

Ravenna Holding <sup>SP.A.</sup>

Reg. Imp. 02210130395

Rea 181142

RAVENNA HOLDING S.P.A.

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

# **BUDGET 2024**

**Ai sensi art. 26 statuto sociale**

***Approvato dal Cda del 22/12/2023***

- Programma triennale 2024/2026**  
**(Piano economico/finanziario/patrimoniale)**

**BUDGET 2024****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 2024-2026. Le previsioni sono state prudentemente formulate, sulla base delle informazioni disponibili al momento della predisposizione (Dicembre 2023) e ipotizzando, salvo quanto descritto nella relazione, il mantenimento sostanziale degli assetti presenti al 31/12/2023, in particolare per gli aspetti patrimoniali e le partecipazioni societarie.

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

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

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

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

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

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

PARTECIPAZIONI	NR AZIONI/QUOTE	VALORE	% POSSESSO
ASER SRL	675.000	756.780	100,00%
AZIMUT SPA	1.632.979	2.445.504	59,80%
RAVENNA ENTRATE SPA	775.000	1.354.859	100,00%
RAVENNA FARMACIE SRL	2.721.570	25.193.051	92,47%
ROMAGNA ACQUE - SdF SPA	211.778	113.784.002	29,13%
START ROMAGNA SPA	7.106.874	7.329.927	24,51%
SAPIR SPA	7.313.291	38.697.184	29,45%
ACQUA INGEGNERIA SRL	23.000	23.199	23,00%
HERA SPA	73.226.545	148.559.138	4,92%
TPER SPA	27.870	41.809	0,04%
ALTRI	2.982	103.476	
<b>TOTALE</b>		<b>338.288.929</b>	

Rispetto al 31/12/2022 non si evidenziano variazioni.

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, al servizio di Internal Auditor, alla gestione del personale.

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 2024-2026 è stato predisposto tenendo conto degli indirizzi espressi dai soci, in particolare nel Coordinamento Soci del 19 dicembre 2023, 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 C.d.A. 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 (per alcune delle quali il Coordinamento dei Soci ha indicato l'opportunità di prevedere un loro slittamento al fine di attendere l'auspicabile arresto inflazionistico dei costi di beni e servizi, in particolare dei materiali da costruzione) sono previsti in questo piano prevalentemente gli aspetti legati alla pianificazione finanziaria, tenendo conto di quanto di seguito sarà 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 sostenibili sia la posizione finanziaria netta della società, che l'incidenza degli oneri finanziari sul conto economico.

Inoltre i soci, per concorrere ad alleviare le ricadute negative sui bilanci degli Enti soci, in difficoltà a causa della situazione economica generale ancora influenzata dagli impatti dell'aumento inflazionistico, che ha portato alla revisione dei prezzi di beni e servizi, con particolare riferimento a quelli con forte componente energetica, a cui si aggiungono le criticità ed i danni provocati dall'alluvione e dal dissesto idrologico che a partire dal 2 maggio 2023 hanno colpito il territorio romagnolo, con ingenti danni al patrimonio pubblico e privato di enti, imprese e famiglie, hanno invitato il Consiglio di Amministrazione a programmare, anche nel 2024, la maggiore possibile distribuzione di dividendi, confermando l'obiettivo di distribuire un dividendo "potenziato" in sede di approvazione del bilancio d'esercizio 2023, come già avvenuto negli esercizi precedenti. Il C.d.A., a ciò espressamente autorizzato, visto l'esito del risultato economico prospettato per il 2023 e lo slittamento in avanti di alcuni progetti immobiliari, ha previsto la conseguente possibilità di distribuzione di dividendi nella misura richiesta, senza intaccare il mantenimento di una equilibrata situazione finanziaria, ma confermando anzi la tendenza nel tempo al miglioramento progressivo della stessa.

L'esigenza di garantire una corretta posizione finanziaria va infatti presidiata nel tempo, pertanto, viste le previsioni di rilevanti flussi in uscita, si impone la previsione anche di operazioni in grado di generare flussi finanziari positivi non ricorrenti. Nel Piano viene pertanto ipotizzato un ricorso mirato a nuovi finanziamenti bancari, e prevista la possibilità di dismissioni patrimoniali. Tra queste, il Piano pluriennale prevede la possibilità di dismissione di n. 1.000.000 di azioni di Hera S.p.A. nel 2024.

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

Le previsioni prospettiche 2024-2026 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 positivi, grazie al contributo delle diverse società partecipate, ai ricavi per locazioni e contratti di service e ai significativi interventi di razionalizzazione intrapresi nel gruppo societario negli anni, che garantiscono l'efficientamento dei costi operativi.

La programmazione relativa alla distribuzione di dividendi prevista nel triennio di Piano prevede, sulla base degli evidenziati indirizzi dei soci, un dividendo straordinario di circa 10,8 milioni di euro nel 2024, reso possibile dal risultato previsto per l'esercizio 2023 (quasi 11,8 milioni di utile netto).

Per gli anni 2025 e 2026 si prevede la distribuzione di un dividendo “ordinario” per complessivi 8,2 milioni di euro circa.

La possibilità di confermare le positive prospettive di consolidamento delle previsioni pluriennali risulta, per quanto illustrato, in parte influenzata dall'evoluzione della situazione economica generale, dal protrarsi degli incrementi inflazionistici, e dal conseguente andamento dei tassi di interesse, che potrebbero incidere in modo rilevante sugli equilibri del gruppo, in ragione delle dinamiche strutturali dei flussi economico-finanziari.

Naturalmente tempi e modi dell'evoluzione di detta situazione generale 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 2022 ammontano complessivamente a euro 136.586.372, corrispondenti all'82% degli utili prodotti, oltre a 35 milioni distribuiti ai soci per la riduzione volontaria del capitale sociale (euro 20 milioni nel 2015 ed euro 15 milioni nel 2018), per un totale complessivo distribuito di euro 171.586.372.

Inoltre, qualora si confermasse la prospettata distribuzione di dividendi relativi al bilancio d'esercizio 2023 per 10,8 milioni di euro, l'ammontare complessivamente distribuito sarebbe pari a quasi 147,4 milioni di euro, corrispondente all'81,86% degli utili prodotti, e il totale complessivo distribuito compreso le riduzioni di capitale ammonterebbe a quasi 182,4 milioni di euro.

## **PRECONSUNTIVO 2023**

Ogni valutazione sull'andamento della società e del gruppo relativa all'esercizio 2023 deve essere valutata tenendo in considerazione la fase di debolezza dell'economia italiana, ancora condizionata dall'acuirsi delle tensioni geopolitiche, dall'alta inflazione, dalla maggiore rigidità delle condizioni di finanziamento e dall'erosione del potere di acquisto delle famiglie.

A ciò si devono necessariamente aggiungere gli effetti negativi sull'economia del territorio generati dall'alluvione avvenuta nel mese di maggio 2023: i danni incidono sul 20% del Pil della Regione e l'impatto economico riguarda tutti i settori.

La situazione economica generale ha impattato pesantemente anche sulle scelte di investimento programmate dai soci di Ravenna Holding e sulla politica di distribuzione di dividendi richiesta.

Pur in questo contesto di incertezza e difficoltà, si ritiene indispensabile sottolineare come le società operative del gruppo abbiano sempre garantito l'erogazione di servizi fondamentali quali la distribuzione dei farmaci, la gestione del trasporto pubblico, i servizi cimiteriali, i servizi ambientali, le onoranze funebri, la fornitura di acqua.

Anche alla luce di questo scenario, e pur in presenza delle condizioni generali sopra richiamate, il Gruppo Ravenna Holding sarà in grado di mantenere una positiva conferma complessiva dei risultati previsti nel budget 2023.

Il preconsuntivo, la cui elaborazione è caratterizzata dal consueto approccio prudenziale pur in un contesto di grande aleatorietà, si ritiene nel complesso affidabile, anche tenendo conto delle evidenziate criticità, consente di escludere qualsiasi rischio di squilibri economico-finanziari per il bilancio degli Enti e la distribuzione di dividendi, per come richiesta dai soci.

## **CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO**

Si riporta nella tabella seguente lo schema di preconsuntivo, che raffronta le previsioni attuali dei dati al 31/12/2023 con il budget 2023 approvato il 27 gennaio 2023 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.

Questa sezione fornisce una previsione, effettuata in base alle informazioni ad oggi disponibili, circa l'evoluzione dell'andamento societario, che risulta significativa, ai fini della verifica del prevedibile raggiungimento degli obiettivi, pur nel contesto di straordinaria difficoltà sopra descritto.

I criteri utilizzati nella formazione del preconsuntivo al 31/12/2023 non si discostano da quelli utilizzati per la redazione del budget e per la formazione del bilancio relativo al precedente esercizio.

<b>RAVENNA HOLDING SPA</b>	<b>2023 PREC.</b>	<b>2023 BUDGET</b>	<b>DELTA</b>
Dividendi	12.439.439	11.555.315	884.124
Proventi delle reti	3.574.728	3.609.518	(34.790)
Altri ricavi e proventi	2.242.354	2.209.723	32.631
<b><i>Totale Ricavi caratteristici</i></b>	<b>18.256.522</b>	<b>17.374.556</b>	<b>881.966</b>
Acquisti	(11.636)	(15.000)	3.364
Servizi e godimento beni di terzi	(595.854)	(669.325)	73.471
Personale compreso distacchi	(1.551.289)	(1.647.290)	96.001
Oneri diversi di gestione	(213.029)	(283.355)	70.326
<b><i>Totale Costi operativi</i></b>	<b>(2.371.808)</b>	<b>(2.614.970)</b>	<b>243.162</b>
<b><i>MOL</i></b>	<b>15.884.714</b>	<b>14.759.586</b>	<b>1.125.128</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(3.838.538)	(3.888.461)	49.923
<b><i>Risultato della Gestione</i></b>	<b>12.046.176</b>	<b>10.871.125</b>	<b>1.175.051</b>
Gestione Straordinaria	85.293	497.700	(412.407)
Gestione Finanziaria	(337.683)	(850.000)	512.317
<b><i>Risultato ante imposte</i></b>	<b>11.793.786</b>	<b>10.518.825</b>	<b>1.274.961</b>
Imposte sul reddito	0	0	0
<b>Risultato netto</b>	<b>11.793.786</b>	<b>10.518.825</b>	<b>1.274.961</b>

Fra i ricavi caratteristici (secondo questo schema che riclassifica fra i ricavi di natura ricorrente anche i “proventi da partecipazioni”, come naturale per una società holding) la principale voce è rappresentata dai dividendi delle società partecipate, riferibili agli utili distribuiti relativi all’esercizio 2022. Rispetto alle previsioni di budget si registrano maggiori dividendi deliberati dalle assemblee delle società controllate e collegate per complessivi €884.124.

Relativamente ai 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., per l’annualità 2023 si rileva un leggero scostamento negativo rispetto alle previsioni di budget. I valori di budget sono stati determinati in base ai presupposti della motivata istanza che prevedeva dal 2023 l’adeguamento della componente dei canoni relativa ai beni a suo tempo conferiti dai Comuni, in misura pari alle rispettive quote di ammortamento, vincolando l’utilizzo della liquidità derivante da questi al finanziamento di investimenti del servizio idrico privi degli oneri finanziari e fiscali. Il valore 2023 tiene conto degli effetti economici correlati all’entrata in funzione dei nuovi investimenti finanziati a seguito della sottoscrizione della motivata istanza. Si ricorda che il dato dei ricavi delle reti ha una dinamica sostanzialmente speculare e correlata ai relativi costi per ammortamenti.

Nella voce “altri ricavi e proventi” sono conteggiati principalmente i proventi per le prestazioni di servizi che Ravenna Holding fornisce alle società del gruppo e i canoni derivanti dalla locazione di immobili e dal diritto di superficie. La previsione aggiornata è in leggero aumento rispetto alle previsioni di budget a seguito principalmente di rimborsi spese non preventivate, oltre che di maggiori canoni di locazione percepiti a seguito della rivalutazione Istat, maggiore di quella preventivata.

I costi operativi evidenziano una diminuzione rispetto alle previsioni per €243.162, generalizzata su tutte le voci. In particolare, si evidenzia una riduzione della voce “Servizi” in seguito al minor costo delle utenze e delle altre spese di gestione, rispetto a quanto programmato. La diminuzione della voce “Personale compreso distacchi” deriva dallo slittamento di una assunzione prevista dell’area Affari Generali, da una diversa organizzazione aziendale che influisce anche sui distacchi del personale, oltre che dalle impreviste dimissioni di una figura del servizio ITC sostituita con una nuova assunzione a tempo determinato.

Il calo della voce “Oneri diversi di gestione” deriva principalmente da un conteggio di natura tecnico-fiscale connesso alla percentuale di detraibilità dell’iva sugli acquisti, previsto a budget, e collegato direttamente e funzionalmente all’operazione straordinaria di vendita delle azioni Hera, non effettuata.

Il margine operativo lordo (MOL), dato dalla differenza tra i ricavi caratteristici e i costi operativi, è pari a €15.884.714 e rileva uno scostamento positivo rispetto le previsioni di budget per oltre 1 milione di euro, derivante dalla dinamica dei ricavi e dei costi sopra descritta.

La voce ammortamenti e svalutazioni, presenta un valore in diminuzione rispetto al budget a causa dello slittamento di alcuni investimenti precedentemente descritto.

La gestione straordinaria di preconsuntivo 2023 prevede soltanto la plusvalenza relativa alla vendita di una porzione di terreno in via Romea Nord - Bassette e una porzione in via D’Alaggio. Non è stata invece considerata la plusvalenza prevista a budget derivante dalla vendita di 1 milione di azioni di Hera, in quanto si è ritenuto di non procedere con tale operazione a seguito del miglioramento dei risultati finanziari ed economici della società e del rallentamento di alcuni progetti immobiliari in corso, che hanno permesso alla società di mantenere una situazione finanziaria equilibrata, senza quindi necessariamente ricorrere alla dismissione di un asset ritenuto strategico. Questa scelta inevitabilmente influisce sul risultato della gestione straordinaria che presenta, pertanto, uno scostamento complessivo dal budget di -€412.407.

La gestione finanziaria riporta il saldo degli 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). La gestione finanziaria presenta uno scostamento positivo rispetto a quanto preventivato a budget in quanto, nonostante il repentino incremento dei tassi di interesse, collegato al forte aumento dell’Euribor, indice di riferimento per la maggior parte dei mutui in essere, la società ha beneficiato della sospensione di due rate di ammortamento in scadenza al 30 giugno 2023 (e quindi anche dei relativi interessi) disposta da un Istituto di Credito a seguito dell’emanazione del Decreto Alluvione, oltre che per gli interessi attivi sulla liquidità depositata sui conti correnti bancari, in misura superiore a quanto prudentemente stimato a budget. Inoltre, la presenza di una situazione finanziaria equilibrata, per i motivi sopra esposti, ed il repentino incremento dei tassi di interesse, hanno rispettivamente consentito e suggerito di rimandare l’accensione di un finanziamento previsto a budget.

Per quanto riguarda la gestione fiscale, si è ritenuto opportuno replicare quanto indicato a budget, in quanto la quantificazione di questa posta dipenderà anche dai risultati fiscali delle società rientranti nell’area di consolidamento.

Dai dati sopra esposti si può prevedere che Ravenna Holding sarà pienamente in grado di garantire il raggiungimento degli obiettivi economici assegnati dagli Enti soci.

Si conferma inoltre, nonostante la straordinarietà degli eventi verificatisi e le condizioni di perdurante incertezza, il mantenimento di un soddisfacente andamento economico-finanziario e gestionale di tutte le società controllate che presentano nelle prospettive di chiusura dell’esercizio il pieno equilibrio economico ed il raggiungimento delle previsioni di budget.

Sulla base delle considerazioni sopra evidenziate e dei dati attualmente in possesso, Ravenna Holding **prevede un risultato netto positivo per l'anno 2023 pari a € 11.793.786, in aumento rispetto al budget per € 1.274.961.** Tale miglioramento deriva principalmente dai maggiori dividendi, dal pieno controllo dei costi rispetto alle previsioni di budget, oltre che dal minore impatto della gestione finanziaria, pur considerata con un margine di prudenza, che compensa il minor risultato della gestione straordinaria.

Si ritiene che tale risultato sia affidabile e ragionevolmente prudente.

In conclusione, si può ragionevolmente confermare la possibilità di garantire agli azionisti della Holding, sugli utili dell'esercizio 2023, i flussi di dividendi incrementati a circa 10,8 milioni di euro per come richiesti dai soci, per far fronte alle difficoltà del territorio, acute in particolare dalla recente alluvione.

## **LINEE OPERATIVE PER IL 2024**

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

### **LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA**

Si conferma la centralità di una corretta dinamica dei flussi finanziari, del mantenimento nel tempo di una posizione finanziaria equilibrata e dell'esigenza di programmare una esposizione debitoria sostenibile con l'obiettivo del progressivo miglioramento nel periodo di Piano. Le previsioni dei flussi in entrata e in uscita individuate dal Consiglio di amministrazione tengono conto dell'esigenza di rimborso/gestione del debito nel tempo, oltre alla prevista distribuzione di dividendi, e consentono altresì il finanziamento degli investimenti programmati. Risulta necessario prevedere un ricorso a nuovi finanziamenti bancari in misura tale, in ogni caso, da diminuire alla fine del triennio l'esposizione complessiva ed è prevista la possibilità di mirate dismissioni patrimoniali relative ad alcuni immobili non strategici, oltre alla vendita di un milione di azioni di Hera. Tali eventuali operazioni, per le quali sono stati prudentemente previsti introiti finanziari negli esercizi 2024 e 2026 si ritengono autorizzate con l'approvazione del budget e verranno effettuate senza coinvolgere in maniera sostanziale gli asset strategici per la società e per gli enti soci.

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

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

Viene predeterminato in particolare l'impatto massimo del peso complessivo degli oneri finanziari superiori rispetto a quanto stimato nel 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 già menzionati 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 2024-2026".

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

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

Il consolidamento delle scelte effettuate dai soci con la ricognizione straordinaria del 2017, ribadite con la sesta ricognizione "ordinaria" del 2023 (con riferimento alle partecipazioni al 31/12/2022), 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).

Alla luce delle ultime novità giurisprudenziali in materia di controllo pubblico, evidenziate dalla Corte dei conti – Sezione di controllo per l'Emilia-Romagna - al socio Comune di Ravenna a fine 2023, si prevede che lo stesso effettui nel 2024 un nuovo approfondimento al fine di confermare o rivedere le proprie posizioni in materia di controllo pubblico su alcune società.

