso ad un processo di riorganizzazione pensata in una logica di gruppo e oggetto di costante aggiornamento. 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, e in parte oggetto di cessione del contratto di lavoro alla capogruppo, e in via residuale e 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 via via adottate hanno una logica di affinamento successivo, e sono finalizzate al perseguimento degli obiettivi di carattere strategico e strutturale per l'intero gruppo.

In riferimento al periodo 2020-2022 il Piano prevedeva mirati inserimenti, già perfezionati, dall'esterno del perimetro del gruppo (Internal Audit/ Risk Manager – Affari Legali – servizio informatico), relativi ad aree strategiche da presidiare e con forti tratti di centralizzazione.

Era prevista inoltre la possibilità di inserire una figura a tempo determinato con profilo di ingegnere (professionalità non presente attualmente nel gruppo) in grado di seguire i nuovi rilevanti impegni sui progetti di investimento immobiliare. Tale ipotesi è stata superata per la difficoltà di attivazione di procedure di selezione durante la fase di emergenza sanitaria, e di individuare un profilo adeguato interessato, viste le limitazioni normative per tali tipologie contrattuali. Si ritiene pertanto più efficace attivare formule operative in sinergia con società del gruppo, come peraltro già ipotizzato. Nelle more dell'avvio dell'attività della "nuova" società di ingegneria (previsto per i primi mesi del 2021) si prevede quindi di attivare un service infragruppo con personale qualificato, accelerando i tempi di attivazione dell'operatività e garantendosi maggior flessibilità nelle prestazioni, anche nella prospettiva di futura interazione operativa con Acqua Ingegneria. Il costo annuo previsto è allineato a quello stimato in caso di assunzione, e si conferma la possibilità di "capitalizzare" interamente il costo del servizio tra le attività tecniche nell'ambito dei Quadri Economici dei citati progetti immobiliari.

Tale ulteriore evoluzione dell'assetto organizzativo conferma l'obiettivo di rafforzare modalità progressivamente 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 una applicazione omogenea nel gruppo di normative di fondamentale rilievo.

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 a tutte le società del Gruppo Ravenna Holding, individuano come strategica 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.

E' stata confermata da parte dei soci l'assegnazione di obiettivi di efficienza "di gruppo", poi declinati e specificati per tutte le società controllate da Ravenna Holding, e legati principalmente per quanto riguarda i costi operativi, inclusi quelli del personale, alla valorizzazione del rapporto costi/ricavi (e costi/utili), perseguendo in tal modo la razionale gestione dei servizi.

Il costo del personale (dipendente e distaccato) di riferimento sarà pertanto quello indicato nella programmazione triennale, con l'indirizzo del non incremento, 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	PREC. 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023
UTILE NETTO	< 5.000.000	13.849.220	11.347.995	11.015.162	9.793.515
ROI rettificato	< 1,20%	2,74%	2,09%	2,20%	1,97%
ROE	< 1,00%	2,90%	2,38%	2,30%	2,04%
PFN/ EBITDA	> 6,00	1,85	2,25	2,06	2,03
PFN/ PN	> 0,30	0,07	0,07	0,07	0,06
ICR = EBITDA/ Oneri finanziari	< 8,00	63	39	44	43
(DSCR) = Cash Flow / (Quote cap. + OF)	< 1,20	2,25	2,2	2,06	1,80
Indice di struttura primario (PN/Attivo fisso netto)	< 0,50	0,92	0,93	0,93	0,93
Indice strutt. secondario (PN+Pass cons)/Att. fisso netto	< 0,50	1,01	1,00	1,00	1,00
Grado di indipendenza da terzi (PN/(Pass.cons+Pass.correnti))	< 2,00	8,96	9,76	10,89	11,77
Rapporto di indebitam. (Tot. Capitale di terzi/Totale passivo)	> 0,33	0,1	0,09	0,08	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 al 1 settembre 2021 l’entrata in vigore del Codice della Crisi d’impresa e dell’Insolvenza (“CCI” - D.Lgs. 12 gennaio 2019 n. 14) 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 31/12/2020 è di n. 74.200.000 azioni, pari al 4,98% 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 in progressivo aumento attestandosi a 10,5 centesimi relativamente all'esercizio 2020, previsto come introito nel budget 2021 di Ravenna Holding.

Con questa consapevolezza sono state valutate le mirate operazioni di dismissione azionaria, e tenendo conto anche della visione strategica relativa alla partecipazione in tale società e alla sua governance, che non risultano alterate neppure potenzialmente dalla modesta alienazione azionaria ipotizzata nel Piano Triennale.

Come noto, la Vostra società 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 via via 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.

In data 26 giugno 2018 è stato infatti stipulato il Patto 2018-2021, sottoscritto da 111 azionisti pubblici e con scadenza al 30 giugno 2021, che garantisce il controllo attraverso il 38% delle azioni bloccate. Per quanto riguarda Ravenna Holding il numero di azioni attualmente bloccate è superiore

a quelle originariamente bloccate, al momento della sottoscrizione dei contratti che prevedevano il blocco del 51% delle azioni, e pari a quasi 69 milioni di azioni.

Vista la prossima scadenza del Patto di sindacato, e l'esigenza di garantire continuità nei complessi meccanismi di governance della società quotata, i principali soci, nell'ambito del "Comitato di Sindacato", organismo di coordinamento previsto dal Contratto di sindacato, hanno confermato la volontà di garantire nel medio periodo il controllo su HERA S.p.A. attraverso un accordo tra i principali azionisti pubblici, e l'opportunità di procedere tempestivamente alla sottoscrizione del nuovo Contratto di sindacato entro i primi mesi del 2021.

Gli Enti ritengono opportuno confermare la funzione del "Contratto di Sindacato di Voto e di Disciplina dei Trasferimenti Azionari" tra i Soci Pubblici, attraverso un nuovo accordo parasociale, sostanzialmente sovrapponibile e in tutto conforme al Contratto 2018-2021 ad oggi vigente, rispetto al quale sono state apportate esclusivamente alcune modifiche formali di aggiornamento del testo.

Il nuovo Contratto 2021-2024, entrerà in vigore in data 1° luglio 2021 ed avrà una durata triennale sino al 30 giugno 2024, confermando integralmente le principali previsioni e in particolare gli assetti di governance e le prerogative dei soci, in base al numero di azioni sindacate.

La composizione del "Comitato di Sindacato", che garantisce il coordinamento tra i soci sottoscrittori del Patto, è stata infatti mantenuta in continuità con quella attuale, così come i voti attribuiti a ciascuno dei soci principali in proporzione alle azioni bloccate; sono previsti 11 membri (soci principali) di cui 1 designato da Ravenna Holding S.p.A. al quale sono attribuiti 5 voti su 37. Le decisioni del Comitato di Sindacato continueranno ad essere assunte con il voto favorevole di almeno il 65% dei voti complessivamente attribuiti ai componenti del Comitato presenti a tale riunione.

Nessuna rilevante modifica, inoltre, è prevista nel Sindacato di voto per quanto riguarda la governance societaria consolidatasi negli ultimi anni, e in tale contesto rimangono invariati il peso della partecipazione ravennate e romagnola, e le prerogative conseguenti.

Anche la formazione della lista per la nomina degli 11 membri del Consiglio di Amministrazione su 15, prevista dallo statuto per i soci del sindacato di maggioranza, elemento fondamentale del Patto, sarà disciplinata in continuità all'attuale Contratto e prevederà pertanto: - 3 componenti designati dagli Azionisti di Bologna e dal Comune di Ferrara; - 4 componenti designati dagli Azionisti Area Territoriale Romagna; - 2 componenti designati dal Comune di Modena; - 1 componente designato dal Comune di Trieste; - 1 componente designato dal Comune di Padova.

Come detto, il Contratto di Sindacato attribuisce alcuni poteri agli "Azionisti Area Territoriale Romagna", che comprende sin dalla costituzione della società, oltre ai soci sottoscrittori delle provincie di Ravenna, Forlì-Cesena e Rimini, anche il Con.Ami che consorzia tra gli altri il Comune di Imola ed altri comuni ricadenti nella provincia di Bologna, e che detiene oltre il 7% del capitale sociale. I principali azionisti dell'"Area Territoriale Romagna" hanno manifestato l'intenzione, anche al fine di garantire lo sviluppo di HERA valorizzando i benefici per il territorio romagnolo, di formalizzare le modalità di esercizio dei suddetti poteri e determinare modalità di consultazione ed assunzione congiunta di talune deliberazioni dell'Assemblea, con particolare riferimento ai temi della governance e delle strategie di sviluppo di HERA, o aventi ad oggetto materie diverse rispetto a quelle già oggetto di sindacato di voto in forza del Contratto di Sindacato.

Si prevede pertanto di regolare le modalità di assunzione delle decisioni inerenti l'esercizio dei diritti attribuiti congiuntamente agli "Azionisti Area Territoriale Romagna", secondo procedure individuate in uno specifico Patto di sindacato cosiddetto "di secondo livello". Il Patto di secondo livello prevede un'"Assemblea di Patto" che si riunisce prima della data fissata per le riunioni del Comitato di Sindacato con fini consultivi, e prima di ogni riunione dell'Assemblea che porti all'ordine del giorno una qualsiasi delle Materie diverse da quelle già oggetto di sindacato di voto di "primo livello", deliberando con maggioranza qualificata di almeno i 2/3 delle Azioni Sindacate presenti.

Il Patto di secondo livello prevede come elemento caratterizzante, la disciplina delle modalità di designazione dei 4 componenti la Lista di Maggioranza per il Consiglio di Amministrazione e del componente il collegio sindacale, da designarsi dagli "Azionisti Area Territoriale Romagna", in base alle previsioni del Contratto di Sindacato "di primo livello".

Le Parti del Patto "romagnolo" si impegnano in particolare ad approvare nell'Assemblea di Patto con il voto favorevole di almeno il 70% delle Azioni Sindacate, nel rispetto dell'equilibrio fra generi, l'elenco contenente la Lista dei Consiglieri di designazione degli Azionisti Area Territoriale Romagna che sarà così composta:

- n. 1 componente da inserire al primo posto della Lista di Maggioranza, che ricoprirà la carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione, indicato dal Presidente dell'Assemblea di Patto, nell'interesse degli Azionisti Area Territoriale Romagna;
- n. 1 componente indicato dal Sindaco del Comune di Imola anche nell'interesse dei Comuni Soci del Con.Ami;
- n. 1 componente indicato dal Sindaco del Comune di Ravenna anche nell'interesse dei soci di Ravenna Holding e degli altri Comuni della Provincia di Ravenna aderenti al Patto non facenti parte del perimetro Con.Ami;
- n. 1 componente indicato dai Sindaci dei Comuni di Cesena e Rimini anche nell'interesse dei Comuni delle Province di Forlì-Cesena e Rimini aderenti al Patto.

Si ritiene particolarmente efficace, e in grado di massimizzare i benefici per Ravenna Holding derivanti dalla partecipazione in Hera S.p.A., procedere alla sottoscrizione del Contratto di sindacato che garantisce continuità al modello di governance in essere e, qualora si confermassero le volontà anticipate dai principali azionisti (e auspicando naturalmente l'ampia condivisione anche da parte di azionisti "minori"), anche del Patto "romagnolo" di "secondo livello".

Per quanto riguarda gli aspetti diversi dalla governance, il Contratto di sindacato prevede modalità operative per ottimizzare, sotto il profilo dei tempi e dell'efficienza dell'esecuzione, il processo eventuale di dismissione di azioni HERA non soggette al Sindacato di Blocco. La cessione delle azioni per quantitativi rilevanti ai sensi del testo del Patto 2021-2024 continuerà ad avvenire, in continuità al precedente Patto, principalmente mediante collocamento accelerato riservato ad investitori istituzionali, qualificati, professionali (c.d. ABB – Accelerated Bookbuild Offering). Viene confermato quindi l'impegno dei Soci Pubblici di vendere in modo ordinato le azioni HERA diverse da quelle bloccate onde consentire un regolare svolgimento delle negoziazioni. A tal fine ciascun Socio Pubblico che intenda effettuare vendite sul mercato di azioni, per un ammontare complessivo superiore a n. 3.000.000 azioni HERA nel corso di ogni singolo anno solare, si impegna a coordinarsi preventivamente con il Comitato di Sindacato.

L'autorizzazione contenuta in questo documento relativa alla parziale e contenuta cessione di azioni Hera, che si reputa necessaria vista l'esigenza di garantire flussi finanziari, non si pone in contrasto con la volontà degli Enti soci di non indebolire il peso nella governance e garantire nel lungo

periodo un rilevante contributo al fine del controllo pubblico sulla società. Infatti, in base a quanto prospettato, il pacchetto di azioni detenuto sarà in ogni caso ampiamente superiore alle azioni bloccate nell'ambito del Patto di sindacato, e quelle effettivamente alienate significativamente inferiori a quelle teoricamente alienabili.

Alla luce della sostanziale continuità delle disposizioni contenute nel "nuovo" "Contratto di Sindacato di Voto e di Disciplina dei Trasferimenti Azionari" 2021-2024, descritte in maniera puntuale per quanto riguarda le prerogative dei soci oggetto del contratto, e data l'opportunità di procedere secondo le tempistiche indicate dal Comitato di Sindacato per la sottoscrizione (indicativamente entro fine febbraio) si reputa opportuno autorizzare espressamente il CdA di Ravenna Holding a procedere alla sottoscrizione, a seguito della approvazione da parte dell'assemblea dei soci del presente Budget.

