

BUDGET 2020

Ai sensi art. 26 statuto sociale

Approvato dal Cda del 20/12/2019

- Programma triennale 2020/2022**
(Piano economico/finanziario/patrimoniale)

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 2020-2022. Le previsioni sono state prudentemente formulate, sulla base delle informazioni disponibili al momento della predisposizione (Dicembre 2019) e ipotizzando, salvo quanto descritto nella relazione, il mantenimento sostanziale degli assetti presenti al 31/12/2019, 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.

A seguito della riduzione di capitale sociale per 15 milioni di euro deliberata in data 1 Agosto 2018, il capitale sociale risulta pari a Euro 416.852.338,00 suddiviso in numero 416.852.338 azioni del valore nominale di Euro 1,00 ciascuna, e la compagine societaria risulta la seguente:

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

La governance societaria è stata aggiornata e adeguata attraverso una revisione statutaria accompagnata dall'aggiornamento della Convenzione ex articolo 30 del TUEL, per ragioni di coordinamento ai fini dell'efficace disciplina dell'esercizio del controllo analogo, anche congiunto, sulle società partecipate operanti secondo il modello in house providing nonché, più in generale, relativa all'esercizio di poteri di indirizzo e controllo su tutte le società del Gruppo, esercitati attraverso Ravenna Holding. Contestualmente alla approvazione del Piano 2020-2022, i soci hanno programmato il prolungamento della durata della società, da portare al 31/12/2100, attraverso specifica e dedicata modifica statutaria.

La società capogruppo garantisce il coordinamento delle partecipazioni degli Enti Soci e l'attuazione di un adeguato sistema di controlli interni al gruppo.

Prosegue negli anni il processo di ampliamento delle funzioni svolte direttamente dalla società holding nell'ambito del gruppo, con una progressiva centralizzazione, oltre che nei "tradizionali" settori amministrativi e finanziari, dei servizi relativi ai sistemi informativi, agli affari societari e giuridici, ai contratti, alla gestione del personale. E' in fase di implementazione l'ulteriore integrazione dei servizi legali e di internal audit, con l'obiettivo di maggiore efficienza e un forte effetto indotto di rafforzamento della funzione di direzione e coordinamento della capogruppo.

La Holding, nel rispetto delle normative in vigore e degli indirizzi impartiti dai soci, ha definito una dotazione organica che tiene conto delle funzioni centralizzate, e si inserisce in una prospettiva di razionalizzazione complessiva delle dotazioni di personale di tutte le società appartenenti al gruppo, con particolare riferimento alle società controllate, valorizzando al massimo le figure già presenti o disponibili nel sistema delle società pubbliche.

Alla data di riferimento del presente documento la società detiene le seguenti partecipazioni nelle società operative:

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

Rispetto alla situazione rilevata nel bilancio al 31/12/2018, si evidenzia:

- la diminuzione della partecipazione in Hera S.p.A., dal 5,15% al 4,98% a seguito della citata vendita di n. 2.524.227 azioni avvenuta nel mese di ottobre 2019;
- l'aumento della partecipazione in Sapis S.p.A. dal 28,93% al 29,16% relativo all'acquisto dalla società di n. 55.553 azioni proprie effettuato nel mese di aprile 2019;
- l'aumento della partecipazione in Start Romagna S.p.A. dal 24,46% al 24,51% a seguito dell'acquisto di n. 14.137 azioni dall'Unione dei Comuni della Romagna Faentina avvenuta nel mese di novembre 2019.

Il Piano Triennale 2020-2022 è stato predisposto tenendo conto degli indirizzi espressi dai soci, in particolare nel Coordinamento Soci del 16 ottobre e 17 dicembre 2019, e considera le operazioni anche di natura immobiliare autorizzate e definite dagli stessi, prevedendone in questa fase prevalentemente gli aspetti legati alla pianificazione finanziaria.

Il Coordinamento dei Soci ha confermato e rafforzato l'indirizzo di perseguire come obiettivo strategico quello di garantire strutturalmente la copertura del fabbisogno finanziario per gli importanti investimenti programmati e la distribuzione dei dividendi prevista, mantenendo al contempo un'incidenza pienamente sostenibile degli oneri finanziari sul conto economico.

Il Coordinamento dei Soci all'unanimità, tenuto anche conto del parere favorevole espresso al riguardo dal Gruppo Tecnico di Coordinamento, ha formulato in particolare gli indirizzi di seguito sintetizzati in relazione alla predisposizione del Budget 2020 e del Piano pluriennale 2020-2022:

- prevedere per il solo esercizio 2019 un dividendo pari a circa € 10.421.000, corrispondente a € 0,025 per azione, da erogare ai Soci nel 2020, riportandone la previsione a 8,2 milioni di euro per gli esercizi 2020 e 2021 (da erogare ai Soci, rispettivamente, nel 2021 e 2022);
- programmare un aggiornamento degli investimenti previsti, in particolare per quanto attiene ad interventi su beni di proprietà di Ravenna Holding o dell'amministrazione comunale di Ravenna, quali l'intervento per la realizzazione della nuova sede della Polizia Locale, o l'intervento di

riqualificazione dell'immobile di Viale Farini (Isola S. Giovanni) ad uso studentato, previa sottoscrizione degli accordi di cooperazione relativi. L'importo totale degli investimenti programmati, inclusi quelli sui beni a servizio del Trasporto Pubblico Locale, ammonta a circa 12 milioni complessivi nel triennio;

- possibilità di dismissione nell'arco di piano di circa n. 980.000 azioni di Hera S.p.A., la cui vendita risultava già prevista e autorizzata negli anni 2018 e 2019, ma non è stata effettuata viste le eccellenti condizioni di cessione dei titoli che hanno garantito e superato ampiamente, con minori quantità cedute, gli obiettivi finanziari prefissati;
- rinegoziazione dei mutui in essere, allo scopo di allungarne i piani di rientro, anche ritoccando le condizioni riferite ai tassi, e/o accensione di nuovi finanziamenti, considerando come vincolo il costo degli oneri finanziari prospettici già previsti nel Piano 2019-2021.

Vista la rilevanza e complessità dell'impegno richiesto e l'esigenza di non intaccare il mantenimento nel tempo di una posizione finanziaria netta equilibrata, è stato chiesto al Consiglio di Amministrazione di individuare misure specifiche a tal fine, non limitandosi a quantificare in maniera "statica" l'ammontare complessivo del debito finanziario in relazione al patrimonio netto, ma valutando la capacità di rimborso del debito nel tempo, perseguendo una esposizione debitoria equilibrata con la tendenza al progressivo miglioramento della stessa nel periodo di piano.

Risulta particolarmente significativo, pertanto, programmare con un orizzonte di medio periodo un'equilibrata dinamica dei flussi finanziari in entrata e in uscita, in grado di soddisfare le ambiziose previsioni formulate, in attuazione degli indirizzi assegnati. Le previsioni in entrata e in uscita formulate dal Consiglio di Amministrazione devono tener conto dell'esigenza di non intaccare il mantenimento nel tempo di una posizione finanziaria equilibrata e, al contempo, garantire la capacità di rimborso del debito, da affiancare alla distribuzione di dividendi in misura molto significativa, garantendo altresì previsioni di investimenti per circa 12 milioni.

L'esigenza di garantire nel tempo una corretta posizione finanziaria, viste le previsioni di flussi in uscita, impone di prevedere anche operazioni in grado di generare flussi finanziari positivi non ricorrenti. Nel Piano viene pertanto ipotizzato un ricorso mirato a nuovi finanziamenti bancari e prevista la possibilità di dismissioni patrimoniali. Tra queste, in considerazione della avvenuta dismissione di un quantitativo di azioni di Hera S.p.A. inferiore a quello massimo già autorizzato per gli esercizi 2018 e 2019 (n. 6.000.000) in relazione all'operazione di riduzione del capitale sociale, il Piano pluriennale prevede la possibilità di dismissione delle rimanenti circa n. 980.000 azioni di Hera S.p.A..

Sono state inoltre valutate azioni che consentano un alleggerimento relativo del peso dei flussi finanziari in uscita a servizio del debito, e la diluizione nel tempo del percorso di progressiva riduzione dell'indebitamento complessivo. Operazioni di allungamento dei piani di rientro dei finanziamenti esistenti e/o di accensione di nuovi finanziamenti possono essere attivate, anche in combinazione e sinergia tra loro, per garantire il raggiungimento complessivo degli obiettivi assegnati.

Come perimetro di azione del Consiglio di Amministrazione si predetermina in particolare l'impatto del peso complessivo degli oneri finanziari sul conto economico, che verrà mantenuto all'interno dei valori già indicati dai soci come limite, e si propone altresì di fissare obiettivi relativi all'indebitamento (in particolare quello massimo a fine periodo (2022)), considerandoli come limite per l'accensione di nuovi finanziamenti.

Le prospettate operazioni potranno beneficiare delle attuali condizioni di mercato, particolarmente favorevoli per soggetti di grande solidità e affidabilità come Ravenna Holding; si prevede pertanto di garantire la riduzione dell'indebitamento complessivo e il mantenimento di una posizione di tesoreria positiva.

Rimandando alle diverse parti della relazione l'illustrazione dettagliata dei risultati e delle previsioni di carattere economico-patrimoniale e finanziario, che in base ai dati ed elementi attualmente noti possono essere considerate prudenti, si conferma per tutto il triennio la previsione di risultati economici marcatamente e strutturalmente positivi, anche al netto della plusvalenza ottenibile dalla modesta vendita di azioni Hera, e in miglioramento rispetto alle precedenti pianificazioni.

La programmazione relativa ai dividendi contabilizzati nel triennio di Piano prevede, sulla base degli evidenziati indirizzi dei soci, un picco straordinario superiore ai 10 milioni nel 2020, reso possibile dal risultato previsto per l'esercizio 2019 (oltre 14 milioni di utile netto) che beneficia della eccezionale plusvalenza legata alle dismissioni azionarie attuate. A partire dall'esercizio 2020 si prevede una sostanziale conferma dell'utile "strutturale", che si può mantenere in ogni caso superiore agli 8,5 milioni netti, pur valutando con prudenza le previsioni sulla distribuzione di utili da parte delle società partecipate.

Questi risultati economici consentirebbero una distribuzione di dividendi pari a 8,2 milioni di euro relativamente a ciascun esercizio considerato nel triennio di Piano, in grado di garantire ai soci una distribuzione ampiamente superiore a quella ipotizzata nella precedente pianificazione pluriennale. Sarà necessario attuare tutte le azioni previste, come ampiamente esposto nel fascicolo, per confermare in particolare le prospettate condizioni di compatibilità, anche dal punto di vista finanziario, per la distribuzione di dividendi nella molto significativa misura prevista.

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

Si ricorda che dal 2005, data di costituzione di Ravenna Holding, i dividendi distribuiti fino al bilancio 2019 (compreso), ammonteranno complessivamente a euro 99.694.941, corrispondenti all'78,66% degli utili prodotti, oltre a 35 milioni distribuiti ai soci per la riduzione volontaria del capitale sociale (euro 20 milioni nel 2015 e euro 15 milioni nel 2018), per un totale complessivo distribuito di euro 134.694.941.

PRECONSUNTIVO 2019

Le analisi dell'Istat¹ rilevano che nel 2019 è proseguita la fase di debolezza dell'economia italiana iniziata nel 2018. Dopo la fase di stagnazione della prima parte dell'anno, la spesa delle famiglie ha segnato un aumento congiunturale significativo tra luglio e settembre. L'evoluzione favorevole dei consumi e dei redditi si è accompagnata a segnali ancora positivi provenienti dal mercato del lavoro. La dinamica dei prezzi al consumo ha registrato a novembre una lieve risalita. Il quadro inflazionistico complessivo rimane moderato, ma tra gli operatori si delinea una maggiore diffusione delle attese di un recupero dell'inflazione nei prossimi mesi.

Il clima di fiducia, a novembre, ha mostrato una flessione per i consumatori e un marginale miglioramento per le imprese, rimanendo tuttavia su livelli inferiori alla media del 2018. I valori dell'indicatore anticipatore suggeriscono il proseguimento della fase di debolezza dei livelli di attività economica.

Al rallentamento registrato dall'economia italiana, si affiancano i settori relativi ai servizi pubblici locali che rimangono fortemente influenzati dagli interventi normativi e dalle incertezze rilevanti circa la disponibilità di risorse pubbliche che costituiscono per molti settori un elemento essenziale. Le società del gruppo, operanti nel trasporto pubblico locale e nella distribuzione farmaceutica, quali START Romagna S.p.A. e Ravenna Farmacie S.r.l., subiscono inevitabilmente queste condizioni di contesto, ma continuano a porre in essere azioni di salvaguardia degli equilibri di bilancio, con una forte attenzione ai costi operativi (si vedano le sezioni dedicate di questo documento) che le rendono in equilibrio e rispettose degli obiettivi assegnati dai soci.

Va sottolineato che tutte le società del gruppo operano in settori "sensibili" per la cittadinanza e le imprese, erogando servizi rilevanti o fondamentali, pertanto il doveroso e scrupoloso perseguimento degli equilibri economici e finanziari va sempre effettuato con grande attenzione alla qualità dei servizi erogati.

In questo contesto, di fronte alle condizioni generali sopra richiamate, il Gruppo Ravenna Holding registra una più che positiva conferma complessiva dei risultati strutturali.

I risultati stimati nel preconsuntivo 2019 evidenziano il buon andamento strutturale della Vostra Società. Il risultato economico previsto, anche grazie alle operazioni straordinarie poste in essere nell'esercizio, si presenta eccezionalmente positivo e migliora significativamente le previsioni del budget.

Tale miglioramento deriva principalmente dai maggiori dividendi deliberati, rispetto alle previsioni, dalle 4 società controllate, dal minore impatto della gestione finanziaria dovuto all'andamento favorevole dell'Euribor, principale indicatore finanziario dal quale dipendono i principali mutui passivi della società, oltre che dalla plusvalenza derivante dalla vendita a condizioni particolarmente favorevoli di circa n. 2,5 milioni di azioni Hera, significativamente superiore rispetto a quanto previsto a budget.

¹ (Fonte Istat - Nota mensile n. 11/2019 sull'andamento dell'economia italiana)

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO

RAVENNA HOLDING SPA	2019 PREC.	2019 BUDGET	DELTA
Dividendi	10.730.406	10.283.865	446.541
Proventi delle reti	3.143.144	3.144.220	(1.076)
Altri ricavi e proventi	1.907.601	1.859.242	48.358
Totale Ricavi caratteristici	15.781.151	15.287.327	493.823
Acquisti	(12.935)	(13.012)	77
Servizi e godimento beni di terzi	(530.017)	(543.044)	13.028
Personale compreso distacchi	(1.349.606)	(1.411.490)	61.884
Oneri diversi di gestione	(296.728)	(246.279)	(50.449)
Totale Costi operativi	(2.189.286)	(2.213.825)	24.540
MOL	13.591.865	13.073.502	518.363
Ammortamenti e svalutazioni	(3.784.744)	(3.830.446)	45.702
Risultato della Gestione	9.807.121	9.243.056	564.065
Gestione Straordinaria	4.894.979	1.875.250	3.019.729
Gestione Finanziaria	(208.427)	(511.499)	303.072
Risultato ante imposte	14.493.673	10.606.807	3.886.867
Imposte sul reddito	(115.000)	50.000	(165.000)
Risultato netto	14.378.673	10.656.807	3.721.867

Nel complesso la voce di entrata costituita dai dividendi distribuiti dalle società partecipate è pari a euro 10.730.406. I maggiori dividendi rispetto alle previsioni di budget derivano prevalentemente dalle controllate Ravenna Farmacie S.r.l. (231 mila euro), ASER S.r.l. (90 mila euro), Azimut S.p.A. (76 mila euro) e Ravenna Entrate S.p.A. (46 mila euro).