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

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

È stata 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 di dotazione di personale e la 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.

L'assetto organizzativo 2024-2026 conferma l'obiettivo di rafforzare il rapporto tra la Holding e le società del gruppo «ristretto», finalizzato all'esercizio di un'efficace attività di direzione coordinamento e controllo, e a garantire un'applicazione omogenea nel gruppo delle normative.

Con riferimento all'esercizio 2024, viene previsto il potenziamento di una risorsa dell'area Affari Generali, già programmato per l'esercizio 2022 ma non realizzato, in particolare da inserire nel settore che si occupa della contrattualistica. Inoltre, in vista degli inevitabili cambiamenti organizzativi legati alla quiescenza di figure apicali, nel prossimo esercizio si procederà alla ricerca

di una risorsa che possa affiancare quella già presente nella società, che potrà così acquisire le competenze necessarie.

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

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

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

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

Il costo del personale (dipendente e distaccato) di riferimento sarà pertanto quello indicato nella programmazione triennale, con l'indirizzo del non incremento rispetto alle previsioni, al netto di eventuali maggiori oneri non prevedibili derivanti dagli automatismi/rinnovi del CCNL di riferimento. Nel rispetto dei vincoli economici di cui sopra e della dotazione organica prevista, la Società è autorizzata a procedere ad eventuali nuove assunzioni, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 19 D.Lgs. 175/2016, potendo in ogni caso procedere, sulla base di accordi con altre società del gruppo, alla mobilità da società controllate, collegate, partecipate.

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

Nella redazione del presente paragrafo si è tenuto conto di quanto disposto dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, aggiornato con il D.Lgs. 17 giugno 2022, n. 83, entrato in vigore il 15 luglio 2022, dopo un lungo percorso normativo e di numerosi rinvii imposti dalla pandemia, nonché per la necessità di adattare gli istituti originariamente previsti dal Codice ai principi della direttiva europea (UE) 1023/2019 in tema di ristrutturazione e insolvenza.

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	BILANCIO 2022	PREC. 2023	BUDGET 2024	BUDGET 2025	BUDGET 2026
UTILE NETTO	< 5.000.000	12.324.838	11.793.785	11.427.506	10.389.647	11.114.217
ROI rettificato	< 1,20%	2,46%	2,38%	2,24%	2,21%	2,35%
ROE	< 1,00%	2,57%	2,45%	2,37%	2,15%	2,28%
PFN/ EBITDA	> 6,00	1,24	0,90	0,78	0,79	0,70
PFN/ PN	> 0,30	0,04	0,03	0,03	0,03	0,02
ICR = EBITDA/ Oneri finanziari	< 8,00	51	18	18	17	17
(DSCR) = Cash Flow / (Quote cap. + OF)	< 1,20	2,36	2,08	2,50	2,23	3,79
Indice di struttura primario (PN/Attivo fisso netto)	< 0,50	0,94	0,95	0,95	0,95	0,95
Indice strutt. secondario (PN+Pass cons)/Att. fisso netto	< 0,50	0,99	1,00	1,00	1,00	1,00
Grado di indipendenza da terzi (PN/(Pass.cons+Pass.correnti))	< 2,00	10,26	11,61	11,80	11,69	12,78
Rapporto di indebitam. (Tot. Capitale di terzi/Totale passivo)	> 0,33	0,09	0,08	0,08	0,08	0,07

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 riporta di seguito lo stato delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1 del Codice della Crisi

<b>Creditore</b>	<b>Inadempienza</b>	<b>Criterio</b>	<b>Ritardo/Scadenza</b>	<b>Stato al 31/12/2022</b>
<b>Dipendenti</b>	Retribuzioni non pagate	Importo retribuzioni non pagate > 50% totale retribuzioni mensili	> 30 giorni	NON ESISTENTI
<b>Fornitori</b>	Debiti verso fornitori scaduti	Importo scaduto > Debiti vs fornitori non scaduti	> 90 giorni	NON ESISTENTI
<b>Banche e altri intermediari finanziari</b>	Rischi a revoca e autoliquidanti e rischi a scadenza	Esposizioni scadute > limite affidamenti ottenuti e $\geq$ 5% del totale esposizioni	> 60 giorni	NON ESISTENTI
<b>INPS</b>	Contributi previdenziali non versati	Contributi previdenziali per somme > 30% dei contributi relativi all'anno precedente e > € 15.000 (ridotti a €5.000 in assenza di dipendenti)	> 90 giorni	NON ESISTENTI
<b>INAIL</b>	Debiti per premi assicurativi scaduti e non versati	Debiti per premi assicurativi > €5.000	> 90 giorni	NON ESISTENTI
<b>Agenzia delle Entrate</b>	Debito IVA scaduto e non versato	Debito Iva > €5.000 e comunque > 10% volume d'affari (anno di imposta precedente) La segnalazione viene in ogni caso inviata se > € 20.000	Immediata	NON ESISTENTI
<b>Agente della riscossione delle imposte</b>	Crediti definitivamente accertati e scaduti	Crediti accertati e scaduti > €500.000 per le società	> 90 giorni	NON ESISTENTI

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.

Pertanto, si ritiene che l'esposizione della società al rischio di eventuale crisi aziendale risulti oggettivamente assai remota.

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

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

La partecipazione azionaria in HERA S.p.A. al 31/12/2023 è di n. 73.226.545 azioni, pari al 4,92% 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 attuali previsioni del Piano Industriale della società, aggiornato nei primi mesi del 2022, il valore del dividendo per azione è di 12,5 centesimi relativamente alla distribuzione nell'esercizio 2023, in progressivo aumento di ulteriori 5 centesimi per i successivi due anni.

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 e disciplinato dall'art. 6.4 per quanto riguarda il Voto Maggiorato.

Nel mese di aprile 2021 è stato infatti stipulato il Patto 2021-2024, sottoscritto da 111 azionisti pubblici con scadenza al 30 giugno 2024, che garantisce il controllo attraverso il 38% delle azioni bloccate. Per quanto riguarda Ravenna Holding il numero di azioni attualmente bloccate è superiore a 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 2024.

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 2021-2024 ad oggi vigente, rispetto al quale sono state apportate esclusivamente alcune modifiche formali di aggiornamento del testo.

Il nuovo Contratto 2024-2027, entrerà in vigore in data 1° luglio 2024 ed avrà una durata triennale sino al 30 giugno 2027, 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.

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" nel 2021 hanno sottoscritto il Patto cosiddetto di "secondo livello", anche al fine di garantire lo sviluppo di HERA valorizzando i benefici per il territorio romagnolo, formalizzando le modalità di esercizio dei suddetti poteri e determinando 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 confermare il Patto di sindacato di "secondo livello" sottoscritto per le annualità 2021-2024 anche per il triennio 2024-2027, che esplicita le modalità di assunzione delle decisioni inerenti all'esercizio dei diritti attribuiti congiuntamente agli "Azionisti Area Territoriale Romagna".

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., confermare la sottoscrizione del nuovo Contratto di sindacato che garantisce continuità al modello di governance in essere e 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 2024-2027 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 continuità delle disposizioni contenute nel “nuovo” “Contratto di Sindacato di Voto e di Disciplina dei Trasferimenti Azionari” 2024-2027 e nel “nuovo” Patto di sindacato cosiddetto “di secondo livello” per l’esercizio dei diritti attribuiti congiuntamente agli “Azionisti Area Territoriale Romagna”, 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 Consiglio di amministrazione di Ravenna Holding a procedere alla sottoscrizione di entrambi gli atti, a seguito della approvazione da parte dell’assemblea dei soci del presente Budget.

Parallelamente, a causa della difficile situazione causata dai rincari energetici e inflattivi e dalla devastante alluvione del maggio 2023 sul territorio romagnolo, che crea particolari tensioni nei bilanci dei soci, si richiede a Ravenna Holding di salvaguardare il proprio equilibrio economico-finanziario e al contempo di garantire una distribuzione potenziata di dividendi per far fronte al costante e globale incremento dei costi di forniture e servizi.

Per questo motivo, il Consiglio di amministrazione richiede, in via prudenziale, l’autorizzazione alla vendita di un numero massimo di un milione di azioni libere nell’annualità 2024, per poter soddisfare tutte le condizioni poste dai soci alla luce anche delle incertezze sull’andamento dei mercati, sui costi energetici, sui costi dei materiali e sulle oscillazioni dei tassi di interesse.

Si tratterebbe comunque di una modesta alienazione azionaria, che non pregiudica la visione strategica relativa alla partecipazione in tale società e alla sua governance, come già evidenziato in precedenza.

## **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 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 strettamente connesse con l'attività patrimoniale e risultano non immediatamente scindibili, e che occorra operare tenendo conto della esigenza di salvaguardare oltre alla operatività, il valore patrimoniale e la consolidata capacità di produrre utili.

Si conferma l'opportunità di prevedere la possibilità di acquisizione di piccoli pacchetti azionari, in caso di dismissione da parte di azionisti “minori. In particolare, si potrà procedere qualora alcuni enti dovessero decidere di porre in vendita il pacchetto azionario da loro detenuto in SAPIR S.p.A., o altri piccoli azionisti, pubblici o privati, chiedessero, come già avvenuto in passato, di essere liquidati. Va ricordato che le azioni SAPIR producono dividendi in maniera apprezzabile, e che quindi l'investimento è da considerarsi “produttivo” nel medio/lungo periodo.

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 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 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 paramtrate 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.

Start Romagna S.p.A. risente di una situazione economica e finanziaria difficile, per tutto il comparto del TPL e per l'economia in generale, con livelli di inflazione e tassi di interesse elevati che potrebbe condizionare il raggiungimento dell'equilibrio di bilancio per l'esercizio 2023.

Data la situazione così pesante per il comparto, come avvenuto per gli anni precedenti, si auspica che anche per il 2023 siano messi in campo ristori sufficienti a portare le aziende in equilibrio.

In questo quadro complesso e incerto Start Romagna porta avanti un ambizioso Piano Industriale per gli anni 2024-2027 volto a proseguire le azioni di efficientamento gestionale avviate negli anni precedenti, soprattutto attraverso la valorizzazione delle professionalità presenti in azienda.

Il Piano vuole, inoltre, rafforzare il ruolo attivo di Start Romagna nel promuovere lo sviluppo sostenibile sia direttamente, grazie ad un importante piano investimenti in autobus a minori emissioni (circa 250 nel prossimo triennio), attingendo prontamente agli importanti finanziamenti messi in campo a livello europeo, nazionale e regionale per tali finalità, sia indirettamente, attraverso la capacità di attrarre nuovi passeggeri fornendo servizi sempre più rispondenti alle loro esigenze.

A tal fine, la società ha attivato misure di finanziamento tramite mutui e prestiti bancari, finalizzati ad anticipare le risorse necessarie ad acquistare i nuovi mezzi finanziati con contributi a fondo perduto. I mezzi, infatti, vengono consegnati soltanto se interamente pagati, e i meccanismi di finanziamento esterno funzionano a rendicontazione e rimborso, cosa che richiede un'anticipazione, e dunque dei prestiti "ponte" alla società fino al rientro delle somme spese, per non esporla eccessivamente dal punto di vista finanziario.

A seguito degli investimenti programmati per i prossimi anni e in considerazione dell'imminente scadenza degli atti di affidamento del servizio dei 3 bacini, Start Romagna sta supportando ATG e Mete per presentare all'agenzia affidante i servizi TPL la richiesta di proroga degli affidamenti al 31/12/2026 così come consentito dall'art. 24 comma 5-bis del D.L. n. 4/2022. Attualmente, per il bacino di Rimini e Forlì-Cesena, è in corso di definizione la sottoscrizione del contratto di servizio con l'agenzia AMR per l'estensione del servizio fino al 2026 a cui, a breve, seguirà il bacino di Ravenna.

Parallelamente, Start Romagna, su impulso dei Soci, insieme alle altre aziende del TPL della Regione Emilia-Romagna, nel 2022 ha avviato il progetto di centralizzazione di alcune attività al fine di raggiungere efficientamenti gestionali; attualmente sono state centralizzate le sole attività di gestione delle sanzioni e dei sinistri. Inoltre, le aziende Seta, Start e Tper hanno affidato l'incarico ad una società di consulenza per fornire ai soci un progetto che consenta loro di valutare se sia opportuno andare oltre l'attuazione di sinergie e procedere ad una fusione fra le società citate mediante, eventualmente, la creazione di una holding regionale del TPL.

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

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

Il quadro di continua incertezza rispetto alle dinamiche del mercato farmaceutico nazionale e sovranazionale 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, 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), servizi a favore di altre aziende comunali o singole farmacie.

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

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

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

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

Raccogliendo l'indirizzo fornito dal socio principale, con l'approvazione della Revisione biennale della Pianta Organica delle Farmacie del Comune di Ravenna per l'anno 2022, in merito all'esercizio del diritto di prelazione per l'apertura di una nuova farmacia comunale, si evidenzia l'imminente apertura della farmacia comunale n.11, che sarà situata nella frazione di Casemurate (che comprende, nella sua area anche le frazioni di Mensa Matellica e Bastia). Nonostante la zona, poco popolosa e caratterizzata da scarsa densità abitativa, non offra immediate e interessanti potenzialità di fatturato si ritiene sia molto importante offrire un presidio ad una fascia di popolazione finora esclusa da ogni supporto sanitario locale. Un servizio che solo le farmacie comunali possono offrire grazie alla sinergia con la struttura aziendale, ed alla propria vocazione, appunto, di presidio presente capillarmente sul territorio.

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

Tali eventuali accordi non devono comportare aggravii dei profili di rischio per le società del gruppo e 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, prorogato con legge regionale al 31 dicembre 2027.

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

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

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

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 società continua il suo percorso di crescita e consolidamento, prefigurando per il prossimo triennio una soluzione graduale alle problematiche di pesante incremento dei costi energetici e legati ai meccanismi inflattivi, che avevano destato preoccupazione nel corso del 2022, anche alla luce delle informazioni relative al nuovo metodo tariffario MTI-4, di imminente approvazione da parte di Arera, del quale si conoscevano le bozze, anche se non la definitiva stesura, al momento della predisposizione del budget della società.

Alla luce di tale considerazioni sulla solidità e stabilità della società, si chiede dunque di autorizzare il Consiglio di Amministrazione ad intervenire nel Coordinamento Soci e nell'Assemblea della società confermando la volontà di procedere all'operazione di aumento di capitale meglio descritta nel paragrafo relativo alla "Gestione degli asset patrimoniali del ciclo idrico - progetto di

incorporazione in Romagna Acque di tutti gli asset della Romagna” si rimanda a specifico paragrafo della presente relazione.

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

Nel 2023 la società “Acqua Ingegneria” ha visto il suo secondo anno intero di attività operativa secondo lo schema “in house”.

Il progetto coinvolge in qualità di soci diretti Romagna Acque, l’Autorità di sistema portuale del Mare Adriatico centro-settentrionale che governa il porto di Ravenna e Ravenna Holding (che partecipa anche in qualità di principale azionista di Romagna Acque).

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

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

Nel 2022 Anac ha confermato l’iscrizione di Acqua Ingegneria all’albo delle società in house e ha iscritto i tre soci all’elenco delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori che operano mediante affidamenti diretti nei confronti di proprie società in house, in particolare per Acqua Ingegneria S.r.l.

Le commesse per conto dei soci già acquisite, o di prossima acquisizione, garantiscono una attività a pieno regime per il prossimo triennio.

Il consolidamento delle attività, anche grazie alla formalizzazione dell’affidamento di commesse importanti da parte dei soci, richiede il completamento della struttura organizzativa prevista, che non è stato possibile concludere nel 2023 a causa delle selezioni di personale scarsamente partecipate, oltre alla ricerca di risorse umane a tempo determinato per la realizzazione dell’over produzione prevista nell’anno 2024.

Acqua Ingegneria è pronta anche a soddisfare le richieste dei Soci indiretti, avendo rilevato che alle necessità importanti di sviluppo di investimenti in infrastrutture idriche e portuali, si sono affiancate le necessità degli enti locali di sviluppare rapidamente progettualità legate all’aggiudicazione di bandi con importanti finanziamenti pubblici come quelli del Pnrr o Fsc che presentano tempi proibitivi di progettazione.

A fine 2022 e metà 2023, ad esempio, il Comune e la Provincia di Ravenna hanno rispettivamente sottoscritto la convenzione con Acqua Ingegneria per l’affidamento di commesse, e Anac ha iscritto anche tali enti all’elenco delle amministrazioni aggiudicatrici che operano mediante affidamenti diretti nei confronti di proprie società in house, in relazione ad Acqua Ingegneria S.r.l.

Per quanto riguarda Ravenna Holding, si prevede di acquisire servizi da Acqua Ingegneria nel triennio 2024-2026 complessivamente per circa 200 mila Euro, con una valutazione parametrica relativa ai progetti immobiliari avviati che richiederanno servizi tecnici nel loro sviluppo, con costi integralmente capitalizzabili e risorse previste nel piano triennale come finanziamento dei citati investimenti.

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

In data 9 dicembre 2021, **Arera - Autorità di regolazione per energia reti e ambiente** ha deliberato, l'approvazione della "motivata istanza" presentata dall'ente regolatore d'ambito **Atersir - Agenzia Territoriale dell'Emilia Romagna per i Servizi Idrici e Rifiuti** con la Deliberazione del Consiglio d'Ambito n. 18 del 7 giugno 2021 "Aggiornamento delle predisposizioni tariffarie del servizio idrico integrato elaborate in applicazione della deliberazione ARERA n.580/2019/R/IDR del 27 dicembre 2019 e ss.mm.ii. recante il metodo tariffario idrico per il terzo periodo regolatorio (2020-2023) MTI3, per i bacini tariffari di Ravenna e Forlì-Cesena gestiti da HERA S.p.A. di cui alla deliberazione CAMB n. 86/2020, e approvazione della connessa istanza di proroga delle attuali concessioni del Servizio Idrico Integrato di durata quinquennale nei medesimi territori".

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

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

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

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

La "motivata istanza" approvata (condivisa con il bacino di Forlì-Cesena per quanto riguarda i Consigli Locali di Atersir, e con Forlì-Cesena e Rimini a livello di Assemblea dei soci di Romagna Acque – Società delle Fonti Spa) è stato il primo passo indispensabile di un progetto che coniuga ulteriori aspetti di razionalizzazione delle società partecipate con il miglioramento della sicurezza e continuità del servizio idrico, favorendo il consistente incremento del livello di investimenti (la cui essenzialità è diventata ancora più evidente a seguito della disastrosa alluvione del maggio 2023) con positive possibili ricadute occupazionali sui territori.