Vista la stretta interconnessione tra gli strumenti, e valutato come ottimale l'assetto derivante dall'eventuale applicazione del combinato disposto del Contratto di Sindacato 2021-2024, con il Patto di sindacato cosiddetto "di secondo livello" per l'esercizio dei diritti attribuiti congiuntamente agli "Azionisti Area Territoriale Romagna", si ritiene altresì opportuno autorizzare espressamente il CdA di Ravenna Holding a procedere alla sottoscrizione anche di questo contratto di perimetro romagnolo, a seguito della approvazione da parte dell'assemblea dei soci del presente Budget.

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.

L'implementazione del Piano Industriale permetterà di valorizzare gli asset esistenti e massimizzare lo sviluppo delle aree portuali, tenendo conto dei fattori abilitanti individuati (finanziare gli investimenti e permettere l'avvio delle urbanizzazioni e delle iniziative strategiche per il raggiungimento della piena valorizzazione del patrimonio attuale/prospettico di SAPIR). A seguito dell'implementazione del Piano industriale (iniziative e investimenti) SAPIR sarà in grado di raggiungere una piena valorizzazione del patrimonio attuale e prospettico, fattore che si presenta di particolare interesse per gli azionisti pubblici. Sono in particolare previsti circa 90 Milioni di

investimenti in arco piano, derivanti dalle attività operative, di cui oltre 30 necessari per garantire la continuità di business (15 in interventi di manutenzione).

Il nuovo modello organizzativo è stato attuato con la creazione di due distinte Business Unit (terminalistica e patrimoniale), già operative sia dal punto di vista funzionale che dal punto di vista contabile.

Nonostante SAPIR non sia società in controllo pubblico, vista soprattutto la necessità in base allo statuto di maggioranze qualificate che comprendono azionisti privati, per la nomina degli amministratori e altre operazioni, anche gestionali, rilevanti, e non fosse tenuta pertanto a procedere alla revisione del proprio statuto a norma dell'art. 26 del D.Lgs. 175/2016 e s.m.i., è stata deliberata una mirata modifica statutaria. Tale variazione è stata predisposta dal Consiglio di Amministrazione tenendo conto degli orientamenti dei principali soci e, su impulso in particolare dei soci pubblici, coglie in via di autolimitazione alcuni elementi del citato TUSP.

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 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 Trasposto Pubblico Locale nei territori delle tre province romagnole, in qualità di aggiudicataria delle procedure ad evidenza pubblica espletate dalle allora esistenti 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 parametrate 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 a partire dal mese di febbraio 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.

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, in particolare, 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 almeno 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 una ulteriore contrazione che ha esacerbato le differenze fra le aziende che già negli anni passati 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 ed i propri sforzi, contribuendo alla gestione delle urgenze del territorio. Nei momenti in cui altri grossisti hanno ridotto o sospeso temporaneamente le spedizioni alle aziende del territorio, il magazzino ha risposto con un enorme sforzo organizzativo, per non fare mancare i medicinali e i presidi medici al 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 semplificazione e razionalizzazione delle partecipazioni pubbliche, anche eventualmente implicanti lo scorporo del patrimonio immobiliare, che possono comunque essere considerati, risulta quindi strategico valutare e 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 ci 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.

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, al pari di quanto avviene, 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.

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 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 aggravi 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.

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). Il Piano 2021-2023 è stato sviluppato tenendo conto tra l'altro dell'operazione di affidamento alla Società della realizzazione e gestione delle nuove "Case dell'acqua". La programmazione del prossimo triennio prevede significativi investimenti anche nel settore dei beni non gestiti, in particolare nel bacino di Ravenna, impiegando parte delle rilevantissime risorse finanziarie detenute e generate dalla società.
Si rimanda al successivo paragrafo "Gestione degli asset patrimoniali del ciclo idrico" per l'approfondimento di taluni aspetti, viste le forti connessioni con tale progetto.

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 continuità dell'affidamento in house anche oltre la scadenza dell'attuale convenzione (fine 2023) si ritiene debba essere quindi considerato come elemento strutturale degli assetti operativi, da perseguire e valorizzare nel lungo periodo, in quanto in grado di consolidare una forte presenza pubblica anche relativamente alla programmazione degli investimenti legati alla gestione delle fonti idriche, e in particolare alle reti di proprietà.

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, la distribuzione potenziata di dividendi e riserve di utili agli azionisti, deliberata nel corso dell'assemblea del 24 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 20 euro per azione (rispetto ai 6 euro programmati), in concomitanza all'approvazione del bilancio 2019. Inoltre, per i due esercizi successivi, si è previsto di dimensionare in 13 euro per azione, la distribuzione complessiva di utili

e riserve. 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, poichè 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.

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.

Come noto, nel dicembre 2011, l'Assemblea Straordinaria dei Soci ha deliberato il progetto di fusione per incorporazione della società unipersonale Area Asset S.p.A. in Ravenna Holding S.p.A.

L'operazione ha consegnato alla società un significativo patrimonio, 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). Fu concepita in una logica di semplificazione del quadro delle partecipazioni degli Enti, e per la allocazione in una società solida dal punto di vista patrimoniale e finanziario di asset fondamentali per il territorio, relativi ad un servizio essenziale a fortissima vocazione pubblicistica quali sono le reti del servizio idrico, che rappresentano nel loro insieme un compendio di beni inscindibile, nell'ambito di un sistema a rete che nel suo insieme risulta di vitale importanza.

Come ben noto agli enti soci, l'ingente valore patrimoniale delle reti idriche è strutturalmente affiancato da una redditività relativa molto contenuta, che si giustifica per la genesi di questi investimenti e il ruolo pubblico specifico delle società ex articolo 113 c. 13 del TUEL, ma costituisce un oggettivo vincolo sugli assetti di bilancio di Ravenna Holding S.p.A.. La natura e finalità di tali beni, e in particolare di quelli conferiti dai comuni, comporta la consapevolezza che l'obiettivo della società detentrice non può che essere la mera recuperabilità nel tempo del valore dei cespiti.

La governance del settore è incardinata su di una Authority nazionale (ARERA) e su soggetti locali (EGA) a livello dei diversi ambiti territoriali, individuati per legge quali soggetti preposti alla predisposizione e adozione delle manovre tariffarie ed alla relativa trasmissione all'Autorità ai fini dell'approvazione definitiva. In regione Emilia-Romagna è stato costituito un'agenzia (ATERSIR) che garantisce le attività previste su tutti i diversi ambiti territoriali presenti sul territorio regionale, con l'esercizio congiunto delle attività da parte degli enti locali del perimetro.

L'Authority nazionale, affida un ruolo importante per la concreta strutturazione di soluzioni regolatorie innovative alle autorità d'ambito locali, in ragione dei compiti importanti di pianificazione degli investimenti assegnata dalle norme, nell'ottica di perseguire il miglioramento

della qualità del servizio offerto, ritagliando spazi significativi di valorizzazione delle specificità locali.

In tale contesto si pone l'importante progetto di accorpamento delle proprietà delle reti in capo a Romagna Acque – Società delle Fonti S.p.A. di cui si forniscono informazioni anche nella parte della relazione relativa a tale società.

Il progetto è stato sviluppato, nelle sue fasi iniziali, attraverso un gruppo di lavoro, guidato da Romagna Acque insieme ai rappresentanti delle società patrimoniali romagnole, formulando una proposta tesa a coniugare aspetti di razionalizzazione delle società partecipate con il miglioramento della sicurezza del servizio idrico, con importanti potenziali ricadute occupazionali sui territori coinvolti. Il progetto 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, emergenti dalla pianificazione degli interventi del servizio idrico. In particolare è previsto l'adeguamento di tali 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 da questi derivante al finanziamento di investimenti del servizio idrico. Il previsto riconoscimento in tariffa di un canone parametrato al solo ammortamento può generare rilevanti vantaggi strutturali per il sistema tariffario.

Sulla base della richiesta dei Comuni, formalizzata in atti di indirizzo del Consiglio Locale di ATERSIR, la struttura tecnica si è impegnata a valutare le ricadute sul territorio interessato del citato progetto di razionalizzazione delle società patrimoniali, nell'ambito della predisposizione della manovra tariffaria per il terzo periodo regolatorio 2020-2023. E' stato pertanto costituito un Gruppo di Lavoro finalizzato allo sviluppo della "motivata istanza" di adeguamento dei corrispettivi di spettanza delle società patrimoniali (nell'Ambito ravennate Ravenna Holding e Te.Am, oltre al CON.AMI) da presentare all'interno dell'iter di approvazione delle manovre tariffarie per Hera Ravenna.

Si riporta uno stralcio della delibera istitutiva del gruppo tecnico per la predisposizione della motivata istanza, che evidenzia gli obiettivi del progetto: *"…….…..prevede 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 emergenti dalla pianificazione degli Interventi del servizio idrico; in particolare è previsto l'adeguamento di tali canoni per i beni a suo tempo conferiti dai Comuni, in misura pari alle rispettive quote di ammortamento vincolando l'utilizzo della liquidità da questi derivante, al finanziamento di investimenti del servizio idrico e a fronte del riconoscimento in tariffa del solo ammortamento. Non si computano nel calcolo tariffario i rispettivi oneri finanziari e fiscali, diversamente da quanto accadrebbe se gli investimenti fossero finanziati dal gestore"*.

Dal lavoro istruttorio emergono importanti elementi di conferma della validità del progetto, e taluni fattori significativi da presidiare per il buon esito dello stesso e la piena esplicazione di tutte le sue potenzialità. Emerge la conferma di un significativo fabbisogno di investimenti incrementali almeno nel medio periodo, e l'opportunità di definire una pianificazione aggiornata degli investimenti di sufficiente dettaglio. Lo sviluppo degli investimenti nei prossimi anni è fortemente influenzato anche dalla presenza di assetti operativi adeguati, che possano garantire l'assenza di traumatiche soluzioni di continuità in un orizzonte temporale che, per essere compatibile con i fabbisogni individuati, travalica l'orizzonte della scadenza attuale delle concessioni.

Il progetto si conferma quindi di grande potenziale e concretamente percorribile alle condizioni individuate, sulla base di quanto emerso dall'approfondita istruttoria, ed è stato reputato dunque possibile formulare la prevista "motivata istanza" ad ARERA, che dovrà essere affiancata da una fase di aggiornamento della programmazione degli investimenti, alla luce dei crescenti fabbisogni emersi.

Il Consiglio Locale di Ravenna, e successivamente il Consiglio d'Ambito, hanno pertanto assunto delibere finalizzate alla presentazione dell'istanza predisposta, che potrebbe portare, sulla base di presupposti solidi e argomentati, alla parziale modifica dei riconoscimenti tariffari per la società, in particolare legati all'adeguamento di tali canoni per i beni a suo tempo conferiti dai Comuni, presupposto per il completamento dell'operazione con conferimento dei beni in Romagna Acque.

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, se riconosciuti, 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.

Alla luce della rilevante aleatorietà relativa alle tempistiche di maturazione, insita nello schema operativo descritto, il Piano triennale non prevede nella programmazione i fabbisogni finanziari correlati ai prospettati investimenti, dandosi atto che gli importi da destinarsi ai progetti sarebbero in ogni caso sostanzialmente equivalenti agli introiti finanziari spettanti alla società al momento della chiusura dei contratti d'affitto di ramo d'azienda che regolano la messa a disposizione del gestore di parte dei beni afferenti al servizio idrico, attualmente prevista a fine 2023, e anch'essi non previsti nel Piano. La società maturerà il diritto alla liquidazione di tali importi, che il gestore sta accantonando come fondo di ripristino su beni di terzi, a copertura degli ammortamenti dei beni in affitto di ramo d'azienda di proprietà di Ravenna Holding riconosciuti dalla tariffa, e temporaneamente trattenuti e non corrisposti alla patrimoniale, sulla base dei citati contratti.

Tenendo conto degli importanti sviluppi del progetto, e degli atti formali assunti dal regolatore regionale, il presente Piano adegua, per quanto riguarda gli esercizi 2022 e 2023 la previsione relativa ai ricavi per canoni del servizio idrico, in base ai presupposti dell'istanza, ritenendosi tale scenario, in base alle informazioni disponibili, come il più probabile.

Le previsioni relative ai canoni 2022-2023, ed eventuali previsioni relative a nuovi investimenti, potranno essere verificate ed eventualmente riformulate in occasione della predisposizione del Piano relativo al triennio 2022-2024. In base a tutto quanto esposto, si può fondatamente prevedere che gli eventuali scostamenti saranno in ogni caso relativamente modesti.

Le assunzioni riportate, sia relative ai canoni che agli eventuali investimenti, non impattano comunque in nessun modo sull'esercizio 2021, primo della pianificazione triennale. I ricavi relativi al 2021, infatti, sono confermati secondo lo schema tariffario in essere, e quantificati in base alle comunicazioni formali già ricevute da ATERSIR.

NUOVA SOCIETÀ “IN HOUSE” PER I SERVIZI DI INGEGNERIA

E’ stata individuata da tempo la necessità di potenziamento della capacità progettuale e tecnica, nel perimetro dei soggetti pubblici attivi sul territorio, e pertanto definito un progetto di acquisizione di quote di partecipazione in una nuova società “in house” per i servizi di ingegneria, con altri soci pubblici del territorio. Si tratta, oltre a Ravenna Holding, che partecipa anche in qualità di principale azionista di Romagna Acque, dell’Autorità di sistema portuale del Mare Adriatico centro-settentrionale che governa il porto di Ravenna e di Romagna Acque, che hanno condiviso di acquisire le quote della società nascente dalla scissione da Sapir Engineering.

Tale progetto ha il preciso scopo di rafforzare la capacità tecnico-progettuale al fine di accelerare la realizzazione degli investimenti già programmati oltre a consentire l’ulteriore pianificazione e realizzazione di nuovi investimenti, in particolare per il Servizio Idrico, che si rendessero necessari per soddisfare l’aumentato fabbisogno infrastrutturale. L’avanzamento del progetto relativo alle società patrimoniali, ampiamente descritto nei paragrafi precedenti, rafforza l’esigenza di rendere rapidamente operativa la società.