Per quanto riguarda la partecipazione in Hera S.p.A., il pacchetto azionario è quello pari a n. 76.724.227 azioni detenuto prima della vendita di n. 2.524.227 azioni, avvenuta nel mese di ottobre ad avvenuto stacco della cedola relativa al bilancio 2018 della società.

I ricavi delle reti sono stati registrati sulla base delle informazioni pervenute da ATERSIR, aventi ad oggetto la quantificazione dei canoni di gestioni delle reti, e da Hera circa la conclusione di lavori sugli investimenti.

La voce "Altri ricavi e proventi" include le locazioni degli immobili di proprietà della società (673.290 euro), oltre che il servizio di service amministrativo prestato a favore delle società controllate e partecipate (1.160.000 euro). Il valore di preconsuntivo rileva un importo superiore al budget di circa 48 mila euro dovuto prevalentemente a ricavi per servitù concesse su terreni di proprietà, non previsti a budget.

Complessivamente i ricavi caratteristici da riclassificato sono superiori al budget per 493.823 euro.

I costi operativi diminuiscono complessivamente rispetto al budget per circa 25 mila euro.

Si evidenzia che la voce “Personale compreso distacchi” tiene conto delle competenze dei dipendenti della società e del personale distaccato. Tale voce evidenzia un calo rispetto alle previsioni di budget che deriva principalmente dal rinvio all’esercizio successivo della prevista assunzione della figura di Internal Auditor/Risk Manager e della figura prevista per l’ufficio legale a servizio dell’intero gruppo, oltre che da prudenziali previsioni a budget di alcune voci secondarie legate al costo del personale.

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

Gli “Oneri diversi di gestione”, che comprendono le spese generali e le imposte e tasse, rilevano principalmente l’IMU (per oltre 130 mila euro) e l’Iva non ammessa in detrazione (che si incrementa rispetto alle previsioni a 46 mila euro) direttamente e funzionalmente collegata all’operazione straordinaria di vendita delle azioni Hera.

Il Margine operativo Lordo (MOL) rileva un risultato pari a 13.591.865 euro, in aumento rispetto alle previsioni di budget per 518.363 euro.

Gli ammortamenti evidenziano una modesta diminuzione rispetto ai valori stimati a budget a seguito dello slittamento agli esercizi successivi di alcuni investimenti relativi al TPL.

La gestione finanziaria riporta gli interessi attivi e passivi che derivano dalla posizione finanziaria, tenuto conto delle diverse tipologie d’indebitamento ad oggi esistenti (medio lungo termine e indebitamento/disponibilità di breve periodo, compreso il cash pooling). Il saldo della gestione finanziaria beneficia dell’andamento favorevole dei tassi d’interesse che hanno portato ad un risultato migliorativo di circa 303 mila euro rispetto a quanto preventivato.

La gestione straordinaria, nel conto economico riclassificato, riporta i proventi e gli oneri derivanti dalle operazioni non ordinarie. In particolare nel 2019 tale gestione è caratterizzata dalla plusvalenza pari a 4.894.979 euro derivante dalla vendita a condizioni particolarmente favorevoli di n. 2.524.227 azioni Hera, superiore di 3 milioni rispetto a quanto previsto a budget.

Il risultato d’esercizio per l’anno 2019 – secondo i dati di pre-consuntivo – è stimato in euro 14.378.673, e migliora il budget di euro 3.721.867.

Per quanto riguarda la situazione patrimoniale, sulla base dei dati di pre-consuntivo, il patrimonio netto della Società al 31/12/2019 è stimato in circa 477 milioni di euro.

Il debito bancario a medio e lungo termine si incrementa leggermente rispetto all’anno precedente per effetto della compensazione fra l’accensione di nuovo indebitamento, autorizzato dal precedente budget, ed il rimborso delle rate dei mutui in essere.

LINEE OPERATIVE PER IL 2020

Evidenziamo, di seguito, le linee operative dei principali progetti d'interesse comune di Ravenna Holding S.p.A. e degli enti soci, sui quali il Consiglio di Amministrazione sarà direttamente impegnato nel corso dell'esercizio. Oltre alla prevista modesta dismissione di alcune azioni di HERA S.p.A., sarà valutata la possibile attivazione di ulteriori mirate operazioni di dismissione patrimoniale di asset non strategici, in grado di generare introiti finanziari senza determinare minusvalenze.

LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA

L'esecuzione e il finanziamento dell'operazione di riduzione del capitale sociale sono state completate nel corso del 2019 con pieno successo, garantendo una efficace sintesi tra i risultati attesi dagli azionisti (raggiunti e superati), e la salvaguardia dei fondamentali finanziari e patrimoniali della società.

Per il prossimo triennio l'impegno richiesto per attuare gli indirizzi e raggiungere gli impegnativi obiettivi assegnati, impone di conferire centralità e priorità alla programmazione di un'equilibrata dinamica dei flussi finanziari in un orizzonte di medio periodo, per non intaccare il mantenimento nel tempo di una posizione finanziaria equilibrata, e impostare una esposizione debitoria con la tendenza al progressivo miglioramento nel periodo di Piano.

Le previsioni dei flussi in entrata e in uscita individuate dal Consiglio di Amministrazione, infatti, devono tener conto dell'esigenza di garantire la capacità di rimborso del debito nel tempo, oltre alla prevista distribuzione di dividendi in misura molto significativa, e consentire altresì il finanziamento degli importanti investimenti programmati. Risulta pertanto necessario, come anticipato, prevedere a tal fine anche un ricorso limitato a nuovi finanziamenti bancari, in misura tale da diminuire in ogni caso l'esposizione complessiva, ed è prevista la possibilità di mirate dismissioni patrimoniali.

Le programmazioni prospettiche 2020-2022 di Conto Economico, Stato Patrimoniale e Rendiconto Finanziario, presentate nel presente Piano, tengono conto di tutti questi elementi e definiscono, con la consueta prudenza, le previsioni legate alla attuazione delle azioni descritte in relazione ad uno scenario "base".

Stante la complessità e interdipendenza delle misure delineate, si ritiene opportuno ed efficace autorizzare il Consiglio di Amministrazione, con l'approvazione del Piano, ad attuare le azioni ivi contemplate e perseguire gli obiettivi individuati 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 garantire in ogni caso e considerare come vincolo lo scrupoloso rispetto dei parametri individuati, in particolare per quanto riguarda le dinamiche finanziarie (indebitamento/impatto degli oneri finanziari).

Viene predeterminato in particolare l'impatto del peso complessivo degli oneri finanziari sul conto economico, che verrà mantenuto all'interno dei valori previsti, che risultano peraltro ampiamente inferiori a quelli già 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 per la ridefinizione dei piani di ammortamento dei finanziamenti in essere.

Il rispetto dei summenzionati parametri finanziari consentirà, in attuazione degli indirizzi dei soci e in coerenza con gli obiettivi perseguiti, di porre in essere le azioni programmate rispettando tutti i vincoli di sostenibilità individuati nel "Piano economico finanziario patrimoniale 2020/2022".

ASPETTI ORGANIZZATIVI E CONTESTO OPERATIVO – IL NUOVO TESTO UNICO

Per quanto concerne il contesto operativo, influenzato dal quadro normativo di riferimento, si ricorda la redazione della seconda ricognizione "ordinaria" delle partecipazioni detenute, portata a termine dai soci nel corso di Dicembre 2019. Si segnala che è stata ultimata secondo le modalità e le tempistiche definite dai Soci, con il supporto operativo della Holding, la revisione degli statuti delle società del Gruppo soggette a controllo pubblico, a norma dell'articolo 26 del TUSP. Le modifiche statutarie sono state formalmente adottate dalle Assemblee dei Soci di Ravenna Holding S.p.A., Aser S.r.l., Ravenna Farmacie S.r.l., Azimut S.p.A. e Ravenna Entrate S.p.A. tra il 2017 e il 2018. Nel corso del 2019 sono stati altresì adeguati, attraverso percorsi di condivisione con gli altri azionisti, gli statuti delle società START Romagna S.p.A. e SAPIR S.p.A., pur trattandosi di società caratterizzate dall'assenza di controllo pubblico, anche al fine di valorizzare la partecipazione degli enti pubblici soci, singolarmente intesa e complessivamente detenuta.

Restano invece tuttora in attesa di pubblicazione importanti decreti attuativi su talune materie disciplinate dal D.Lgs. 175/2016 e s.m.i. (Testo Unico Società Pubbliche).

I PIANI DI REVISIONE DELLE PARTECIPAZIONI

La revisione straordinaria delle partecipazioni detenute dagli Enti Soci nelle società del Gruppo che fanno capo a Ravenna Holding S.p.A. è stata portata a termine, a norma dell'art. 24, comma 1, del D.Lgs. 175/2016, nel corso del 2017. L'art. 20 comma 1 dello stesso TUSP ha posto a carico delle amministrazioni pubbliche, l'obbligo di effettuare annualmente con proprio provvedimento un'analisi dell'assetto complessivo delle società in cui detengono partecipazioni, dirette o indirette, predisponendo ove ricorrano i presupposti (di cui al comma 2 del medesimo articolo), un piano di riassetto per la loro razionalizzazione, fusione o soppressione, anche mediante messa in liquidazione o cessione.

La ricognizione "straordinaria" aveva analizzato in modo puntuale l'attività svolta dalle singole società a beneficio della comunità di riferimento, tenendo conto del contesto territoriale e del settore specifico di attività. I soci hanno quindi recentemente valutato le ragioni che giustificano la scelta dell'utilizzo dello strumento societario, anche sul piano della convenienza economica e della sostenibilità finanziaria, non individuando la necessità di un piano di razionalizzazione delle partecipazioni detenute da Ravenna Holding, in quanto conformi al TUSP. Il consolidamento delle scelte allora effettuate dai soci, che si è concretizzato con la seconda tornata di ricognizioni "ordinarie" effettuate nel 2019, è stato supportato da analisi e ricostruzioni aggiornate con il contributo tecnico di Ravenna Holding, tenendo conto in particolare, oltre che di eventuali modifiche del contesto normativo e giurisprudenziale, dei rilievi formulati dalla sezione regionale di controllo della Corte dei Conti, con le proprie deliberazioni relative alle ricognizioni straordinarie ex articolo 24. 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).

L'analisi ha riguardato in particolare le società caratterizzate dalla possibile presenza di un controllo "congiunto" da parte di più soggetti pubblici, fattispecie di più complessa individuazione, ed è stata effettuata anche alla luce dei più recenti orientamenti giurisprudenziali, consentendo di confermare per le società SAPIR e START ROMAGNA, potenzialmente interessate dalla fattispecie, la non ricorrenza di una situazione di controllo pubblico ai sensi del TUSP.

GLI ADEGUAMENTI DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO

Il modello organizzativo e la dotazione organica della Holding tengono conto da tempo delle funzioni centralizzate, in una prospettiva di razionalizzazione complessiva delle dotazioni di personale di tutte le società appartenenti al gruppo, con particolare riferimento alle società controllate.

E' stata a suo tempo effettuata la ricognizione del personale in servizio e la definizione delle dotazioni di personale, per Ravenna Holding e per tutte le società controllate, che provvedono annualmente ad aggiornare la previsione relativa al fabbisogno di personale contestualmente alla adozione del budget/Piano triennale.

Le previsioni circa l'assetto organizzativo di Ravenna Holding sono state definite in base alle esigenze dell'intero gruppo, al fine di massimizzare i benefici del coordinamento centralizzato su alcune funzioni. In riferimento al periodo 2020-2022 è previsto il completamento degli inserimenti già autorizzati (Internal Audit/ Risk Manager – potenziamento servizio Affari Legali), che si prevede di coprire con professionalità specifiche attinte necessariamente dall'esterno del perimetro del gruppo. L'inserimento di un profilo di legale a servizio dell'intero gruppo è previsto al fine di generare riduzioni significative dei costi per prestazioni professionali esterne e coordinare al meglio l'attività di recupero da parte, in particolare, di Ravenna Entrate.

L'ulteriore aggiornamento del modello prevede il potenziamento del servizio automazione, confermando il distacco del responsabile informatico di Ravenna Farmacie, che permetterà un miglior coordinamento delle persone, da incrementare di una unità, dedicate a questo servizio. Il rafforzamento della struttura I.T. è ritenuto strategico per il gruppo in vista anche dell'implementazione dei nuovi progetti di business continuity e disaster recovery.

Tale ulteriore evoluzione dell'assetto organizzativo punta tra l'altro a rafforzare modalità progressivamente sempre più strutturate di rapporto tra la Holding e le società del gruppo «ristretto», finalizzate anche a un'efficace attività di direzione coordinamento e controllo, e a garantire una applicazione omogenea nel gruppo di normative di fondamentale rilievo.

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

I nuovi rilevanti impegni su progetti di investimento, per i quali è stata prevista la possibilità di inserire una figura a tempo determinato con profilo di ingegnere (professionalità non presente attualmente nel gruppo) in grado di seguire lo sviluppo dei progetti previsti, potranno inoltre comportare capitalizzazioni di costi relativi al personale interessato.

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..

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

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

Il Testo Unico si propone 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, 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.

INDICATORI	RAVENNA HOLDING			
	VALORE SOGLIA	VALORE BUDGET 2020	VALORE BUDGET 2021	VALORE BUDGET 2022
UTILE NETTO	< 5.000.000	9.125.984	9.329.393	8.650.901
ROI rettificato	< 1,20%	1,73%	1,78%	1,77%
ROE	< 1,00%	1,92%	1,96%	1,81%
PFN/ EBITDA	> 6,00	2,77	2,45	2,23
PFN/ PN	> 0,30	0,07	0,07	0,06
ICR = EBITDA/ Oneri finanziari	< 8,00	21	23	24
(DSCR) = Cash Flow / (Quote cap. + OF)	< 1,20	1,56	1,93	1,73
Indice di struttura primario (PN/Attivo fisso netto)	< 0,50	0,92	0,92	0,93
Indice strutt. secondario (PN+Pass cons)/Att. fisso netto	< 0,50	1,00	1,00	1,00
Grado di indipendenza da terzi (PN/(Pass.cons+Pass.correnti))	< 2,00	8,66	9,25	9,99
Rapporto di indebitam. (Tot. Capitale di terzi/Totale passivo)	> 0,33	0,10	0,10	0,09

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.

INDIRIZZI RELATIVI ALLE SOCIETA' PARTECIPATE

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

La partecipazione azionaria in HERA S.p.A. al 31/12/2019 è di n. 74.200.000 azioni, pari al 4,98% del capitale sociale e rappresenta una partecipazione strategica per Ravenna Holding S.p.A.