La programmazione di lungo periodo contenuta nell'istanza, e le razionalizzazioni operative proposte dal gestore con positive ricadute tariffarie, possono consentire di concretizzare sul bacino romagnolo gli obiettivi in materia di SII richiesti dall'Unione Europea e la necessità sempre più concreta di adattare il territorio alle nuove esigenze dovute ai cambiamenti climatici.

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

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

Il grado di innovazione dell'istanza, tuttavia, ha causato nel regolatore Atersir alcune incertezze nella determinazione dei meccanismi di applicazione delle nuove modalità di riconoscimento dei canoni per le annualità 2022-2023. Questo è avvenuto sia riguardo gli strumenti giuridici da impiegare sia rispetto ai meccanismi e le tempistiche di liquidazione da parte delle patrimoniali delle spese sostenute dal gestore, in funzione del grado di avanzamento delle opere.

Si è dunque convenuto, con Atersir e col Gestore Hera, di attivare concretamente l'istanza sul bacino ravennate a partire dall'annualità 2023, sottoscrivendo nei primi mesi del 2023 la nuova convenzione aggiornata fra Ravenna Holding, Atersir ed Hera per il reimpiego dei canoni riconosciuti, sino all'importo massimo previsto nelle singole annualità. Nel corso del 2023 si è quindi visto l'avanzamento di progettualità e cantieri pluriennali.

Il 22/11/2023, il Coordinamento soci della società Romagna Acque – Società delle Fonti Spa ha deliberato l'avanzamento della seconda fase del progetto, ovvero l'accorpamento delle reti del servizio idrico integrato delle società patrimoniali all'interno di Romagna Acque come patrimoniale unica. È stata approvata una prima bozza di cronoprogramma elaborato dai consulenti incaricati che mette in sequenza gli atti e le azioni da compiere: si tratta di realizzare un aumento di capitale di RASDF e, a liberazione delle azioni di nuova emissione, di conferire le reti, impianti e dotazioni patrimoniali delle società delle reti romagnole. Le azioni di nuova emissione assegnate ai conferenti avranno i diritti amministrativi e patrimoniali limitati.

Il cronoprogramma rappresenta la *road map* per l'attuazione del progetto e le azioni che devono compiersi, che coinvolgono atti di spettanza della società Romagna Acque spa – la conferitaria -, delle cinque società Conferenti – Amir, Unica Reti, Ravenna Holding, Team, Sis, nonché gli enti locali che sono tanto soci della conferitaria che delle società conferenti.

Il piano triennale 2024 -2026, non essendo ancora chiare e definite le tempistiche per la realizzazione del progetto per l'accorpamento delle reti del servizio idrico integrato delle società patrimoniali all'interno di Romagna Acque, non recepisce gli effetti economico-finanziario-patrimoniale dell'operazione. L'avanzamento effettivo del progetto comporterà, di conseguenza, la necessità di rivedere il piano triennale.

<b>Cronoprogramma - conferimento reti</b>			
azioni	oggetto	periodo	Note operative
<b>Fase 1</b>			
1	<b>Definizione dei perimetri dei rami di azienda da conferire in RASDF</b>	X0	
2	<b>Definizione per ogni ramo d'azienda delle 5 società conferitarie dello sviluppo dei piani economici - finanziari e patrimoniali prospettici</b>	X0	
<b>Fase 2</b>			
3	<b>Definizione della simulazione per la determinazione per i conferimenti delle reti e aumento del capitale di RASDF</b>	X0 + 1 mese	<p>1. Definizione del criterio di valutazione dei singoli rami di azienda da conferire (tenuto conto delle indicazioni del perito, già individuato e facente parte del gruppo di lavoro, che dovrà valutare tali beni ai sensi di legge);</p> <p>2. Definizione del criterio di valutazione della conferitaria RASDF;</p> <p>3. Ipotesi di determinazione del valore delle nuove azioni con calcolo del sovrapprezzo;</p> <p>4. Simulazione delle modalità di correlazione delle nuove azioni con gli utili generati dal rispettivo perimetro conferito: criteri di calcolo;</p> <p>5. Ipotesi di definizione dei diritti di voto (ridotti o limitati ad un tetto massimo) spettanti alle azioni correlate al fine di mantenere inalterato gli equilibri territoriali della compagine sociale;</p> <p>6. Simulazione di riassegnazione delle azioni correlate delle c.d. società delle reti agli enti locali soci delle medesime.</p> <p>7. Con la definizione del valore di conferimento dei rami di azienda da parte del perito e del valore della conferitaria da parte del consulente che vorrà individuare il cda, si potranno definire i valori del sovrapprezzo, i diritti di voto spettanti alle azioni correlate ed il metodo di riassegnazione delle azioni agli enti locali.</p>
4	<b>Esame della definizione da parte del coordinamento soci di RASDF</b>	X0 + 1 mese	
5	<b>Trasmissione documentazione al perito da parte delle società</b>	X0 + 1 mese	I cda dovranno approvare la situazione patrimoniale alla data di riferimento (1) con la quale il perito assumerà la valutazione nella perizia di stima ex art. 2343 ter comma 2 lett. b) del cod.civ.

	<b>interessate</b>			
6	<b>Valutazione RASDF</b>	Il cda di RASDF da incarico per la valutazione del capitale economico di RASDF	X0 + 2 mesi	La valutazione del capitale economico di RASDF è funzionale alla determinazione del rapporto di cambio fra valore conferiti e azioni da assegnare alle società delle reti conferenti
7	<b>Consegna valutazioni</b>	Il perito consegna la valutazione delle reti e l'esperto, individuato ai sensi di legge, consegna la valutazione del capitale economico di RASDF	X0 + 2 mesi	
8	<b>Il cda di RASDF predispone la relazione per aumento capitale e convoca assemblea straordinaria dei soci</b>	Ai sensi combinato disposto art. 2440 e 2441 del cod.civ. il cda predispone relazione per aumento capitale sociale e convoca l'assemblea dei soci. La convocazione dell'assemblea dei soci sarà effettuata in data utile per raccogliere le preventive autorizzazioni degli organi competenti tanto dei soci (sia di RASDF che delle società delle reti)	X0 + 3 mesi	L'art. 2441 cod. civ prevede che, come nel caso di specie, il conferimento avvenga in natura con esclusione ex lege del diritto di opzione, il cda deve predisporre apposita relazione ai soci, illustri i motivi del conferimento in natura ed i criteri per la determinazione del prezzo di emissione delle nuove azioni assegnate alle società delle reti conferenti. Inoltre, la relazione prevederà le modifiche dello statuto di RASDF conseguenti. La relazione, a termini di legge, va comunicata 30 gg prima dell'assemblea al collegio sindacale, (che deve esprimere il proprio parere sulla congruità del prezzo di emissione delle azioni) e al soggetto incaricato della revisione legale dei conti, nonché va depositata 15 giorni prima dell'assemblea presso la sede sociale.
<b>Fase delle autorizzazioni</b>				Questa fase prevede che gli organismi competenti di RASDF e dei rispettivi soci, nonché gli organismi delle società delle reti e dei rispettivi soci (che sono gli stessi soci di RASDF) siano chiamati a deliberare l'autorizzazione all'operazione.
9	<b>Coordinamento soci RASDF</b>	Ai sensi dell'art. 6.4 della Convenzione ex art. 30/267 il Coordinamento soci approva la deliberazione di aumento del capitale sociale	X0 + 4 mesi	Il coordinamento soci in occasione dell'assemblea straordinaria riceverà la relazione ex art. 2441 cod. civ contenente tutte le informazioni per l'aumento del capitale sociale per la modifica dello statuto di RASDF e dovrà approvarlo di modo che i soci possano esprimersi per la relativa deliberazione
10	<b>Deliberazioni dei consigli comunali</b>	I consigli comunali sono (i) dei soci di RASDF e (ii) dei soci delle società delle reti che sono i medesimi	X0 + 4 mesi	I tempi di deliberazione degli enti locali sono previsti in un arco di tempo utile rispetto le scadenze elettorali del 2024
11	<b>Autorizzazioni delle società delle reti</b>	Nelle società delle reti, l'autorizzazione al conferimento dei rami di azienda del SII spetta all'assemblea dei soci	X0 + 6 mesi	
12	<b>Il collegio sindacale di RASDF</b>	Deposita la propria relazione art. 2441 cod civ.	X0 + 7 mesi	
13	<b>Assemblea straordinaria di RASDF</b>	Si tiene l'assemblea straordinaria di RASDF che aumenta il capitale sociale, emette le azioni a favore dei conferenti	X0 + 8 mesi	All'assemblea partecipano i soci di RASDF
14	<b>Conferimento delle reti</b>	Contestualmente all'assemblea dei soci si terrà l'atto di conferimento delle reti	X0 + 8 mesi	A margine dell'assemblea seduta stante i legali rappresentanti delle società delle reti sottoscriveranno le azioni di nuova emissione di RASDF
15	<b>Relazione congruità</b>	Il cda entro 30 gg rilascia la propria relazione ex art. 2343 ter cod. civ.	X0 + 10 mesi	Il cda deve verificare che non si siano verificati fatti di rilievo tali da modificare sensibilmente il valore dei beni conferiti
<b>I tempi sono indicativi.</b>				

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

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

Negli ultimi esercizi, erano stati individuati alcuni importanti progetti di valorizzazione del patrimonio immobiliare detenuto. Si trattava di operazioni di interesse strategico degli azionisti, in grado di generare impatti economici e finanziari sostenibili e il rafforzamento patrimoniale della società. Come previsto, le modalità operative dei progetti erano da regolarsi attraverso accordi che definissero modalità e tempistiche di finanziamento e di realizzazione degli interventi, che sono stati sottoscritti/integrati e vengono costantemente aggiornati alla luce delle mutate condizioni di contesti e degli approfondimenti tecnico-progettuali.

L'impennata dei costi dell'energia e dei costi delle materie prime degli ultimi due anni, la decisione della Banca Centrale Europea di intervenire in maniera ripetuta sul rialzo dei tassi di interesse, hanno influito in maniera importante sulle previsioni triennali di Ravenna Holding e di quasi tutte le sue società controllate e partecipate, richiedendo dei correttivi immediati.

Questo nuovo scenario, che crea una soluzione di continuità sulle previsioni di miglioramento continuo dei bilanci di alcune società, unito alla previsione (ed auspicio) che i costi di alcuni materiali da edilizia, oggi raddoppiati, possano essere in parte riassorbiti nel breve-medio periodo, ha spinto i soci alla cautela rispetto alla programmazione triennale 2024-2026 degli investimenti immobiliari.

Alla luce dello scenario profondamente modificato, il Piano Triennale 2024-2026 è stato predisposto tenendo conto degli indirizzi espressi dai soci, in particolare nel Coordinamento Soci del 19 dicembre 2023, posticipando o modificando alcune delle operazioni di natura immobiliare già delineate nel triennale precedente, prevedendo tempistiche di attuazione e finanziamento aggiornate in ragione dei diversi livelli di definizione di ciascun progetto. Il Piano prevede prevalentemente gli aspetti legati alla pianificazione finanziaria, quantificando gli effetti economici e patrimoniali solo se individuabili con sufficiente attendibilità, tenendo conto che per i progetti principali le tempistiche prevedibili attestano l'avvio delle dinamiche economiche di recupero degli investimenti oltre l'orizzonte di Piano (2026).

L'attuale aggiornamento prevede quindi lo slittamento o la modifica degli interventi immobiliari già previsti nella precedente pianificazione, per alcuni dei quali vengono di seguito dettagliati gli sviluppi intervenuti, in particolar in relazione al costo di realizzazione delle opere previsto.

La nuova pianificazione degli investimenti immobiliari, aggiornata in base alle informazioni disponibili, prevede un valore stimato di circa 10 milioni di Euro complessivi nel triennio, con una programmazione di dettaglio parzialmente diversa dal precedente Piano, con allocazione di risorse sui progetti in base alle nuove previsioni, aggiornate anche per recepire le ulteriori indicazioni dei soci.

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. Questo consentirà aggiornamenti di maggior precisione delle programmazioni relative agli interventi di natura immobiliare, particolarmente soggetti a elementi di incertezza soprattutto per le tempistiche di espletamento delle gare d'appalto, oltre che per la straordinarietà della situazione contingente.

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

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

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

Gli elaborati del progetto definitivo hanno restituito un importante scostamento degli importi rispetto alle previsioni, dovuti principalmente alle specifiche tecniche necessarie per la realizzazione di un edificio strategico che richiede standard di sicurezza molto alti, alle prescrizioni impartite da enti terzi e a causa dell'importantissimo aumento dei costi dei materiali da costruzione avvenuto dalla sottoscrizione dell'accordo ad oggi.

Il costo stimato dell'intervento rideterminato sulla base dell'ultimo aggiornamento dei listini prezzi (2023) dell'Emilia-Romagna è di circa 2,4 milioni di euro e richiede la possibilità di messa a reddito contestuale al completamento dell'intervento.

Alla luce di questo incremento, si prevede di posticipare l'attuazione di questo investimento per valutare l'andamento del mercato nel corso del 2024 dei costi dei materiali di costruzione, soprattutto tenendo conto del previsto aggiornamento annuale dei listini prezzi.

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

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

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

Da allora sono stati condivisi diversi aggiornamenti dell'Accordo Bilaterale tra Ravenna Holding e Fondazione Flaminia per confermare ed aggiornare gli impegni presi a suo tempo fra le parti rispetto all'effettiva concessione del finanziamento e dettagliare le modalità operative della gestione dell'appalto fra i due soggetti. Ravenna Holding ha riconfermato l'impegno assunto negli accordi

precedenti e si è dichiarata disponibile a sostenere direttamente una parte delle opere di ristrutturazione previste per la riconversione dello stesso immobile a studentato, per circa 1,5 milioni di euro, prevedendo meccanismi di recupero a carico di Flaminia per quanto eventualmente eccedente rispetto a tale cifra, dovuto a modifiche progettuali sopraggiunte o alla rivalutazione dei costi dei materiali da costruzione. La determinazione effettiva finale del costo di costruzione potrà essere valutata solo a chiusura dei lavori e comporterà in quel momento l'aggiornamento dell'entità del recupero a carico di Fondazione Flaminia da parte di Ravenna Holding.

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

Nel 2022 era stata effettuata, come previsto e autorizzato nel budget, l'acquisizione di un piccolo immobile per completare la funzionalità distributiva sul piano principale.

Si è ritenuto, invece, di soprassedere ad ulteriori mirate acquisizioni funzionali ad uno sviluppo progettuale più ampio, prevedendo di effettuarle in un secondo tempo, a causa della necessità di recepire alcune modifiche progettuali e del preoccupante incremento dei costi dei materiali edili.

È stato nel frattempo perfezionato, nel corso del 2023, il secondo aggiornamento dell'accordo fra Comune di Ravenna, Ravenna Holding e Fondazione Flaminia aggiungendo la Camera di Commercio di Ravenna e Ferrara agli enti interessati allo sviluppo e sostegno del Campus universitario di Ravenna, prevedendo che la stessa possa contribuire con proprie risorse all'ampliamento degli spazi a disposizione degli studenti, ad esempio per la realizzazione di una palestra.

Dal punto di vista operativo, dopo una prima fase di procedura ristretta espletata nella seconda metà del 2023, condizionata dalla validazione della convenzione fra il Ministero e la Fondazione Flaminia giunta solo a settembre 2023, è in fase di chiusura il bando della gara d'appalto che prevederà l'offerta economicamente più vantaggiosa e che richiederà ancora alcuni mesi, proiettando l'inizio effettivo dei lavori nella primavera-estate 2024.

### **Area di via delle Industrie: Caserma della Polizia Locale e Area a servizio del Trasporto Pubblico Locale. Nuove ipotesi progettuali.**

La valorizzazione del comparto prevedeva la realizzazione della nuova caserma e si basava su di un accordo tra Comune e Ravenna Holding in base al quale, nella definizione puntuale dell'assetto del comparto, doveva essere garantita una dislocazione funzionale degli interventi di interesse pubblico – nuova caserma della Polizia Locale e servizi TPL. Data la natura pubblicistica dell'accordo, veniva perseguita una logica di corretto e razionale utilizzo delle risorse e di sostanziale equilibrio economico-patrimoniale, tenendo conto della natura dei soggetti coinvolti.

Ravenna Holding si era 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.

Si trattava però di un intervento di grande impegno economico che, alla luce di quanto evidenziato in premessa sull'evoluzione dei costi di realizzazione, era stato "congelato" nella precedente annualità in attesa di una auspicabile e prevedibile diminuzione degli importi complessivi da impegnare, purtroppo non avvenuta nel corso del 2023.

Nell'attesa dello sviluppo di tale progettualità, il Consiglio di amministrazione era stato autorizzato, con l'approvazione del budget 2023, ad effettuare valutazioni rispetto ad una possibile locazione temporanea dei locali per finalità istituzionali.

A seguito di interlocuzioni informali, avvenute dopo la temporanea sospensione dell'investimento dovuta all'importantissimo incremento dei costi di realizzazione del fabbricato, era emerso come l'amministrazione comunale avesse preso in considerazione l'ipotesi di realizzare la nuova caserma della Polizia Locale in un'area diversa, di sua proprietà, alla luce anche degli ultimi accadimenti drammatici di maggio 2023, con una nuova e importante riflessione sulla posizione più strategica di presidio del territorio in caso di emergenze.

Parallelamente, in conseguenza delle notizie di stampa che riportavano la richiesta da parte dell'amministrazione e di tutto il mondo istituzionale, socio-economico e sindacale di mantenere la Motorizzazione Civile come presidio e servizio fondamentale nella provincia di Ravenna, al momento della pubblicazione dell' *"Avviso per la ricerca di immobili ad uso ufficio da condurre in locazione da adibire a sede della Motorizzazione Civile di Ravenna"*, la società Ravenna Holding ha proceduto alla candidatura del proprio immobile, la palazzina uffici ex Atm di via delle Industrie, per tale finalità, condizionata ai necessari lavori di adeguamento e al nulla osta dei propri soci, in particolare del Comune di Ravenna. Informando l'amministrazione comunale dell'iniziativa, si è valutato di non poter perdere tale occasione con un bando in scadenza in tempistiche molto ristrette.

Per questo motivo, in attesa della formalizzazione dell'esito della procedura da parte della Motorizzazione Civile, si chiede di autorizzare il Consiglio di amministrazione a considerare decaduto il precedente accordo nel caso in cui Ravenna Holding risultasse assegnataria del bando.