La definitiva formale adesione alla nuova società e l’avvio dell’attività è previsto per i primi giorni del 2021, secondo un calendario già individuato a seguito della sottoscrizione del patto Parasociale tra i futuri soci pubblici.

ATTIVITÀ RELATIVE ALLA GESTIONE E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

La società Ravenna Holding può garantire un valido supporto operativo e finanziario anche per operazioni di natura patrimoniale a servizio dei soci, nel rispetto delle compatibilità finanziarie ed economiche. Nell’ambito della recente revisione statutaria è stata meglio specificata la possibilità di svolgere attività di natura immobiliare in collegamento con le finalità istituzionali degli Enti, anche alla luce dell’art. 4, comma 3 del TUSP, e pertanto 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, che rispondono pienamente a questi requisiti. Si tratta, in particolare degli immobili di via delle Industrie (ex ATM) e di viale Farini. 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 nei Piani precedenti, le modalità operative dei progetti erano da regolarsi attraverso accordi che definissero modalità e tempistiche di finanziamento e di realizzazione degli interventi. Tali accordi sono stati sottoscritti/integrati nel corso del 2020, e si forniscono nel seguito le relative informazioni.

Si sono concretizzate inoltre le condizioni per l’avvio del progetto relativo alla realizzazione di un nuovo edificio da adibire a Caserma dei Carabinieri a Marina di Ravenna; tale progetto già delineato nei Piani precedenti è oggi disciplinato da un apposito accordo sottoscritto con il Comune di Ravenna.

Il Piano Triennale 2021-2023 è stato predisposto tenendo conto degli indirizzi espressi dai soci, in particolare nel Coordinamento Soci del 16 ottobre e 18 dicembre 2020, e considera principalmente le citate operazioni di natura immobiliare già delineate dagli stessi 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. Sono previsti investimenti nel triennio per oltre 12 milioni di euro. 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 oltre l'orizzonte di Piano (2024).

Nel periodo di Piano si verificheranno inoltre le possibilità di dismissione/valorizzazione patrimoniale, pur in un contesto tuttora difficile del mercato, a cominciare dalle aree libere detenute, quali quella di Bassette Ovest, via Rossini e Savio, anche attraverso l'eventuale coinvolgimento di investitori istituzionali. Tali eventuali mirate operazioni, di dismissione patrimoniale di asset non strategici, si ritengono autorizzate, qualora riguardino immobili non oggetto di progetti descritti nel Piano.

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.

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

La Fondazione Flaminia ha a suo tempo presentato il progetto relativo alla realizzazione di una residenza universitaria per studenti, mediante la ristrutturazione dell'immobile di Ravenna Holding sito in piazzale Farini 21, nell'ambito di un bando del Ministero dell'istruzione e dell'Università. Il progetto presentato è stato approvato dal MIUR con riserva di successivo finanziamento, e quindi con buone probabilità di essere finanziato con tempistiche successive.

Erano stati aggiornati, nel corso del 2019, gli accordi con i partners Comune di Ravenna e Fondazione Flaminia, avendo i soggetti sottoscrittori valutato necessario procedere in ogni caso (e cioè anche in caso di ritardo o assenza di assegnazione del finanziamento) all'avvio dell'intervento, riconosciuta la priorità di soddisfare gli interessi sottesi al progetto, impegnandosi gli stessi a individuare le condizioni per procedere anticipando/destinando ulteriori risorse proprie.

I soggetti partecipanti si erano impegnati congiuntamente ad adottare tutti gli strumenti idonei ad agevolare la più tempestiva realizzazione della struttura, anche ricercando ulteriori fonti di finanziamento. In particolare Ravenna Holding aveva confermato l'impegno a mettere a disposizione l'immobile di sua proprietà in piazzale Farini 21 e, anche attraverso una rimodulazione dell'intervento previsto, l'eventuale anticipazione di ulteriori risorse anche per aumentare la dotazione di servizi dell'immobile.

Fondazione Flaminia sulla base di tali accordi aggiornati è impegnata a mettere a disposizione i contributi ministeriali (con qualunque forma e tempistica vengano comunque assegnati) e ad assicurare in ogni caso un cofinanziamento con risorse proprie, facendosi carico in particolare di sviluppare la progettazione definitiva ed esecutiva, assumendone le relative spese. Fondazione Flaminia, inoltre, come elemento qualificante del progetto complessivo, si farà carico della futura gestione dell'immobile, e dei relativi oneri, con la possibile collaborazione di soggetti "istituzionali" specializzati.

E' stato predisposto, in base ai citati accordi, un nuovo Piano Finanziario e completato il progetto definitivo di ristrutturazione, che prevede opere da appaltare per oltre 4 milioni di euro.

Alla luce dell'aggiornamento e della rimodulazione del progetto definitivo e del Q.T.E, Ravenna Holding e Fondazione Flaminia hanno valutato complessivamente coerente e sostenibile una revisione dei propri impegni, e aggiornato una ipotesi di regolazione dei rapporti economico-finanziari e patrimoniali che risulta sostenibile per tutte le parti interessate. La rimodulazione delle modalità attuative del progetto, coerente con le finalità e gli obbiettivi, consente di sviluppare l'operazione anche qualora rimanesse incerta o non garantita l'erogazione del contributo statale.

E' stato pertanto condiviso un terzo Accordo Bilaterale tra Ravenna Holding e Fondazione Flaminia con il quale Fondazione Flaminia ha dichiarato il proprio impegno a finanziare l'intervento per un milione di euro anche nelle more o a prescindere dall'erogazione di finanziamenti ministeriali.

Ravenna Holding riconferma in primis l'impegno assunto negli accordi precedenti a cofinanziare l'intervento del progetto originario per circa 1,5 milioni di euro in relazione alle spese per i lavori di ristrutturazione dell'immobile di sua proprietà, e assume l'ulteriore impegno a finanziare la realizzazione del progetto aggiornato e rimodulato, fino alla concorrenza dell'intero importo.

Il recupero dell'investimento sostenuto da Ravenna Holding, fermo restando il beneficio legato alla ristrutturazione dell'immobile di proprietà, avverrà in ogni caso mediante l'integrazione del canone a carico di Fondazione Flaminia relativo al diritto di superficie. Il canone effettivamente dovuto sarà determinato in via definitiva, alla luce dell'effettivo valore del bene complessivamente oggetto della costituzione del diritto, per come incrementato in relazione ad un eventuale maggior impegno finanziario a carico di Ravenna Holding rispetto al Q.T.E. allegato al primo Accordo Bilaterale.

Rientrava già nell'ambito delle programmazioni precedenti, oltre alle previsioni di cofinanziamento del progetto appostate in base agli accordi siglati, l'obiettivo di acquisto di alcuni locali a piano terra (non compresi tra quelli già in precedenza di proprietà del Comune di Ravenna e quindi alienati alla Holding), con un investimento stimato nell'ordine di 800/900 mila euro per completare l'allineamento cielo/terra. Tali previsioni, sono state in parte attuate in quanto Fondazione Flaminia ha regolarmente ceduto a Ravenna Holding le opzioni per l'acquisto di alcuni locali al piano terra dell'immobile (attualmente adibiti ad uso commerciale) di proprietà di terzi, ritenuti funzionali e pertanto inclusi nel progetto, che Ravenna Holding ha di conseguenza acquistato. Viene confermata l'opportunità di procedere ad ulteriori mirate acquisizioni in base alle disponibilità del mercato per le quali si rinnova l'autorizzazione e la disponibilità finanziaria.

Sono state quindi confermate nel presente Piano le risorse per garantire la copertura della quota prevista negli accordi originari a carico della società dell'investimento necessario alla piena funzionalità dell'intero immobile di proprietà della Holding. Il presente Piano prevede inoltre, prudenzialmente, la disponibilità delle risorse complessivamente necessarie alla ristrutturazione dell'immobile di proprietà, secondo il progetto aggiornato e rimodulato, tenendo conto degli impegni assunti da Fondazione Flaminia, fino alla concorrenza dell'intero importo. Sarà tenuta in ogni caso ferma e verificata, anche nell'eventuale assenza di contributi ministeriali, la possibilità di valorizzazione dell'intero investimento sull'immobile, in grado di garantire impatti economici e finanziari sostenibili e in miglioramento rispetto alle condizioni attuali, anche in relazione alle nuove risorse anticipate/destinate.

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

Il precedente Piano Triennale individuava l'opportunità di valorizzazione dell'area e degli immobili presenti, destinati principalmente a servizio del TPL (Trasporto Pubblico Locale), inclusa la

palazzina uffici da riconvertire a nuovi usi, con la collocazione della nuova caserma Polizia Locale nel sito.

E' stata verificata infatti la possibilità, anche di natura tecnica e funzionale, di mantenere in loco la sede operativa (officina, impianto carburante e servizi annessi) del gestore del TPL provinciale, perimetrando un lotto che consenta di collocare un nuovo edificio autonomo, adeguato alle esigenze funzionali e dimensionali individuate attraverso un confronto con la Polizia Locale e i tecnici comunali, e garantendo al contempo l'operatività di Start Romagna.

Per definire i reciproci impegni in relazione alla realizzazione della nuova caserma, e ad una più ampia valorizzazione del comparto, è stato definito e approvato 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.

La nuova caserma della Polizia locale sarà concessa in usufrutto, una volta ultimati i lavori, al Comune di Ravenna, che corrisponderà a Ravenna Holding un corrispettivo annuo calcolato al fine di garantire la sostenibilità economico-finanziaria complessiva per la società e il recupero dell'investimento. I beni, esistenti e di nuova realizzazione, permarranno in capo a Ravenna Holding, fatta salva la possibilità, disciplinata con l'accordo, di acquisizione della nuova caserma da parte del Comune dopo un periodo ventennale.

L'investimento previsto per la realizzazione del progetto è di circa 5,5 milioni di euro. Nel corso del 2020 sono proseguite, ancorché pesantemente influenzate dall'emergenza sanitaria, le attività tecniche propedeutiche alla redazione del progetto di fattibilità tecnica ed economica, che sarà predisposto dal Comune di Ravenna nei primi mesi del 2021.

Come evidenziato, il citato accordo delinea un'operazione complessiva, in grado di definire un assetto del comparto che garantisca una risposta funzionale a varie esigenze di interesse pubblico – nuova caserma della Polizia Locale e servizi TPL. Permane quindi in capo a Ravenna Holding l'impegno a favorire gli opportuni interventi manutentivi sui beni e gli impianti di proprietà, dedicati al servizio di TPL e messi a disposizione dell'Agenzia Mobilità Romagnola (AMR).

Si conferma e rafforza, peraltro, l'opportunità di acquisire, per la migliore riuscita e valorizzazione dell'intervento di riqualificazione complessiva, le aree contigue al lotto di proprietà al fine di

ampliare la superficie territoriale complessiva del comparto, che è stata pertanto prevista nuovamente nel Piano.

Relativamente alla sede operativa (officina, impianto carburante, servizi annessi e strumentali alla gestione del servizio di TPL), la società, in quanto proprietaria degli immobili potrà quindi provvedere, in cooperazione con il gestore del servizio (START), all'esecuzione degli interventi di adeguamento e di ristrutturazione funzionale dei beni esistenti. L'impianto aziendale per il rifornimento del metano sarà, in particolare, oggetto di interventi significativi (stimati in circa 600 mila euro). Si dovrà poi provvedere, coerentemente con gli investimenti realizzati, all'aggiornamento del contratto di locazione relativo agli stessi beni con l'Agenzia Mobilità Romagnola (AMR). Il recupero degli investimenti 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 continuità con gli esercizi precedenti, e tenuto conto anche del citato accordo, sono state pertanto 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.

Nell'ambito degli interventi da realizzare nel comparto, si prevede inoltre di sviluppare una valutazione progettuale in collaborazione al gestore, per verificare la fattibilità di interventi, anche innovativi, legati all'efficienza energetica, quali la realizzazione di un impianto fotovoltaico, in sinergia agli interventi di riqualificazione funzionale e operativa.

Le attività connesse alla progettazione saranno sviluppate in collaborazione con Start Romagna S.p.A., ed eventualmente ad altre società del gruppo, e collegate alle esigenze di futura gestione del sito, ivi compresa, ovviamente, la produzione di energia o l'utilizzo della stessa in forma diretta o indiretta per l'alimentazione di mezzi a basso impatto.

Quanto sopra tenendo conto che il Piano strategico nazionale per la mobilità sostenibile, mediante un decreto del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, ha attivato la definizione di una graduatoria per l'assegnazione di risorse finanziaria a beneficio dei Comuni capoluogo, chiamati ad adottare azioni strutturali per la riduzione dell'inquinamento atmosferico. Il Comune di Ravenna risulta beneficiario, a valere sulle risorse di cui al Decreto n. 234/2020, di un rilevante finanziamento destinato all'acquisto di veicoli adibiti esclusivamente al trasporto pubblico locale e alle relative infrastrutture. Per l'utilizzo delle risorse finanziarie destinate in particolare alle infrastrutture di ricarica si renderà necessaria la redazione di specifica Convenzione tra il Comune di Ravenna, l'Agenzia AMR e il consorzio METE che esercisce il trasporto pubblico di linea, con possibili interessanti sinergie, vista la naturale collocazione delle stesse nel sito in questione.

Per investimenti nel comparto, nell'ambito della pianificazione degli interventi immobiliari, sono appostate risorse per circa 7 milioni di euro complessivi nel triennio.

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, 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 ed 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 potrano regolare l'ammodernamento complessivo degli impianti di fermata (paline) del servizio urbano e suburbano, in collaborazione, anche formalizzata, del Comune di Ravenna o di altri soci.