Le azioni di Hera garantiscono in maniera preponderante gli introiti da partecipazioni per la Holding. In base alle previsioni del Piano Industriale della società il valore del dividendo per azione è previsto in progressivo aumento attestandosi a 10,5 centesimi negli esercizi 2020 e 2021. Con questa consapevolezza sono valutate le mirate operazioni di dismissione azionaria, tenendo conto della visione strategica relativa alla partecipazione in tale società e alla sua governance, che non risultano alterate dalla modesta alienazione azionaria nella misura massima ipotizzata nel Piano Triennale. A tal proposito si è confermata con il nuovo Patto di sindacato la volontà di garantire, nel medio lungo periodo, il controllo su HERA S.p.A., sulla base di un accordo con i principali azionisti pubblici e si è confermato il peso della partecipazione ravennate e romagnola.

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 stabilito di procedere al rinnovo del Contratto di Sindacato di Voto e di Blocco Azionario, in prosecuzione dei precedenti patti ed in particolare di quello che ha prodotto i suoi effetti fino al 30 giugno 2018. Il nuovo "Contratto di Sindacato", sostanzialmente conforme al precedente ha scadenza al 30 giugno 2021. Nessuna rilevante modifica è prevista nella disciplina del Sindacato di voto, garantendo il mantenimento di un solido controllo in capo a soci "pubblici" e la governance societaria consolidatasi negli ultimi anni.

Per quanto riguarda Ravenna Holding il numero di azioni bloccate è superiore a quelle originariamente bloccate al momento della sottoscrizione dei precedenti contratti, pertanto pari a oltre 68 milioni di azioni (elevate in concreto fino a quasi 69 al momento della sottoscrizione).

Le ipotesi prospettate in questo documento relativamente alla parziale e contenuta cessione di azioni Hera si reputano necessarie vista l'esigenza di garantire flussi finanziari finalizzati alla soddisfazione delle aspettative degli azionisti della Holding, confermando al contempo 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 nell'ambito del Patto di sindacato, e quelle effettivamente alienate significativamente inferiori a quelle alienabili.

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

La società concorre al perseguimento delle finalità istituzionali degli enti soci relative alle politiche di sviluppo economico del territorio attraverso la gestione "con finalità pubblicistiche" degli Asset per lo sviluppo del Porto di Ravenna. La società SAPIR S.p.A. è, infatti, proprietaria di Asset portuali (terminal container, infrastrutture per la piattaforma logistica, banchine, piazzali, ecc.), e la funzione pubblica si esplica nel coordinamento di aspetti patrimoniali e gestionali su aree che hanno un ruolo strategico per lo sviluppo economico locale.

SAPIR riveste un ruolo strategico riconducibile alla programmazione dell'utilizzo delle aree per l'insediamento e lo sviluppo di nuove attività produttive industriali e commerciali. Il ruolo di SAPIR a più forte vocazione pubblicistica, consiste quindi nella valorizzazione del patrimonio non in termini meramente immobiliari, ma di sviluppo delle attività economiche ad esso riferibili, sia in ambito portuale, che di servizi accessori.

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

L'implementazione del Piano Industriale permetterà di valorizzare gli asset esistenti e massimizzare lo sviluppo delle aree portuali, tenendo conto dei fattori abilitanti individuati (finanziare gli investimenti e permettere l'avvio rapido delle urbanizzazioni e delle iniziative strategiche per il raggiungimento della piena valorizzazione del patrimonio attuale/prospettico di SAPIR). A seguito dell'implementazione del Piano industriale (iniziative e investimenti) SAPIR sarà in grado di raggiungere una piena valorizzazione del patrimonio attuale e prospettico, fattore che si presenta di particolare interesse per gli azionisti pubblici. Sono in particolare previsti circa 90 Milioni di investimenti in arco piano, derivanti dalle attività operative, di cui oltre 30 necessari per garantire la continuità di business (15 in interventi di manutenzione).

Il nuovo modello organizzativo prevede le due distinte Business Unit (terminalistica e patrimoniale), già operative dal punto di vista funzionale, e dal 2019 con il nuovo software amministrativo, anche dal punto di vista contabile.

Nonostante SAPIR non sia società in controllo pubblico, con particolare riferimento alla necessità di maggioranze qualificate che comprendono azionisti privati, per la nomina degli amministratori e per operazioni di gestionali come l'acquisto e vendita di asset immobiliari, e non fosse tenuta pertanto a procedere alla revisione del proprio statuto a norma dell'art. 26 del D.Lgs. 175/2016 e s.m.i., è stata individuata l'opportunità di una modifica statutaria.

Tale variazione è stata predisposta dal Consiglio di Amministrazione tenendo conto degli orientamenti dei principali soci e, su impulso in particolare dei soci pubblici, coglie in via di

autolimitazione alcuni elementi del citato TUSP, quali l'introduzione di strumenti che rendano trasparenti e verificabili i comportamenti societari in materia tra l'altro di pianificazione pluriennale, responsabilità sociale, e prevenzione dei rischi di eventuale crisi societaria.

Si conferma l'opportunità di prevedere l'acquisizione di piccoli pacchetti azionari, in caso di dismissione da parte di azionisti "minori". In particolare si potrà attivare l'opzione qualora alcuni Comuni (e Camere di Commercio) che hanno previsto di porre in vendita il pacchetto azionario da loro detenuto in SAPIR S.p.A., anche a fronte di eventuali bandi andati deserti, o altri piccoli azionisti, chiedano alla società come già avvenuto in passato di essere liquidati. Va ricordato che le azioni SAPIR producono dividendi in maniera apprezzabile e che quindi l'investimento sarebbe in ogni caso "produttivo". Per tener conto degli equilibri complessivi della Holding si può ipotizzare un 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 recente conferimento.

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

La società START Romagna S.P.A gestisce attualmente il servizio di trasporto pubblico locale nei territori delle tre province romagnole, in qualità di aggiudicataria delle procedure ad evidenza pubblica espletate nel 2006 dalle allora esistenti Agenzie provinciali (Rimini, Forlì-Cesena e Ravenna). 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 (tenendo conto della riduzione delle risorse e dei trasferimenti statali), fermo restando che le modalità gestionali devono essere parametrare 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" (aspetto oggi come detto rafforzato 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 in via di autolimitazione, in coerenza ai principali profili di impronta "pubblicistica" del 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.

A seguito dei Piani di razionalizzazione delle partecipazioni definiti e in fase di attuazione da parte dei singoli Enti, alcuni Comuni potrebbero porre in vendita il pacchetto azionario da loro detenuto in Start Romagna S.p.A.. Anche al fine di non creare improprie complessità nella governance che possono ostacolare processi ordinati e condivisi di evoluzione degli assetti societari, è opportuno confermare l'autorizzazione ad attivare lo strumento dell'esercizio della prelazione, preferibilmente d'intesa con gli altri principali azionisti, allo scopo di evitare, in particolare, l'ingresso nel capitale azionario di Start Romagna S.p.A. di soggetti terzi. Più in generale si propone di autorizzare Ravenna Holding, con il presente Piano, ad intervenire nell'ambito di eventuali processi di dismissione da parte di alcuni degli attuali soci, anche se attivati con il coinvolgimento della società.

Tenuto conto degli equilibri complessivi della Holding, si prevede la conferma di una soglia massima di investimento pari a 200 mila euro per l'acquisto di azioni.

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

La gestione caratteristica dell'Azienda per il prossimo triennio si articolerà, analogamente agli ultimi anni, sulle attuali 16 farmacie, di cui dieci di titolarità del Comune di Ravenna, tre rispettivamente dei Comuni di Alfonsine, Cotignola e Fusignano e tre del Comune di Cervia (compresa la succursale estiva a Tagliata).

Il contesto del settore della distribuzione farmaceutica e gli obiettivi di semplificazione e razionalizzazione delle partecipazioni pubbliche impongono di valutare possibili operazioni di aggregazione/collaborazione della società Ravenna Farmacie S.r.l., in particolare con altri soggetti pubblici, con riferimento prioritario al bacino emiliano-romagnolo. Le forme di sinergia attivabili devono essere valutate in maniera aperta e flessibile, richiedendosi azioni proattive per difendere il ruolo delle farmacie pubbliche in un contesto di mercato dinamico e aggressivo. In tale contesto, si ritiene tuttora attuale ed opportuno valutare anche eventuali operazioni societarie finalizzate allo scorporo del patrimonio immobiliare.

E' stata proficuamente sviluppata l'attività di revisione dei canoni di gestione, e di locazione delle farmacie, per allinearli alle nuove condizioni di mercato, per superare l'assetto transitorio precedentemente introdotto; tale attività dovrebbe definitivamente concretizzarsi nel 2020 esplicando tutti i benefici previsti.

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

Romagna Acque si configura quale società in house 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 realizzate e gestite dal gestore del SII nel territorio delle tre provincie della Romagna.

L'attività di indirizzo e controllo degli enti locali sulla società viene esercitata attraverso il coordinamento dei soci che agevola il perseguimento degli obiettivi assegnati e la verifica del loro rispetto. Tale attività, per l'esercizio in concreto del controllo analogo congiunto, si è sviluppata nel corso degli anni anche attraverso strutturati momenti di confronto tecnico e coordinamento tra i soci. I documenti di previsione contengono non solo obiettivi economici e finanziario-patrimoniali (come rappresentati rispettivamente nel Conto Economico e nello Stato Patrimoniale) ma anche obiettivi tecnico-gestionali (come rappresentati nella Relazione sulla Gestione). Il Piano 2020-2022 è stato sviluppato tenendo conto tra l'altro dell'operazione di affidamento alla Società della realizzazione e gestione delle nuove "Case dell'acqua". La programmazione del prossimo triennio prevede significativi investimenti anche nel settore dei beni non gestiti, in particolare nel bacino di Ravenna, impiegando parte delle relevantissime risorse finanziarie detenute e generate dalla società. La possibilità di garantire forti investimenti consente tuttavia di prevedere la disponibilità di risorse finanziarie molto rilevanti e ridondanti rispetto alle esigenze. Si potrà valutare l'opportunità di distribuzione potenziata di dividendi agli azionisti, una volta salvaguardata la piena potenzialità di investimento, che rimane l'obiettivo prioritario per la società.

Avanzamento delle attività del “Progetto di incorporazione in Romagna Acque- Società delle fonti di tutti gli asset del ciclo idrico della Romagna non iscritti nel patrimonio del gestore del servizio idrico integrato”

Si sta lavorando da tempo con gli altri azionisti di Romagna Acque all’ambizioso progetto di ulteriore evoluzione della Società delle Fonti, al fine di configurarla come unica società romagnola detentrica degli asset idrici, con l’obiettivo di razionalizzazione del sistema e di completa valorizzazione delle potenzialità finanziarie. L’obiettivo è quello di conseguire vantaggi infrastrutturali e tariffari, rafforzando il ruolo di un soggetto a forte vocazione e controllo pubblico, all’interno del sistema di regolazione. Il progetto va inquadrato in una visione strategica, di respiro romagnolo e regionale. Il Gruppo di lavoro ha messo a punto l’ipotesi tecnica per illustrare gli esiti dell’attività svolta ed ottenere un parere dell’Autorità di regolazione nazionale (ARERA) in merito alla “fattibilità regolatoria” del progetto. Con queste premesse, ed in considerazione dell’approssimarsi del prossimo periodo regolatorio “2020-2023” (deliberazione ARERA per MTI-3 attesa sul finire del mese di dicembre 2019), si potrebbe prevedere la redazione di Piani di Investimenti aggiornati con le nuove necessità di interventi come sopra individuati, la stesura di PEF e Piani Tariffari che recepiscano il valore rimodulato degli asset oggetto di conferimento. Il progetto dovrebbe ricevere nel corso del 2020 significativi passaggi formali presso ATERSIR ed ARERA che possano favorirne l’attuazione entro il periodo di Piano.

Romagna Acque, vista la necessità di potenziamento della propria capacità progettuale, è interessata al progetto di acquisizione di quote di partecipazione in una nuova società “in house” per i servizi di ingegneria, con altri soci pubblici del territorio: segnatamente l’Autorità di sistema portuale del Mare Adriatico centro-settentrionale che governa il porto regionale di Ravenna e Ravenna Holding anche in qualità di principale azionista di Romagna Acque. Tale progetto ha il preciso scopo di rafforzare la capacità di Romagna Acque di accelerare la realizzazione degli investimenti già programmati oltre a consentire l’ulteriore pianificazione e realizzazione di nuovi investimenti che si rendessero necessari per soddisfare l’aumentato fabbisogno infrastrutturale. La definitiva formale adesione alla nuova società e l’avvio dell’attività è previsto per i primi mesi del 2020.

ATTIVITÀ RELATIVE ALLA GESTIONE E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

La società Ravenna Holding può garantire un valido supporto operativo e finanziario per operazioni di natura patrimoniale anche a servizio dei soci, nel rispetto delle compatibilità finanziarie ed economiche.

Nell’ambito della recente revisione statutaria è stata meglio specificata la possibilità di svolgere attività di natura immobiliare in collegamento con le finalità istituzionali degli Enti, anche alla luce dell’art. 4, comma 3 del TUSP, e pertanto principalmente collegabili a immobili di proprietà degli enti soci o da destinarsi ad attività di interesse (in senso ampio) degli stessi.

Sono stati individuati importanti progetti di valorizzazione del patrimonio immobiliare detenuto, che hanno queste caratteristiche, in particolare relativamente agli immobili di via delle industrie (ex ATM) e di viale Farini. Si tratta di operazioni di interesse strategico degli azionisti, in grado di generare impatti economici e finanziari sostenibili e il rafforzamento patrimoniale della società, da regolarsi attraverso accordi operativi che definiscano modalità e tempistiche di finanziamento e di realizzazione degli interventi.

Nel periodo di Piano si verificheranno possibilità di dismissione/valorizzazione patrimoniale, pur in un contesto tuttora difficile del mercato, a cominciare dalle aree libere detenute, quali quella di Bassette Ovest, via Rossini e Savio, anche attraverso l'eventuale coinvolgimento di investitori istituzionali.

Il Piano Triennale 2020-2022 è stato predisposto tenendo conto degli indirizzi espressi dai soci, in particolare nel Coordinamento Soci del 16 ottobre e 17 dicembre 2019, e considera principalmente operazioni di natura immobiliare già delineate dagli stessi nell'ambito del precedente Piano triennale, prevedendo tempistiche di attuazione e finanziamento individuate in ragione dei diversi livelli di dettaglio di definizione della programmazione di ciascun progetto. Sono previsti nuovi investimenti nel triennio per circa 12 milioni di euro. Il Piano prevede prevalentemente gli aspetti legati alla pianificazione finanziaria, quantificando gli effetti economici e patrimoniali solo se individuabili con sufficiente attendibilità, tenendo conto che per i progetti principali le tempistiche prevedibili attestano l'avvio delle dinamiche economiche oltre l'orizzonte di Piano (2023).