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

Sulla base di accordi fra Comune di Ravenna, AMR (Agenzia Mobilità Romagnola), Mete, Start Romagna e Ravenna Holding è prevista nel triennio la realizzazione delle infrastrutture necessarie alla ricarica dei nuovi bus a basso impatto ambientale in aree di proprietà di Ravenna Holding, da finanziare prevalentemente con risorse derivanti da bandi nazionali assegnati al Comune di Ravenna.

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

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

Con il 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 e adeguata remunerazione, tale da consentire a Ravenna Holding il recupero dell'investimento effettuato e garantire la piena sostenibilità economica e finanziaria. Nel periodo di Piano sono state allocate risorse a tale scopo, stimate sulla base delle informazioni disponibili, ma slittate nel tempo sulla base dei ragionamenti effettuati in premessa per le difficoltà del periodo.

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

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

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

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

I soci di Ravenna Holding hanno unanimemente ritenuto opportuno beneficiare del finanziamento regionale, pari a circa 400 mila euro (800 mila complessivi per il progetto) per Ravenna Holding, autorizzando il Consiglio di amministrazione a costituire con CERTIMAC, come previsto dal bando regionale, una Associazione Temporanea di Scopo al fine di procedere alla sottoscrizione della convenzione con la Regione Emilia-Romagna e alla realizzazione delle attività previste.

Il recupero dell'investimento effettuato (circa 1,4 milioni al lordo del contributo sopra citato) e la sostenibilità economica e finanziaria dell'intervento dovevano essere assicurati, come in progetti

analoghi, attraverso un corrispettivo da versare a Ravenna Holding per la costituzione di un diritto all'utilizzazione del bene a favore di CERTIMAC.

Lo sviluppo della progettazione definitiva, tuttavia, ha riscontrato le problematiche più volte citate, facendo lievitare notevolmente il costo di realizzazione dell'opera, ma rimanendo inalterato il contributo a fondo perduto da parte della Regione Emilia-Romagna.

Tale scenario, valutato con attenzione, non è ritenuto sostenibile alla luce delle considerazioni di contesto precedentemente esplicitate. Per questo motivo, il Consiglio di amministrazione chiede l'autorizzazione a procedere ad una rivalutazione del progetto, in confronto con Certimac e con il Comune di Faenza, per proseguire la realizzazione (non essendo auspicabile abbandonare il progetto, assegnatario anche del contributo regionale), ma ribadendo l'impegno di Ravenna Holding con uno scostamento massimo del 20% rispetto all'importo inizialmente previsto e con la garanzia di un pieno recupero dei costi nel medio-lungo periodo.

Viene pertanto previsto nel corso dell'annualità 2024, dopo la sospensione dovuta anche alla pesante alluvione della primavera 2023, la revisione del progetto definitivo al fine di trovare le migliori modalità di sviluppo e realizzazione dell'opera prevista.

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

A settembre 2021 è avvenuta l'aggiudicazione definitiva del concorso per l'acquisizione di idee progettuali per il nuovo “Hub Intermodale della Stazione Ferroviaria di Ravenna Cerniera Urbana tra Città Storica e Darsena di città”, con l'individuazione della proposta vincitrice per l'ampia porzione di città coinvolta, esperito dal Comune di Ravenna mediante procedura aperta.

Ravenna Holding Spa, proprietaria dell'edificio denominato “Ex Dogana” in via D’Alaggio, è stata coinvolta nel progetto in quanto facente parte del patrimonio pubblico situato nell'area oggetto di concorso.

In considerazione dei numerosi progetti immobiliari già messi in campo, che oggi hanno subito una battuta d'arresto per le ragioni precedentemente illustrate, il Consiglio di amministrazione al momento ritiene di valutare le possibilità di intervento sull'immobile di proprietà di Ravenna Holding oltre il Piano 2024-2026, pur continuando a monitorare costantemente lo sviluppo dell'area Darsena e le opportunità di investimento.

### **Realizzazione campi fotovoltaici e infrastrutture green.**

Nel 2023 sono stati approvati dall'Amministrazione comunale di Ravenna i due Piani Urbanistici Attuativi finalizzati allo sviluppo di aree di proprietà di Ravenna Holding (Savio di Ravenna, lungo Via Romea Sud e Ravenna, zona Bassette Ovest, lungo Via Romea Nord), per i quali si è proceduto anche alla formale sottoscrizione delle convenzioni da parte di Ravenna Holding.

In tali terreni, in coerenza con gli obiettivi posti dall'Europa al 2030 di produzione di energia da fonti rinnovabili, è prevista la realizzazione di campi fotovoltaici e di stazioni di rifornimento per carburanti innovativi/alternativi dedicate ai mezzi del Trasporto Pubblico Locale, e di una stazione di rifornimento di Gnl a disposizione di tutti gli utenti.

Il Consiglio di amministrazione propone ai soci di prevedere la possibilità di alienazione di parte di tali aree, tramite procedure ad evidenza pubblica, e/o di apertura ad eventuali meccanismi di Partnership Pubblico Privata per facilitarne l'attuazione senza provocare un'eccessiva esposizione finanziaria della società per la realizzazione degli investimenti. Data l'importanza di tali progetti, tuttavia, propone comunque di prevedere a budget una quota parte per la progettazione e realizzazione di almeno uno dei campi fotovoltaici nel periodo di Piano 2024-2026.

### **Terreno Via Rossini – Ravenna**

In considerazione della positiva ubicazione di due lotti di proprietà di Ravenna Holding, e del loro inutilizzo dovuto alla riorganizzazione delle reti gas che non ne rende più necessaria la destinazione pubblica, il Consiglio di amministrazione propone di effettuare l'alienazione nel prossimo triennio, effettuando un approfondimento sui valori immobiliari e predisponendo un bando ad evidenza pubblica.

## **CONCLUSIONI**

Le previsioni sopra esposte sono state individuate dal Consiglio di amministrazione in base a prudenti valutazioni circa gli aggiornamenti da considerare per le operazioni gestionali previste nel triennio 2024-2026, individuate anche alla luce degli indirizzi dei soci formalizzati nell'ambito delle riunioni del Coordinamento Soci.

Alla luce del perdurante difficile contesto socio-economico e dei margini di incertezza che prefigura un'annualità 2024 ancora segnata dagli strascichi dell'alluvione, da un'inflazione non ancora sotto controllo e di incertezza rispetto ad ulteriori rialzi dei tassi di interesse, i Soci hanno chiesto una particolare attenzione nello sviluppo degli investimenti immobiliari.

In alcuni casi è stato chiesto il posticipo dell'investimento in attesa di un auspicabile riassorbimento dell'incremento dei costi dei materiali edili, in altri la conferma dell'investimento ma adottando tutte le misure che permettessero il minore scostamento possibile rispetto alle previsioni iniziali, compresi possibili ridimensionamenti spaziali.

Parallelamente la valutazione effettuata è quella di non abbandonare lo sviluppo dei progetti ad alto valore ambientale e prendere in considerazione possibili alienazioni per parti di patrimonio non indispensabili allo svolgimento delle attività caratteristiche della società.

Gli effetti patrimoniali, economici e finanziari delle operazioni individuate sono stati valutati e previsti, come precisato nelle varie sezioni del budget e nei termini ivi descritti. Si conferma 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 2024) 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 Consiglio di amministrazione.

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 2023 DELLE SOCIETA' PARTECIPATE LINEE OPERATIVE PER IL TRIENNIO 2024-2026**

Si forniscono le informazioni sugli aspetti rilevanti riguardanti l'andamento delle società controllate e partecipate di Ravenna Holding S.p.A. risultanti nei preconsuntivi al 31/12/2023 e nelle previsioni di budget per gli anni 2024-2026, che sono stati trasmessi dai rispettivi Organi di Amministrazione.

Si premette che il contesto economico generale è ancora influenzato dagli impatti degli aumenti inflazionistici, dalle difficoltà di approvvigionamento di alcuni prodotti, e dalle criticità e dagli effetti provocati dall'alluvione e dal dissesto idrologico che ha colpito il territorio romagnolo dal maggio 2023. Le rilevanti ripercussioni della situazione descritta hanno impattato, in alcuni casi, sulle dinamiche strutturali dei flussi economico-finanziari delle società del gruppo.

Nonostante ciò, le società controllate ritengono di poter confermare, nei preconsuntivi relativi all'esercizio 2023, il raggiungimento almeno di un equilibrio economico-gestionale complessivo.

La possibilità di una corretta programmazione per l'attività dei prossimi anni risulta, per quanto illustrato, soggetta a forte aleatorietà. Le previsioni contenute nel presente report derivano dalle valutazioni effettuate dagli organi di amministrazione delle singole società, ispirate alla consueta prudenza, e considerano in particolare le prospettive di redditività, valutata in maniera specifica anche tenendo conto della particolare situazione.

Per quanto riguarda l'intero perimetro del gruppo, occorre considerare le situazioni molto diversificate in base ai settori di appartenenza, alcuni fortemente critici.

**ASER S.r.l.**

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	BUDGET 2023	PREC. 2023	BUDGET 2024	BUDGET 2025	BUDGET 2026
VALORE DELLA PRODUZIONE	2.995.750	2.529.395	2.624.676	2.665.019	2.713.458
COSTI DELLA PRODUZIONE	(2.721.504)	(2.266.029)	(2.419.380)	(2.455.986)	(2.492.132)
<b>DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.</b>	<b>274.246</b>	<b>263.366</b>	<b>205.296</b>	<b>209.033</b>	<b>221.325</b>
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	0	14.778	7.000	5.000	3.000
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>274.246</b>	<b>278.144</b>	<b>212.296</b>	<b>214.033</b>	<b>224.325</b>
IMPOSTE	(102.151)	(97.293)	(78.887)	(80.022)	(83.706)
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>172.095</b>	<b>180.851</b>	<b>133.409</b>	<b>134.011</b>	<b>140.619</b>

***Pre-consuntivo 2023***

Per la prima volta dal febbraio 2020 (il periodo precedente alla pandemia di Covid), non si è registrato un eccesso di mortalità. Il numero dei servizi funerari (956) ha registrato un calo fin dall'inizio del 2023 ritornando vicino alla media degli anni 2015-2019.

È proseguito l'aumento al ricorso alla pratica della cremazione, che erode la percentuale della scelta sulla tumulazione, a maggior costo rispetto alla cremazione.

Inoltre, l'impatto degli eventi a livello internazionale e l'alto tasso di inflazione hanno comportato un'importante diminuzione del potere d'acquisto degli italiani che, di conseguenza, ha indotto le famiglie a spendere meno per i funerali rispetto al passato, prestando maggiore attenzione alle voci di spesa che compongono i costi della cerimonia funebre, con particolare riferimento a beni e servizi accessori legati alle funzioni funerarie, quali necrologie, ricordi fotografici, manifesti, fiori, ecc..

Obiettivo della società è stato comunque quello di mantenere, nell'ottica della massima trasparenza, l'elevato livello dei servizi offerti a costi il più possibile contenuti per le famiglie (esercitando, nel rispetto dei principi della concorrenza, una funzione di calmieramento dei prezzi), nell'ambito di una gestione societaria positiva.

Il valore della produzione stimato a preconsuntivo è pari a 2.529.395 euro, in diminuzione rispetto alle previsioni di budget per circa 466 mila euro (-15,57%), in seguito principalmente alla riduzione del numero dei servizi prestati, oltre che ai fattori strutturali sopra evidenziati che hanno interessato il mercato di riferimento nell'esercizio.

I costi della produzione, pari a 2.266.029 euro, registrano un calo di circa 455 mila euro rispetto al budget, in quanto influenzati anch'essi dal minor numero di servizi effettuati, nonostante i maggiori costi correlati agli incrementi inflazionistici. Anche il costo del personale presenta una riduzione rispetto al budget, sebbene consideri il rinnovo contrattuale avvenuto a marzo 2023.

A seguito di quanto sopra indicato, la differenza fra valore e costo della produzione, presenta un risultato operativo (EBIT) pari a 263.366 mila euro, con uno scostamento negativo dal budget di 10.880 euro.

Grazie alla positività della gestione finanziaria, che beneficia di interessi attivi sul cash pooling e su alcuni crediti, il risultato ante imposte del preconsuntivo si assesta a 278.144 euro, in linea con le previsioni di budget (+3.898 euro). Il preconsuntivo chiude con un utile di 180.851 euro, al netto delle imposte stimate in 97.293 euro.

Si sottolinea il proseguimento, anche in questo esercizio, della piena operatività delle iniziative sociali avviate già negli anni precedenti, in particolare l'iniziativa "Buoni in famiglia", sia a Ravenna che a Faenza, che destina l'1 per cento del fatturato dell'azienda ai Servizi Sociali con l'obiettivo di aiutare i programmi di sostegno alle famiglie in difficoltà (prevalentemente attraverso i buoni spesa). Un ulteriore elemento distintivo è costituito dai funerali effettuati per gli indigenti, sulla base degli accordi fissati con il Comune di Ravenna e l'Unione della Romagna Faentina.

**Budget 2024-2026**

Le previsioni sul prossimo triennio sono state effettuate con prudenza, considerando un numero di servizi in linea con quelli del preconsuntivo.

Per i prossimi esercizi la stima dei ricavi considera un incremento del listino prezzi per alcune voci che sono state fortemente interessate dagli aumenti inflazionistici. In particolare, per il periodo 2024 l'incremento considerato sulle voci interessate è pari al tasso di inflazione registrato da luglio 2022 a luglio 2023 (5%). Per gli anni 2025 e 2026 si è invece considerato il tasso di inflazione programmata (pari al 2%).

Il valore della produzione nel budget 2024 è stimato pari a 2.624.676 euro, nei budget 2025 e 2026 è stimato un lieve aumento legato all'aumento del listino prezzi come sopra indicato.

I costi della produzione sono previsti in incremento nel triennio 2024-2026, rispetto al preconsuntivo 2023, per tenere conto della revisione dei contratti di beni e servizi legati agli incrementi inflazionistici, oltre che dell'aumento del costo del personale determinato sulla base del fabbisogno organizzativo della società e degli aumenti contrattuali in seguito all'avvenuto rinnovo del contratto.

I risultati degli esercizi 2024-2026 saranno, pertanto, influenzati dall'ipotizzato andamento dei servizi previsti, oltre che dalla capacità della società di rispettare le previsioni di costo stimate.

La differenza tra valore e costo della produzione è stimata sopra i 200 mila euro per tutto il prossimo triennio.

La società prevede di chiudere l'esercizio 2024 con un utile pre-imposte pari a 212.296 euro e un utile netto pari a 133.409 euro. Per gli anni successivi le previsioni evidenziano un utile pre-imposte e un utile netto in lieve incremento.

È stato considerato, per il prossimo triennio, il proseguimento di tutte le attività sociali e di solidarietà, avviate negli anni precedenti.

**AZIMUT S.p.A.**

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	Budget 2023	PREC 2023	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026
VALORE DELLA PRODUZIONE	12.793.656	12.789.054	12.647.720	12.821.594	12.945.403
COSTI DELLA PRODUZIONE	(11.917.946)	(11.566.826)	(11.558.647)	(11.731.974)	(11.871.705)
<b>DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.</b>	<b>875.710</b>	<b>1.222.228</b>	<b>1.089.073</b>	<b>1.089.620</b>	<b>1.073.698</b>
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	(20.000)	15.479	(27.500)	(56.151)	(50.804)
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>855.710</b>	<b>1.237.707</b>	<b>1.061.573</b>	<b>1.033.469</b>	<b>1.022.894</b>
IMPOSTE	(291.088)	(406.842)	(354.336)	(352.779)	(349.934)
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>564.622</b>	<b>830.865</b>	<b>707.237</b>	<b>680.690</b>	<b>672.960</b>

**Pre-consuntivo 2023**

Azimut S.p.A. nel 2023 ha garantito pieno supporto e operatività al Comune di Faenza e a quello di Ravenna, per gli eventi alluvionali verificatisi nel mese di maggio 2023, che hanno provocato ingenti danni ai servizi cimiteriali, in particolare a Faenza, e per il fortunale abbattutosi nel mese di luglio nella periferia ravennate, per il quale il comune di Ravenna ha richiesto interventi straordinari al servizio di gestione del verde.

I risultati della gestione dell'esercizio 2023, pertanto, tengono conto degli interventi necessari effettuati per conto dei Comuni, con particolare riferimento agli interventi effettuati per conto del Comune di Faenza (e dallo stesso autorizzati) per il ripristino del cimitero dell'Osservanza, oltre che degli interventi effettuati per riattivare il forno crematorio.

Il valore della produzione nel preconsuntivo 2023 è stimato in 12.789.054 euro, in sostanziale equilibrio rispetto alle previsioni di budget, in quanto include i rimborsi delle spese anticipate per conto del Comune di Faenza, autorizzate dallo stesso, per gli interventi di messa in sicurezza e di ripristino del cimitero di Faenza conseguenti ai danni provocati dagli eventi alluvionali.

Per quanto riguarda i servizi cimiteriali si registra un calo derivante da minori concessionamenti e per l'interruzione di tutte le attività cimiteriali e delle cremazioni, su Faenza, a partire dalla metà di maggio, causa alluvione. Il servizio di gestione del Verde registra un incremento dei ricavi in seguito ad interventi effettuati per conto del Comune di Ravenna per il ripristino straordinario di alcune zone in seguito al fortunale del mese di luglio. Gli altri servizi gestiti dalla società (Disinfestazione, Sosta e Gestione delle Toilettes pubbliche) rilevano un lieve decremento dei ricavi rispetto a quanto preventivato a budget.

Nel preconsuntivo 2023 i costi della produzione, pari a quasi 11,6 milioni di euro, sono stimati in diminuzione rispetto al budget (-351 mila euro, corrispondenti al 2,9%). Tale valore deriva dal saldo tra l'incremento dei costi imputabili ai servizi effettuati per conto del Comune di Faenza sul cimitero dell'Osservanza, agli interventi effettuati per il ripristino del forno crematorio di Faenza, oltre che per i maggiori costi sostenuti per gli interventi straordinari effettuati dal servizio di gestione del Verde su richiesta del Comune di Ravenna, che sono stati in parte compensati dal minor costo delle utenze, dovuto alla riduzione del costo del gas e dell'energia elettrica rispetto a quanto previsto in modo molto prudente a budget e da minori costi per manutenzioni cimiteriali. Incidono inoltre sul saldo l'importante calo del costo del venduto a seguito delle minori concessioni effettuate, il minor costo del personale e i minori ammortamenti. La riduzione del costo del personale rispetto al budget, nonostante l'aumento contrattuale approvato a febbraio 2023, è relativa allo slittamento di alcune assunzioni previste oltre che al minor costo degli operatori del servizio di gestione del verde. La riduzione degli ammortamenti è conseguente allo slittamento di alcuni investimenti programmati, prevalentemente riguardanti il servizio della sosta.