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

Il Budget 2020 della società prevedeva al capitolo "Altri Interventi" la possibilità di attivare, sulla base di specifici accordi operativi, progettazioni e ristrutturazioni relativamente a immobili di proprietà della Holding o dei soci (con eventuale acquisizione o altro titolo), con destinazione di servizio (quali a titolo esemplificativo uffici o caserme), a condizione della immediata possibilità di messa a reddito degli investimenti. Il Piano prevedeva in particolare un possibile intervento per la realizzazione della caserma dei Carabinieri a Marina di Ravenna su beni di proprietà dell'amministrazione comunale.

E' stato a tal fine definito e sottoscritto, nel corso del 2020, uno specifico Accordo tra Comune di Ravenna e Ravenna Holding per la valorizzazione patrimoniale di un terreno di proprietà comunale a Marina di Ravenna, e la costruzione del nuovo edificio. Il costo stimato dell'intervento è di 1,2 milioni di euro, in linea con le aspettative, e si prevede la possibilità di messa a reddito contestuale al completamento dell'intervento.

Per la costruzione della caserma è stato predisposto dal Comune un progetto di fattibilità tecnico-economica su cui la stessa Arma dei carabinieri ha espresso parere favorevole; nel corso del 2021 verranno sviluppate le attività tecniche previste nell'accordo secondo quanto ivi disciplinato. Tra i punti principali dell'accordo 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; la costituzione a favore dell'amministrazione comunale, una volta realizzato l'immobile, di un diritto di usufrutto, a fronte della previsione di un canone annuo calcolato in percentuale sull'effettivo importo finale dell'investimento e tale da salvaguardare appieno gli equilibri economico-finanziari della società.

CONCLUSIONI

Le previsioni sopra esposte sono state individuate dal Consiglio di Amministrazione, in base a prudenti valutazioni circa le più opportune operazioni gestionali da porre in essere, individuate anche alla luce degli indirizzi dei soci, per come formalizzati nei piani precedenti e nell'ambito delle citate riunioni del Coordinamento dei Soci.

Gli effetti patrimoniali, economici e finanziari delle operazioni individuate sono stati puntualmente valutati e previsti, per 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 2021) 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 2020 DELLE SOCIETA' PARTECIPATE
LINEE OPERATIVE PER IL TRIENNIO 2021-2023

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 31/12/2020 e nelle previsioni di budget per gli anni 2021-2023 che sono stati trasmessi dai rispettivi Organi di Amministrazione.

Risulta necessario richiamare anche in questo paragrafo l'emergenza sanitaria globale dovuta al propagarsi della pandemia da Covid-19, le cui conseguenze non risultano tuttora prevedibili e quantificabili in maniera affidabile. Le previsioni contenute nel presente report derivano dalle valutazioni effettuate dagli organi di amministrazione delle singole società, ispirate a criteri di ragionevole prudenza, e considerano le prospettive di redditività valutate in maniera specifica tenendo conto della particolare situazione, ferme le difficoltà evidenziate.

Tutte le società controllate ritengono di poter confermare, nei preconsuntivi relativi all'esercizio 2020, il raggiungimento almeno di un pieno equilibrio economico-gestionale complessivo. Molte di queste prevedono di raggiungere gli obiettivi economici assegnati.

Si ritiene peraltro appropriato sottolineare come durante l'emergenza pandemica tutte le società non si siano mai fermate, ma profondamente riorganizzate per dare, in sicurezza, continuità all'erogazione di servizi fondamentali per la cittadinanza, mantenendo altresì 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.

Si ritiene inoltre opportuno evidenziare che la straordinarietà degli eventi verificatisi e le condizioni di perdurante incertezza, inducono a ritenere non appropriata l'analisi puntuale sul raggiungimento degli obiettivi operativi e di performance assegnati alle società in un contesto di "normalità", prima dell'emergere della crisi pandemica. Si conferma che tali obiettivi saranno, quando praticabili, tenacemente perseguiti, pur dovendosi ritenere inevitabilmente superati i target fissati, a seguito degli eventi pandemici che hanno profondamente modificato rilevanti dinamiche operative.
Per quanto riguarda i principali indicatori economici e reddituali si possono fare considerazioni analoghe, anche se, come anticipato, tutte le società hanno dimostrato capacità di adattamento e si conferma la possibilità di un sostanziale raggiungimento degli stessi.

In ogni caso la solidità e la resilienza del gruppo consentono di tenere indenni gli azionisti da eventuali contingenti situazioni, e anzi di prevedere distribuzione di riserve accantonate in contesti più favorevoli, a conferma di una policy diffusa e consolidata di gestione ispirata a criteri di prudenza e a una logica di sostenibilità di medio lungo-periodo.

ASER S.r.l.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	Budget 2020	Pre-cons. 2020	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
VALORE DELLA PRODUZIONE	2.621.000	2.692.310	2.576.540	2.573.700	2.573.700
COSTI DELLA PRODUZIONE	(2.420.621)	(2.438.629)	(2.365.572)	(2.375.804)	(2.391.566)
DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.	**200.379**	**253.681**	**210.968**	**197.896**	**182.134**
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	(6.000)	(1.301)	(5.000)	(5.000)	(5.000)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	**194.379**	**252.380**	**205.968**	**192.896**	**177.134**
IMPOSTE	(79.913)	(93.460)	(79.694)	(76.130)	(72.193)
RISULTATO D'ESERCIZIO	**114.466**	**158.920**	**126.274**	**116.766**	**104.941**

Preconsuntivo 2020

I dati economici di preconsuntivo evidenziano un andamento della gestione molto positivo.

Si rileva in particolare che l'emergenza sanitaria da Covid-19 ha comportato per la società limitate ripercussioni, sia sugli aspetti operativi aziendali (al netto dei necessari adeguamenti organizzativi), che sugli impatti finanziari ed economici, in quanto la società non ha mai fermato la propria attività, nonostante la sospensione dei funerali, imposta dal DPCM del 08.03.2020 nel periodo da marzo a maggio. Le restrizioni per contrastare la pandemia, hanno influenzato i comportamenti dei clienti incidendo negativamente sui servizi accessori legati alle funzioni funerarie. In particolare si rilevano minori richieste di beni e servizi accessori quali necrologie, ricordi fotografici, manifesti, fiori, ecc. Ciò ha portato alla diminuzione del ricavo medio per servizio per circa 143 euro complessivi rispetto al budget (con maggiore incidenza su Faenza).

Complessivamente il valore della produzione è stimato pari a 2.692.310 euro, in aumento rispetto alle previsioni di budget per circa 71 mila euro (+2,72%) a seguito dell'incremento del numero dei servizi sia a Ravenna che a Faenza.

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

Il costo del personale è in diminuzione rispetto al budget, nonostante consideri l'aumento contrattuale e tutte le componenti accessorie. Si evidenzia in particolare che un autista con contratto intermittente della sede di Ravenna ha cessato il proprio rapporto di lavoro a febbraio 2020 e non è stato sostituito. La Responsabile delle Agenzie è andata in pensione dal mese di agosto, e il limitato periodo di affiancamento della figura selezionata per la sua sostituzione ha comportato una economia rispetto a quanto prudentemente previsto a budget.

La differenza fra valore e costo della produzione, che include anche il valore degli ammortamenti, presenta un risultato operativo (EBIT) pari a 253.681 euro, corrispondente al 9,42% del valore della produzione.

Il Risultato ante imposte è pari a 252.380 euro, in miglioramento di 58 mila euro rispetto alle previsioni di budget. La società prevede di chiudere l'esercizio 2020 con un utile netto di 158.920 euro.

In conclusione si rileva che dall'esame dei dati di preconsuntivo 2020 il volume delle prestazioni è stato superiore alle previsioni e le ripercussioni sull'attività aziendale riconducibili ai menzionati eventi pandemici non hanno comportato significative conseguenze.

Alla luce di quanto sopra indicato, si ritengono prudenzialmente confermabili gli obiettivi economici per il 2020 assegnati da Ravenna Holding S.p.A., nonostante sia necessario evidenziare che la straordinarietà degli eventi verificatisi e le condizioni di perdurante incertezza, inducono a ritenere non appropriata l'analisi sul raggiungimento di obiettivi assegnati alla società prima dell'emergere della crisi pandemica.

Budget 2021-2023

Malgrado le incertezze legate al protrarsi della pandemia, si prevede che la società non fermerà la propria attività, e dovrà anzi implementare e consolidare gli adeguamenti organizzativi introdotti per operare nel contesto pandemico, essendo i servizi offerti essenziali e a servizio della collettività.
Le previsioni sul prossimo triennio sono state effettuate con molta prudenza, ponderando con cautela ricavi, costi (tenendo conto dei citati adeguamenti operativi) e marginalità.
Nel prossimo esercizio la società continuerà a svolgere i propri servizi mantenendo invariati i prezzi di listino. Anche per i funerali di tipo sociale, cioè servizi agli indigenti a prezzo calmierato, si è operato per mantenere inalterato il prezzo, rispetto all'esercizio precedente. Proseguiranno inoltre tutte le attività sociali e di solidarietà, avviate negli anni precedenti.
Il valore della produzione nel budget 2021 è stimato oltre i 2,5 milioni di euro e si mantiene tale anche nei budget 2022 e 2023.
I risultati del prossimo triennio saranno influenzati dall'ipotizzato andamento dei servizi. Per il 2021 la previsione è stata effettuata stimando prudenzialmente un andamento in calo (-67 servizi complessivi) rispetto al preconsuntivo 2020 (di cui -43 per Ravenna e -24 per Faenza), in quanto non è al momento prevedibile il mantenimento del numero dei servizi come da preconsuntivo.
Sul risultato finale, inoltre, inciderà la capacità della società di rispettare le previsioni di costo stimate, con la massima attenzione al contenimento e al controllo delle voci non correlate all'andamento del fatturato.
Obiettivo della società è continuare a mantenere, nell'ottica della massima trasparenza, l'elevato livello dei servizi offerti a costi il più possibile contenuti per le famiglie (esercitando una funzione di calmieramento dei prezzi), nell'ambito di una gestione societaria positiva attuando le convenzioni con i Comuni di Ravenna e di Faenza per la puntuale regolazione delle funzioni di rilevanza e di interesse sociale svolte dalla società.
La società prevede di chiudere l'esercizio 2021 con un utile pre-imposte pari a circa 206 mila euro e un utile netto pari a 126 mila euro. Per gli anni successivi le previsioni evidenziano un utile in lieve diminuzione.

AZIMUT S.p.A.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	Budget 2020	Pre-cons. 2020	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
VALORE DELLA PRODUZIONE	11.329.281	11.377.665	11.391.115	11.694.794	11.712.272
COSTI DELLA PRODUZIONE	(10.309.963)	(10.168.200)	(10.548.237)	(10.746.948)	(10.918.091)
DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.	**1.019.318**	**1.209.465**	**842.878**	**947.846**	**794.181**
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	(6.500)	(2.000)	(3.000)	(2.500)	(2.000)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	**1.012.818**	**1.207.465**	**839.878**	**945.346**	**792.181**
IMPOSTE	(352.472)	(394.213)	(302.669)	(333.345)	(290.641)
RISULTATO D'ESERCIZIO	**660.346**	**813.252**	**537.209**	**612.001**	**501.540**

Preconsuntivo 2020

Si premette che l'attività aziendale nel corso del 2020 è stata esercitata regolarmente, senza sospensioni, ma ha risentito degli eventi legati alla pandemia da Covid-19. In particolare i maggiori effetti si sono avuti:
- sul servizio di gestione cimiteriale, limitatamente alle attività della camera mortuaria (per minori vestizioni) e alle operazioni cimiteriali (per la sospensione delle attività non strettamente necessarie, quali le esumazioni e le estumulazioni), mentre sono aumentate le concessioni e le cremazioni;
- sul servizio Sosta, comportando un significativo calo dell'utilizzo dei parcheggi, con conseguenti effetti negativi sui ricavi specialmente per quelli in gestione privata;

- sul servizio Disinfestazione, che però ha saputo strategicamente convertire i propri servizi nella nuova attività di disinfezione/sanificazione degli ambienti;
- sul servizio di gestione delle Toilettes pubbliche, a seguito del minor utilizzo dei bagni pubblici da parte dell'utenza causata dalla limitazione della circolazione e dal minor flusso turistico in determinati mesi;
- sul servizio di gestione del Verde e manutenzioni giochi con il rinvio di alcuni interventi nella seconda parte dell'anno.

Nella seconda metà del 2020 si è avuto un graduale recupero su alcuni servizi (come il verde e la disinfestazione) oltre che il proseguimento della crescita delle concessioni e delle cremazioni, che hanno compensato i minori ricavi della sosta e del servizio di gestione delle Toilettes pubbliche, che anche dopo la ripresa non hanno bilanciato gli effetti avuti nella fase di lockdown.
Pertanto l'esame dei dati del valore della produzione 2020 dell'azienda non evidenziano complessivamente rilevanti scostamenti rispetto alle previsioni di budget.
I costi della produzione, pari a circa 10 milioni di euro sono stimati in diminuzione di 150 mila euro 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, rinviate a causa degli eventi emergenziali, compensati dall' aumento del costo dei beni e del venduto, a seguito di maggiori concessioni cimiteriali, nonché maggiori acquisti di prodotti per la nuova attività presso i privati effettuata dal servizio disinfestazione.
Anche il costo del personale nel 2020 viene stimato complessivamente in diminuzione per circa € 156.000 rispetto al budget. Lo scostamento è riconducibile al ritardo, rispetto a quanto stimato, nelle assunzioni degli operatori stagionali del verde e degli ausiliari del traffico, a seguito dell'emergenza sanitaria e alla cessazione del rapporto di lavoro, ad agosto 2020, del Responsabile dei servizi cimiteriali, non sostituito. Inoltre la diminuzione è frutto anche dell'efficientamento delle risorse interne derivante delle evoluzioni riorganizzative avviate già negli anni precedenti in tutti i servizi.
Azimut prevede di chiudere il 2020 con un risultato ante imposte di 1,2 milioni di euro, in apprezzabile aumento rispetto alle previsioni e un utile netto di circa 813 mila euro, grazie alla capacità di sapere "adattare" la propria organizzazione alla straordinaria situazione emergenziale, mantenendo al contempo un elevato standard dei servizi prestati.