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

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

Come previsto la Fondazione Flaminia ha regolarmente presentato nel 2017 il progetto relativo alla realizzazione di una residenza universitaria per studenti, mediante la ristrutturazione dell'immobile di Ravenna Holding sito in piazzale Farini 21, nell'ambito di un bando del Ministero dell'istruzione e dell'Università. Il progetto presentato è stato approvato dal MIUR con riserva di successivo finanziamento, e quindi con buone probabilità di essere finanziato con tempistiche successive.

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

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

Fondazione Flaminia si è impegnata a mettere a disposizione i contributi ministeriali (con qualunque forma e tempistica vengano comunque assegnati) e/o di altri soggetti ed in ogni caso - e quindi anche in mancanza dei contributi statali - ad assicurare, di intesa con il Comune di Ravenna, il cofinanziamento con risorse proprie, e si è fatta carico in particolare di sviluppare la progettazione definitiva ed esecutiva, assumendone le relative spese; si farà carico inoltre, come elemento qualificante del progetto complessivo, della futura gestione dei locali con modalità operative da individuarsi, e la possibile collaborazione di soggetti "istituzionali" specializzati.

Nei primi mesi del 2020 sarà predisposto, in base agli accordi recentemente aggiornati, un nuovo Piano Finanziario del progetto di ristrutturazione che prevede opere da appaltare per oltre 4 milioni di euro. Si prevede di completare la progettazione esecutiva entro i primi mesi del 2020, per poi procedere al bando per i lavori da aggiudicare e far partire auspicabilmente entro la fine del prossimo anno. La realizzazione dell'intervento dovrebbe richiedere circa 18 mesi, pertanto l'immobile potrebbe essere ragionevolmente ultimato entro la fine del 2022.

Rientrava già nell'ambito delle programmazioni precedenti, oltre alle previsioni di cofinanziamento del progetto appostate in base agli accordi siglati nel 2017, l'obiettivo di acquisto dei locali a piano terra (non compresi tra quelli già in precedenza di proprietà del Comune di Ravenna e quindi alienati alla Holding), con un investimento stimato nell'ordine di 800/900 mila euro per completare l'allineamento cielo/terra. Tali previsioni vengono confermate.

Sono state inoltre previste nel presente Piano ulteriori risorse (stimate non superiori a 1,5 milioni), per garantire la copertura dell'investimento necessario alla piena funzionalità dell'intero immobile di proprietà della Holding, nell'ambito del progetto che sarà come previsto aggiornato. Sarà tenuta in ogni caso ferma e verificata la possibilità di valorizzazione e messa a reddito dell'intero immobile, in grado di garantire impatti economici e finanziari sostenibili anche in relazione alle nuove risorse anticipate/destinate.

Area ex ATM (via delle Industrie)

Il precedente Piano Triennale individuava l'opportunità di valorizzazione dell'area e degli immobili presenti, destinati principalmente a servizio del TPL, inclusa la palazzina uffici da riconvertire a nuovi usi. Un precedente accordo non più operativo prevedeva la collocazione della caserma Polizia Locale nel sito, ma solo successivamente alla delocalizzazione del centro operativo del TPL in un'area che il Comune avrebbe dovuto acquisire da un privato, nell'ambito di un intervento di sviluppo urbanistico, al momento non attuato.

A seguito di una impegnativa verifica puntuale sviluppata nel 2019, e di una valutazione complessiva delle esigenze e opportunità, la realizzazione della nuova sede della Polizia Locale nella medesima area di via delle Industrie è risultata ancora rispondente agli obiettivi perseguiti dal Comune di Ravenna, pur essendo stata individuata una configurazione del tutto diversa degli interventi.

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

L'intervento prevede la ristrutturazione di un fabbricato esistente (ex uffici ATM) sul fronte strada, e il suo ampliamento verso l'area interna, andando in parte ad occupare e a sostituire edifici non utilizzati o non più funzionali alle attività oggi insediate. Il fabbricato sarà di complessivi 3.500 metri quadri, fra esistente e nuovo, su un lotto di circa 5.000 metri quadri stralciato dalla superficie complessiva dell'area, pari a circa 25.000 metri quadri. L'operazione consente di definire un assetto complessivo del comparto che garantisce una risposta funzionale a varie esigenze di interesse pubblico – nuova caserma della Polizia Locale e servizi TPL.

Per definire i reciproci impegni in relazione alla realizzazione della nuova caserma è stato definito e approvato un accordo tra Comune e Ravenna Holding. Data la natura pubblicistica dell'accordo,

viene perseguita una logica di corretto e razionale utilizzo delle risorse e di sostanziale equilibrio economico-patrimoniale, tenendo conto della natura dei soggetti coinvolti. L'obiettivo è quello di aggiudicare l'appalto per i lavori entro la fine del 2020.

L'investimento previsto per la realizzazione del progetto è di circa 5,5 milioni di euro.

Ravenna Holding si impegna alla ristrutturazione e all'ampliamento con risorse interamente proprie e sarà la stazione appaltante, ma si avvarrà della collaborazione dei tecnici comunali; spetterà infatti al Comune la redazione del progetto di fattibilità tecnica ed economica.

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

Si conferma l'opportunità di acquisire, per la migliore valorizzazione dell'intervento di riqualificazione complessiva dell'area, le aree contigue al lotto di proprietà per ampliare la superficie territoriale complessiva del comparto.

In continuità con gli esercizi precedenti, tenuto conto anche del citato accordo, sono state allocate risorse per programmare e finanziare interventi di adeguamento degli immobili a servizio del TPL. In particolare l'impianto di erogazione del metano dovrà essere oggetto di interventi significativi. Il recupero degli investimenti è garantito nell'ambito dei rapporti contrattuali esistenti con l'Agenzia della Mobilità.

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

Altri Interventi

Potranno essere attivate, sulla base di specifici accordi operativi, ulteriori mirati progetti relativamente a immobili di proprietà della Holding o dei soci (con eventuale acquisizione o altro titolo), con destinazione di servizio (quali a titolo esemplificativo uffici o caserme), a condizione della immediata possibilità di messa a reddito degli investimenti.

Il Piano prevede in particolare un intervento per la realizzazione della caserma dei Carabinieri a Marina di Ravenna su beni di proprietà dell'amministrazione comunale. Il progetto, da sviluppare con modalità attuative in fase di definizione, prevede un investimento complessivo stimato di 1,2 milioni di euro e la possibilità di messa a reddito contestuale al completamento dell'intervento.

CONCLUSIONI

Le previsioni sopra esposte sono state individuate dal Consiglio di Amministrazione in base a prudenti valutazioni circa le più opportune operazioni gestionali da porre in essere, individuate alla luce degli indirizzi dei soci, per come formalizzati nei piani precedenti e nell'ambito delle riunioni del Coordinamento dei Soci. Gli effetti patrimoniali, economici e finanziari delle operazioni individuate sono stati previsti, per come precisato nelle varie sezioni del budget, nei termini ivi descritti. In caso di operazioni prospettate, ma non puntualmente definite, che risulta in ogni caso opportuno siano autorizzate dai soci ai sensi degli strumenti di governance societaria, non sono appostate previsioni numeriche se non sufficientemente definite. In questi eventuali casi, gli importi ipotizzabili sono tali da non incidere significativamente sull'affidabilità sostanziale delle previsioni presentate, e da non alterare, neppure potenzialmente, gli equilibri societari complessivi.

**PRECONSUNTIVO 2019 DELLE SOCIETA' PARTECIPATE
LINEE OPERATIVE PER IL TRIENNIO 2020-2022**

Si forniscono le informazioni riguardanti l'andamento delle società controllate e partecipate di Ravenna Holding S.p.A. risultanti nei pre-consuntivi al 31/12/2019 e nelle previsioni di budget per gli anni 2020-2022 che sono stati trasmessi dai rispettivi Consigli di Amministrazione.

ASER S.r.l.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	Budget 2019	Pre-cons. 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
VALORE DELLA PRODUZIONE	2.672.090	2.785.569	2.621.000	2.684.100	2.732.700
COSTI DELLA PRODUZIONE	(2.450.521)	(2.433.811)	(2.420.621)	(2.453.614)	(2.482.948)
DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.	221.569	351.758	200.379	230.486	249.752
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	(6.000)	(1.364)	(6.000)	(6.000)	(6.000)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	215.569	350.394	194.379	224.486	243.752
IMPOSTE	(84.626)	(121.166)	(79.913)	(88.114)	(93.509)
RISULTATO D'ESERCIZIO	130.943	229.228	114.466	136.372	150.243

Preconsuntivo 2019

I dati economici di preconsuntivo rilevano un andamento della gestione positivo.

Complessivamente il valore della produzione stimato nel preconsuntivo 2019 è pari a 2.785.569 euro, in aumento rispetto alle previsioni di budget per circa 113 mila euro (+4,25%) a seguito dell'incremento del numero dei servizi, con particolare riferimento a Ravenna.

Nel 2019 sono proseguite tutte le 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 per i comuni di Ravenna e di Faenza.

I costi della produzione sono allineati alle previsioni di budget. Anche il costo del personale è allineato al budget e considera l'aumento contrattuale siglato con il rinnovo del CCNL in luglio 2018, i costi legati al nuovo servizio di vestizione, l'assunzione di due autisti a tempo intermittente e la conversione di alcuni contratti a tempo indeterminato per necessità lavorative, di cui una per sostituzione di un pensionamento e un'altra in sostituzione di un dipendente dimissionario.

La differenza fra valore e costo della produzione, che include anche il valore degli ammortamenti, presenta un risultato operativo (EBIT) pari a circa 352 mila euro, corrispondente al 12,63% del valore della produzione.

Il risultato ante imposte del preconsuntivo è stimato di circa 350 mila euro, in miglioramento di 135 mila euro rispetto alle previsioni di budget; l'utile netto è previsto pari a circa 230 mila euro.

La società nel 2019 continua a garantire il pieno equilibrio economico-gestionale complessivo, ritenendo raggiungibili gli obiettivi economici ed operativi assegnati da Ravenna Holding S.p.A..

Budget 2020-2022

Per il periodo 2020-2022 le previsioni sono state effettuate mantenendo invariati i prezzi di listino, dando particolare attenzione al contenimento dei costi operativi della gestione e prevedendo la continuità delle attività sociali e di solidarietà, senza compromettere gli equilibri economici.

Nei budget 2020-2022 il valore della produzione è stimato in leggera flessione rispetto al preconsuntivo, ma in lieve aumento nel triennio.

I risultati degli esercizi 2020-2022 saranno influenzati dall'ipotizzato andamento dei servizi previsti. Sul risultato finale, inoltre, inciderà la capacità della società di rispettare le previsioni di costo stimate, con la massima attenzione al contenimento e al controllo delle voci non correlate all'andamento del fatturato.

Per quanto riguarda il fabbisogno di personale la società non rileva esuberi ed evidenzia la necessità di sostituire, per pensionamento, il responsabile delle Agenzie, oltre che di incrementare di 1 unità l'organico con un contratto a tempo intermittente.

La società prevede di chiudere l'esercizio 2020 con un utile pre-imposte pari a 194 mila euro (e un utile netto pari a 114 mila euro). Per gli anni successivi le previsioni evidenziano un utile pre-imposte che si attesta a 224 mila euro per il 2021 e a circa 244 mila per il 2022 (utile netto 2021 pari a 136 mila euro e utile netto 2022 pari a 150 mila euro).

AZIMUT S.p.A.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	Budget 2019	Pre-cons. 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
VALORE DELLA PRODUZIONE	11.042.196	11.143.415	11.329.281	11.623.013	11.713.710
COSTI DELLA PRODUZIONE	(10.063.551)	(9.953.127)	(10.309.963)	(10.550.830)	(10.623.353)
DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.	978.645	1.190.288	1.019.318	1.072.183	1.090.357
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	(7.474)	(4.161)	(6.500)	(6.500)	(6.500)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	971.171	1.186.127	1.012.818	1.065.683	1.083.857
IMPOSTE	(317.084)	(392.610)	(352.472)	(367.287)	(373.149)
RISULTATO D'ESERCIZIO	654.087	793.517	660.346	698.396	710.708

Preconsuntivo 2019

Il Preconsuntivo 2019 evidenzia un andamento della gestione positivo ed in crescita rispetto alle previsioni di budget.

Per il 2019 il valore della produzione è stimato in 11 milioni di euro, in aumento di circa 100 mila euro (+ 0,9%) rispetto alle previsioni di budget.

Cresce il fatturato per i servizi Cimiteriali a seguito prevalentemente dei maggiori ricavi per cremazioni e servizi cimiteriali, mentre sono in calo le concessioni (specialmente a Ravenna).

Il servizio verde risulta allineato alle previsioni di budget.

I ricavi relativi agli altri servizi evidenziano una modesta flessione dovuta a differenti motivazioni.

I costi della produzione evidenziano una diminuzione rispetto alle previsioni di budget (-1%), rilevando anche una differente distribuzione tra le varie tipologie di costi. In particolare si evidenzia una diminuzione del costo dei beni e del venduto, a seguito di minori costi legali alle concessioni cimiteriali e al servizio sosta, compensati dall'incremento del costo di servizi legati alle attività del verde e alle attività cimiteriali varie.

Il costo del personale nel 2019 viene stimato complessivamente in diminuzione per circa 164 mila euro rispetto al budget. Lo scostamento è riconducibile prevalentemente ai pensionamenti realizzati in corso d'anno, anticipati rispetto alle previsioni, a seguito della sostituzione della Legge Fornero con la "Quota 100" e all'efficientamento delle risorse interne derivante delle evoluzioni organizzative avviate già dall'anno precedente in tutti i servizi.

Gli ammortamenti sono inferiori rispetto a quelli stimati a budget, per effetto della riprogrammazione e dello slittamento di alcuni investimenti, ma sono più che compensati da maggiori accantonamenti prudenziali, non previsti a budget, per svalutazione crediti e per il ripristino dei beni ricevuti in concessione comunale scadente il 30 giugno 2027.

Il risultato operativo 2019 è stimato in circa 1,2 milioni di euro, in apprezzabile aumento rispetto al budget.

Azimut prevede di chiudere il 2019 con un risultato ante imposte di oltre un milione di euro e un utile netto di circa 794 mila euro.

La società continua a perseguire il pieno equilibrio economico della propria attività, garantendo la qualità dei servizi resi e la puntuale applicazione dei contratti di servizio, migliorando le previsioni di budget. Pertanto, alla luce di questi dati, Azimut ritiene pienamente confermabili gli obiettivi gestionali assegnati da Ravenna Holding S.p.A..

Budget 2020-2022

Per il 2020 il valore della produzione è stimato in 11,3 milioni di euro, in crescita di circa 186 mila euro rispetto al preconsuntivo 2019 a seguito prevalentemente dell'aggiustamento del contratto di servizio Verde rispetto ai lavori affidati e ai maggiori ricavi della Sosta derivanti dalla gestione di nuovi parcheggi per conto del Comune di Ravenna. Per gli altri servizi la previsione è sostanzialmente legata ai contratti di servizio in essere.

Per il 2021 e il 2022 il valore della produzione è previsto in aumento del 2,5% - 3,0% rispetto al 2020. Si evidenzia che a seguito della scadenza al 31/01/2020 del contratto di servizio di gestione del Ponte Mobile, tale attività è stata inserita solo parzialmente nel budget 2020 ed è stata per prudenza esclusa nei budget 2021 e 2022.