Nel preconsuntivo 2023 viene inoltre stimato un accantonamento per svalutazione crediti di € 20.000, ritenendo di adeguare il Fondo svalutazione agli eventuali rischi di inesigibilità dei crediti. Infine, avvicinandosi la scadenza del contratto di servizio (30 giugno 2027), è stato inserito un prudenziale accantonamento al Fondo per il ripristino dei beni in concessione oggetto dei contratti cimiteriali dei territori di Ravenna e di Faenza per ulteriori €50.000.

Per effetto di tutto quanto sopra evidenziato, il risultato operativo 2023 è stimato pari a 1,2 milioni di euro, superiore al budget per circa 346 mila euro.

Il preconsuntivo 2023 beneficia inoltre degli interessi attivi sul cash pooling, grazie anche alla giacenza media più alta, da maggio a settembre, per effetto della sospensione dei versamenti di contributi e imposte in seguito al Decreto Alluvioni. Sul risultato di preconsuntivo incide inoltre lo slittamento al prossimo anno dell'accensione del mutuo a sostegno dei futuri investimenti aziendali, in particolare nel servizio della Sosta.

Il preconsuntivo 2023 chiude con un risultato pre-imposte pari a 1.237.707 euro e un utile netto stimato in 830.865.

### ***Budget 2024-2026***

Le previsioni per il prossimo triennio risentono necessariamente della mancata previsione di costi e dei relativi rimborsi per gli interventi straordinari effettuati nel 2023, non riproponibili per gli anni successivi.

Nel budget 2024 il valore della produzione stimato in circa 12,6 milioni di euro è in diminuzione rispetto al preconsuntivo 2023 (- 141 mila euro) per il mancato stanziamento dei rimborsi per gli interventi di messa in sicurezza e di ripristino del cimitero di Faenza conseguenti ai danni provocati dagli eventi alluvionali. Il valore della produzione considera inoltre una diversa distribuzione delle tipologie di ricavo tra i vari servizi. Viene infatti previsto un rialzo dei ricavi cimiteriali, a seguito della ripresa dei concessionamenti e delle cremazioni, ed un lieve aumento dei ricavi della sosta, controbilanciato da un calo del servizio di gestione del verde, per il quale si prevede non siano ripetibili gli interventi straordinari dell'anno 2023. Gli altri servizi sono complessivamente allineati al preconsuntivo. Per i due anni successivi il valore della produzione è previsto in lieve aumento rispetto al 2024 (+1,4% circa).

La previsione dei costi della produzione per il periodo 2024-2026 rileva un allineamento nel 2024 ai valori del preconsuntivo, ed un incremento nel 2025 e 2026.

Nel 2024 i minori i costi di straordinaria necessità (sostenuti nel 2023), sono compensati dai maggiori costi per “materie e costo del veduto delle concessioni” (coerentemente all’incremento dei relativi ricavi), dall’incremento del costo del personale, per far fronte al rinnovo del CCNL e alla copertura dei posti vacanti, così come previsti dal piano delle assunzioni. Incidono inoltre i maggiori ammortamenti a seguito dei nuovi investimenti che si prevede di attuare.

È stato inoltre previsto un accantonamento al fondo svalutazione crediti di 20 mila euro, stimato sulla base delle informazioni attualmente in possesso su eventuali rischi di inesigibilità dei crediti. Non è stato riproposto, invece, l’accantonamento al Fondo per il ripristino dei beni in concessione, in quanto si ritiene oramai adeguato a fronteggiare il rischio sugli stessi. Anzi, dall’anno 2024, avvicinandosi la scadenza dei contratti dei servizi cimiteriali di Ravenna e di Faenza (30.6.2027) e quindi la necessità di controbilanciare i maggiori costi per manutenzioni ed ammortamenti che la società si troverà a fronteggiare fino alla sopradetta scadenza, è previsto l’utilizzo pro quota annua dello stesso fondo, prudentemente accantonato negli esercizi precedenti.

Relativamente alla gestione finanziaria, per il prossimo triennio è stato necessario considerare l’accensione di un nuovo mutuo per il finanziamento degli importanti investimenti, con particolare riferimento ai parcheggi, indicati nell’apposito Piano degli Investimenti.

Per tutto quanto sopra riportato, il budget 2024 presenta un risultato ante imposte di poco superiore al milione di euro, in flessione rispetto al preconsuntivo, ma stabile anche per gli anni 2025 e 2026. Il budget 2024 prevede un utile netto di 707 mila euro. Per gli anni 2025 e 2026 la società prevede di chiudere con risultati allineati al 2024.

Si prevede, pertanto, che la società avrà la capacità di mantenere i bilanci in equilibrio economico; un fattore determinante sarà certamente la capacità dell’azienda di recuperare le spese anticipate per conto del Comune di Faenza.

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

<b>CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO</b>	<b>BUDGET 2023</b>	<b>PREC . 2023</b>	<b>BUDGET 2024</b>	<b>BUDGET 2025</b>	<b>BUDGET 2026</b>
VALORE DELLA PRODUZIONE	5.525.920	5.317.896	5.965.110	6.005.110	6.050.110
COSTI DELLA PRODUZIONE	(5.417.460)	(4.901.799)	(5.871.262)	(5.902.621)	(5.940.519)
<b>DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.</b>	<b>108.460</b>	<b>416.097</b>	<b>93.848</b>	<b>102.489</b>	<b>109.591</b>
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	2.000	25.802	20.000	15.000	10.000
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>110.460</b>	<b>441.899</b>	<b>113.848</b>	<b>117.489</b>	<b>119.591</b>
IMPOSTE	(51.736)	(138.427)	(58.619)	(59.869)	(61.014)
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>58.724</b>	<b>303.472</b>	<b>55.229</b>	<b>57.620</b>	<b>58.577</b>

### ***Pre-consuntivo 2023***

Nell’anno 2023 tutte le attività in carico a Ravenna Entrate sono state svolte integralmente. Le attività che erano state “congelate” conseguentemente alla pandemia, in termini di liquidazione, accertamento, ingiunzioni e attività di riscossione in genere, sono riprese a pieno ritmo, con recupero di ingenti somme riscosse, che perdureranno, per così dire, con questo carattere di straordinarietà, per buona parte del prossimo anno.

Dal mese di luglio è iniziata anche l’attività affidata dalla Provincia di Ravenna per quanto riguarda la parte coattiva.

Nel corso di tutto l’esercizio Ravenna Entrate ha supportato e coadiuvato il Comune nella riorganizzazione di parte dei tributi comunali,

Il 2023 è stato, inoltre, segnato dall’impatto degli eventi atmosferici verificatisi nel mese di maggio, che hanno creato una situazione di criticità nella gestione dell’intera attività di Ravenna Entrate S.p.A., in seguito alla sospensione dei procedimenti amministrativi fino al 31/8 e delle riscossioni

fino al 20/11, come stabilito dal Decreto Alluvione. Anche il Comune con atti propri ha deliberato posticipi di scadenze di pagamento non previste dal Decreto. Nonostante questo periodo di fermo, gli uffici sono stati riorganizzati nelle attività e sono riusciti a far fronte alla situazione emergenziale senza essere, per così dire, scalfiti da una situazione difficile e complessa, garantendo ottimi risultati sia per il Comune che per la Società.

Il valore della produzione è in flessione rispetto alle previsioni (-208 mila euro), nonostante l'incremento degli aggi variabili per la ripresa integrale di tutte le attività accertative ed ingiuntive, a causa dei minori rimborsi spese che il Comune di Ravenna riconosce alla Società per i costi che la stessa sostiene per le attività di stampa, postalizzazione e notifica degli avvisi di pagamento, degli avvisi di accertamento e delle ingiunzioni. L'attento controllo dei costi operativi e dei costi del personale, che diminuiscono rispetto alle previsioni, permette alla società di ottenere risultati migliori rispetto alle previsioni. La differenza tra valore e costo della produzione, infatti, rileva un risultato operativo pari a 416.097 euro in aumento rispetto al budget per circa 308 mila euro.

La società nel 2023 ha beneficiato anche della crescita dei tassi, che hanno permesso di ottenere interessi attivi sul saldo del cash pooling e sugli altri conti bancari per un importo stimato complessivamente in €26 mila.

Il Preconsuntivo 2023 chiude con un risultato netto previsto in €303.472 (+€245 mila rispetto al budget).

### ***Budget 2024-2026***

Le proiezioni economiche per il periodo 2024-2026 sono state determinate considerando gli obiettivi definiti dal Comune di Ravenna e le condizioni disciplinate dal vigente contratto di servizio.

Il Budget 2024-2026 considera anche le attività aggiuntive relative all'affidamento diretto da parte della Provincia di Ravenna per il servizio di gestione e riscossione delle sanzioni amministrative di propria competenza. Per tali nuove attività svolte in favore della Provincia di Ravenna è stato previsto oltre all'attività di riscossione coattiva delle sanzioni anche l'inizio, dal 1° gennaio 2024, di tutta l'attività di riscossione ordinaria.

Il valore della produzione nel triennio 2024-2026 è previsto in aumento rispetto al preconsuntivo 2023. È stata infatti considerata, oltre alla partenza delle nuove attività svolte in favore della Provincia, il mantenimento a pieno regime dell'attività accertativa e di riscossione coattiva e ingiuntiva. Anche i costi della produzione considerano le attività accertative ed il mantenimento delle attività ingiuntive, oltre che l'incremento inflazionistico dei costi di beni e servizi.

Per la determinazione del costo del personale è stato considerato il definitivo sviluppo dell'assetto organizzativo, la rimodulazione dei livelli, oltre che una maggiore onerosità complessiva correlata agli aumenti contrattuali.

A seguito di quanto sopra illustrato il risultato operativo è atteso intorno ai 94 mila euro nel 2024, in progressiva crescita negli esercizi successivi.

I risultati ante imposte per il prossimo triennio sono previsti con un modesto incremento rispetto al risultato operativo, grazie al risultato della gestione finanziaria, stimato positivamente (seppur in calo nel triennio).

Si prevede che il prossimo esercizio chiuderà con un utile netto di circa 55.229 euro, in lieve aumento per gli anni 2025 e 2026.

**RAVENNA FARMACIE S.r.l.**

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	BUDGET 2023	PREC 2023	BUDGET 2024	BUDGET 2025	BUDGET 2026
VALORE DELLA PRODUZIONE	79.570.653	81.781.707	81.936.998	83.606.297	85.226.702
COSTI DELLA PRODUZIONE	(79.252.331)	(81.063.424)	(81.563.746)	(83.150.580)	(84.690.041)
<b>DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.</b>	<b>318.322</b>	<b>718.283</b>	<b>373.252</b>	<b>455.717</b>	<b>536.661</b>
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	5.000	82.980	29.000	18.000	7.000
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>323.322</b>	<b>801.263</b>	<b>402.252</b>	<b>473.717</b>	<b>543.661</b>
IMPOSTE	(155.497)	(269.193)	(170.740)	(194.392)	(213.279)
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>167.825</b>	<b>532.070</b>	<b>231.512</b>	<b>279.325</b>	<b>330.382</b>

***Pre-consuntivo 2023***

Nell'esercizio 2023, contrariamente ai tre anni precedenti, si può dire che l'attività delle farmacie sia tornata alla "normalità", anche se la situazione esistente non è più la stessa di quella pre-covid (anteriore al 2020) in quanto molte dinamiche hanno continuato ad influenzare un mercato che, prima dell'epidemia, aveva caratteristiche differenti.

In particolare, si evidenzia la riduzione del potere d'acquisto dei clienti delle farmacie, causato principalmente dall'incremento dell'inflazione che ha diminuito il consumo dei prodotti non strettamente medicinali e per la prevenzione e la cura della persona (come parafarmaci e cosmetici) a più alta marginalità. Questa minore tendenza alla spesa da parte delle famiglie ha avuto la maggiore evidenza durante la stagione estiva, anche a seguito della tragedia dell'alluvione.

Non sono cessate, inoltre, le problematiche produttive da parte delle aziende farmaceutiche e le difficoltà di approvvigionamento di farmaci importanti e molto utilizzati (sciroppi per la tosse, medicinali per la febbre, alcuni antibiotici di uso molto comune, ecc.), che hanno certamente avuto un impatto negativo sulle vendite.

Il 2023 ha quindi visto un'erosione dei margini dell'area farmacie, dovuto alla sommatoria di contrazione delle vendite e dei margini percentuali nel complesso, rispetto al budget.

L'area del magazzino, al contrario, ha avuto nel 2023 un momento particolarmente favorevole, nonostante le problematiche dell'alluvione, grazie a strategie commerciali dell'azienda, quali l'aver offerto un servizio più attento e condizioni di fornitura più convenienti, che si sono rivelate vincenti rispetto a quelle della concorrenza ed hanno consentito una crescita di fatturato.

La crescita del magazzino si è concentrata nelle vendite ai clienti privati, che sono in aumento sia nel numero, che nel fatturato medio, pur non mancando buoni risultati anche nelle vendite alle farmacie comunali clienti. Ravenna Farmacie si è ultimamente imposta come fornitore privilegiato per qualità di servizio non solo nell'area romagnola, ma sempre di più allargando la propria area di influenza verso le zone limitrofe (imolese, provincia di Bologna e Ferrara).

Per tutto quanto sopra descritto il valore della produzione nel preconsuntivo è stimato pari a 81.781.707 euro in aumento del 2,86% rispetto alle previsioni di budget (+2,2 milioni di euro circa). Per quanto concerne i costi, i dati 2023 evidenziano un aumento rispetto al budget, seguendo l'andamento del fatturato fortemente influenzato dall'importante crescita registrata dalle vendite del magazzino centrale.

Il costo del personale evidenzia un effettivo miglioramento rispetto a quanto previsto a budget (-270 mila euro), nonostante recepisca gli incrementi dei rinnovi contrattuali. Tale diminuzione è collegata alla difficoltà nel reclutamento dei farmacisti, che ha costretto anche a rivedere determinate politiche commerciali e alla rinuncia all'attivazione di alcuni servizi più impegnativi dal punto di vista organizzativo.

Gli ammortamenti sono in leggera diminuzione rispetto al budget a causa dello slittamento di alcuni investimenti programmati a budget.

Il risparmio sul costo del personale e sugli ammortamenti ha consentito di ottenere un risultato operativo lordo a €718.283, al di sopra delle aspettative di budget per circa 373 mila euro.

La gestione finanziaria si mantiene largamente positiva, in quanto beneficia della crescita dei tassi, che permettono di ottenere interessi attivi sul saldo del cash pooling, oltre che della capacità

dell'impresa di incassare gli interessi di mora da alcuni clienti inadempienti. La società continua a dimostrare grande attenzione nel tenere sotto controllo l'aspetto finanziario, malgrado gli importanti investimenti attuati negli anni.

Per tutto quanto sopra detto, si stima che il preconsuntivo 2023 possa confermare i positivi risultati della gestione degli ultimi anni e chiudere con un risultato pre-imposte pari a €801.263 ed un utile netto pari a € 532.070, significativamente migliori rispetto al budget, seppur in una situazione economica generale difficile e di mancata crescita della spesa farmaceutica.

### ***Budget 2024-2026***

Gli esercizi 2024-2026 saranno influenzati dalla ipotizzata graduale ripresa economica del mercato farmaceutico e dalla capacità dell'azienda di consolidare e migliorare nel tempo il fatturato dell'area distributiva all'ingrosso, confidando altresì in un aumento delle vendite delle Farmacie.

Si ritiene che per il 2024 la società sarà in grado di ottenere un valore della produzione 81.936.998, in progressivo aumento nel triennio.

Altro fattore preponderante che influenzerà i dati del prossimo triennio sarà il controllo dei costi di gestione, sperando in un rallentamento dell'incremento inflazionistico in atto.

E' stato stimato un aumento dei costi della produzione sia per un atteggiamento prudente nel calcolare e preventivare i costi dell'energia e dei trasporti, sia per la progressiva implementazione di un nuovo canale di vendita on line che porterà costi aggiuntivi per servizi, sia per l'impatto sempre più importante dei costi dell'informatica legati anche ad un nuovo gestionale del magazzino.

Sono stati inoltre previsti canoni di locazione e di gestione in crescita rispetto al valore del preconsuntivo 2023, essendo gli stessi collegati alla rivalutazione Istat.

Relativamente al personale, nei prossimi tre anni sono stati considerati limitati inserimenti, alcuni dei quali collegati alla ipotizzata apertura di una nuova farmacia comunale la cui piena operatività è prevista da aprile 2024.

Si evidenzia infatti l'apertura della farmacia comunale n.11, che sarà situata nella frazione di Casemurate (che comprende, nella sua area anche le frazioni di Mensa Matellica e Bastia). Nonostante la zona, poco popolosa e caratterizzata da scarsa densità abitativa, non offra immediate e interessanti potenzialità di fatturato si ritiene sia molto importante offrire un presidio ad una fascia di popolazione finora esclusa da ogni supporto sanitario locale. Un servizio che solo le farmacie comunali possono offrire grazie alla sinergia con la struttura aziendale, ed alla propria vocazione, appunto, di presidio presente capillarmente sul territorio.

Si rileva inoltre che, il 31 marzo 2025 scadrà il contratto per la gestione della Farmacia Santo Monte di Bagnacavallo, conseguentemente il personale di Ravenna Farmacie in servizio presso quella sede, servirà per far fronte, in primo luogo, alle assenze per quiescenza di farmacisti previste nei prossimi anni, permettendo altresì una migliore gestione del personale su tutte le farmacie gestite.

In un contesto difficile, dove le previsioni sul fatturato risentono dei fattori sopra evidenziati e dove giocano una componente importante sul lato costi sia la situazione economica generale, fortemente influenzata dalla instabilità politica in atto, sia le dinamiche di sviluppo del contesto inflattivo, si è preferito adottare un atteggiamento prudente e questo inevitabilmente porta a risultati di gestione, per il periodo 2024-2026, inferiori rispetto alle previsioni del preconsuntivo 2023.