Budget 2021-2023

Per il prossimo triennio, la presenza di una situazione emergenziale ancora in corso, del tutto straordinaria ed imprevedibile, pone incertezze sulle previsioni. E' stato ipotizzato il progressivo ritorno alla normalità operativa, stimando con la dovuta prudenza i ricavi e ponderando con cautela i relativi costi.
Per il 2021 il valore della produzione è stimano in circa 11,4 milioni di euro, in linea rispetto al preconsuntivo 2020, ma con una diversa ripartizione fra le tipologie di ricavo. In particolare viene stimato un incremento dei ricavi della Sosta, presumendo un ritorno ai livelli del 2019 ed una diminuzione dei ricavi Cimiteriali, valutando non ripetibile l'incremento avuto nel 2020. Per gli altri servizi la previsione è sostanzialmente legata ai contratti di servizio in essere.
Per il 2022 e il 2023 il valore della produzione è previsto in aumento rispetto al 2021 considerando un completo ritorno alla normalità operativa.
I costi della produzione nel prossimo triennio rilevano un aumento. In particolare tale incremento nel 2021 è necessario per tenere conto di alcune attività manutentive rinviate l'anno precedente, con particolare riferimento al servizio cimiteriale e per far fronte alle attività di gestione della Sosta.
Anche per il costo del personale si prevede un incremento rispetto ai valori di preconsuntivo a seguito della ipotizzata ripresa della normalità operativa, della necessità di far fronte alle nuove figure previste dal piano delle assunzioni, alcune delle quali in sostituzione dei pensionamenti avvenuti negli anni precedenti, oltre che alla necessità di considerare un una-tantum contrattuale, a seguito della scadenza del CCNL al 31/12/2020.

Per il calcolo degli ammortamenti si è tenuto conto degli investimenti effettuati nel 2020 e del Piano degli investimenti 2021-2023.
In conseguenza degli elementi sopra citati, per il budget 2021 viene stimato un risultato ante imposte di circa 840 mila euro e un utile netto di 537 mila euro. Per il 2022 la società prevede di chiudere con un risultato leggermente superiore. Nel 2023 invece l'utile netto è stimato intorno ai 500 mila euro.
Allo stato attuale, pur rimarcando la straordinarietà degli avvenimenti verificatisi e delle incertezze sugli eventi che potrebbero manifestarsi negli anni futuri, sulla base delle informazioni disponibili, si può ritenere che la società anche per il prossimo triennio possa confermare il pieno equilibrio economico di bilancio.

RAVENNA ENTRATE S.p.A.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	Budget 2020	Pre-cons. 2020	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
VALORE DELLA PRODUZIONE	5.362.350	4.120.305	5.075.184	5.108.006	5.127.224
COSTI DELLA PRODUZIONE	(5.255.292)	(4.018.028)	(4.961.336)	(5.015.052)	(5.045.908)
DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.	**107.058**	**102.277**	**113.848**	**92.954**	**81.316**
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	2.000	3.209	2.000	2.000	2.000
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	**109.058**	**105.486**	**115.848**	**94.954**	**83.316**
IMPOSTE	(45.366)	(49.622)	(65.047)	(60.257)	(57.734)
RISULTATO D'ESERCIZIO	**63.692**	**55.864**	**50.801**	**34.697**	**25.582**

Preconsuntivo 2020
Si premette che il preconsuntivo è stato predisposto, anticipando di qualche settimana le tempistiche consuete, in relazione alle intervenute dimissioni dell'Amministratore Unico e al percorso individuato e condiviso con i soci della Holding per la sua ordinata sostituzione.
L'andamento dell'esercizio 2020 è regolato dal vigente contratto di servizio avente ad oggetto l'affidamento della gestione delle entrate comunali di durata novennale 01/01/2019 - 31/12/2027, stipulato con il Comune di Ravenna.
Per commentare l'andamento della gestione 2020 risulta necessario richiamare l'emergenza sanitaria globale dovuta al propagarsi del Covid-19. Nel 2020 Ravenna Entrate non ha sospeso la propria attività, sono state tuttavia bloccate o differite le attività di accertamento e riscossione di diversi tributi e imposte, in base a provvedimenti nazionali o disposizioni dell'Amministrazione Comunale.
L'operatività degli uffici si è necessariamente concentrata in attività istruttorie finalizzate a liquidazioni ed accertamenti, che porteranno all'emissione degli atti di recupero solo nel corso del prossimo esercizio, se ciò sarà compatibile con la normativa al momento vigente e con le indicazioni dell'Amministrazione Comunale.
In ragione di quanto sopra, l'andamento degli incassi ha subìto una generale flessione, risultata attutita nella prima parte del 2020, grazie alla riscossione di posizioni accertate in precedenza, ma progressivamente accentuata nel secondo semestre dell'esercizio, a seguito (soprattutto) della contrazione dei ricavi variabili che hanno risentito maggiormente degli effetti collegati al fermo delle attività di accertamento ed esecutive.
Per contro 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 delle uscite che ha permesso di mantenere un risultato operativo in linea con le previsioni di budget.

Il costo del personale stimato a preconsuntivo 2020 risulta inferiore al budget ed evidenzia la capacità dell'azienda di adeguare la propria organizzazione alla straordinaria situazione emergenziale, garantendo i livelli occupazionali pur rallentando, in attesa di un ritorno alla normalità, la fase di sviluppo organizzativo in atto all'interno della società.
E' pertanto prevedibile che l'andamento economico dell'esercizio 2020 garantisca in ogni caso un risultato positivo, verosimilmente prossimo alle previsioni di budget.
Il risultato pre-imposte di preconsuntivo 2020 è previsto in € 105.486 e il risultato netto in € 55.864.

Budget 2021-2023
Le proiezioni economiche per il periodo 2021-2023 sono state determinate considerando gli obiettivi definiti dal Comune di Ravenna e le condizioni disciplinate dal vigente contratto di servizio, ma richiederanno un aggiornamento nei primi mesi dell'anno in relazione ad alcune peculiarità del periodo quali il possibile ampliamento del perimetro operativo, il cambio dell'Amministratore Unico, e l'esigenza di aggiornare l'assetto organizzativo.
Nell'ambito del procedimento per la conformazione di Ravenna Entrate S.p.A. al modello di società in house providing, è stato considerato che la Società in ottica di razionalizzazione ed efficientamento, possa garantire le funzioni di accertamento e riscossione dei tributi anche a soggetti ulteriori rispetto al Comune di Ravenna, servendo in particolare soggetti pubblici azionisti di Ravenna Holding S.p.A. ed operando, pertanto, su una scala territoriale più ampia.
Tale ipotesi è allo studio dell'Amministrazione Provinciale di Ravenna che ha adottato atto di indirizzo espresso, in ordine all'avvio del procedimento volto all'affidamento diretto a Ravenna Entrate S.p.A. del servizio di gestione e riscossione delle sanzioni amministrative di competenza. Sono tuttora in corso opportune valutazioni, aventi ad oggetto modalità di gestione che potrebbero coinvolgere questa società nonché l'esito degli effetti di tali differenti modalità operative, sia in termini economici che organizzativi. Pertanto il Budget 2021-2023 non considera tali attività aggiuntive rispetto a quelle attualmente svolte. Qualora nel corso dei prossimi mesi dovessero concretizzarsi gli scenari sopra descritti, si procederà come anticipato ad una revisione del Budget triennale che terrà conto dei maggiori servizi da garantire alla Provincia di Ravenna e dei relativi costi operativi.
Per il budget 2021-2023, la società ha stimato un valore della produzione annuo sopra ai 5 milioni di euro, in aumento rispetto al preconsuntivo 2020 e in leggera crescita nel triennio, in quanto è stato ipotizzato il ritorno ad una situazione di "normalità" e, pertanto, è stata considerata la ripresa dell'attività accertativa e di riscossione da parte della società.
I costi della produzione tengono conto delle maggiori attività accertative e di controllo, degli incrementi di costo del personale a seguito della rimodulazione dei livelli e della maggiore onerosità complessiva correlata all'applicazione del CCNL.
In conformità alla "Mission" della società orientata all'erogazione di un efficace, efficiente ed economico servizio di riscossione delle entrate e dei tributi di competenza del Comune di Ravenna, pur non perseguendo la massima remunerazione del capitale, la cui salvaguardia costituisce tuttavia un presupposto fondamentale che deve essere necessariamente coniugato alle finalità istituzionali, Ravenna Entrate prevede un utile netto per il prossimo 2021 di circa 50 mila euro e per il 2022 e 2023 utili inferiori ma con l'obiettivo di garantire comunque l'equilibrio economico al termine dell'esercizio, che deve essere considerato un obiettivo minimo inderogabile. Si segnala come le previsioni dei ricavi collegati al contratto con il Comune di Ravenna prevedano la continuità del canone "fisso" percepito a copertura dei costi di struttura pur in presenza di continui adeguamenti organizzativi. Tale dinamica potrà essere oggetto di revisione come espressamente previsto dal contratto.

RAVENNA FARMACIE S.r.l.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	Budget 2020	Pre-cons. 2020	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
VALORE DELLA PRODUZIONE	73.290.760	69.421.997	72.600.451	75.666.480	77.757.518
COSTI DELLA PRODUZIONE	(72.886.997)	(69.220.433)	(72.339.346)	(75.193.935)	(77.053.894)
DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.	**403.763**	**201.564**	**261.105**	**472.545**	**703.624**
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	(3.000)	31.256	(3.000)	(6.000)	(9.000)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	**400.763**	**232.820**	**258.105**	**466.545**	**694.624**
IMPOSTE	(187.383)	(96.658)	(142.245)	(202.171)	(262.710)
RISULTATO D'ESERCIZIO	**213.380**	**136.162**	**115.860**	**264.374**	**431.914**

Preconsuntivo 2020

Si premette che l'attività aziendale nel corso del 2020 è stata esercitata regolarmente, senza sospensioni, ma ha risentito degli eventi negativi legati alla pandemia, in particolare sulle prenotazioni CUP e sulle vendite del parafarmaco delle farmacie, non compensate dalla crescita delle vendite on-line e di altre categorie di prodotti, prima insignificanti, quali le mascherine e i disinfettanti per le mani.

Le misure dettate dal Governo durante il cosiddetto "lockdown" hanno determinato nelle farmacie la presenza solo di clientela con necessità strettamente legate alla richiesta di prodotti per la tutela della salute, venendo meno le richieste per altri prodotti (non di prima necessità) quali quelli di parafarmacia: dietetici, cosmetici, integratori, ecc. che rappresentano prodotti a più alta marginalità. Inoltre il ritardo delle presenze nelle località turistiche legato alla situazione emergenziale, ha comportato anche un calo dell'utenza di riferimento per le farmacie presenti in tali zone, rimaste comunque aperte.

Nei mesi successivi il "lockdown", la ripresa delle vendite non è stata tale da compensare gli effetti negativi subiti nei mesi precedenti. Infatti se i mesi estivi hanno visto un graduale recupero, soprattutto legato (rispetto agli anni passati) alla scelta di non andare in vacanza o di preferire le mete italiane fra cui la nostra provincia, questo non ha bilanciato gli effetti avuti nella fase di lockdown.

I Ricavi commerciali della vendite sono stimate in circa 67,3 milioni di euro, gli altri Ricavi e proventi in 2 milioni di euro, per un totale valore della produzione di 69.421.997 euro.

L'attività ordinaria delle farmacie (vendite per contanti e al S.S.N) registra un risultato delle vendite in diminuzione rispetto al budget, ma che viene in parte compensato dalla crescita non preventivata delle vendite della piattaforma e-commerce che sta riscuotendo un buon successo tra i clienti, certamente oltre le aspettative, in parte anche favorita dalla situazione generale. Rispetto alle previsioni di budget, tale "nuovo mercato" ammortizza in parte la diminuzione dell'attività commerciale di vendita "standard" delle farmacie che ha sofferto la situazione generale che si è creata ed inoltre continua ad essere negativamente impattata dal calo della spesa farmaceutica convenzionata e dalla concorrenza, sia diretta (dovuta all'apertura di nuove farmacie) che indiretta (dovuta agli investimenti della grande distribuzione sull'area parafarmaceutica).

L'area del magazzino registra un incremento del fatturato verso le farmacie private rispetto a quanto previsto a budget 2020, grazie alla capacità di ricercare nuovi clienti. Tale risultato positivo non è stato però sufficiente per compensare la diminuzione di fatturato che ha interessato, in particolare, le vendite destinate 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), già evidenziati nelle precedenti relazioni, che ha permesso di raggiungere un miglioramento nel primo margine commerciale.