Relativamente ai costi della produzione per il 2020-2022 la previsione rileva un aumento per tenere conto di alcune attività manutentive necessarie, con particolare riferimento al servizio cimiteriale, e per far fronte alle nuove attività di gestione della Sosta.

Per il prossimo triennio si prevede un incremento del costo del personale rispetto ai valori di preconsuntivo a seguito dell'aumento contrattuale previsto dal rinnovo del CCNL e per far fronte alle nuove figure previste dal piano delle assunzioni, alcune delle quali in sostituzione dei pensionamenti avvenuti nel 2019.

Gli ammortamenti presentano un valore in crescita rispetto al preconsuntivo 2019 (al netto degli accantonamenti) a seguito degli investimenti che la società prevede di attuare.

In conseguenza degli elementi sopra citati, per il budget 2020 viene stimato un risultato ante imposte al di sopra del milione di euro che si mantiene anche nei budget 2021 e 2022.

Per il triennio 2020-2022 Azimut prevede di chiudere con un risultato netto superiore ai 650 mila euro, laddove i ricavi rifletteranno le previsioni effettuate.

RAVENNA ENTRATE S.p.A.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	Budget 2019	Pre-cons. 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
VALORE DELLA PRODUZIONE	5.024.654	5.113.725	5.362.350	5.508.922	5.529.090
COSTI DELLA PRODUZIONE	(4.950.542)	(4.857.061)	(5.255.292)	(5.393.913)	(5.441.318)
DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.	74.112	256.664	107.058	115.009	87.772
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	0	3.145	2.000	2.000	2.000
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	74.112	259.809	109.058	117.009	89.772
IMPOSTE	(22.233)	(99.540)	(45.366)	(47.498)	(38.638)
RISULTATO D'ESERCIZIO	51.879	160.269	63.692	69.511	51.134

Preconsuntivo 2019

Il 2019 rappresenta per Ravenna Entrate S.p.A. il secondo esercizio integrale successivo alla configurazione della società in base al modello "in house providing",

I dati economici di preconsuntivo 2019 confermano l'esito positivo della gestione aziendale.

Il valore della produzione nel preconsuntivo 2019 ammonta complessivamente a € 5.113.725, in aumento rispetto al budget per circa € 89 mila.

I ricavi delle vendite e delle prestazioni rilevano un incremento di circa € 102 mila derivante dai maggiori aggi incassati - rispetto a quelli preventivati – per Tari e per accertamenti e riscossioni coattive. Tale aumento è in parte compensato dalla diminuzione dei ricavi accessori.

I costi della produzione ammontano complessivamente a € 4.857.061 in diminuzione rispetto alle previsioni di budget per circa 93 mila euro. Il calo dei costi è riconducibile:

- a minori costi operativi esterni, con particolare riferimento ai costi per la produzione (quali spese postali e oneri su quote inesigibili);
- al minore costo del personale, che risulta moderatamente inferiore al budget, in ragione dei criteri di prudenza rispettati in fase di redazione, suggeriti dalla fase di transizione organizzativa in atto;
- ai minori ammortamenti, a seguito dello slittamento di alcuni investimenti inizialmente pianificati.

Con riferimento al personale si evidenzia che la società nel 2019 ha proseguito l'evoluzione organizzativa delineata con il modello "in House Providing", operando un preciso dimensionamento della dotazione organica, consolidando la struttura operativa ed avviando specifici potenziamenti delle risorse umane dedicate in ragione degli obiettivi assegnati, fra i quali il progressivo superamento della presenza di personale con contratti non stabili, valorizzando nel contempo le sinergie operative interne al gruppo e gli ambiti di potenziamento del service garantiti dalla capogruppo.

Il risultato operativo della Società nel preconsuntivo 2019 risulta pari a € 256.664, in miglioramento di circa € 183 mila rispetto alle previsioni di budget.

Il risultato ante imposte, è stimato in circa € 260mila e l'utile netto per l'esercizio 2019 è previsto pari a circa € 160 mila, valori entrambi superiori alle previsioni di budget, riconducibili principalmente ai maggiori aggi incassati derivanti dall'attività accertativa ed all'attenta gestione dei costi.

I risultati del conto economico preconsuntivo relativi all'esercizio 2019, confermano l'equilibrio economico-gestionale complessivo della società che rispetta criteri di economicità, efficacia ed efficienza nella conduzione delle attività. Gli elementi prospettici inducono a ritenere che potranno essere raggiunti gli obiettivi economici e di valorizzazione del rapporto costi/ricavi assegnati da Ravenna Holding S.p.A..

Budget 2020-2022

Le proiezioni economiche per il periodo 2020-2022 sono state determinate considerando gli obiettivi definiti dal Comune di Ravenna e le condizioni disciplinate dal vigente contratto di servizio.

Nel 2020 è prevista l'esternalizzazione dell'attività del servizio di affissione esecutiva di manifesti pubblicitari sul parco plance del Comune di Ravenna (esclusa di ogni attività inerente la gestione del relativo tributo comunale), oltre alle attività operative connesse, per un periodo biennale, con possibilità di proroga per un ulteriore biennio, a sostanziale invarianza complessiva dei costi sostenuti per questo servizio.

Il valore della produzione nel triennio 2020-2022 è previsto in lieve aumento rispetto al preconsuntivo 2019 per la maggiore attività accertativa prevista a seguito della piena operatività della struttura organizzativa e gestionale posta in essere dalla società.

I costi della produzione tengono conto delle maggiori attività accertative e di controllo richieste dal Comune di Ravenna.

A seguito del potenziamento dell'organico della società, condiviso con il Comune di Ravenna, il costo del personale stimato per il triennio 2020-2022 risulta maggiore rispetto al preconsuntivo 2019 essendo stata considerata la piena operatività della dotazione organica implementata.

Avvalorando la "Mission" della società orientata all'erogazione di un efficace, efficiente ed economico servizio di riscossione delle entrate e dei tributi di competenza del Comune di Ravenna, senza la ricerca della massima remunerazione del capitale, la cui salvaguardia costituisce tuttavia un

presupposto fondamentale che deve essere necessariamente coniugato alle finalità istituzionali, Ravenna Entrate prevede utili netti per il prossimo triennio sopra ai 50 mila euro, nel rispetto degli obiettivi assegnati.

RAVENNA FARMACIE S.r.l.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	Budget 2019	Pre-cons. 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
VALORE DELLA PRODUZIONE	68.982.993	69.351.146	73.290.760	75.932.585	77.962.506
COSTI DELLA PRODUZIONE	(68.622.826)	(68.821.531)	(72.886.997)	(75.440.464)	(77.424.472)
DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.	360.167	529.615	403.763	492.121	538.034
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	(3.000)	12.242	(3.000)	(6.000)	(9.000)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	357.167	541.857	400.763	486.121	529.034
IMPOSTE	(146.849)	(221.999)	(187.383)	(215.669)	(235.368)
RISULTATO D'ESERCIZIO	210.318	319.858	213.380	270.452	293.666

Preconsuntivo 2019

Nel preconsuntivo 2019 Ravenna Farmacie evidenzia un buon andamento della gestione, nonostante la negativa contingenza economica specifica del settore farmaceutico, sia a livello nazionale che locale.

Il valore della produzione rileva un incremento rispetto alle previsioni di budget 2019.

L'attività delle farmacie nel 2019 registra complessivamente un risultato positivo nelle vendite, anche se l'attività "standard" continua ad essere sfavorita dal calo della spesa farmaceutica convenzionata e dalla concorrenza, sia diretta, dovuta all'apertura di nuove farmacie, che indiretta, dovuta agli investimenti della grande distribuzione sull'area parafarmaceutica.

Nell'area del magazzino l'incremento del fatturato è in miglioramento rispetto a quanto previsto a budget 2019, grazie alla capacità di ricercare nuovi clienti. Tale risultato non ha compensato la diminuzione di fatturato che ha interessato le vendite "IntercentER" per la fornitura alle farmacie pubbliche dell'Emilia Romagna. Su tale vicenda la società ha intrapreso azioni in merito nei confronti del partner commerciale, che hanno condotto alla positiva transazione (150.000 euro) a favore di Ravenna Farmacie registrati tra gli altri ricavi e proventi non commerciali.

Il magazzino continua comunque a registrare progressi organizzativi in tutte le fasi (gestione degli acquisti e dei resi, ricevimento e stoccaggio della merce, consegna della merce ai clienti), anche grazie all'avvio e al successivo sviluppo del progetto di automazione di alcune fasi di lavorazione.

Il costo del venduto 2019 segue di pari passo l'incremento e l'evoluzione del fatturato, confermando pertanto le stime sulla marginalità commerciale previste nel budget 2019, sia in valore assoluto che in percentuale sul fatturato.

Per quanto riguarda gli altri costi della produzione si evidenzia un lieve aumento relativo ai costi variabili di produzione, commerciali e generali, rispetto a quanto previsto a budget, collegati allo sviluppo e mantenimento del fatturato.

Il costo del personale rileva un calo rispetto alle stime di budget (- 30.000 euro circa) e questo nonostante sia stato mantenuto un atteggiamento prudente sia sul conteggio del premio di produzione che sull'eventuale impatto del rinnovo del contratto di categoria scaduto a fine 2015. Il dato premia le attività di razionalizzazione intraprese (razionalizzazione dei turni, riduzione degli straordinari e delle ferie, ecc.).

La differenza fra valore e costo della produzione presenta un risultato operativo pari a 529.615 euro, in aumento di 169 mila euro rispetto al budget.

La gestione finanziaria si mantiene in sostanziale equilibrio, segno della capacità di tenere sotto controllo questo importante aspetto, malgrado gli importanti investimenti, immobiliari e non, di questi ultimi anni.

Per quanto sopra riportato, il risultato del periodo ante imposte presenta un valore pari a 541.857 euro, in aumento di 185 mila euro rispetto alle previsioni, anche grazie alla positiva conclusione di una partita non ricorrente.

Si prevede che il preconsuntivo 2019 si chiuderà con un utile netto di circa € 320.000 che può essere considerato prudenziale se il fatturato degli ultimi mesi si assesterà sui valori stimati.

I dati di Preconsuntivo 2019, uniti al buon controllo dei costi e dei margini, inducono a ritenere raggiungibili gli obiettivi economici ed operativi assegnati da Ravenna Holding S.p.A.

Budget 2020-2022

I risultati degli esercizi 2020-2022 saranno influenzati dalla ipotizzata graduale ripresa economica del mercato farmaceutico e dalla capacità dell'azienda di ampliare e migliorare nel tempo il fatturato dell'area distributiva all'ingrosso, confidando altresì sul mantenimento del positivo trend di vendite delle Farmacie nell'area extra SSN, anche grazie agli investimenti effettuati negli ultimi anni ed a quelli previsti a budget.

I ricavi delle vendite sono stimati in 71 milioni di euro nel 2020 con un aumento progressivo per le annualità successive.

Per il prossimo triennio è stato previsto un aumento dei costi operativi dovuto prevalentemente alla necessità di far fronte ai costi legati all'area distributiva, strettamente collegati all'ampliamento dei clienti dell'area magazzino ed all'ampliamento del service amministrativo prestato da Ravenna Holding.

Relativamente al personale per il prossimo triennio sono previsti limitati inserimenti; una figura impiegatizia da inserire nelle attività di back office aziendale che collaborerà in stretto contatto con Ravenna Holding S.p.A. e di un magazziniere per supportare l'ipotizzata crescita del fatturato del magazzino centrale.

Un altro fattore preponderante che porterà alla crescita del costo del lavoro nei prossimi tre anni sarà da ricondurre agli scatti di anzianità già certi ed agli aumenti contrattuali ipotizzabili a seguito dell'eventuale rinnovo del contratto di categoria scaduto a fine 2015.

Infine a marzo 2020 finirà il contratto di affidamento del servizio con la farmacia Santo Monte di Bagnacavallo che nella primavera del 2020 pubblicherà la nuova gara di appalto destinata a coprire le forniture per gli anni di validità del presente piano triennale. Nel piano triennale è stata valorizzata la possibilità che Ravenna Farmacie risulti ancora la vincitrice del bando, vista anche la natura autorizzatoria, valutandone pertanto il relativo impatto sia nell'area dei ricavi, che in quella dei costi del personale e del venduto.

L'esposizione finanziaria del prossimo triennio si presenta leggermente negativa per tenere conto di un potenziale incremento dell'euribor, che attualmente continua a presentare livelli straordinariamente contenuti, ed a seguito di un atteggiamento prudente nel determinare gli interessi di mora o di ritardato pagamento che l'azienda sarà in grado di incassare e recuperare dai clienti morosi ed inadempienti.

Il budget 2020 stima un risultato ante imposte di €400.763, inferiore rispetto al pre consuntivo 2019. Per gli anni 2021 e 2022 sono stimati risultati ante imposte vicino ai 500 mila euro.

L'utile netto è previsto nel prossimo triennio sempre al di sopra dei 200 mila euro in costante aumento fino ad un valore di quali 300 mila euro nel 2022.

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

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	Budget 2019	Pre-cons. 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
VALORE DELLA PRODUZIONE	59.760.762	60.121.754	58.691.155	59.462.094	60.638.536
COSTI DELLA PRODUZIONE	(53.776.582)	(53.195.912)	(53.453.629)	(53.413.605)	(53.917.298)
DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.	5.984.180	6.925.842	5.237.526	6.048.489	6.721.238
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	1.093.895	1.155.939	982.600	906.907	827.881
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	7.078.075	8.081.781	6.220.126	6.955.396	7.549.119
IMPOSTE	(2.167.350)	(2.123.444)	(1.700.333)	(1.920.791)	(2.098.808)
RISULTATO D'ESERCIZIO	4.910.725	5.958.337	4.519.793	5.034.605	5.450.311

Preconsuntivo 2019

Il valore della produzione nel preconsuntivo 2019 è stimato pari a 60 milioni di euro, in aumento rispetto al budget di circa 360 mila euro (+0,60%).

I ricavi delle vendite e delle prestazioni ammontano a 50.169.789 euro. I ricavi per la vendita di acqua nel preconsuntivo 2019 tengono conto:

- della determina di ATERSIR 52/2018 (tuttora in attesa di validazione da parte di ARERA) per le tariffe 2019;
- delle rinunce tariffarie per il periodo 2016-2019 (che impattano sul conto economico per circa 3,8 milioni di euro);
- dei conguagli tariffari positivi, in quanto i quantitativi di acqua venduti sono stati inferiori rispetto a quelli stimati sui quali è articolata la tariffa;

Relativamente ai ricavi della vendita di acqua si segnala che l'andamento idrologico ha registrato scarsi apporti alla diga di Ridracoli nel primo trimestre del 2019 e apporti significativi in aprile e maggio che hanno permesso di raggiungere la quota di tracimazione dai primi di maggio fino a inizio giugno. Al fine di mantenere una riserva adeguata della risorsa di Ridracoli per i consumi estivi nella prima parte dell'anno il prelievo è stato inferiore rispetto alle medie di periodo e di budget, scarto che tuttavia è stato recuperato su base annua. Il preconsuntivo prevede infatti una sostanziale conferma del mix delle fonti di approvvigionamento idrico di budget. L'utilizzo idrico è stato così suddiviso: 47% Ridracoli, 23% Potabilizzatore Standiana-Bassette, la restante parte 30% Fonti locali.