Fatte queste necessarie considerazioni, si ritiene che per il prossimo triennio 2024-2026 la società sarà in grado di mantenere gli equilibri di bilancio. L'utile 2024 è stimato in €231.512, in moderato progressivo aumento negli anni 2025 e 2026.

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

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	BUDGET 2023	PRECONS. 2023	BUDGET 2024	BUDGET 2025	BUDGET 2026
VALORE DELLA PRODUZIONE	66.994.717	62.000.574	63.344.399	67.240.859	68.996.822
COSTI DELLA PRODUZIONE	(64.844.217)	(57.035.012)	(60.339.372)	(60.562.786)	(61.704.965)
<b>DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.</b>	<b>2.150.500</b>	<b>4.965.562</b>	<b>3.005.027</b>	<b>6.678.073</b>	<b>7.291.857</b>
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	380.944	536.197	312.814	306.285	313.955
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>2.531.444</b>	<b>5.501.759</b>	<b>3.317.841</b>	<b>6.984.358</b>	<b>7.605.812</b>
IMPOSTE	(762.667)	(1.370.443)	(994.493)	(2.021.525)	(2.196.453)
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>1.768.777</b>	<b>4.131.316</b>	<b>2.323.348</b>	<b>4.962.833</b>	<b>5.409.359</b>

***Pre-consuntivo 2023***

Nel preconsuntivo 2023 il valore della produzione presenta per un valore di 62 milioni di euro, in diminuzione rispetto alle previsioni di budget per circa 5 milioni di euro. La riduzione deriva principalmente da minori ricavi per vendita di acqua, in seguito alla diversa modulazione dei conguagli tariffari relativi alle annualità pregresse. Sono stimati in diminuzione anche i ricavi di vendita dell'energia rispetto al budget (circa -600 mila euro), collegati al calo dei prezzi rilevati nell'anno (anche se compensati dai crediti d'imposta sull'energia elettrica non previsti a budget).

Sul valore della produzione incidono positivamente, non previsti a budget, i premi riconosciuti da ARERA anche per l'annualità 2023 sul contenimento delle perdite di rete (per 1,3 milioni di euro) e il credito di imposta relativo alle agevolazioni fiscali previste a sostegno delle imprese in relazione alle spese sostenute per l'energia elettrica "bonus energia" (per 500 mila euro circa).

I costi della produzione sono stimati pari a 57 milioni di euro, in diminuzione rispetto al budget per circa 7,8 milioni di euro. Tale decremento è da ricondurre principalmente ai minori costi energetici e di approvvigionamento idrico, in seguito alla discesa dei prezzi, oltre che al favorevole andamento idrogeologico che ha permesso un consistente approvvigionamento idrico da Ridracoli, grazie alla disponibilità della risorsa in diga.

Il costo del personale nel preconsuntivo 2023 supera leggermente il budget per 109 mila euro e tiene conto degli effetti del rinnovo contrattuale, oltre che del costo dei nuovi assunti per l'intera annualità.

Gli ammortamenti costituiscono una delle voci di costo più consistenti del conto economico (19 milioni di euro) e derivano dell'ingente patrimonio immobilizzato che rappresenta circa l'80% dell'intero capitale investito.

La differenza fra valore e costo della produzione nel preconsuntivo 2023 genera un risultato operativo pari a quasi 5 milioni di euro, con una incidenza sul Valore della Produzione del 8%.

I proventi finanziari stimati nel preconsuntivo 2023, superiori al budget, sono pari a 536 mila euro e sono costituiti dal saldo tra gli interessi attivi (su titoli, sui contratti di tipo assicurativo, sugli interessi sul finanziamento fruttifero concesso alla società collegata Plurima S.p.A.) e interessi passivi per il mutuo in essere. Gli interessi attivi in particolare crescono rispetto a quanto preventivato in seguito alla maggiore giacenza media e ai tassi più elevati rispetto alle stime.

Il preconsuntivo 2023 chiude con un risultato ante imposte di 5,5 milioni di euro ed un utile al netto delle imposte pari a 4,1 milioni di euro in aumento rispetto alle previsioni di budget per quasi 2,4 milioni di euro.

***Budget 2024-2026***

Le previsioni per il 2024 evidenziano un valore della produzione pari a 63,3 milioni di euro, in aumento rispetto al preconsuntivo di 1,3 milioni di euro. Il valore della produzione per gli anni successivi cresce progressivamente fino ad arrivare a quasi 69 milioni di euro nel 2026.

Tali previsioni sono state effettuate considerando un incremento dei ricavi di vendita d'acqua che derivano dalle nuove regole tariffarie (desunte dal nuovo MTI-4) e un incremento dei canoni per i beni in uso oneroso al gestore del SII in seguito ai nuovi impianti che si prevede entreranno in funzione nel periodo di piano.

E' necessario evidenziare che gli incrementi tariffari previsti con il nuovo MTI-4, nei termini ad oggi noti, non consentono l'integrale copertura dei costi operativi e dei costi di capitale dell'attività di fornitura di acqua all'ingrosso né nel 2024 né nel 2025. Dal 2026 invece le suddette tariffe consentiranno una integrale copertura di questi costi e anche un parziale recupero dei conguagli di spettanza maturati sulle annualità 2022 e 2023.

Si evidenzia, però, che tali gli incrementi tariffari (stimati con MTI-4) riescono a coprire i minori contributi in conto esercizio a copertura dei costi di energia elettrica e la premialità riconosciuta da ARERA anche per l'annualità 2023 sul contenimento delle perdite di rete, per i quali non è previsto che si ripeteranno nel prossimo triennio.

Nel periodo 2024-2026 i costi della produzione sono stimati in aumento rispetto al 2023 in quanto tengono conto di maggiori costi manutentivi, oltre che di maggiori costi per approvvigionamento idrico; viene, infatti considerato un minor apporto da Ridracoli ed un maggior apporto dal Po e da altre fonti. Anche il costo del personale è stimato in aumento rispetto al preconsuntivo ed in progressivo incremento nel triennio. Tali incrementi solo collegati principalmente al costo del rinnovo contrattuale del comparto gas-acqua e tengono conto, inoltre, dei turnover previsti nei vari anni di piano, oltre che delle retribuzioni variabili e incentivanti, la cui erogazione è però connessa all'effettivo raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Il valore degli ammortamenti è stimato in aumento per tutto il periodo di piano, in seguito all'entrata in funzione degli investimenti conclusi che stima circa 6 milioni di investimenti annui (18 milioni nel triennio).

Per le dinamiche sopra descritte, la differenza tra valore e costo della produzione nel 2024 è prevista intorno a 3 milioni di euro, corrispondente al 4,7% del valore della produzione, anch'essa in aumento negli anni successivi.

La gestione finanziaria è legata alla giacenza media stimata (che per il triennio è prevista sempre al di sopra dei 30 milioni di euro).

Romagna Acque prevede di chiudere il 2024 con un risultato ante imposte di 3,3 milioni di euro e un utile netto pari a 2,3 milioni di euro. Per i due anni successivi sono stimati risultati in aumento (4,9 milioni di utile netto nel 2025 e 5,4 milioni di utile netto nel 2026).

## ACQUA INGEGNERIA S.R.L.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	BUDGET 2023	PREC. 2023	BUDGET 2024	BUDGET 2025	BUDGET 2026
VALORE DELLA PRODUZIONE	3.334.577	2.195.100	4.289.179	3.101.060	2.851.060
COSTI DELLA PRODUZIONE	(3.314.182)	(1.305.724)	(3.206.282)	(2.083.497)	(1.842.135)
<b>DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.</b>	<b>20.395</b>	<b>58.113</b>	<b>51.484</b>	<b>29.461</b>	<b>19.723</b>
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	(2.000)	1.398	(3.000)	(3.000)	(3.000)
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>18.395</b>	<b>59.511</b>	<b>48.484</b>	<b>26.461</b>	<b>16.723</b>
IMPOSTE	(7.955)	(27.827)	(20.955)	(11.436)	(7.228)
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>10.440</b>	<b>31.684</b>	<b>27.529</b>	<b>15.025</b>	<b>9.495</b>

### *Pre-consuntivo 2023*

Le attività operative svolte nell'esercizio 2023 hanno riguardato il completamento e lo sviluppo delle commesse acquisite nell'esercizio precedente, oltre che lo svolgimento di nuove commesse. Sono proseguire le attività su diversi incarichi da parte dei soci e del Comune di Ravenna.

Va evidenziato che le nuove commesse affidate nel 2023 sono state, in quantità e dimensione, assai inferiori a quelle previste nel budget approvato dall'assemblea dei Soci in gennaio 2023.

Questo ha comportato un minor volume di attività, realizzato principalmente con risorse interne (salvo il ricorso all'esterno per alcune attività specialistiche non presenti nella struttura della società).

Il valore della produzione nel preconsuntivo 2023 risulta pari a 2.195.100 euro. Tale valore, se confrontato con il budget, evidenzia una diminuzione di 1.139.477 euro a seguito di quanto sopra indicato.

I costi della produzione sono pari a 1.305.724 euro e seguono l'avanzamento dei lavori, pertanto, anche per questa voce si rileva una sostanziale diminuzione rispetto alle previsioni di budget. Influisce inoltre il calo del costo del personale, rispetto alle previsioni, in seguito alla difficoltà di completare la dotazione organica e l'avvicendamento della forza lavoro che si è verificata nell'esercizio in seguito a dimissioni volontarie di personale in servizio.

La differenza tra valore e costo della produzione rileva un risultato di 58.113 euro in aumento di 33.718 euro rispetto al budget.

La gestione finanziaria considera gli interessi sul finanziamento di € 100.000 ricevuto dal socio Ravenna Holding, compensati da interessi attivi sul conto corrente bancario.

Il preconsuntivo chiude con un risultato al lordo delle imposte pari a 59.511 euro in aumento rispetto al budget di € 41.116. L'utile netto è stimato in 31.684 euro.

Tale risultato dipenderà ovviamente dal rispetto delle previsioni di chiusura e avanzamento delle commesse per come previste al 31/12/2023.

### **Budget 2024-2026**

Per il prossimo esercizio il valore della produzione previsto è più del doppio (circa 4,3 milioni di euro) di quanto presumibilmente si verificherà nell'esercizio 2023. Nei successivi esercizi 2025 e 2026 il valore della produzione è previsto assestarsi a circa 2,5 - 3 milioni di euro che è il target di riferimento per Acqua Ingegneria.

I lavori che verranno assegnati segnano un forte incremento delle attività di Direzione Lavori e Collaudi tale da portare il valore di queste attività al pari di quelle di progettazione.

Per far fronte a questa previsione di affidamenti sarà necessario attuare diverse azioni: la più importante, e al contempo più critica, è l'incremento dell'organico a tempo indeterminato della società, ancora non arrivato a regime. Ovviamente l'incremento considerato è in linea con le indicazioni date dai soci fin dalla costituzione della società, che prevedevano un organico stabile di circa 20-25 addetti. È previsto inoltre un adeguamento retributivo al fine di fidelizzare il personale in forza ed evitare i turn over verificatisi nel corso del 2023.

Le nuove risorse previste in organico non saranno ovviamente sufficienti a far fronte al carico di lavoro previsto e sarà quindi necessario un ricorso anche a personale a tempo determinato e ancor di più a professionisti e società esterne. Questo comporterà un incremento delle attività di individuazione, assegnazione degli incarichi e coordinamento che, soprattutto nel 2024-2025 sarà molto consistente.

I costi della produzione nel periodo 2024 saranno, pertanto, in aumento in quanto seguono l'avanzamento delle commesse, per come stimato, e considerano l'incremento dei costi del personale, per quanto sopra illustrato. È stato stimato, prudenzialmente, anche il costo per la remunerazione dell'Organo Amministrativo (quello in scadenza nel 2024 non comporta costi se non quelli di rimborso delle spese sostenute).

La differenza tra valore e costo della produzione per il 2024 è stimato in 51.484, per il 2025 e 2026 è leggermente in calo.

La gestione finanziaria nel triennio 2024-2026 considera gli interessi sul finanziamento di € 100.000 ricevuto dal socio Ravenna Holding. L'eventuale rimborso sarà preso in considerazione qualora le autorizzazioni a fatturare, e conseguentemente a incassare, da parte dei Soci saranno in linea con gli impegni assunti.

Alla luce delle previsioni effettuate il risultato ante imposte è atteso intorno ai 48 mila euro nel 2024 con un risultato netto di circa 28 mila euro. Per gli esercizi successivi si stima una lieve flessione.

Questi risultati si potranno ottenere solo se gli impegni presi dai Soci saranno mantenuti, in particolare per quanto riguarda il valore degli affidamenti e le relative tempistiche di emissione.

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

### ***Preconsuntivo 2023***

Alla data di redazione della presente relazione la società non ha ancora presentato il preconsuntivo relativo all'esercizio 2023.

Dai dati della semestrale 2023 si può comunque rilevare che i ricavi tariffari hanno segnato una ripresa, ma si registra ancora una contrazione rispetto al periodo pre-pandemia. I corrispettivi contrattuali sono stati adeguati all'indice Istat, ma nel complesso risultano in calo rispetto all'esercizio precedente per l'assenza di quei servizi aggiuntivi svolti nell'anno precedente sempre legali alla pandemia (c.d. servizi Covid bis).

Per quanto riguarda i ristori a copertura dei maggiori costi di energia e carburante, al momento è stato confermato il credito d'imposta su energia e gas naturale anche per il 2023.

Rispetto all'anno precedente si è avuto una riduzione dei prezzi dei carburanti, ma permane un costo unitario ancora elevato rispetto al periodo ante conflitto russo-ucraino. Calano anche i costi per servizi in conseguenza al venir meno dei servizi Covid bis sopra descritti, oltre che per una minor costo dell'energia elettrica, gas e pulizia dei mezzi.

Aumenta invece il costo del personale, in quanto tiene conto dei maggiori costi derivanti dal rinnovo del CCNL oltre che degli scatti di anzianità e dei passaggi di qualifica.

Crescono infine gli ammortamenti per l'acquisto dei nuovi autobus oltre che per gli altri investimenti effettuati.

Sul 2023 incide, infine, negativamente il risultato della gestione finanziaria per gli oneri sul mutuo acceso l'anno precedente per far fronte al piano degli investimenti per il rinnovo del parco mezzi.

Persiste una situazione economica e finanziaria difficile per il comparto del TPL e per l'economia in generale con livelli di inflazione e tassi di interesse elevati che mette a rischio il raggiungimento dell'equilibrio di bilancio per l'esercizio 2023.

Le aziende del TPL non possono essere lasciate sole a gestire una situazione così pesante, pertanto, come avvenuto per gli anni precedenti, si auspica che anche per il 2023 siano messi in campo ristori sufficienti a portare le aziende in equilibrio.

### ***Budget 2024***

Start Romagna non ha ancora presentato il Budget 2024. Come da nuovo statuto sociale, e viste le considerevoli incertezze legate alla situazione economica generale, le previsioni per il prossimo triennio saranno definite non prima del prossimo mese di gennaio.

Con riferimento alla futura gara per l'affidamento del servizio di TPL, si evidenzia che è stato costituito il gruppo di lavoro, in collaborazione con le aziende private co-affidatarie del servizio, per l'analisi della delibera ART n° 154/2019 e la relativa predisposizione della documentazione richiesta da AMR. Contestualmente, Start Romagna sta supportando ATG e Mete per presentare all'agenzia affidante i servizi TPL la richiesta di proroga degli affidamenti al 31/12/2026 così come consentito dall'art. 24 comma 5-bis del D.L. n. 4/2022. Attualmente, per il bacino di Rimini e Forlì-Cesena è in corso di definizione la sottoscrizione del contratto di servizio con l'agenzia AMR per l'estensione del servizio fino al 2026 a cui a breve seguirà il bacino di Ravenna.

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

Alla data di redazione della presente relazione la società Sapir S.p.A. non ha ancora formalizzato il preconsuntivo 2023 e le previsioni per il prossimo esercizio.

### ***Pre-consuntivo 2023***

Dalle informazioni ricevute, in ogni caso, nonostante il calo importante dei traffici registrati dal Porto di Ravenna, si può comunque affermare che la società ha tenuto sul mercato di riferimento, andando a prevedere una chiusura in leggero ribasso rispetto al budget, nell'ordine di un paio di punti percentuali.

In particolare, il Gruppo Sapir risente delle difficoltà dei traffici con l'Ucraina, a seguito del conflitto bellico, in particolare per quanto riguarda i materiali inerti (argille), che rappresentano per la società uno dei maggiori punti di forza.

Inoltre, nell'ultimo trimestre, il riaccendersi del conflitto medio-orientale ha reso insicure alcune rotte mediterranee, portando a spostamenti significativi di traffici di container su altre rotte, che si ritiene rimarranno prevalenti ancora per un certo lasso di tempo nel corso del 2024.

### ***Budget 2024***

Nonostante le incertezze legate alla situazione economica generale, si ritiene che la società sarà in grado di confermare il raggiungimento di un pieno equilibrio gestionale anche nel 2024, ipotizzando anche un miglioramento dovuto principalmente a nuovi accordi e contratti con clienti e partner che dovrebbero dispiegare i loro effetti positivi nel corso dell'anno 2024.

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

I primi nove mesi dell'anno sono stati caratterizzati da investimenti in crescita, mostrando una forte resilienza a fronte di fenomeni meteorologici estremi incorsi nel territorio di riferimento e di un contesto globale tuttora incerto, che continua a generare una crescita inflattiva generalizzata e un aumento del costo del denaro.

In particolare, i significativi investimenti testimoniano concretamente l'impegno del Gruppo per il rafforzamento degli asset gestiti e l'attenzione continua per progetti in grado di accelerare il percorso verso la transizione green, in piena coerenza con le finalità aziendali della multiutility. Le positive performance economico-finanziarie confermano, ancora una volta, l'efficacia delle scelte gestionali guidate da politiche a basso profilo di rischio e una solida strategia industriale multibusiness, bilanciata tra crescita interna e sviluppo per linee esterne e tra attività regolamentate e a libera concorrenza. La gestione ha promosso una crescita importante, garantendo ritorni sul capitale investito al 9%.