Relativamente agli Altri ricavi e proventi si assiste in particolare ad una flessione della Distribuzione per conto (DPC), fortemente ridotta, e delle prenotazioni CUP, naturalmente influenzate dall'emergenza sanitaria.
I costi della produzione nel preconsuntivo rilevano un calo principalmente dovuto alla diminuzione del costo del venduto, che rispecchia l'andamento delle vendite, mentre sugli altri costi operativi si evidenzia una diminuzione generalizzata, rispetto alle previsioni, dei costi variabili di produzione, direttamente collegati alla diminuzione del fatturato. Gli unici aumenti significativi sono riferiti ai servizi per il personale, voce nella quale confluiscono, tra l'altro, i costi per i servizi relativi alla sanificazione dei locali e alla messa in sicurezza del personale e i costi per prestazioni professionali che presentano un incremento collegato a procedure esecutive, andate a buon fine, poste in essere dalla società per il recupero crediti, oltre che da un incremento delle prestazioni informatiche collegate alla crescita delle vendite on line.
Anche il costo del personale evidenzia un valore in decisa diminuzione rispetto a quanto previsto a budget (di circa € 390 mila), e questo malgrado sia stato mantenuto un atteggiamento prudente sia sul conteggio del premio di produzione da riconoscere ai dipendenti, che sull'impatto di un eventuale rinnovo del contratto di categoria scaduto a fine 2015. Tale risultato è frutto della capacità dell'azienda di sapere adeguare la propria organizzazione alla straordinaria situazione emergenziale del COVID 19, proseguendo quel qualificato processo di razionalizzazione volto a contenere questa tipologia di costi, consolidando però i livelli occupazionali e mantenendo, al contempo, un elevato standard del servizio prestato. Inoltre il dato premia le attività di razionalizzazione intraprese negli anni passati (razionalizzazione dei turni, riduzione degli straordinari e delle ferie, ecc.).
La differenza fra valore e costo della produzione nel preconsuntivo 2020 è pari a € 201.564, inferiore al valore di budget 2020 a seguito delle dinamiche sopra descritte.
La gestione finanziaria si prevede positiva per oltre 30 mila euro e presenta un importo migliorativo rispetto al budget, grazie alla capacità dell'impresa di incassare gli interessi di mora da alcuni clienti inadempienti e dalla grande attenzione nel tenere sotto controllo l'aspetto finanziario.
Ravenna Farmacie prevede che il preconsuntivo 2020 si chiuderà con un utile netto di circa € 136 mila euro, in lieve diminuzione rispetto alle previsioni.
A seguito di quanto sopra evidenziato, i dati economici di preconsuntivo 2020 rilevano pertanto un andamento inferiore alle previsioni ma che, abbinato ad una oculata gestione dei costi, garantisce in ogni caso l'equilibrio economico della società.

Budget 2021-2023
I risultati degli esercizi 2021-2023 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 sul mantenimento del positivo trend di vendite delle Farmacie nell'area extra SSN, anche grazie agli investimenti effettuati negli ultimi anni ed a quelli previsti a budget.
In particolare nel budget 2021 la 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, recuperare una parte del mercato rivolto verso le Farmacie pubbliche, consolidare quello verso gli altri distributori.
Per quanto riguarda il fatturato delle Farmacie, confidando che gli effetti della pandemia possano nel frattempo esaurirsi o quanto meno ridursi, 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, ma ancora non raggiungono i valori che erano stati ipotizzati nel budget 2020.

Relativamente al personale, nei tre prossimi anni sono previsti limitati inserimenti. Sul valore del budget 2021 inciderà principalmente il ritorno a una normalità operativa, confidando nel progressivo superamento della crisi pandemica.
Un fattore preponderante che inciderà sul costo del lavoro nei prossimi tre anni è da ricondurre agli scatti di anzianità già certi ed agli aumenti contrattuali ipotizzabili a seguito dell'eventuale rinnovo del contratto di categoria scaduto a fine 2015 ed alla cessazione di alcuni sgravi contributivi.
Si continuerà, infine, a perseguire un efficientamento di tutti gli altri costi di gestione, anche se necessariamente la crescita del fatturato del magazzino all'ingrosso e dell'area e-commerce comporteranno l'aumento di alcuni costi variabili di produzione, in primis i costi della distribuzione, oltre che dei costi commerciali e dei servizi finanziari.
Per quanto riguarda gli investimenti la società continuerà nel 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.
Fatte queste necessarie considerazioni, si ritiene che per il prossimo triennio 2021-2023 la società sarà in grado di mantenere gli equilibri di bilancio, per come stimati, qualora sia confermata la prevista piena operatività aziendale, che è condizione necessaria, ma non sufficiente, per permettere il raggiungimento degli obiettivi stimati. Sarà costantemente monitorato l'andamento dei ricavi e dei costi del personale e, laddove possibile e se necessario, si agirà anche sul contenimento degli altri costi di gestione, in particolare i costi fissi. Nonostante le incertezze sulla situazione generale e sugli eventi e cambiamenti che potrebbero manifestarsi nel prossimo triennio nel settore farmaceutico, allo stato attuale, non vi sono informazioni che possono far ritenere compromessi gli equilibri di bilancio.
Il budget 2021 stima un risultato ante imposte di € 258.105, leggermente superiore rispetto al pre consuntivo 2020. L'utile netto è previsto pari a € 115.860, in leggera diminuzione rispetto al pre consuntivo 2020, a seguito delle incertezze evidenziate e quindi dell'atteggiamento prudenziale tenuto, oltre che per il diverso impatto della componente delle imposte.
Per gli anni 2022 e 2003 sono stimati risultati in crescita.

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

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	Budget 2020	Pre-cons. 2020	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
VALORE DELLA PRODUZIONE	58.691.155	56.816.579	58.550.606	58.618.558	59.279.960
COSTI DELLA PRODUZIONE	(53.453.629)	(50.047.659)	(52.677.994)	(53.402.527)	(53.434.124)
DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.	**5.237.526**	**6.768.920**	**5.872.612**	**5.216.031**	**5.845.836**
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	982.600	1.029.651	764.603	619.274	511.355
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	**6.220.126**	**7.798.571**	**6.637.215**	**5.835.305**	**6.357.191**
IMPOSTE	(1.700.333)	(1.986.177)	(1.861.939)	(1.636.979)	(1.783.384)
RISULTATO D'ESERCIZIO	**4.519.793**	**5.812.394**	**4.775.276**	**4.198.326**	**4.573.807**

Preconsuntivo 2020
Anche per Romagna Acque l'emergenza sanitaria da Covid-19 ha influenzato l'ordinario andamento della gestione. In particolare si evidenzia che l'emergenza sanitaria ha imposto il differimento dei termini di tutti i procedimenti amministrativi e quindi anche delle gare d'appalto che erano in corso e che hanno conseguentemente subito ritardi. La pianificazione degli investimenti nel corso dell'anno è stata di volta in volta aggiornata a seguito principalmente del blocco di tutte le attività produttive intervenuto nella primavera 2020. L'emergenza Covid ha determinato un rallentamento anche di tutte le attività di cantiere.

Romagna Acque ha adottato importanti azioni di presidio volte ad assicurare la continuità di un servizio pubblico essenziale quale la fornitura di acqua all'ingrosso al gestore del SII in tutto il territorio della Romagna.
Il valore della produzione evidenzia un decremento di quasi 2 milioni di euro rispetto alle previsioni di budget, derivante principalmente dalla minor vendita d'acqua e dalla riduzione della componente della voce tariffaria relativa al recupero degli investimenti (dovuta sia al minor capitale investito, sia ai minori ammortamenti, in quanto le quote di ammortamento dei beni che entrano in funzione sono inferiori alle quote dei cespiti che finiscono il processo di ammortamento).
I ricavi di vendita di energia nel preconsuntivo 2020 sono allineati al budget e al consuntivo 2019.
Anche gli Altri ricavi e proventi, che comprendono i canoni relativi ai beni in uso oneroso al gestore del SII, confermano il valore previsto a budget.
I costi della produzione diminuiscono complessivamente di 3,4 milioni di euro rispetto al budget. Tale decremento è da imputare prevalentemente ai minori costi di approvvigionamento idrico e minori costi di energia elettrica.
I costi del personale stimati a preconsuntivo 2020 sono quantificati in 8,9 milioni di euro, in calo per 187 mila euro rispetto al budget 2020, scostamento da ricondurre principalmente ai minori costi per la prematura scomparsa nella primavera 2020 del Direttore Generale e allo slittamento dell'assunzione di alcune figure. Tali minori costi sono stati in parte compensativi dall'incremento generato dal rinnovo del CCNL non previsto a budget.
La differenza fra valore e costo della produzione nel preconsuntivo 2020 è stimato in 6,8 milioni di euro con un incidenza sul Valore della Produzione del 12%, in aumento rispetto al budget per 1,5 milioni di euro.
I proventi finanziari a fine 2020 saranno pari a 1 milione di euro, di cui 800 mila euro per interessi su titoli e contratti di capitalizzazione di tipo assicurativo e 200 mila euro per interessi sul finanziamento fruttifero concesso alla società collegata Plurima S.p.A.
Il preconsuntivo 2020 stima un risultato ante imposte di 7,8 milioni di euro e un utile netto di 5,8 milioni di euro.
Viene confermato l'indirizzo dei soci sulla distribuzione dei dividenti e delle riserve per complessivi 13 euro per azione.

Budget 2021-2023
Il piano 2021-2023 presentato da Romagna Acque non recepisce in alcun modo gli effetti che potrebbero derivare dalla complessa operazione di conferimento degli asset del SII in Romagna Acque, in quanto solo a seguito di accoglimento dell'istanza da parte dell' Autorità, le cui valutazioni saranno disponibili solo nella prima parte del 2021, potranno essere concretamente valutati e tempificati i successivi steps che porteranno al conferimento in Romagna Acque di tutti gli asset relativi al SII da parte di delle società patrimoniali della Romagna.

Le previsioni per gli anni 2021-2023 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.40/2020, e stimando la vendita di acqua con annate idrologiche medie e con la seguente ripartizione fra le fonti di approvvigionamento: 46,4% Ridracoli, 24,3% potabilizzatori Standiana-Bassette, la restante parte 29,3% Fonti locali. Nel periodo di piano non si rilevano variazioni significative fra un anno e l'altro.
I ricavi da vendita di energia sono stimati in linea al preconsuntivo.
Gli altri ricavi diversi prevedono un aumento dei canoni per i beni in uso al gestore del SII, a seguito di nuovi beni che entreranno in funzione. Nella determinazione dei suddetti canoni sono state confermate le rinunce già accettate dalla società negli anni precedenti che incidono per circa

un milione di euro all'anno e quindi per un valore complessivo nel periodo di piano di 3 milioni di euro.
Nel periodo 2021-2023 i costi della produzione sono previsti in aumento rispetto al 2020 a seguito prevalentemente dei maggiori costi stimati per l'acquisto delle materie prime e di consumo, per maggiori costi di manutenzione e per maggiori servizi di approvvigionamento e vettoriamento idrico legati alla previsioni effettuate. Si rileva, inoltre, un incremento del costo del personale rispetto al preconsuntivo 2020. Il piano triennale tiene conto dei turnover, dell'aumento dell'organico di 6 unità (fra le quali l'assunzione del nuovo Direttore Generale che è stata disposta con effetto dal 1/1/2021 a seguito di completamento della selezione esperita) e delle politiche di valorizzazione del personale connesse all'assetto organizzativo individuato nel "progetto di riorganizzazione".
Il valore degli ammortamenti nel 2021 e nel 2022 è stimato in aumento rispetto al 2020, per l'entrata in funzione di nuovi cespiti con particolare riferimento al comparto beni in uso oneroso al SII, che compensa la riduzione degli ammortamenti nel comparto acqua all'ingrosso.
La gestione finanziaria rileva una diminuzione rispetto al preconsuntivo 2020 per effetto della minore giacenza media stimata.
Romagna Acque prevede di chiudere il 2021 con un risultato ante imposte di 6,637 milioni e un utile netto di 4,775 milioni di euro. Per i due anni successivi sono stimati risultati in diminuzione.
Il budget 2021, analogamente al preconsuntivo 2020, tiene conto di una distribuzione dei dividendi ai soci per 13 euro ad azione, di cui 7 trovano capienza nelle riserve facoltative e straordinarie. Per gli anni 2022 e 2023 è prevista la distribuzione di un dividendo di 6 euro ad azione.

START ROMAGNA S.p.A.

Preconsuntivo 2020
Si evidenzia che a partire dal mese di febbraio 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 ricavi che maggiormente hanno risentito degli effetti negativi legati all'emergenza Covid19, sono i ricavi da traffico (circa -5 milioni di euro rispetto alle attese e all'anno precedente), derivanti dalla riduzione degli incassi da vendita di titoli di viaggio (tenuto conto anche della quota di abbonamenti da rimborsare agli studenti per il mancato utilizzo nel periodo di fermo del servizio).
La "drastica" riduzione dei ricavi viene solo in parte compensata dai minori costi della produzione. In particolare si rilevano minori consumi e acquisti di carburanti e lubrificanti per la riduzione delle percorrenze e minori servizi, prevalentemente nelle voci trasporti sub-affidati, spese per servizi commerciali e verifica dei titoli di viaggio, attività che si sono fermate o notevolmente ridotte nel periodo di lockdown.
La società rimane 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.
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.
Infatti i recenti provvedimenti normativi che riguardano anche il settore della mobilità e del trasporto pubblico, 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.

Budget 2021
Start Romagna sta predisponendo il budget per la prossima annualità 2021 ed il piano triennale, come da nuovo statuto sociale, che sarà definito nel prossimo mese di gennaio.

SAPIR S.p.A.

Preconsuntivo 2020
Non sono ancora stati presentati i dati di preconsuntivo 2020.
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.
E' prevedibile, come indicato anche nei risultati economici del primo semestre, una conferma del raggiungimento di un pieno equilibrio gestionale. Infatti nonostante l'andamento dell'attività terminalistica sia inferiore alle aspettative, a seguito del rallentamento dei traffici del Porto di Ravenna causati dall'emergenza sanitaria, si rilevano margini superiori alle previsioni di budget grazie all'aumento delle operazioni accessorie collegale all'attività terminalistica.