I ricavi di vendita dell'energia nel preconsuntivo sono pari a 756 mila euro. Gli altri ricavi e proventi non commerciali (9,9 milioni di euro) sono in linea con le previsioni di budget e includono principalmente i "canoni per i beni in uso oneroso al gestore del SII", pari a 7,8 milioni di euro, i ricavi e proventi per telefonia e telecomunicazioni pari a 867 mila euro e i "contributi in conto esercizio" pari a 705 mila euro.

I costi della produzione nel Preconsuntivo 2019 ammontano a 53 milioni di euro, in diminuzione rispetto al budget per 581 mila euro, riferibili principalmente a minori costi per beni di consumo (reagenti, carboni e altri beni) e servizi (quali utenze, trattamento fanghi, prestazioni) non legati all'approvvigionamento idrico che invece rileva un incremento per i più elevati costi dei vettoriamento richiesti da Plurima/Consorzio di Bonifica per l'alimentazione del potabilizzatore Standiana e per maggior prelievo di acqua dal Po, minori costi del personale, considerando il progetto di riorganizzazione aziendale e gli aumenti contrattuali previsti del CCNL, e minori ammortamenti per effetto di slittamenti negli investimenti nel comparto "beni in uso oneroso al gestore del SII".

Il Risultato operativo (EBIT) è previsto pari a quasi 7 milioni euro, maggiore rispetto alle previsioni per 942 mila euro (+15,7%).

La gestione finanziaria mostra un risultato positivo pari a oltre 1 milione di euro derivante dal saldo fra gli interessi attivi sui titoli, sui contratti di tipo assicurativo, sul prestito fruttifero concesso alla

società collegata Plurima S.p.a., sulle giacenze di liquidità nei conti bancari e gli interessi passivi sui mutui.

Il preconsuntivo 2019 chiude con un risultato prima delle imposte pari a 8.081.781 euro, pari al 13,4% del valore della produzione, superiore al budget per un milione di euro.

L'utile al netto delle imposte viene stimato in quasi 6 milioni di euro.

La società conferma la destinazione di dividendi ordinari in linea con i due esercizi precedenti (6 euro per azione) e con l'indirizzo dei soci.

Budget 2020-2022

Le previsioni di budget per gli anni 2020 e 2021 evidenziano Ricavi delle vendite e delle prestazioni in diminuzione rispetto al preconsuntivo. Per le previsioni tariffarie del piano 2020-2022 la società ha confermato le impostazioni del MT2 (Metodo Tariffario 2) relativo al periodo 2016-2019, in quanto l'MT3 relativo al periodo di regolazione 2020-2023, non è ancora stato emesso da ARERA. Le tariffe tengono conto dei maggiori costi che la società sostiene per raggiungere gli obiettivi di qualità tecnica fissati dall'Autorità. Si ricorda tuttavia che ad oggi ARERA non ha ancora validato le tariffe per il periodo 2018-2019. Negli anni 2020-2022 è prevista inoltre la chiusura dei conguagli derivanti dal 2018 e 2019, con possibili effetti positivi.

La variazione dei ricavi di vendita fra il 2019 e gli anni di piano è dovuta principalmente alla riduzione della componente "capex" (ossia della componente relativa al recupero degli investimenti che comprende oneri finanziari, oneri fiscali e ammortamenti), dovuta sia al minor capitale investito, sia ai minori ammortamenti (in quanto le quote di ammortamento dei beni che entrano in funzione sono inferiori alle quote dei cespiti che finiscono il processo di ammortamento).

Gli altri ricavi diversi prevedono un aumento dei canoni per i beni in uso al gestore del SII, a seguito di nuovi beni che entreranno in funzione.

I costi operativi nel piano 2020-2022 sono previsti in aumento rispetto al 2019 a seguito prevalentemente dei maggiori costi stimati per l'acquisto delle materie prime e di consumo e per maggiori costi di manutenzione e per maggiori servizi di approvvigionamento e vettoriamento idrico legati alla previsione di maggior prelievo di acqua dal Po.

Il costo del personale nel 2020 viene stimato in linea con il preconsuntivo. Un lieve incremento è previsto per il 2021-2022 dove prosegue il turn-over e l'organico complessivo passerà da 159 a 162 unità. I maggiori costi del personale sono compensati da minori costi per servizi esternalizzati e maggiori ricavi di natura tariffaria/capitalizzazione di costi del personale.

Il valore degli ammortamenti nel 2020 è stimato in linea con il 2019, un aumento è previsto nel 2021 e 2022 per l'entrata in funzione di nuovi cespiti con particolare riferimento al comparto beni in uso oneroso al SII, che compensa la riduzione degli ammortamenti nel comparto acqua all'ingrosso, dove l'effetto generato dal completamento del processo di ammortamento dei cespiti in uso è superiore agli ammortamenti di nuovi cespiti.

Per le dinamiche sopra descritte, Romagna Acque prevede di ottenere un risultato operativo all'avvio del prossimo triennio inferiore al dato di preconsuntivo 2019, con la tendenza al riallineamento.

Anche la gestione finanziaria è stimata in diminuzione rispetto al preconsuntivo 2019 per effetto della minore giacenza media stimata, sia pure molto significativa, e dell'ulteriore riduzione prevista dei tassi di rendimento.

Per il 2020 il risultato ante imposte è stimato pari a 6,2 milioni di euro e l'utile netto pari a 4,5 milioni di euro. Per il 2021 il risultato pre-imposte sale a quasi 7 milioni di euro e l'utile netto a 5 milioni, mentre nel 2022 Romagna Acque prevede un risultato ante imposte di 7,5 milioni di euro e un utile netto pari a circa 5,5 milioni di euro.

Il budget 2020 e gli anni successivi, analogamente al preconsuntivo 2019, tengono conto di una distribuzione ordinaria dei dividendi ai soci per 6 euro ad azione (circa 4,4 milioni di euro), allineata alla programmazione di Ravenna Holding.

START ROMAGNA S.p.A.

Preconsuntivo 2019

Il preconsuntivo 2019 è stato redatto sulla base dell'andamento della semestrale.

Il valore della produzione stimato nel preconsuntivo 2019 presenta un decremento complessivo di 344 mila euro rispetto al budget, derivante prevalentemente dal calo dei corrispettivi TPL e dalla diminuzione dei contributi c/esercizio per il venir meno del rimborso degli oneri di malattia da parte dello Stato.

Per quanto riguarda i corrispettivi da TPL si evidenzia che mentre quelli relativi ai bacini di Forlì-Cesena e Ravenna comprendono un leggero aumento dei km di produzione e l'adeguamento Istat (seppur ritenuto insufficiente), i corrispettivi relativi al bacino di Rimini non comprendono tali incrementi, motivo per cui, così come per l'annualità 2018, Start ha promosso ricorso al TAR per il riconoscimento di un adeguato livello degli stessi. Il preconsuntivo tiene conto di una ipotesi di adeguamento in considerazione del ricorso in essere.

I costi della produzione sono pressoché in linea con le previsioni di budget, pur con una differente distribuzione tra le varie tipologie di costo.

Il costo del personale, che rappresenta la voce di costo più significativa del conto economico, è in calo rispetto alle previsioni di budget (-163 mila euro).

Gli ammortamenti e accantonamenti nel preconsuntivo 2019 sono pari a 5,5 milioni di euro, in linea con le previsioni.

La società ha dato corso agli importanti investimenti per il rinnovo del parco mezzi.

Il risultato della gestione finanziaria nel preconsuntivo 2019, seppur poco rilevante, stima un migliorativo rispetto alle previsioni di budget.

La gestione straordinaria rileva un risultato positivo pari a 228 mila euro per effetto prevalentemente di rimborsi di costi per manutenzioni straordinarie su beni di terzi sostenuti nell'esercizio precedente e dallo storno di accantonamenti a fondi rischi non utilizzati (relativi a rimborsi malattia anno 2013).

Il preconsuntivo 2019 chiude con un risultato al netto detto delle imposte (stimate in 90 mila euro) in sostanziale pareggio (+12.000 euro) in linea alle previsioni di budget.

Budget 2020

Start Romagna sta predisponendo il budget per la prossima annualità 2020 ed il piano triennale, come da nuovo statuto sociale, che sarà definito nel prossimo mese di gennaio.

SAPIR S.p.A.

Preconsuntivo 2019

I dati di preconsuntivo della società SAPIR evidenziano un andamento della gestione positivo in termini di traffici, tale da far registrare un +1% rispetto ai volumi 2018 considerati già molto soddisfacenti.

Il valore della produzione a fine 2019 dell'attività operativa della società (attività portuale e relative attività accessorie) è previsto pari a 26,2 milioni di euro, in crescita rispetto alle previsioni di budget per circa 1,8 milioni di euro (+7,21%) a seguito dei maggiori volumi trattati, con particolare riferimento al traffico delle argille e dei materiali destinati alle ceramiche, al traffico dei materiali ferrosi e del flusso delle merci movimentate tramite ferrovia. I costi operativi esterni direttamente connessi alle operazioni portuali di movimento merci e ai consumi del ciclo operativo hanno conseguentemente subito un incremento.

Il valore aggiunto totale viene stimato nel preconsuntivo 2019 pari a quasi 12 milioni di euro, in leggero calo rispetto alle aspettative.

Il costo del personale dipendente, che tiene conto dell'implementazione del nuovo modello organizzativo per come delineato dal Piano Industriale, e gli ammortamenti che considerano l'avanzamento dei vari investimenti previsti, sono sostanzialmente allineati al budget.

La gestione finanziaria presenta un saldo di circa 2 milioni di euro, in aumento di 436 mila euro, grazie principalmente ai dividendi riscossi dalle società controllate, stimati con prudenza nel budget.

Il preconsuntivo 2019 chiude con un risultato pre-imposte pari a 4,1 milioni di euro, e un utile netto 3,5 milioni di euro, in linea con le previsioni di budget.

Budget 2020

Per il 2020 SAPIR prevede un andamento della gestione in sostanziale continuità con i dati di preconsuntivo 2019. Punto di forza anche per il prossimo esercizio rimangono il traffico delle argille, dei materiali destinati alle ceramiche ed il traffico dei materiali ferrosi. Questo consolidamento è merito soprattutto degli importanti investimenti in spazi coperti dedicati, ben serviti dalla rete ferroviaria.

Per l'esercizio 2020 il valore della produzione dell'attività operativa della società (attività portuale e relative attività accessorie) è stimato pari a 26,4 milioni di euro, in lieve aumento rispetto al preconsuntivo 2019 (+200 mila euro, circa +0,76%). I costi operativi esterni direttamente connessi alle operazioni portuali di movimento merci ed accessorie sono stimati stabili rispetto al 2019.

Il costo del personale è previsto in crescita in quanto considera l'internalizzazione del servizio di manutenzione meccanica (16 persone), precedentemente svolto dalla partecipata Alliance Port Service SRL. La società rileva che al netto dell'internalizzazione del servizio manutenzione, il costo del personale, rispetto al 2019, risulterebbe inferiore di oltre 125 mila euro. Tale risultato trova origine nella prima fase del percorso di riorganizzazione ed ottimizzazione delle attività e dei processi aziendali che ha consentito di non reintegrare alcune risorse e di concludere, a luglio 2019, il progetto di rinnovamento del gruppo dirigenziale.

Gli ammortamenti si incrementano a seguito degli investimenti da effettuarsi nel corso del 2020, aumenti parzialmente compensati dalla fine ammortamento di altri cespiti che hanno concluso il loro ciclo. Gli investimenti programmati per il 2020, compresi quelli già approvati del Piano 2018-2019 slittati al 2020, ammontano complessivamente a 8,45 milioni di euro.

Il saldo della gestione finanziaria generato dai componenti negativi (principalmente oneri finanziari derivanti dai mutui in essere) e dai componenti positivi (dividendi, plusvalenze finanziarie e interessi attivi sulle disponibilità finanziarie), evidenzia un risultato pari a 1,7 milioni di euro principalmente derivante dalla stima dei dividendi calcolati sulla base dei risultati preconsuntivi 2019 delle controllate.

SAPIR chiude il budget 2020 con un risultato ante imposte pari a 3,9 milioni di euro e un utile al netto delle imposte di oltre 3 milioni di euro.

HERA S.p.A.

La multiutility consolida i primi nove mesi dell'anno con risultati particolarmente positivi, superiori alle attese, con un andamento del terzo trimestre 2019 in ulteriore miglioramento rispetto ai trimestri precedenti. In crescita tutti i principali indicatori economico-finanziari e gli investimenti.

Highlight finanziari

- Ricavi a 5.063,2 milioni di euro (+16,4%)
- Margine operativo lordo (MOL) a 785,8 milioni (+5,0%)
- Risultato netto a 242,0 milioni (+12,1%)
- Posizione finanziaria netta a 2.740,7 milioni, con il rapporto Posizione Finanziaria Netta su MOL in miglioramento.

Highlight operativi

- Buon contributo alla crescita dalle aree di business, specie nei settori gas, idrico e ambiente
- Risultati positivi grazie sia alla crescita organica che per linee esterne
- Clienti energy in forte aumento a quasi 2,65 milioni, con un tasso di crescita più che triplicato rispetto alla media storica.

Ricavi in aumento a 5.063,2 milioni di euro

Nei primi nove mesi del 2019, i ricavi sono stati pari a 5.063,2 milioni di euro, in crescita del 16,4% rispetto ai 4.348,4 milioni del 30 settembre 2018, grazie al contributo di tutte le aree di business. In particolare, hanno inciso le attività di trading e i maggiori ricavi e volumi venduti di gas ed energia elettrica.

Margine operativo lordo (MOL) in crescita a 785,8 milioni

Il margine operativo lordo consolidato al 30 settembre 2019 cresce da 748,6 a 785,8 milioni di euro (+5,0%). Una crescita da attribuire prevalentemente alle buone performance delle diverse aree di business, specie nei settori gas e ciclo idrico. Risultati positivi anche nell'area ambiente.

Risultato operativo e utile ante imposte in crescita anche grazie alla gestione finanziaria

Il risultato operativo cresce a 405,5 milioni di euro rispetto ai 376,5 del 30 settembre 2018 (+7,7%) e l'utile prima delle imposte sale a 338,4 milioni rispetto ai 311,0 dell'analogo periodo dell'anno precedente (+8,8%). Il risultato della gestione finanziaria alla fine dei primi nove mesi del 2019 si attesta a 67,1 milioni di euro, sostanzialmente in linea rispetto al 30 settembre 2018.

Risultato netto in aumento a 242,0 milioni (+12,1%)

Il risultato netto al 30 settembre 2019 sale a 242,0 milioni di euro (+12,1%) rispetto ai 215,9 milioni dell'analogo periodo dell'anno precedente, mentre l'utile di pertinenza degli Azionisti del Gruppo cresce a 230,8 milioni di euro rispetto ai 208,7 milioni al 30 settembre 2018 (+10,6%).

Ravenna Holding S.p.A.