### **Highlight economico-finanziari**

- Margine operativo lordo a 1.006,8 milioni di euro (+15,1%)
- Investimenti netti e acquisizioni societarie per 593 milioni di euro (+18,7%)
- Indebitamento finanziario netto in forte miglioramento, pari a 4.148,9 milioni

### **Highlight operativi**

- Importante contributo alla crescita dei settori energetici e dell'area ambiente
- Continua la crescita della base clienti energy, salita a 3,8 milioni di unità, con un incremento dell'8,9% in 12 mesi
- Sviluppo di ulteriori iniziative per la transizione green e crescenti investimenti in innovazione per il rafforzamento della resilienza degli asset gestiti

Al 30 settembre 2023, i ricavi sono stati pari a 10.955 milioni di euro in leggera flessione rispetto all'equivalente periodo 2022, principalmente per il calo dei prezzi delle commodities energetiche e per i minori volumi di gas venduti riconducibili al clima particolarmente mite registrato nella prima parte dell'anno. In aumento, invece, i ricavi derivanti dai maggiori volumi venduti di energia elettrica, grazie alle azioni di sviluppo commerciale, alle gare Consip e all'aggiudicazione dei lotti in salvaguardia e del servizio a tutele graduali, il fatturato dei servizi energia, in cui permangono le opportunità legate agli incentivi di efficienza energetica negli edifici abitativi e l'aumento delle attività per servizi a valore aggiunto per i clienti, e i ricavi del settore ambiente, in particolare per effetto delle acquisizioni nel mercato industria.

Nei primi nove mesi del 2023 il Gruppo Hera ha realizzato investimenti netti e acquisizioni societarie per 593,0 milioni di euro, in crescita del 18,7% rispetto all'analogo periodo 2022. Gli investimenti operativi, al lordo dei contributi in conto capitale, sono in aumento di quasi l'11% rispetto all'anno precedente, e sono riferiti soprattutto a interventi di sviluppo su impianti, reti e infrastrutture, e adeguamenti normativi che riguardano in particolare la distribuzione gas per la sostituzione massiva dei contatori e l'ambito depurativo e fognario.

Il valore complessivo dell'indebitamento finanziario netto del Gruppo risulta pari a 4.148,9 milioni di euro, in calo di 100,9 milioni rispetto al valore al 31 dicembre 2022, assorbendo completamente la distribuzione dei dividendi di giugno, la significativa crescita degli investimenti rispetto al 2022 e le operazioni di acquisizione portate a termine nel 2023. Questa riduzione è riconducibile prevalentemente alla significativa cassa generata dalla gestione operativa nei primi nove mesi del 2023 e ai benefici sul capitale circolante netto derivanti dalla riduzione del valore degli stoccaggi gas e al mutato scenario dei prezzi dell'energia rispetto ai riferimenti dello scorso anno.

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

Alla data di redazione della presente relazione la società TPER S.p.A. non ha ancora presentato l'andamento relativo all'esercizio 2023.

Nel 2023 la società ha proseguito l'attuazione del piano di trasformazione del Gruppo verso un modello integrato e tecnologicamente avanzato di gestione della mobilità che pone al suo centro la sostenibilità, la sicurezza e l'innovazione. Alla luce del quadro di riferimento del 2023, con un contesto macroeconomico ancora incerto, livelli di inflazione e tassi di interesse elevati, la società stima che il volume dei passeggeri possa registrare un incremento contenuto rispetto al 2022, ed ancora non in linea rispetto ai livelli pre-pandemia del 2019. Gli obiettivi di Gruppo saranno perseguiti mantenendo l'impegno di una sana ed equilibrata struttura finanziaria.

# Ravenna Holding S.p.A.

## **PIANO ECONOMICO FINANZIARIO PATRIMONIALE 2024/2026**

## **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 2024-2026 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 2023.

Al momento di redazione del presente Report permane molta incertezza sull'evoluzione della situazione economica generale, ancora condizionata da livelli di inflazione e tassi di interesse elevati, a cui si aggiungono le criticità degli effetti provocati dall'alluvione e dal dissesto idrologico che ha colpito il territorio romagnolo nel maggio 2023. La valutazione delle voci del Piano, in particolare in materia di dividendi, è stata fatta ispirandosi a criteri di ragionevole prudenza, sulla base delle informazioni attualmente disponibili e 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, che potrebbero impattare sui risultati del 2024.

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

Il patrimonio della Società al 31/12/2023 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 e non presenta variazioni rispetto al precedente esercizio:

<b>PARTECIPAZIONI</b>	<b>NR AZIONI/QUOTE</b>	<b>VALORE DI ISCRIZIONE</b>	<b>% POSSESSO</b>
<b>ASER SRL</b>	675.000	756.780	100,00%
<b>AZIMUT SPA</b>	1.632.979	2.445.504	59,80%
<b>RAVENNA ENTRATE SPA</b>	775.000	1.354.859	100,00%
<b>RAVENNA FARMACIE SRL</b>	2.721.570	25.193.051	92,47%
<b>ROMAGNA ACQUE - SdF SPA</b>	211.778	113.784.002	29,13%
<b>START ROMAGNA SPA</b>	7.106.874	7.329.927	24,51%
<b>SAPIR SPA</b>	7.313.291	38.697.184	29,45%
<b>ACQUA INGEGNERIA SRL</b>	23.000	23.199	23,00%
<b>HERA SPA</b>	73.226.545	148.559.138	4,92%
<b>TPER SPA</b>	27.870	41.809	0,04%
<b>ALTRI</b>	2.982	103.476	
<b>TOTALE</b>		<b>338.288.929</b>	

## **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 servizio idrico integrato 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;
- I proventi finanziari (interessi attivi da disponibilità finanziarie e finanziamenti concessi a breve termine) e gli oneri finanziari (interessi passivi legati ai finanziamenti a medio-lungo termine ed alla gestione del cash pooling).

## Ricavi

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

Dividendi	2024	2025	2026
HERA S.p.A.	9.519.451	9.750.584	10.472.849
SAPIR S.p.A.	804.462	731.329	731.329
ROMAGNA ACQUE - SdF S.p.A.	1.270.668	1.270.668	1.270.668
ASER S.r.l.	100.000	100.000	100.000
AZIMUT S.p.A.	300.000	300.000	300.000
RAVENNA FARMACIE S.r.l.	200.000	0	0
RAVENNA ENTRATE S.p.A.	147.250	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>12.341.831</b>	<b>12.152.581</b>	<b>12.874.846</b>

Si ricorda che la stima dei dividendi di competenza di ciascun esercizio è stata effettuata sulla base delle disposizioni dettate dall'OIC 21, relativo alla contabilizzazione dei dividendi; pertanto, i dividendi indicati nel Piano Pluriennale 2024-2026 sono quelli che si prevede di incassare in ciascun anno, riferiti agli utili distribuiti, anche accantonati a riserva, risultanti dai bilanci delle società partecipate relativi all'esercizio precedente.

La stima dei dividendi incassati si basa sulle seguenti ipotesi.

Per quanto riguarda la società **Hera S.p.A.** il dividendo considerato è pari a Euro 0,13 per azione nel 2024, Euro 0,135 nel 2025 e Euro 0,145 nel 2026 in base alle previsioni del piano industriale della società, che ad oggi non ha subito variazioni rispetto al precedente periodo, nonostante la complessità dello scenario esterno caratterizzato dal perdurare della volatilità del mercato energetico. Il pacchetto azionario considerato per l'esercizio 2024 è quello detenuto al 31/12/2023. Nel 2024 è prevista, dopo lo stacco della relativa cedola sui dividendi 2023, la vendita di 1 milione di azioni; pertanto, per il 2025 e 2026 il pacchetto azionario previsto risulta quello detenuto dopo tale dismissione.

Per quanto riguarda la società **Sapir S.p.A.** la previsione di dividendi è stata determinata confermando per l'esercizio 2024 quanto già incassato nell'anno 2023 (Euro 0,11 per azione) e, per gli ultimi due periodi del piano, considerando prudenzialmente un dividendo di Euro 0,10 per azione per tenere conto dell'andamento prospettico della Società che sarà impegnata in rilevanti investimenti e per le incertezze economiche riaccese dal conflitto medio-orientale.

Con riferimento alla società **Romagna Acque – Società delle Fonti S.p.A.** la previsione di dividendi è stata fatta confermando gli "ordinari" 6 Euro per azione per ciascun anno di piano (potendosi in ogni caso considerare l'eventuale ricorso a riserve di utili viste le consistenti disponibilità finanziarie della società), nonostante le incertezze evidenziate dalla società, relativamente alle criticità legate agli effetti inflazionistici non ancora pienamente controllabili collegati alla

situazione geopolitica attuale, che influiscono ancora fortemente sulle quotazioni dell'energia elettrica, oltre che per le informazioni ad oggi note, non ancora definitive, sul prossimo biennio regolatorio MTI-4.

La previsione dei dividendi della società **Azimut S.p.A.**, è stata effettuata prendendo in considerazione 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 2024-2026 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.**, è stato considerato, unicamente per l'esercizio 2024, un dividendo rispettivamente pari a €147.250 e €200.000 in considerazione dei buoni risultati di preconsuntivo 2023 presentati dalle due società che sono frutto di situazioni non ordinarie. Nessun altro dividendo, in via prudenziale, è stato stanziato per queste società per gli ultimi due anni del Piano triennale; la motivazione di questa scelta deriva, per Ravenna Entrate, dall'attuale conformazione della società al modello in house providing che comporta un modello di gestione del servizio e di determinazione dei corrispettivi improntato al pieno equilibrio economico e non alla produzione significativa di utili, mentre, per Ravenna Farmacie, si è tenuto conto delle difficoltà ancora presenti nel mercato farmaceutico, che continua a far registrare una mancata crescita delle vendite delle farmacie, per come auspicata, ai quali si aggiunge un processo di concentrazione di molte farmacie nelle mani di società di capitali nazionali ed internazionali che sta modificando gli scenari del sopradetto mercato.

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

Per **Acqua Ingegneria S.r.l.** si è ritenuto di non indicare nessuna distribuzione di dividendi per tutta la durata del Piano pluriennale in quanto trattasi di società in house providing, il cui obiettivo non è la ricerca della massimizzazione dell'utile, quanto lo svolgimento efficiente delle attività di progettazione ed attività tecniche collegate, a supporto ed integrazione delle strutture deputate dei Soci.

Infine, 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 dal forte rincaro dei costi energetici e del carburante.

La previsione dei **ricavi** e proventi che derivano dalla proprietà **delle reti del servizio idrico integrato (SII)**, che Ravenna Holding percepisce a seguito della fusione per incorporazione di Area Asset S.p.A., sono stati determinati per gli anni 2024-2026, tenendo conto della Convenzione sottoscritta nel 2023, di cui si è fornita ampia illustrazione in apposito paragrafo della Relazione Previsionale.

Alla luce degli atti formali assunti dal regolatore regionale (ATERSIR), approvati da ARERA, il presente Piano considera la previsione relativa ai ricavi del servizio idrico, in base ai presupposti della motivata istanza che prevede l'adeguamento della componente dei canoni relativa ai beni a suo tempo conferiti dai Comuni, in misura pari alle rispettive quote di ammortamento, vincolando l'utilizzo della liquidità derivante dagli stessi alla realizzazione di maggiori investimenti sul territorio provinciale.

Rispetto ai valori dell'anno 2023 la motivata istanza prevede, dal 2024, l'innalzamento delle aliquote di ammortamento utilizzate sui beni realizzati dai Comuni, poi successivamente conferiti ad Area Asset (poi Ravenna Holding S.p.A.) e messi a disposizione del Gestore, con conseguente effetto sui relativi ricavi che lo stesso gestore riconosce a Ravenna Holding.

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 sostanziale continuità per tutto il periodo del piano. Rispetto ai valori dell'anno 2023 si registra invece un incremento principalmente per l'attivazione di nuovi servizi informatici per tutto il Gruppo, di cui si è fatta carico Ravenna Holding sottoscrivendo l'adesione ad una convenzione per la realizzazione e la gestione di una nuova infrastruttura informatica al servizio della Pubblica Amministrazione per la gestione ed il salvataggio dei dati in cloud, denominata Polo Strategico Nazionale ("PSN"), che andrà a sostituire l'attuale gestione, oggi meno sicura anche alla luce dei nuovi rischi di cyber attacchi rivolti sempre più frequentemente agli enti e società pubbliche, oltre che per il consolidamento di nuovi ruoli all'interno della capogruppo.

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

Descrizione Ricavi	2024	2025	2026
Ricavi gestione reti del ciclo idrico e delle isole ecologiche	6.180.439	5.673.655	4.607.753
Ricavi per service di direzione e coordinamento (compreso PSN)	1.429.000	1.429.000	1.429.000
Ricavi per Locazione Immobili	807.546	870.272	932.003
Altri ricavi e contributi c/impianti	37.513	37.513	37.513
<b>TOTALE</b>	<b>8.454.498</b>	<b>8.010.440</b>	<b>7.006.269</b>

## Costi

I costi operativi includono i costi per l'acquisto di beni, le prestazioni di servizi, il godimento beni di terzi, il costo del personale, gli oneri diversi di gestione.

I costi per **servizi e godimento beni di terzi**, il cui valore evidenzia una sostanziale stabilità nel triennio, in diminuzione negli ultimi due esercizi rispetto al valore del 2024, sono stimati in aumento rispetto al preconsuntivo 2023, in quanto considerano gli inevitabili incrementi inflattivi e l'attivazione di nuovi servizi informatici collegati alla gestione dei salvataggi dei dati in cloud, di cui si è detto commentando la voce dei ricavi per l'attività di coordinamento. Il dettaglio di tali costi è esposto nella tabella sotto riportata.

Descrizione	2024	2025	2026
Compenso Consiglio di amministrazione compresa contribuzione	125.000	125.000	125.000
Compenso Collegio Sindacale e Revisore compresa contribuzione	59.620	59.620	59.620
Locazioni passive e noleggi	28.810	19.690	20.100
Altri costi per servizi (servizi generali, manutenzioni, assicurazioni. ecc.)	562.186	515.175	521.070
<b>TOTALE</b>	<b>775.616</b>	<b>719.485</b>	<b>725.790</b>

**Il costo previsto del personale** tiene conto delle competenze dei dipendenti della società e dei rimborsi di costi relativi al personale distaccato. Il costo del personale si mantiene piuttosto stabile nel triennio, in conseguenza delle normali dinamiche salariali, oltre che del progressivo consolidamento derivante dai cambiamenti organizzativi prospettati, tra i quali il progressivo rafforzamento di due unità nell'area Affari Generali-Contratti, una delle quali in vista degli inevitabili cambiamenti organizzativi legati alla quiescenza di una figura apicale prevista negli ultimi anni del piano, l'altra collegata al necessario potenziamento della stessa area di riferimento.

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 e collegate, 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** 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. Tale voce si presenta in incremento nel 2024 (rispetto al 2023 ed agli ultimi due periodi del Piano), per tener conto dell'IVA non ammessa in detrazione collegata all'operazione di vendita delle azioni di Hera S.p.A..

La voce di costo **ammortamenti e svalutazioni** considera gli ammortamenti dei beni prima appartenenti ad Area Asset S.p.A. (reti), gli ammortamenti sui beni immobili di proprietà di Ravenna Holding S.p.A., inclusi i beni a servizio del Trasporto Pubblico acquisiti con la fusione per incorporazione di A.T.M. Parking S.p.A. e dell'entrata in funzione degli investimenti programmati. Gli ammortamenti relativi al servizio del ciclo idrico integrato, per i beni a suo tempo conferiti dai Comuni, sono correlati, per tutto il periodo di piano, ai relativi canoni indicati nella "motivata istanza" relativa al progetto di conferimento delle reti del servizio idrico in Romagna Acque, di cui si è fornita illustrazione nel paragrafo all'interno delle Linee operative per il 2024.

La **gestione finanziaria** riporta gli interessi attivi e passivi che derivano dalla posizione finanziaria, tenuto conto delle diverse tipologie d'indebitamento ad oggi esistenti (medio lungo termine, indebitamento/disponibilità di breve periodo e cash pooling), e di quelle che si prevede di istituire nel prossimo triennio. La previsione relativa all'impatto degli oneri finanziari è stata effettuata con una valutazione prudente. Il saldo della gestione finanziaria da considerarsi come limite massimo per delimitare gli spazi operativi del Consiglio, che deve garantire lo scrupoloso rispetto di tutti i parametri finanziari individuati è indicato nella tabella "Obiettivi specifici per i principali indicatori finanziari da assumere come limite per il piano 2024 – 2026". Si segnala che per quanto riguarda i tassi di interesse sono state considerate le più recenti previsioni degli analisti relative all'Euribor, con un margine di prudenza, pur in un contesto di marcata instabilità, 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 1 milione di azioni di Hera, prevista nel 2024. 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 geo politiche in corso che influenzano i mercati azionari. È 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)**

<b>RAVENNA HOLDING SPA</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Dividendi	12.341.831	12.152.581	12.874.846
Proventi delle reti	6.180.439	5.673.655	4.607.753
Altri ricavi e proventi	2.274.059	2.336.785	2.398.516
<b><i>Totale Ricavi</i></b>	<b>20.796.329</b>	<b>20.163.021</b>	<b>19.881.115</b>
Acquisti	(15.000)	(15.800)	(16.100)
Servizi e godimento beni di terzi	(775.616)	(719.485)	(725.790)
Personale compreso distacchi	(1.690.850)	(1.670.500)	(1.694.080)
Oneri diversi di gestione	(270.930)	(239.565)	(242.681)
<b><i>Totale Costi operativi</i></b>	<b>(2.752.396)</b>	<b>(2.645.350)</b>	<b>(2.678.651)</b>
<b><i>MOL</i></b>	<b>18.043.933</b>	<b>17.517.671</b>	<b>17.202.464</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(6.666.427)	(6.228.024)	(5.188.247)
<b><i>Risultato della Gestione</i></b>	<b>11.377.506</b>	<b>11.289.647</b>	<b>12.014.217</b>
<b>Gestione Straordinaria</b>			
Plusvalenze	950.000	0	0
<b>Gestione Finanziaria</b>			
Interessi attivi e passivi	(900.000)	(900.000)	(900.000)
<b><i>Risultato ante imposte</i></b>	<b>11.427.506</b>	<b>10.389.647</b>	<b>11.114.217</b>
Imposte sul reddito	0	0	0
<b>Risultato netto</b>	<b>11.427.506</b>	<b>10.389.647</b>	<b>11.114.217</b>

## STATO PATRIMONIALE

### Immobilizzazioni:

- **Le immobilizzazioni immateriali** sono indicate al loro valore storico di acquisto ed ammortizzate nei diversi anni; il Piano triennale prevede investimenti in software, nell'ordine di 20 mila Euro per ciascun anno del triennio, ai quali si aggiunge solo per il 2024 un ipotizzato investimento straordinario per l'acquisto di due moduli, il primo per la gestione automatica del cash pooling, il secondo per la programmazione finanziaria a medio e lungo termine, anche ai fini degli adempimenti previsti dal "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza" relativamente agli indici di allerta. A questi si aggiunge negli ultimi due periodi del piano l'investimento relativo alla realizzazione della caserma dei Carabinieri a Marina di Ravenna su beni di proprietà dell'Amministrazione Comunale, la cui realizzazione è stata posticipata per valutare l'andamento del mercato nel corso del 2024, soprattutto tenendo conto del previsto aggiornamento annuale dei listini prezzi dei materiali edili.