Budget 2021
E' in corso la predisposizione del Budget 2021 della società SAPIR.
Nonostante le incertezze legate alla situazione emergenziale, la società sarà in grado di confermare il raggiungimento di un pieno equilibrio gestionale.

HERA S.p.A.

Il Gruppo Hera consolida i primi nove mesi dell'anno migliorando i principali indicatori economici rispetto allo stesso periodo del 2019, superando gli impatti dell'emergenza Coronavirus. Risultati positivi, in linea con la crescita prevista nel Piano industriale al 2023, anche grazie alle operazioni di allargamento del perimetro e agli investimenti per la resilienza e la sostenibilità

Highlight finanziari
• Ricavi a 4.905,9 milioni di euro (-3,1%)
• Margine operativo lordo (MOL) a 806,2 milioni (+2,6%)
• Utile netto a 244,7 milioni (+1,1%)
• Posizione finanziaria netta stabile a 3.284,5 milioni

Highlight operativi
• Resilienza garantita dal mix di crescita organica e per linee esterne
• Buoni contributi soprattutto dalle aree gas ed energia elettrica
• Solida base di oltre 3,3 milioni di clienti nei settori energy, in forte crescita grazie all'operazione con Ascopiave.

Ricavi a 4.905,9 milioni di euro
Nei primi nove mesi del 2020, i ricavi sono stati pari a 4.905,9 milioni di euro, rispetto ai 5.063,2 milioni dello stesso periodo dell'anno precedente. Su questo risultato hanno inciso soprattutto la riduzione dei ricavi delle attività di trading, produzione e vendita di energia elettrica e gas, il minor

prezzo delle commodity, i minori volumi venduti e i servizi di gestione calore e teleriscaldamento. A mitigare questi impatti hanno concorso diversi fattori, tra cui le variazioni di perimetro e l'aumento dei ricavi regolati energy.

Margine operativo lordo (MOL) in crescita a 806,2 milioni di euro
Il margine operativo lordo passa da 785,8 milioni di euro dei primi nove mesi del 2019 a 806,2 milioni di euro del 30 settembre 2020, in rialzo del 2,6%, nonostante gli impatti negativi dovuti al clima mite di quest'anno e all'emergenza Coronavirus. Questa crescita – che abbraccia tutto l'arco dei primi nove mesi del 2020 – è stata ottenuta soprattutto grazie alle performance delle aree energy (gas ed energia elettrica), per effetto della partnership con Ascopiave. Risultati positivi sono stati registrati anche nel ciclo idrico, che ha visto azioni di efficientamento per la resilienza e la sostenibilità, e negli altri servizi, tra cui l'illuminazione pubblica e le telecomunicazioni.

Risultato operativo in crescita a 414,7 milioni di euro
Il risultato operativo sale a 414,7 milioni di euro, rispetto ai 405,5 del 30 settembre 2019, con un rialzo del 2,3%. La gestione finanziaria alla fine dei primi nove mesi del 2020 si attesta a 79,5 milioni, con una variazione di 12,4 milioni rispetto all'analogo periodo dell'anno passato per effetto, da un lato, di minori oneri finanziari e, dall'altro, di maggiori oneri non monetari, connessi per lo più all'operazione con Ascopiave. L'utile prima delle imposte è sostanzialmente stabile a 335,2 milioni di euro.

Utile netto in aumento a 244,7 milioni (+1,1%)
L'utile netto al 30 settembre 2020 cresce a 244,7 milioni di euro (+1,1%) rispetto ai 242 milioni dell'analogo periodo dell'anno precedente, con l'utile di pertinenza degli Azionisti del Gruppo che sale a 233,1 milioni di euro rispetto ai 230,8 milioni al 30 settembre 2019 (+1%). Questi risultati beneficiano anche di un tax rate del 27%, in ulteriore miglioramento rispetto al 28,5% dell'analogo periodo dell'esercizio precedente, grazie in particolare all'impegno del Gruppo nel sostenere significativi investimenti per la trasformazione tecnologica, digitale e ambientale, e per i benefici introdotti con il Decreto Rilancio del Governo.

Investimenti operativi per 333,6 milioni di euro e posizione finanziaria netta stabile
Nel corso dei primi nove mesi del 2020, Hera ha effettuato investimenti operativi per 333,6 milioni di euro, sostanzialmente in linea con gli investimenti dell'anno precedente e con i 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, la positiva generazione di cassa ha consentito di sostenere anche investimenti finanziari, riferiti principalmente all'operazione strategica con Ascopiave e all'acquisto di azioni proprie a seguito delle opportunità di mercato.

TPER S.P.A.

Nel 2020 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.
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 2020. Ad oggi i riflessi economici e finanziari sono significativamente negativi, ma non da compromettere la continuità aziendale. I recenti provvedimenti normativi che riguardano

anche il settore della mobilità e del trasporto pubblico stanno evidenziando un'attenzione positiva nei confronti del settore. 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.
Per i prossimi esercizi la prima priorità del Gruppo è recuperare appieno 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.

Ravenna Holding S.p.A.

PIANO ECONOMICO FINANZIARIO PATRIMONIALE 2021/2023

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 2021-2023 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 2020.

Al momento di redazione del presente Report, il nostro paese sta affrontando un'emergenza sanitaria globale dovuta al propagarsi del Covid-19; permane purtroppo una profonda incertezza sull'evoluzione e sui tempi di rientro dell'emergenza che si sta protraendo, e ha già causato rilevantissimi impatti economici, la cui esatta quantificazione rimane inevitabilmente molto incerta.

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 31/12/2020 è prevalentemente costituito da:

Immobilizzazioni materiali:

- Terreni a destinazione edificatoria – produttiva (Ravenna Via Romea Nord, Ravenna Via Rossini, Savio, Faenza Centro Servizi Merci);
- 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:

PARTECIPAZIONI	VALORE DI BILANCIO	% POSSESSO
ASER SRL	756.780	100,00%
AZIMUT SPA	2.445.504	59,80%
RAVENNA FARMACIE SRL	25.193.051	92,47%
RAVENNA ENTRATE SPA	1.354.859	100,00%
ROMAGNA ACQUE - SdF SPA	113.784.002	29,13%
SAPIR SPA	38.512.891	29,29%
START ROMAGNA SPA	7.329.927	24,51%
HERA SPA	150.262.685	4,98%
TPER SPA	41.809	0,04%
ALTRI	102.950	
TOTALE	**339.784.458**	

Tale valore tiene contro della previsione di acquisto già deliberato 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%.

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	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
HERA S.p.A.	7.791.000	8.054.920	8.421.053
SAPIR S.p.A.	799.957	799.957	727.234
ROMAGNA ACQUE - SdF S.p.A.	2.753.114	2.753.114	1.270.668
ASER S.r.l.	100.000	100.000	100.000
AZIMUT S.p.A.	300.000	300.000	300.000
TOTALE	**11.744.071**	**12.007.991**	**10.818.954**

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 2021-2023 sono quelli che si prevede di incassare in ciascun anno, riferiti agli utili distribuiti e 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 0,105 per azione nel 2021, Euro 0,110 per azione nel 2022 e Euro 0,115 nel 2023, in base alle previsioni del piano industriale della società. Il pacchetto azionario considerato per l'esercizio 2021 è quello detenuto al 31/12/2020. Nel 2021 è prevista, dopo lo stacco della relativa cedola sui dividendi 2020, la vendita di circa n. 980.000 azioni. Pertanto nel 2022 e nel 2023 il pacchetto azionario previsto risulta quello detenuto dopo tale dismissione. La previsione del numero di azioni da cedere è stata individuata avendo come riferimento la differenza tra le azioni effettivamente alienate, e il quantitativo massimo di 6 milioni di azioni, la cui vendita risultava già prevista per gli anni 2018 e 2019 ma non pienamente attuata.

Per quanto riguarda la società **Sapir S.p.A.** la previsione di dividendi è stata determinata stimando nel 2021 e nel 2022 un dividendo per azione di Euro 0,11 e nel 2023 un dividendo di Euro 0,10 per azione, tenendo conto della distribuzione relativa al bilancio 2019 e dell'andamento prospettico della Società che sarà impegnata in rilevanti investimenti. Il pacchetto azionario considera n. 32.421 nuove azioni, la cui previsione di acquisto è imminente.

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 2021-2023 della società, che in relazione alla straordinaria difficoltà per i bilanci degli enti soci, legata all'emergenza sanitaria in corso, prevede anche per gli anni 2021 e 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 gli anni 2021 e 2022 a Euro 13 complessivi per azione. Per l'anno 2023 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 2021-2023 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**. e **TPER S.p.A**., si è ritenuto, in via marcatamente prudenziale, di non prevedere dividendi per tutta la durata del piano pluriennale. Per R**avenna 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.

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 l'anno 2021 sulla base delle comunicazioni formali pervenute da ATERSIR, aventi ad oggetto la quantificazione dei canoni relativi alle reti, e da Hera circa la conclusione di lavori sugli investimenti; di tali comunicazioni si è tenuto conto, con un impatto economico speculare, anche per quanto riguarda i costi per ammortamenti correlati ai sopradetti investimenti. Per quanto riguarda gli anni 2022 e 2023, si è tenuto 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 fornisce ampia illustrazione in apposito paragrafo della Relazione Previsionale. Alla luce degli atti formali assunti dal regolatore regionale (ATERSIR), il presente Piano adegua, per quanto riguarda gli esercizi 2022 e 2023, la previsione relativa ai ricavi per canoni del servizio idrico, in base ai presupposti della motivata istanza predisposta, ritenendosi tale scenario, in base alle informazioni disponibili, come il più probabile. E' pertanto previsto l'adeguamento della componente dei canoni relativa ai beni a suo tempo conferiti dai Comuni, rideterminata in misura pari alle rispettive quote di ammortamento. Le previsioni relative ai canoni 2022-2023 potranno essere in ogni caso verificate ed eventualmente riformulate in occasione della predisposizione del Piano relativo al triennio 2022-2024. Le assunzioni formulate non impattano comunque in nessun modo sull'esercizio 2021, primo della pianificazione triennale, per il quale i canoni risultano, come detto, già determinati e calcolati secondo lo schema tariffario vigente.

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 lieve incremento rispetto al 2020, a seguito del consolidamento di nuovi ruoli all'interno della Holding e dell'ulteriore sviluppo previsto dal 2021 nella dotazione organica della società; tali corrispettivi sono stimati prudenzialmente in continuità nel triennio 2021-2023. I ricavi per l'attività di coordinamento considerano anche il contratto di service che sarà stipulato,

come previsto negli accordi tra soci, con la nuova società Acqua Ingegneria, a seguito della sua prevista costituzione ad inizio 2021. Relativamente alle locazioni di immobili si è tenuto conto delle locazioni in essere e del prevedibile sviluppo delle stesse, in base alle tempistiche degli investimenti previsti su taluni immobili.

Ricavi	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
Ricavi per Attività di direzione e coordinamento	1.325.000	1.325.000	1.325.000
Ricavi gest. reti ciclo idrico e isole ecologiche	3.152.383	3.591.332	3.557.963
Ricavi per Locazione Immobili	674.701	584.610	589.743
Altri ricavi e contributi c/impianti	67.651	67.651	66.926
Totale	**5.219.735**	**5.568.593**	**5.539.632**

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 sotto esposta.

Servizi e Godimento beni di terzi	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
Compenso Consiglio di Amministrazione compresa contribuzione	141.000	141.000	141.000
Compenso Collegio Sindacale e Revisore	59.620	59.620	59.620
Organismo di vigilanza	20.800	20.800	20.800
Compensi a terzi per servizi e prestazioni professionali	102.200	106.032	103.640
Locazioni passive e noleggi	31.520	31.870	32.229
Altre prestazioni di servizi (manut., utenze, serv.generali, assicur.)	217.450	220.940	223.332
Totale	**572.590**	**580.262**	**580.621**

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 l'assunzione a fine 2020 di una figura dell'area informatica, ritenuta strategica per il gruppo, che permetterà un miglior coordinamento del servizio e delle persone dedicate ad esso, e nel 2021 di una figura dell'area amministrativa che sarà

dedicata alla nuova società di ingegneria, oltre che dare un supporto alle attività contabili-amministrative già in essere, in ulteriore espansione, compreso il previsto ampliamento del perimetro operativo di Ravenna Entrate a servizio della Provincia.

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. Sul 2021 inciderà inoltre l'IVA non ammessa in detrazione collegata all'operazione di vendita delle azioni di Hera S.p.A.

La voce di costo **ammortamenti e svalutazioni** tiene conto degli ammortamenti dei beni prima appartenenti ad Area Asset S.p.A. (reti) oltre che 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..

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). 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 2021 – 2023").

La gestione 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 2021-2023, una posizione finanziaria già al netto del rapporto di cash pooling.
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.

La gestione straordinaria è caratterizzata dalla plusvalenza attesa derivante dalla vendita di complessivi n. 980.000 azioni di Hera, prevista nel 2021. Il valore di alienazione del titolo, è stato stimato in modo prudente in base alle informazioni disponibili, pur tenendo conto del valore di borsa del periodo e delle tensioni sui mercati legati all'emergenza Covid-19. E' comunque opportuno sottolineare che il valore di carico dei titoli è significativamente inferiore al valore stimato (e ulteriormente inferiore all'attuale valore di mercato).