PIANO ECONOMICO FINANZIARIO PATRIMONIALE 2020/2022

PREMESSA

Il presente Piano Pluriennale 2020-2022 è stato predisposto ai sensi dell'art. 26 dello statuto sociale ed analizza gli aspetti economici patrimoniali e finanziari che caratterizzeranno l'attività della Società nel prossimo triennio. Il budget 2020-2022 di Ravenna Holding S.p.A. è stato redatto utilizzando gli stessi criteri di valutazione ed i medesimi principi per la formazione del bilancio del precedente esercizio e del budget 2019.

La valutazione delle voci è stata fatta ispirandosi a criteri generali di prudenza e competenza, nella prospettiva della continuazione dell'attività della società.

IL PATRIMONIO DI RAVENNA HOLDING S.p.A.

Il patrimonio della Società al 31/12/2019 sarà 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:

- partecipazioni conferite dai Comuni soci (Comune di Ravenna, Comune di Faenza e Comune di Cervia);
- partecipazioni acquistate, successivamente al conferimento, dal Comune di Ravenna e dal Comune di Cervia;
- partecipazioni acquistate sul mercato a seguito di specifici bandi/offerte di vendita;
- partecipazioni acquisite a seguito dell'operazione di fusione con la società Area Asset S.p.A.;
- partecipazioni conferite dai nuovi soci Provincia di Ravenna e Comune di Russi;
- partecipazioni acquisite, contestualmente al conferimento, dai nuovi soci Provincia di Ravenna e Comune di Russi.

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

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

CONTO ECONOMICO – STATO PATRIMONIALE - RENDICONTO FINANZIARIO

CONTO ECONOMICO

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

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

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

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

Ricavi

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

Dividendi	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
HERA S.p.A.	7.420.000	7.739.894	7.688.787
SAPIR S.p.A.	871.788	871.788	871.788
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
TOTALE	9.962.456	10.282.349	10.231.243

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 2020-2022 sono quelli che si prevede di incassare nell'anno, riferiti agli utili distribuiti e risultanti dai bilanci delle società partecipate relativi all'esercizio precedente.

La stima dei dividendi incassati si basa sulle seguenti ipotesi.

Per quanto riguarda la società **Hera S.p.A.** il dividendo considerato è pari a Euro 0,10 per azione nel 2020 e Euro 0,105 per azioni nel 2021 e 2022 in base alle previsioni del piano industriale approvato dalla società. Il pacchetto azionario considerato per l'esercizio 2020 è quello detenuto dopo la vendita di n. 2.524.227 azioni effettuata nel mese di ottobre 2019. Il pacchetto azionario 2021 e 2022 è stato considerato ipotizzando l'ulteriore dismissione di azioni, per circa n. 980.000 complessivamente, al momento prevista in maniera indicativa equamente suddivisa nei due esercizi 2020 e 2021, dopo lo stacco della cedola relativa. La previsione del numero di azioni da cedere è stata individuata avendo come riferimento la differenza tra le azioni effettivamente alienate, e il quantitativo massimo di 6 milioni di azioni, la cui vendita risultava già prevista per gli anni 2018 e 2019 ma non pienamente attuata.

Per quanto riguarda la società **Sapir S.p.A.** la previsione di dividendi è stata fatta stimando prudentemente una contrazione del dividendo, stimato pari a Euro 0,12 per azione posseduta per tutti e tre gli anni di piano.

Con riferimento alla società **Romagna Acque – Società delle Fonti S.p.A.** la previsione di dividendi è stata fatta stimando per i 3 anni del Piano un dividendo unitario ordinario pari a Euro 6,00 per azione, allineato all'analogo valore del 2019. Tale previsione tiene conto di quanto indicato nel piano industriale della società.

La previsione dei dividendi della società **Azimut S.p.A.**, è stata effettuata prendendo in considerazione l'andamento degli ultimi anni e le previsioni del piano triennale della società, stimando un sostanziale mantenimento degli sviluppi industriali attesi, e potendosi in ogni caso considerare rilevanti 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 2020-2022 un valore costante di utile distribuito che può essere considerato "strutturale", e potendosi in ogni caso considerare le riserve di utili.

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

Per **Ravenna Entrate** le considerazioni derivano dall'attuale conformazione della società al modello in house providing che ha anche comportato un nuovo modello di gestione del servizio e di determinazione dei corrispettivi; per **Ravenna Farmacie** la previsione tiene conto delle difficoltà ancora presenti nel mercato farmaceutico che continua a registrare contrazioni nelle vendite.

La previsione dei **ricavi e proventi che derivano dalla proprietà delle reti** del ciclo idrico integrato (SII) e delle isole ecologiche, che Ravenna Holding percepisce dalla fusione per incorporazione di Area Asset S.p.A, in assenza di comunicazioni formali da parte di ATERSIR (l'Agenzia Territoriale dell'Emilia-Romagna per i Servizi Idrici e Rifiuti) circa la quantificazione dei canoni di gestioni delle reti, e da Hera circa la conclusione di lavori sugli investimenti programmati, è stata stimata in via prudenziale, con un valore sostanzialmente allineato al 2019, mantenendo un impatto economico speculare anche per l'aspetto ammortamenti, in ragione delle complesse dinamiche tariffarie che rendono estremamente complesso procedere a delle stime in assenza di dati precisi sugli investimenti in corso.

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

I ricavi per l'attività di coordinamento, fornita attraverso i contratti di service, sono previsti in lieve incremento rispetto al 2019 a seguito del consolidamento di nuovi ruoli all'interno della Holding e dell'ulteriore sviluppo previsto dal 2020 nella dotazione organica della società e sono stimati, al momento, prudenzialmente in sostanziale continuità nel triennio 2020-2022. Viene ulteriormente rafforzato l'approccio di gruppo alla gestione delle nuove esigenze organizzative, massimizzando l'efficacia delle risorse disponibili e i benefici di alcuni mirati inserimenti previsti nell'area governance, nell'area affari generali-ufficio legale e nell'area informatica.

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

Ricavi	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
Ricavi per Attività di direzione e coordinamento	1.210.000	1.210.000	1.210.000
Ricavi gest. reti ciclo idrico e isole ecologiche	3.131.987	3.134.579	3.120.427
Ricavi per Locazione Immobili	656.922	600.753	606.052
Altri ricavi e contributi c/impianti	74.368	88.151	88.151
Totale	5.073.277	5.033.483	5.024.629

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.

La voce di costo **servizi e godimento beni di terzi**, il cui valore stimato evidenzia una sostanziale stabilità nei tre prossimi esercizi, accoglie i costi previsti e dettagliati nella tabella sotto esposta.

Servizi e Godimento beni di terzi	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
Compenso Consiglio di Amministrazione compresa contribuzione	141.000	141.000	141.000
Compenso Collegio Sindacale e Revisore	59.620	59.620	59.620
Organismo di vigilanza	20.800	20.800	20.800
Compensi a terzi per servizi e prestazioni professionali	105.992	100.992	95.992
Locazioni passive e noleggi	34.107	31.490	31.881
Altre prestazioni di servizi (manut., utenze, serv.generali, assicur.)	196.893	188.561	190.254
Totale	558.412	542.463	539.547

Il costo del personale tiene conto delle competenze dei dipendenti della società e dei rimborsi di costi relativi al personale distaccato. Il costo del personale cresce progressivamente, seppur in maniera limitata e lineare nel triennio, per tenere conto delle normali dinamiche salariali oltre che del progressivo consolidamento derivante dai cambiamenti organizzativi prospettati, tra i quali l'assunzione nell'anno 2020 di una figura di Internal Audit/ Risk Manager (già prevista per la seconda metà del 2019) per rafforzare la struttura organizzativa, il cui inserimento è ritenuto necessario per soddisfare i nuovi e sempre più strutturati sistemi di controllo indicati tra l'altro nel D.Lgs. 175/2016. Per il 2020 è stato inoltre valutato l'opportuno inserimento di un profilo di legale a servizio dell'intero gruppo e in particolare in grado di fornire un supporto a Ravenna Entrate su attività ripetitive, al fine di generare riduzioni significative dei costi per prestazioni professionali esterne. E' altresì previsto un potenziamento dell'area informatica, ritenuta strategica per il gruppo, che permetterà un miglior coordinamento del servizio e delle persone dedicate ad esso. Infine, per far fronte al Piano degli Investimenti per il triennio 2020-2022 che contempla numerosi investimenti di carattere immobiliare, è stata prevista la possibilità di inserire, nel 2020, una figura a tempo determinato con profilo di ingegnere (professionalità non presente attualmente nel gruppo) in grado di seguire lo sviluppo dei progetti previsti.

Si conferma uno schema operativo che prevede il sostanziale ribaltamento della parte prevalente dei costi incrementativi per personale e distacchi, con recupero attraverso i contratti di service a favore delle società controllate, a conferma dell'approccio "di gruppo" utilizzato nella pianificazione delle dotazioni di personale per un significativo (e crescente) numero di funzioni. I nuovi rilevanti impegni su progetti di investimento potranno inoltre comportare capitalizzazioni di costi relativi al personale interessato.

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

La voce di costo **ammortamenti e svalutazioni** tiene conto degli ammortamenti dei beni prima appartenenti ad Area Asset S.p.A. oltre che degli ammortamenti sui beni di proprietà di Ravenna Holding S.p.A., inclusi i beni trasferiti con la fusione per incorporazione di A.T.M. Parking S.p.A..

La **gestione finanziaria** riporta gli interessi attivi e passivi che derivano dalla posizione finanziaria, tenuto conto delle diverse tipologie d'indebitamento ad oggi esistenti (medio lungo termine e indebitamento/disponibilità di breve periodo). La previsione relativa all'impatto degli oneri finanziari, è stata individuata con prudenza rispetto a uno scenario "base" ed è da considerare anche come vincolo per delimitare gli spazi operativi del Consiglio, che deve garantire in ogni caso lo scrupoloso rispetto dei parametri individuati (vedi tabella "Obiettivi specifici per i principali indicatori finanziari da assumere come limite per il piano 2020 – 2022").

La gestione finanziaria è anche caratterizzata dalla gestione del cash pooling il cui saldo di 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 2020-2022, una posizione finanziaria già al netto del rapporto di cash pooling.

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

La gestione straordinaria è caratterizzata dalla plusvalenza attesa derivante dalla vendita ipotizzata negli anni 2020 e 2021 di complessivi n. 980.000 azioni di Hera. Il valore di alienazione del titolo è stato stimato in modo prudente in base alle informazioni disponibili, tenendo conto del valore di borsa del periodo. E' opportuno sottolineare che il valore di carico dei titoli è significativamente inferiore al valore stimato (e ulteriormente inferiore all'attuale valore di mercato).

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

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO (Euro)

RAVENNA HOLDING SPA	2020	2021	2022
Dividendi	9.962.456	10.282.349	10.231.243
Proventi delle reti	3.131.987	3.134.579	3.120.427
Altri ricavi e proventi	1.941.290	1.898.904	1.904.202
<i>Totale Ricavi</i>	15.035.733	15.315.832	15.255.872
Acquisti	(15.000)	(15.000)	(15.000)
Servizi e godimento beni di terzi	(558.412)	(542.463)	(539.547)
Personale compreso distacchi	(1.471.170)	(1.530.395)	(1.556.085)
Oneri diversi di gestione	(238.532)	(243.026)	(236.871)
<i>Totale Costi operativi</i>	(2.283.114)	(2.330.884)	(2.347.503)
<i>MOL</i>	12.752.619	12.984.948	12.908.369
Ammortamenti e svalutazioni	(3.785.045)	(3.788.964)	(3.782.468)
<i>Risultato della Gestione</i>	8.967.574	9.195.984	9.125.901
Gestione Straordinaria			
Plusvalenze	608.410	608.409	0
Gestione Finanziaria			
Interessi attivi e passivi	(450.000)	(475.000)	(475.000)
<i>Risultato ante imposte</i>	9.125.984	9.329.393	8.650.901
Imposte sul reddito	0	0	0
Risultato netto	9.125.984	9.329.393	8.650.901

STATO PATRIMONIALE

Immobilizzazioni:

- **Le immobilizzazioni immateriali** sono indicate al loro valore storico di acquisto ed ammortizzate nei diversi anni; il piano triennale prevede investimenti in software, nell'ordine di 20 mila euro per ciascun anno del triennio collegati alla partenza del progetto di business continuity e disaster recovery, per tutto il Gruppo, oltre che allo sviluppo del gestionale amministrativo e di quello per la elaborazione delle paghe e la rilevazione delle presenze per le società del gruppo.
- **Le immobilizzazioni materiali** sono indicate al loro valore storico di acquisto o di fusione ed ammortizzate nei diversi anni; il piano triennale prevede, oltre agli investimenti ordinari in mobilio e hardware, alcune opere di miglioria sugli immobili e sugli impianti, sia quelli collegati alla gestione del trasporto pubblico, slittate al 2020, in ragione delle importanti necessità relative all'impianto di erogazione del metano, sia quelli dove è ubicata la sede sociale. E' prevista la conclusione degli investimenti relativi al Ciclo Idrico Integrato in base alle informazioni disponibili; eventuali necessità finanziarie ulteriori, in relazione agli investimenti in fase di conclusione, potranno essere concordate con Hera per il buon esito degli interventi, se compatibili con gli equilibri generali del Piano.
Il Piano conferma altri interventi già previsti nella precedente pianificazione, tra i quali l'acquisto di terreni attigui alla sede sociale dell'ex ATM, utili per un futuro ampliamento della superficie del comparto ai fini del suo miglior sviluppo, e di alcuni spazi al piano terreno dell'immobile denominato Isola San Giovanni per la sua migliore valorizzazione.
L'aggiornamento del Piano prevede, inoltre, ulteriori investimenti per interventi immobiliari, per complessivi 9 milioni di euro circa nel triennio 2020-2022, con la conseguente messa a reddito al completamento dell'intervento: a) l'intervento di riqualificazione dell'immobile di Viale Farini (Isola S. Giovanni) ad uso studentato, ritenuto indilazionabile, anche grazie all'approvazione del progetto da parte del MIUR, con riserva di finanziamento, che lascia buone probabilità che lo stesso sia finanziato con tempistiche successive; b) la programmazione aggiornata dell'intervento per la realizzazione della caserma dei Carabinieri a Marina di Ravenna su beni di proprietà dell'Amministrazione Comunale, con modalità attuative in fase di definizione, per un importo complessivo stimato di 1,2 milioni di euro; c) la programmazione aggiornata dell'intervento per la realizzazione della nuova sede della Polizia Locale, prevedendo un impiego finanziario di 5,6 milioni di euro. Tutti questi interventi, i cui impatti nell'attuale piano triennale sono stati valutati solo a livello finanziario, saranno attivati sulla base di specifici accordi operativi con il Comune di Ravenna finalizzati a regolare le operazioni. Infine, il Piano prevede nel 2021 e nel 2022 dismissioni patrimoniali al momento ipotizzate nelle aree di proprietà di via Rossini, di via Romea Nord a Ravenna e di Savio, che possano anche garantire flussi finanziari positivi, al fine del mantenimento di una posizione finanziaria sostenibile rispetto all'attuazione degli investimenti sopra descritti.
- **Le immobilizzazioni finanziarie**, sono indicate al loro valore storico di acquisto e/o di conferimento. Nel Piano è prevista la possibilità di dismissione di n. 980.000 azioni circa di Hera S.p.A., la cui vendita risultava già prevista ma non effettuata negli anni 2018 e 2019. E' previsto inoltre l'acquisto di azioni della costituenda società "in house" per i servizi di ingegneria, con altri soci pubblici del territorio.