**Le immobilizzazioni materiali nette e in corso** sono indicate al loro valore storico di acquisto o di fusione ed ammortizzate nei diversi anni; il Piano triennale prevede, oltre agli investimenti ordinari in mobilio e hardware, dell'ordine complessivo di 25-30 mila Euro annui, investimenti specifici (nel 2024) su impianti fotovoltaici per la sede, e nei terreni di Savio e Bassette mirati a favorire il risparmio energetico. Sono inoltre previste opere di miglioria o di progettazione sugli immobili (di proprietà Ravenna Holding o dei Soci) e sugli impianti, principalmente riconducibili alla gestione del trasporto pubblico, con programmazione aggiornata relativamente all'installazione di nuovi impianti di fermata (a partire dal 2025). Considera inoltre nel 2024 alcune opere di manutenzione straordinaria per lavori di adeguamento della palazzina uffici ex Atm di via delle Industrie, nel caso Ravenna Holding risultasse aggiudicataria dell'avviso per la ricerca di immobili ad uso ufficio da condurre in locazione da adibire a sede della Motorizzazione Civile di Ravenna.

Il Piano 2024-2026, inoltre, conferma alcuni degli interventi già previsti nella precedente pianificazione per interventi immobiliari (per i quali si rimanda nel dettaglio agli appositi paragrafi all'interno delle Linee operative 2024), che prevedono la conseguente messa a reddito, al completamento dell'intervento, per i quali però è stato necessario aggiornare l'ammontare delle opere, anche a seguito dei rincari inflazionistici del costo dei beni e dell'aggiornamento continuo dei listini prezzi dei materiali da costruzione, e la tempistica di realizzazione, sulla base delle informazioni attualmente disponibili.

Nell'aggiornamento del Piano triennale sono stati valutati tutti gli effetti a livello finanziario e patrimoniale, quantificando gli effetti economici solo se individuabili con sufficiente attendibilità, tenendo conto che le tempistiche prevedibili attestano l'avvio delle dinamiche economiche oltre l'orizzonte di Piano (2026), con la sola esclusione della locazione degli uffici della Motorizzazione Civile di Ravenna. L'altro effetto economico nel triennio riguarda la cessione del diritto di superficie sull'immobile di Viale Farini (Isola S. Giovanni) già attivo a partire dal 28 ottobre 2021 e della durata di 28 anni.

Per determinare il valore di tutti questi interventi immobiliari si è preso a riferimento l'importo al momento stimabile sulla base della documentazione a disposizione, adeguandolo all'incremento dei prezzi che il mercato sta attraversando a seguito della crisi inflazionistica. In ogni caso, laddove previsti, i valori degli investimenti non tengono prudenzialmente conto dei contributi pubblici (Ministeriali o Regionali) da ricevere, non essendo ancora determinabile il momento in cui l'erogazione avverrà.

Agli interventi sopra descritti, nel presente piano si aggiungono gli investimenti contemplati dalla "motivata istanza" di Atersir, ossia quegli investimenti che devono realizzare le società degli Asset, destinando la liquidità derivante dai canoni aggiuntivi correlati all'istanza, al finanziamento di opere del servizio idrico integrato, realizzate e gestite dal gestore del SII, ma rientranti nella proprietà delle patrimoniali, in quanto soggetti finanziatori.

Per maggiori dettagli sugli investimenti sopra citati, si rimanda a quanto riportato nei paragrafi aggiornati delle Linee operative 2024.

La nuova pianificazione circa la tempistica degli investimenti, aggiornata in base alle informazioni attualmente disponibili, a seguito dei consistenti incrementi di prezzo generati dalla crisi inflazionistica in atto, modifica il valore totale stimato in 24,5 milioni di Euro complessivi nel triennio.

Nel Piano viene prevista la possibilità di dismissioni patrimoniali che possano garantire flussi finanziari positivi. Sono stati ipotizzati introiti stimati pari a circa 500.000 Euro nel 2026 vista la complessità delle procedure di alienazione di beni pubblici (relativi alle vendite di aree di proprietà in via Rossini e, per la parte non interessata da progetti urbanistici, in via Romea Nord a Ravenna).

- **Le immobilizzazioni finanziarie** sono indicate al loro valore storico di acquisto e/o di conferimento. Nel Piano pluriennale è contemplata la possibilità di dismettere 1 milione di azioni di Hera S.p.A., la cui vendita è stata programmata sull'esercizio 2024. Si terrà comunque conto dell'andamento dei mercati finanziari, ancora influenzati da un andamento altalenante a cause delle crisi geo-politiche in atto, al fine di valutare condizioni soddisfacenti di vendita, procedendo solo in caso di effettiva esigenza da un punto di vista finanziario. Si valuterà inoltre, qualora le condizioni dei mercati finanziari non fossero favorevoli e tenendo conto dell'effettivo avanzamento degli investimenti immobiliari, di ricercare una alternativa alla vendita quale, ad esempio, la possibilità di anticipare l'accensione, in toto o in parte, del finanziamento previsto nell'anno 2025. Non si prevedono al momento né altre dismissioni, né acquisizioni, se non eventualmente quelle indicate nella Relazione previsionale del Consiglio di amministrazione relativamente alle società collegate Start Romagna e Sapir che per la loro indeterminatezza e aleatorietà non sono state valorizzate.

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

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

#### **Patrimonio Netto:**

Il Patrimonio Netto si modifica per effetto dei risultati conseguiti nei periodi di riferimento, al netto delle previste distribuzioni di dividendi ipotizzate per i prossimi esercizi. Il Piano prevede l'incremento dei dividendi ai Soci, rispetto all'importo di 8,2 milioni di Euro, da erogarsi alla fine dell'esercizio 2024 (relativi agli utili 2023), e programma, sulla base delle decisioni già assunte dai soci, la distribuzione di circa 10,8 milioni di Euro (corrispondente a €0,026 per azione) mantenendo la previsione relativa alla distribuzione degli utili pari a circa 8,2 milioni di Euro da erogare ai Soci nel 2025 e 2026, relativamente agli utili degli esercizi 2024 e 2025.

#### **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:

- tre mutui erogati dall'istituto di credito Unicredit S.p.A., di cui il primo assunto per la costituzione della società, il secondo per finanziare l'acquisto dell'immobile che ospitava l'Agenzia delle Dogane, ora locato al Comune di Ravenna, e il terzo per finanziare l'acquisto dell'immobile ove è ubicata la sede sociale; al 31/12/2023 i debiti residui ammontano rispettivamente ad Euro 4.008.735 per il primo, ad Euro 538.488 per il secondo e ad Euro 241.330 per il terzo. Il 30 settembre 2025 si concluderà il piano di rimborso del primo dei mutui sopra indicati;
- un mutuo erogato da Intesa Sanpaolo S.p.A. (ex Area Asset S.p.A.), riconducibile alla gestione delle reti, derivante dalla fusione per incorporazione di Area Asset S.p.A. il cui debito residuo al 31/12/2023 ammonta ad Euro 2.818.771. Il 31 luglio 2025 è prevista la chiusura del relativo piano di ammortamento;
- un mutuo erogato dalla Cassa di Ravenna S.p.A., per finanziare originariamente l'ampliamento delle reti del servizio idrico integrato; al 31/12/2023 il debito residuo ammonta ad Euro 2.679.092;
- due mutui erogati da BPER Banca S.p.A. per permettere la programmazione di nuovi investimenti e il completamento del versamento ai soci della riduzione di capitale sociale deliberata nel 2015; al 31/12/2023 i debiti residui di tali mutui ammontano rispettivamente a Euro 6.331.023 e ad Euro 2.947.976;
- due mutui accesi con Banco BPM S.p.A., 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, entrambi con rimborso della quota capitale con rate semestrali; al 31/12/2023 i debiti residui di tali mutui ammontano rispettivamente a Euro 3.668.010 e ad Euro 2.460.033.

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 mantenere nei primi due anni del Piano l'esposizione debitoria finanziaria complessiva a livello dell'anno 2023, per poi diminuire significativamente nel 2026.

In particolare, il Piano prevede, a fini programmati, l'accensione di nuovi finanziamenti per complessivi 13 milioni di Euro, di cui 6 milioni nel 2024 e 7 milioni nel 2025, della durata ipotizzata per ciascuno 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 che si ritiene stimato in modo prudenziale. Per i finanziamenti previsti nel Piano, è stato stimato un periodo di preammortamento per i primi due anni, al fine alleggerire i flussi finanziari in uscita.

La previsione relativa all'indebitamento bancario è stata formulata in modo puntuale e con prudenza. L'indebitamento bancario a medio/lungo termine della società è previsto in leggera contrazione nel 2024, rispetto ai valori del 2023, in quanto il pagamento delle rate in scadenza è superiore all'importo del nuovo debito ipotizzato, per poi crescere leggermente nel 2025 per il motivo esattamente opposto rispetto alla precedente annualità. Alla fine del periodo di piano (anno 2026) si prevede un indebitamento bancario inferiore a 23 milioni di euro, in decisa diminuzione rispetto al valore iniziale (anno 2023) con il quale si apre questo Piano triennale. In ogni caso, per tutto il periodo di Piano, la posizione finanziaria netta della società, che tiene conto anche della disponibilità sui conti correnti bancari della società, si presenta in costante miglioramento.

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 2024 – 2026", 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 2024-2026 la previsione di pagamento dei dividendi entro l'anno di maturazione.

La situazione finanziaria è anche caratterizzata dalla presenza di un contratto di gruppo di cash pooling, in base al quale il saldo a debito verso le controllate è stato considerato in riduzione della posizione finanziaria netta di ciascun anno, trattandosi di un debito finanziario sulla cui entità è difficoltoso poter effettuare previsioni certe. Lo stato patrimoniale evidenzia quindi, per gli esercizi 2024-2026, una posizione finanziaria già al netto del rapporto di cash pooling.

**STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO (Euro)**

<b>RAVENNA HOLDING SPA</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
+ Immobilizzazioni Materiali - Lorde e in corso	261.232.926	269.024.828	274.370.828
- Fondo ammortamento	(89.903.134)	(96.101.002)	(101.258.974)
Immobilizzazioni Materiali Nette e in corso	171.329.792	172.923.826	173.111.854
Immobilizzazioni immateriali nette e in corso	45.529	335.372	1.325.097
Immobilizzazioni Finanziarie	336.538.930	336.538.930	336.538.930
<b>Totale Immobilizzazioni nette</b>	<b>507.914.251</b>	<b>509.798.128</b>	<b>510.975.881</b>
Crediti	3.623.057	3.623.057	3.623.057
Debiti	(5.377.703)	(5.377.703)	(5.377.702)
Capitale	416.852.338	416.852.338	416.852.338
Riserve di utili	23.124.760	26.352.266	28.541.913
Altre Riserve	30.596.856	30.596.856	30.596.856
Utile d'esercizio / (perdita d'esercizio)	11.427.506	10.389.647	11.114.217
<b>Patrimonio Netto</b>	<b>482.001.460</b>	<b>484.191.107</b>	<b>487.105.324</b>
Mutuo costituzione (debito residuo)	2.033.408	0	0
Mutui immobiliari (debito residuo)	21.972.259	26.026.588	22.718.977
Mutui reti (debito residuo)	1.441.229	0	0
Debiti finanziari a breve + cash pooling	10.009.541	10.009.541	10.009.541
Disponibilità liquide	(11.298.292)	(12.183.754)	(10.612.607)
<b>Posizione finanziaria netta</b>	<b>24.158.145</b>	<b>23.852.375</b>	<b>22.115.912</b>

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Indebitamento bancario a medio/lungo termine</b>	<b>25.446.896</b>	<b>26.026.588</b>	<b>22.718.977</b>

## **RENDICONTO FINANZIARIO**

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

Dallo sviluppo della programmazione emerge un Cash Flow per l'anno 2024 di oltre 18 milioni di Euro, in diminuzione a circa 16 milioni di Euro nel 2025 e nel 2026.

Al fine di garantire strutturalmente i flussi finanziari previsti nella programmazione triennale, soprattutto per 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 di nuovi finanziamenti bancari, per come sopra descritti, per un valore complessivo di 13 milioni di Euro nel periodo 2024-2026.

I flussi finanziari previsti a servizio del debito sono significativi, finalmente in calo nell'ultimo anno del Piano; sarà pertanto necessario monitorare nel tempo la posizione finanziaria, con l'obiettivo di coprire tendenzialmente con il Cash Flow generato dalla gestione corrente i flussi finanziari previsti per il pagamento dei dividendi e per il rimborso delle rate dei mutui in scadenza.

Le risorse necessarie per completare il finanziamento degli investimenti programmati nel periodo di piano, per i quali vi rimandiamo alle informazioni contenute ai paragrafi aggiornati contenuti nelle Linee operative 2024 del presente documento, sono reperibili solo attingendo alle disponibilità finanziarie generate con le operazioni "straordinarie" sopra descritte (vendita azioni Hera nel 2024), con l'accensione di nuovi finanziamenti (13 milioni di euro nel triennio) e, in parte residuale, attingendo alle disponibilità finanziarie generate con le dismissioni patrimoniali (500.000 mila euro nel 2026).

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

**RENDICONTO FINANZIARIO (Euro)**

<b>DESCRIZIONE</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Disponibilità liquide al 01.01	1.465.740	1.288.751	2.174.212
<b>Posizione netta di tesoreria al 01.01</b>	<b>1.465.740</b>	<b>1.288.751</b>	<b>2.174.212</b>
Risultato di esercizio	11.427.506	10.389.647	11.114.217
Ammortamenti e accantonamenti	6.666.427	6.228.024	5.188.247
<b>Cash flow</b>	<b>18.093.933</b>	<b>16.617.671</b>	<b>16.302.464</b>
Variazione clienti	100.000	0	0
Variazione fornitori	(290.433)	0	0
Variazione altre voci del circolante	365.001	(35.000)	(35.000)
<b>Risorse del circolante</b>	<b>174.568</b>	<b>(35.000)</b>	<b>(35.000)</b>
Investimenti	(9.145.767)	(8.111.902)	(6.866.000)
Disinvestimenti	1.750.000	0	500.000
<b>Fabbisogno per immobilizzazioni</b>	<b>(7.395.767)</b>	<b>(8.111.902)</b>	<b>(6.366.000)</b>
Variazione del TFR e altri Fondi	35.000	35.000	35.000
Rimborso rate mutuo	(6.246.562)	(6.420.308)	(3.307.611)
Accensione/Rinegoziazione finanziamenti	6.000.000	7.000.000	0
<b>Fabbisogni a medio termine</b>	<b>(211.562)</b>	<b>614.692</b>	<b>(3.272.611)</b>
Dividendi	(10.838.161)	(8.200.000)	(8.200.000)
<b>Saldo dei rapporti patrimoniali con i soci</b>	<b>(10.838.161)</b>	<b>(8.200.000)</b>	<b>(8.200.000)</b>
<b>Posizione netta di tesoreria al 31.12</b>	<b>1.288.751</b>	<b>2.174.212</b>	<b>603.065</b>
<b>Risultato finanziario del periodo</b>	<b>(176.989)</b>	<b>885.461</b>	<b>(1.571.147)</b>

**OBIETTIVI SPECIFICI PER I PRINCIPALI INDICATORI FINANZIARI DA ASSUMERE COME LIMITE PER IL PIANO 2024 – 2026**

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, stimati in continuità rispetto al precedente piano, (e superiori a quanto indicato nei conti economici previsionali) a seguito dell'incremento subito dai tassi di interesse derivante della crisi inflazionistica in corso e dalla instabilità del mercato. 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, collegato alla previsione degli investimenti, per come aggiornata.**

<b>OBIETTIVI SPECIFICI PER I PRINCIPALI INDICATORI FINANZIARI DA ASSUMERE COME LIMITE PER IL PIANO 2024 - 2026</b>			
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
PFN (Posizione Finanziaria Netta)	34.000.000	32.000.000	30.000.000
Indebitamento bancario a medio/lungo termine	32.000.000	30.000.000	28.000.000
Oneri finanziari	1.000.000	1.100.000	1.200.000
DSCR = Cash Flow / (Quote cap. + Oneri finanziari)	> 1,5		
Nuovo indebitamento massimo previsto nel periodo di piano	16.000.000		

**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 alla fine del 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 in una situazione economica generale complessa le cui evoluzioni non sono agevolmente prevedibili, il conto economico continua ad evidenziare in modo strutturale risultati positivi per tutto il periodo di piano.

Le previsioni, in particolare in materia di dividendi, sono formulate tenendo conto della situazione economica generale e della crisi inflazionistica collegata all'instabilità politica che si prevede, al momento, non condizionare in maniera sostanziale gli equilibri del gruppo. Naturalmente le prospettive pluriennali, soggette a verifiche con gli aggiornamenti almeno annuali del Piano triennale, 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 sostenibili, garantendo comunque una situazione finanziaria equilibrata.

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 programmati, sono previsti complessivamente in 13 milioni di euro, per i quali è stato considerato un periodo di preammortamento biennale. E' prevista inoltre la vendita nel 2024 di 1 milione di azioni di Hera S.p.A..

Il conto economico rileva risultati strutturalmente positivi. L'utile per l'anno 2024 evidenzia un risultato superiore a 11 milioni di Euro, migliorativo rispetto alla precedente pianificazione, grazie alla plusvalenza derivante dalla vendita delle azioni di Hera. Anche per gli anni 2025 e 2026 si prevede rispettivamente un utile superiore ai 10 e agli 11 milioni di Euro netti, grazie all'impatto sempre crescente dei dividendi di Hera S.p.A. così come previsti dall'ultimo Piano Industriale approvato dalla stessa società.

La programmazione relativa alla distribuzione di dividendi nel triennio di Piano prevede, sulla base degli indirizzi dei soci, un dividendo straordinario di circa 10,8 milioni di Euro da distribuire nel 2024, reso possibile dal risultato previsto per l'esercizio 2023 (circa 12 milioni di Euro di utile netto), e per gli anni 2024 e 2025 la distribuzione di un dividendo "ordinario" per circa 8,2 milioni di Euro.

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