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)

RAVENNA HOLDING SPA	2021	2022	2023
Dividendi	11.744.071	12.007.991	10.818.954
Proventi delle reti	3.152.383	3.591.332	3.557.963
Altri ricavi e proventi	2.067.352	1.977.261	1.981.669
Totale Ricavi	**16.963.806**	**17.576.584**	**16.358.586**
Acquisti	(18.000)	(18.000)	(18.000)
Servizi e godimento beni di terzi	(572.590)	(580.262)	(580.622)
Personale compreso distacchi	(1.583.690)	(1.612.464)	(1.640.575)
Oneri diversi di gestione	(248.452)	(234.955)	(238.078)
Totale Costi operativi	**(2.422.732)**	**(2.445.681)**	**(2.477.275)**
MOL	**14.541.074**	**15.130.903**	**13.881.311**
Ammortamenti e svalutazioni	(3.770.283)	(3.772.617)	(3.765.874)
Risultato della Gestione	**10.770.791**	**11.358.286**	**10.115.437**
Gestione Straordinaria			
Plusvalenze	973.455	0	0
Gestione Finanziaria			
Interessi attivi e passivi	(450.000)	(450.000)	(450.000)
Risultato ante imposte	**11.294.246**	**10.908.286**	**9.665.437**
Imposte sul reddito	0	0	0
Risultato netto	**11.294.246**	**10.908.286**	**9.665.437**

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 progetto di business continuity e disaster recovery, per tutto il Gruppo, oltre che allo sviluppo del gestionale amministrativo.

- **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, alcune opere di miglioria (e modeste acquisizioni) sugli immobili e sugli impianti, sia quelli collegati alla gestione del trasporto pubblico, con programmazione aggiornata relativamente all'impianto di erogazione del metano e altre importanti necessità, sia quelli dove è ubicata la sede sociale. E' prevista la conclusione degli investimenti relativi al Ciclo Idrico Integrato in base alle informazioni disponibili; eventuali necessità finanziarie ulteriori, in relazione agli investimenti in fase di conclusione, potranno essere concordate con Hera per il buon esito degli interventi, se compatibili con gli equilibri generali del Piano.
  Il Piano 2021-2023, inoltre, conferma integralmente gli interventi già previsti nella precedente pianificazione, per oltre 12 milioni di euro, tra i quali l'acquisto di terreni attigui alla sede sociale dell'ex ATM, utili per un futuro ampliamento della superficie del comparto ai fini del suo miglior sviluppo, e investimenti per interventi immobiliari 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 prescindere dalle dinamiche legate al bando del MIUR che ha ammesso il progetto con riserva di finanziamento, con buone probabilità che lo stesso sia finanziato con tempistiche successive; b) dell'intervento per la realizzazione della caserma dei Carabinieri a Marina di Ravenna su beni di proprietà dell'Amministrazione Comunale, per un importo complessivo stimato di 1,2 milioni di euro; c) dell'intervento per la realizzazione della nuova sede della Polizia Locale, che prevede un impiego finanziario di 5,6 milioni di euro. La realizzazione di tutti questi interventi è disciplinata da specifici accordi sottoscritti con il Comune di Ravenna (e con fondazione Flaminia per quanto riguarda lo studentato) finalizzati a regolare i rapporti economico-finanziari e lo sviluppo operativo degli interventi. Nell'attuale Piano triennale sono stati valutati solo gli effetti a livello finanziario, in quanto le tempistiche previste per gli interventi porta prudentemente a considerare l'avvio degli effetti economici (ricavi per canoni/costi per ammortamenti) oltre al periodo di Piano.

  Per quanto riguarda l'immobile di Piazzale Farini interessato dal progetto per la realizzazione dello Studentato Universitario, a fronte dell'eventuale disponibilità di altri soggetti istituzionali a sostenere l'intervento, potranno essere verificate le condizioni e le relative modalità di possibile impegno finanziario nell'operazione da parte delle stesse, inclusa l'eventuale cessione di una quota minoritaria di proprietà o altro diritto reale sull'immobile, in proporzione all'investimento che dovesse maturare. Si ritiene opportuno autorizzare sin d'ora, con l'approvazione del presente Piano, il Consiglio di amministrazione a porre eventualmente in essere tutte le attività necessarie, ivi inclusa la cessione di quota di proprietà dell'immobile (o altro diritto reale) sulla base di adeguata valutazione del valore del bene.

  La nuova pianificazione circa la tempistica degli investimenti, aggiornata in base alle informazioni attualmente disponibili, non modifica sostanzialmente il fabbisogno totale stimato in circa 12 milioni di euro complessivi nel triennio, ma comporta una diversa programmazione finanziaria, con spostamento di parte degli importi nel biennio 2022-2023.

Il Piano prevede nel 2022 e nel 2023 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 di via Romea Nord a Ravenna) con introiti stimati pari a circa 2 milioni complessivamente.

- **Le immobilizzazioni finanziarie**, sono indicate al loro valore storico di acquisto e/o di conferimento. Nel Piano pluriennale è contemplata la possibilità di dismissione di circa n. 980.000 azioni di Hera S.p.A., la cui vendita risultava già prevista ma non effettuata negli anni 2018 e 2019 e che è stata riprogrammata sull'esercizio 2021. Si terrà comunque conto dell'andamento dei mercati finanziari, pesantemente influenzato dall'emergenza sanitaria, al fine di valutare condizioni soddisfacenti di vendita, procedendo solo in caso di effettiva esigenza da un punto di vista finanziario. E' previsto inoltre l'acquisto di azioni della costituenda società "in house" per i servizi di ingegneria, con altri soci pubblici del territorio.

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. 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 2021 (relativi agli utili 2020), e programma, sulla base delle decisioni già assunte dai soci, la distribuzione di 12,9 milioni di euro (corrispondente a € 0,031 per azione) e mantenendo la previsione relativa alla distribuzione degli utili pari a circa 8,2 milioni di euro da erogare ai Soci nel 2022 e 2023, relativamente agli esercizi 2021 e 2022.

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 31/12/2020 ammonterà ad Euro 11.529.374;
  - **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 31/12/2020 ammontano complessivamente ad Euro 1.210.700. 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 31/12/2020 ammonterà ad Euro 8.869.918, il debito residuo del nuovo mutuo di Euro 4.000.000 al 31/12/2020 ammonterà a Euro 3.826.625.
- **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 31/12/2020 sono pari ad Euro 6.946.189 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 per un ammontare di Euro 1.348.529, con contestuale acquisizione di nuova liquidità per 4.000.000 di euro, con programmazione decennale dell'ammortamento e miglioramento delle condizioni di tasso. Il debito residuo del nuovo finanziamento al 31/12/2020 ammonterà a Euro 3.808.416;
- **Mutui accesi 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 31/12/2020 ammonteranno rispettivamente a Euro 5.425.264 e a Euro 3.616.843.

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 8 milioni di euro 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, di cui 2 milioni per ciascuno degli anni 2021 e 2022, e 4 milioni nel 2023.

L'indebitamento bancario a medio/lungo termine della società è previsto in contrazione nel 2021, rispetto ai valori del 2020, in quanto il pagamento delle rate dei mutui in scadenza è superiore all'importo del nuovo debito ipotizzato, e si prevede possa continuare a diminuire anche nel 2022 e nel 2023, malgrado la contrazione di ulteriore indebitamento, per far fronte agli investimenti previsti. 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 2021 – 2023", 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 2021-2023 la previsione di pagamento dei dividendi entro l'anno di maturazione. E' stato inoltre previsto il finanziamento degli investimenti programmati.

STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO (Euro)

RAVENNA HOLDING SPA	2021	2022	2023
+ Immobilizzazioni Materiali - Lorde	252.115.858	257.110.858	259.265.858
- Fondo ammortamento	(75.923.490)	(79.669.144)	(83.409.820)
Immobilizzazioni Materiali Nette	176.192.368	177.441.714	175.856.038
Immobilizzazioni immateriali nette	45.585	38.621	33.423
Immobilizzazioni Finanziarie	338.130.912	338.130.912	338.130.912
Totale Immobilizzazioni nette	***514.368.865***	***515.611.247***	***514.020.373***
Crediti	2.282.575	2.282.575	2.282.575
Debiti	(4.234.674)	(4.234.672)	(4.234.673)
Capitale	416.852.338	416.852.338	416.852.338
Riserve di utili	17.232.619	20.326.865	23.035.151
Altre Riserve	30.596.856	30.596.856	30.596.856
Utile d'esercizio / (perdita d'esercizio)	11.294.246	10.908.286	9.665.437
Patrimonio Netto	***475.976.059***	***478.684.345***	***480.149.782***
Mutuo (debito residuo)	9.355.170	7.117.039	4.813.099
Mutui immobiliari (debito residuo)	25.815.755	24.650.525	25.164.504
Mutui reti (debito residuo)	5.581.203	4.192.563	2.828.285
Debiti finanziari a breve + cash pooling	3.757.931	3.757.931	3.757.931
Disponibilità liquide	(8.069.352)	(4.743.253)	(4.645.326)
Posizione finanziaria netta	***36.440.707***	***34.974.805***	***31.918.493***

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 8 milioni di euro nel periodo 2021-2023. E' prevista inoltre la vendita nel 2021 di circa n. 980 mila azioni di Hera S.p.A..

Infine nel 2022 e nel 2023 è stata prevista la dismissione di elementi patrimoniali per complessivi 2 milioni di euro, per garantire ulteriore copertura agli investimenti programmati.

Dallo sviluppo della programmazione emerge un Cash Flow per l'anno 2021 di circa 15 milioni di Euro, con graduale diminuzione per gli anni 2022 e 2023.

I flussi finanziari previsti a servizio del debito sono significativi e considerano l'accensione dei nuovi mutui. Sarà 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 netto delle rate dei mutui in scadenza.

Le risorse necessarie per completare il finanziamento degli investimenti programmati nel periodo di piano (circa 12,7 milioni complessivi nel triennio) per i quali vi rimandiamo alle informazioni contenute in altra sezione del Piano triennale, sono reperibili solo attingendo alle disponibilità finanziarie generate con le operazioni "straordinarie" sopradescritte e con l'accensione di nuovi finanziamenti.

Eventuali ulteriori esigenze di investimento, oltre a quelle considerate, andranno attentamente ponderate e pianificate in relazione alla situazione finanziaria descritta.

RENDICONTO FINANZIARIO (Euro)

DESCRIZIONE	2021	2022	2023
Disponibilità liquide al 01.01	8.493.664	4.311.421	985.322
Posizione netta di tesoreria al 01.01	**8.493.664**	**4.311.421**	**985.322**
Risultato di esercizio	11.294.246	10.908.286	9.665.437
Ammortamenti e accantonamenti	3.770.283	3.772.617	3.765.874
Cash flow	**15.064.529**	**14.680.903**	**13.431.311**
Variazione clienti	0	0	0
Variazione fornitori	0	0	0
Variazione altre voci del circolante	(96.696)	(25.000)	(25.000)
Risorse del circolante	**(96.696)**	**(25.000)**	**(25.000)**
Investimenti	(3.475.000)	(6.015.000)	(3.175.000)
Disinvestimenti	1.703.546	1.000.000	1.000.000
Fabbisogno per immobilizzazioni	**(1.771.454)**	**(5.015.000)**	**(2.175.000)**
Variazione del TFR e altri Fondi	25.000	25.000	25.000
Rimborso rate mutuo	(6.481.200)	(6.792.002)	(7.154.239)
Accensione/Rinegoziazione finanziamenti	2.000.000	2.000.000	4.000.000
Fabbisogni a medio termine	**(4.456.200)**	**(4.767.002)**	**(3.129.239)**
Dividendi	(12.922.422)	(8.200.000)	(8.200.000)
Saldo dei rapporti patrimoniali con i soci	**(12.922.422)**	**(8.200.000)**	**(8.200.000)**
Posizione netta di tesoreria al 31.12	**4.311.421**	**985.322**	**887.394**
Risultato finanziario del periodo	**(4.182.243)**	**(3.326.099)**	**(97.928)**

OBIETTIVI SPECIFICI PER I PRINCIPALI INDICATORI FINANZIARI DA ASSUMERE COME LIMITE PER IL PIANO 2021 – 2023

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.

OBIETTIVI SPECIFICI PER I PRINCIPALI INDICATORI FINANZIARI DA ASSUMERE COME LIMITE PER IL PIANO 2021 - 2023			
	2021	**2022**	**2023**
PFN (Posizione Finanziaria Netta)	40.000.000	38.000.000	36.000.000
Indebitamento bancario a medio/lungo termine	42.000.000	40.000.000	38.000.000
Oneri finanziari	450.000	450.000	450.000
DSCR = Cash Flow / (Quote cap. + Oneri finanziari)	> 1,5 Tendente a 2		
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 in misura molto significativa, 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 conto economico evidenzia risultati marcatamente e strutturalmente positivi, anche al netto della plusvalenza ottenibile dalla vendita delle azioni Hera. La plusvalenza ipotizzabile nel 2021 consente inoltre di recuperare da un punto di vista economico la perdita dei dividendi per le azioni vendute, e garantire risultati non ordinari. Pur vedendosi ridurre il pacchetto azionario di Hera che contribuisce in maniera preponderante agli introiti finanziari della Holding, l'utile "strutturale" si prevede possa mantenersi in ogni caso attorno ai 10 milioni di euro netti.

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

La programmazione relativa alla distribuzione di dividendi prevista nel triennio di Piano prevede, sulla base degli evidenziati indirizzi dei soci, un picco straordinario superiore ai 12,9 milioni nel 2021, reso possibile dal risultato previsto per l'esercizio 2020 (oltre 13,5 milioni di utile netto). A partire dall'esercizio 2021 si prevede una sostanziale conferma dell'utile "strutturale", che si può mantenere in ogni caso superiore o prossimo ai 10 milioni netti, pur valutando con prudenza le previsioni sulla distribuzione di utili da parte delle società partecipate, e la distribuzione di un dividendo "ordinario" per complessivi 8,2 milioni circa negli anni 2022 e 2023.

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