Capitale circolante netto:

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

Patrimonio Netto:

Il Patrimonio Netto si modifica per effetto dei risultati conseguiti nei periodi di riferimento, al netto delle previste distribuzioni di dividendi ipotizzate per i prossimi esercizi.

Il piano prevede l'incremento dei dividendi ai Soci, rispetto all'importo di 7,5 milioni di euro previsto nel Piano 2019/2021, individuando per il solo esercizio 2019 la distribuzione di 10,4 milioni di euro di dividendi concernente gli utili dell'esercizio 2019 (corrispondente a € 0,025 per azione) da erogare ai Soci a fine 2020, riportando la stima della distribuzione degli utili a 8,2 milioni di euro negli esercizi 2020 e 2021, da erogare ai Soci, rispettivamente, nel 2021 e 2022.

Posizione Finanziaria Netta:

- **I debiti finanziari a Medio/Lungo termine** accolgono il valore dell'indebitamento bancario consolidato a fine esercizio di ciascun periodo di riferimento e relativo ai seguenti debiti:
 - **Mutuo Costituzione:** assunto per la costituzione della società ed il cui debito residuo alla data del 31/12/2019 ammonterà ad Euro 13.641.475;
 - **Mutui immobiliari e per finanziare nuovi investimenti e la riduzione del capitale sociale avvenuta nel 2015:** si compone dei mutui assunti per finanziare l'acquisto dell'immobile ove è ubicata la sede sociale e per finanziare l'acquisto dell'immobile che ospitava l'Agenzia delle Dogane, ora locato al Comune di Ravenna, i cui debiti residui alla data del 31/12/2019 ammonteranno complessivamente ad Euro 1.340.618. A questi finanziamenti si è aggiunto il mutuo di originari Euro 15.000.000, della durata di 10 anni, assunto il 30/06/2016 per permettere la programmazione di nuovi investimenti e il completamento del versamento ai soci della riduzione di capitale sociale, il cui debito residuo al 31/12/2019 ammonterà ad Euro 9.869.624;
 - **Mutui riconducibili alla gestione delle reti:** si compone dei mutui che derivano dalla fusione per incorporazione di Area Asset S.p.A. i cui valori residui alla data del 31/12/2019 ammonteranno ad Euro 8.281.071 ai quali, nel 2013, si è aggiunto il mutuo decennale di originali Euro 4.520.000 per finanziare i nuovi investimenti del ciclo idrico integrato, il cui debito residuo alla data del 31/12/2019 ammonterà a Euro 1.587.807.
 - **Nuovi mutui 2019:** sono stati assunti due nuovi mutui per complessivi 10 milioni di euro nel 2019 (autorizzati nel precedente piano triennale) 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 i piani di ammortamento prevedono la decorrenza del rimborso del capitale a partire dal 31/03/2020.

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 Piano contempla la rinegoziazione di alcuni mutui in essere e un ricorso mirato a nuovi finanziamenti bancari, in misura tale da diminuire in ogni caso nel periodo di Piano l'esposizione complessiva. Il Piano contempla:

- **la rinegoziazione del mutuo chirografario** di originari 15 milioni di euro assunto il 30/06/2016 al fine di alleggerire i flussi finanziari in uscita, anche mediante una sua diluizione nel tempo;
- **la accensione di un nuovo finanziamento** per 4 milioni di euro (già previsto nella programmazione 2019-2021), attivabile a inizio 2020, di durata di 11 anni, alle medesime favorevoli condizioni applicate al mutuo chirografario in essere e rinegoziato, a condizioni in ogni caso migliorative rispetto a quelle ottenute con le procedure di gara sui mutui accesi nel 2019;
- **l'accensione di nuovi mutui** per ulteriori 10 milioni di euro (con previsione indicativamente computata, a fini programmatori, di 4 milioni di euro nel 2020 e 3 milioni di euro per gli anni 2021 e 2022), per i quali si è ipotizzata una durata di 10 anni, a tasso variabile stimato in base alle previsioni dell'euribor a 6 mesi per i prossimi anni, maggiorato di uno spread previsto in modo prudenziale.

L'indebitamento bancario a medio/lungo termine della società nel 2020 rimarrà sostanzialmente allineato ai valori del 2019, in quanto il pagamento delle rate dei mutui in scadenza è pressoché uguale all'importo del nuovo debito ipotizzato; diminuirà nel 2021 e nel 2022, malgrado la contrazione di ulteriore indebitamento, per far fronte agli investimenti previsti.

	2020	2021	2022
Indebitamento bancario a medio/lungo termine	44.878.062	41.498.419	37.712.482

La previsione relativa all'indebitamento bancario è stata individuata con prudenza rispetto a uno scenario "base". I limiti riportati nella tabella "Obiettivi specifici per i principali indicatori finanziari da assumere come limite per il piano 2020 – 2022" sono quelli 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. Nel triennio 2020-2022 è previsto il pagamento dei dividendi entro l'anno di maturazione. E' stato inoltre previsto il finanziamento degli investimenti programmati.

STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO (Euro)

RAVENNA HOLDING SPA	2020	2021	2022
+ <i>Immobilizzazioni Materiali - Lorde</i>	252.732.766	254.957.766	256.142.766
- <i>Fondo ammortamento</i>	(72.384.739)	(76.146.021)	(79.902.063)
Immobilizzazioni Materiali Nette	180.348.027	178.811.745	176.240.703
Immobilizzazioni immateriali nette	52.728	45.047	38.621
Immobilizzazioni Finanziarie	338.851.356	337.999.584	337.999.584
<i>Totale Immobilizzazioni nette</i>	519.252.111	516.856.376	514.278.908
Crediti	1.959.973	1.959.973	1.959.973
Debiti	(4.060.115)	(4.060.117)	(4.060.117)
Capitale	416.852.338	416.852.338	416.852.338
Riserve di utili	19.224.374	20.150.358	21.279.751
Altre Riserve	30.596.856	30.596.856	30.596.856
Utile d'esercizio / (perdita d'esercizio)	9.125.984	9.329.393	8.650.901
<i>Patrimonio Netto</i>	475.799.552	476.928.945	477.379.846
Mutuo (debito residuo)	11.529.374	9.355.170	7.117.039
Mutui immobiliari (debito residuo)	26.402.499	26.562.046	26.402.880
Mutui reti (debito residuo)	6.946.189	5.581.203	4.192.563
Debito vs Soci per distribuzione dividendo	0	0	0
Debito vs Soci per riduzione capitale sociale	0	0	0
Debiti finanziari a breve + cash pooling	6.008.710	6.008.710	6.008.710
Disponibilità liquide	(9.534.355)	(9.679.842)	(8.922.274)
<i>Posizione finanziaria netta</i>	41.352.417	37.827.287	34.798.918

RENDICONTO FINANZIARIO

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

Al fine di garantire strutturalmente il flusso di dividendi previsto nella programmazione triennale e coprire l'ingente fabbisogno finanziario per gli investimenti a servizio dei Soci, considerando la rilevanza e complessità dell'impegno richiesto e l'esigenza di non intaccare il mantenimento nel tempo di una posizione finanziaria equilibrata, il rendiconto finanziario contempla l'accensione di nuovi finanziamenti bancari, che beneficiano nelle aspettative di tassi di interesse favorevoli, per un valore complessivo di 14 milioni di euro nel biennio 2020-2022 e la vendita nel 2020 e 2021 di circa n. 980 mila azioni di Hera S.p.A., la cui vendita risultava già prevista per gli anni 2018 e 2019, ma non completata. Sono state considerate inoltre misure di ristrutturazione dei finanziamenti in essere con un orizzonte temporale medio-lungo, che consentano un alleggerimento dei flussi finanziari in uscita mediante una diluizione nel tempo dei piani di ammortamento, tenendo conto dell'impatto degli oneri finanziari e dell'inevitabile ritocco delle condizioni riferite ai tassi, che potranno beneficiare in ogni caso delle attuali favorevoli condizioni di mercato.

Infine nel 2021 e nel 2022 è stata prevista la dismissione di elementi patrimoniali per complessivi 4 milioni di euro, per garantire ulteriore copertura agli investimenti programmati.

Dallo sviluppo della programmazione emerge un Cash Flow per l'anno 2020 e 2021 attorno ai 13 milioni di euro, più elevato rispetto a quello prevedibile per l'esercizio 2022. Ciò è determinato dal flusso non ordinario garantito dalla prevista vendita delle azioni Hera nel 2020 e nel 2021. Il Cash Flow nel 2022 sarà in ogni caso superiore ai 12 milioni di euro.

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

Le risorse necessarie per completare il pagamento degli investimenti programmati nel periodo di piano (12 milioni complessivi nel triennio) per i quali vi rimandiamo alle informazioni contenute nella Relazione del Consiglio di Amministrazione che accompagna questo Piano triennale, sono reperibili solo attingendo alle disponibilità finanziarie generate con le operazioni "straordinarie" sopradescritte e con l'accensione di nuovi finanziamenti.

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

RENDICONTO FINANZIARIO (Euro)

DESCRIZIONE	ANNO 2020	ANNO 2021	ANNO 2022
Disponibilità liquide al 01.01	4.798.632	3.525.645	3.671.132
Posizione netta di tesoreria al 01.01	4.798.632	3.525.645	3.671.132
Risultato di esercizio	9.125.984	9.329.393	8.650.901
Ammortamenti e accantonamenti	3.785.045	3.788.964	3.782.468
Cash flow	12.911.029	13.118.357	12.433.369
Variazione clienti	0	0	0
Variazione fornitori	(306.949)	0	0
Variazione altre voci del circolante	(25.000)	(25.000)	(25.000)
Risorse del circolante	(331.949)	(25.000)	(25.000)
Investimenti	(4.465.000)	(4.245.000)	(3.205.000)
Disinvestimenti	851.774	2.851.772	2.000.000
Fabbisogno per immobilizzazioni	(3.613.226)	(1.393.228)	(1.205.000)
Variazione del TFR e altri Fondi	25.000	25.000	25.000
Rimborso rate mutuo	(7.842.533)	(6.379.642)	(6.785.937)
Accensione nuovi mutui	8.000.000	3.000.000	3.000.000
Fabbisogni a medio termine	182.467	(3.354.642)	(3.760.937)
Dividendi	(10.421.308)	(8.200.000)	(8.200.000)
Versamento Riduzione capitale	0	0	0
Saldo dei rapporti patrimoniali con i soci	(10.421.308)	(8.200.000)	(8.200.000)
Posizione netta di tesoreria al 31.12	3.525.645	3.671.132	2.913.564
Risultato finanziario del periodo	(1.272.987)	145.487	(757.568)

OBIETTIVI SPECIFICI PER I PRINCIPALI INDICATORI FINANZIARI DA ASSUMERE COME LIMITE PER IL PIANO 2020 – 2022

Le programmazioni prospettiche 2020-2022 di Conto Economico, Stato Patrimoniale e Rendiconto Finanziario, presentate nel presente Piano, sono legate come detto alla attuazione delle azioni descritte, in relazione ad uno scenario “base”, assunto come il più probabile in base alle informazioni attualmente disponibili.

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 sottoindividuati 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, i quali risultano peraltro ampiamente inferiori a quelli già indicati in precedenza dai soci come limite. Si prevedono poi obiettivi relativi alla Posizione Finanziaria Netta e all'indebitamento bancario a medio/lungo, da considerare come limiti massimi a fine periodo, ma anche soggetti a previsioni intermedie, e viene fissato un limite per l'accensione di nuovi finanziamenti.

OBIETTIVI SPECIFICI PER I PRINCIPALI INDICATORI FINANZIARI DA ASSUMERE COME LIMITE PER IL PIANO 2020 - 2022			
	2020	2021	2022
PFN (Posizione Finanziaria Netta)	44.000.000	40.000.000	36.000.000
Indebitamento bancario a medio/lungo termine	46.000.000	42.000.000	38.000.000
Oneri finanziari	450.000	475.000	475.000
DSCR = Cash Flow / (Quote cap. + Oneri finanziari)	> 1,5 Tendente a 2		
Nuovo indebitamento massimo previsto nel periodo di piano	14.000.000		

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

CONCLUSIONI

Mantenendo l'assetto patrimoniale come descritto e alla luce dei dati sopra esposti, che in base agli elementi attualmente noti possono essere considerati ragionevolmente prudenti, il conto economico continua ad evidenziare in modo strutturale risultati marcatamente positivi per tutto il periodo di Piano.

La posizione finanziaria netta rappresenta un fondamentale indicatore, in quanto indica l'esposizione al debito dell'impresa e la sua capacità di farvi fronte nel tempo. La posizione finanziaria delineata per Ravenna Holding nel prossimo triennio presenta valori sostenibili ma da monitorare attentamente, perseguendo l'equilibrio dei flussi in entrata e uscita nel medio periodo, che deve essere considerato un obiettivo non derogabile. Le previsioni dei flussi in entrata e in uscita individuate dal Consiglio di Amministrazione, infatti, devono tener conto dell'esigenza di garantire la capacità di rimborso del debito nel tempo, oltre alla prevista distribuzione di dividendi in misura molto significativa, e consentire altresì il finanziamento degli importanti investimenti programmati.

Il debito bancario a medio-lungo termine della società rimane nel 2020 allineato rispetto all'esercizio precedente, per poi diminuire progressivamente nonostante l'ipotizzata accensione di nuovi finanziamenti.

Il conto economico evidenzia risultati marcatamente e strutturalmente positivi, anche al netto della plusvalenza ottenibile dalla vendita delle azioni Hera. La plusvalenza ipotizzabile nel 2020 e nel 2021 consente inoltre di recuperare ampiamente da un punto di vista economico la perdita dei dividendi per le azioni vendute, e garantire risultati di esercizio non ordinari. Pur vedendosi ridurre il pacchetto azionario di Hera che contribuisce in maniera preponderante agli introiti finanziari della Holding, l'utile "strutturale" si prevede possa mantenersi in ogni caso superiore agli 8,5 milioni di euro netti per tutto il periodo di Piano.

Questi risultati economici consentirebbero una distribuzione di dividendi pari a 8,2 milioni di euro relativamente a ciascun esercizio considerato nel triennio di Piano, in grado di garantire ai soci una distribuzione ampiamente superiore a quella ipotizzata nella precedente pianificazione pluriennale. Sarà necessario attuare tutte le azioni previste, come ampiamente esposto nel fascicolo, per confermare in particolare le prospettate condizioni di compatibilità, anche dal punto di vista finanziario, per la distribuzione di dividendi nella misura molto significativa prevista.

Alla luce di quanto sopra esposto, si può affermare che il presente Piano consente di garantire un risultato economico pienamente soddisfacente, assicurando al contempo la piena sostenibilità della posizione finanziaria della Società, che si conferma dotata anche di grandissima solidità patrimoniale, ed è in grado di garantire, nel rispetto dei presupposti delineati, importanti investimenti, oltre che i vantaggi finanziari, economici e fiscali, di una gestione coordinata delle partecipazioni degli Enti Soci.