

Ravenna Holding SP.A.

Reg. Imp. 02210130395

Rea 181142

RAVENNA HOLDING S.P.A.

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

BUDGET 2019

Ai sensi art. 26 statuto sociale

Approvato dal CdA il 21/12/2018

**- Programma triennale 2019/2021
(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 2019-2021. Le previsioni sono state prudentemente formulate, sulla base delle informazioni disponibili al momento della predisposizione (Dicembre 2018), e ipotizzando, salvo quanto descritto nella relazione, il mantenimento sostanziale degli assetti presenti al 31/12/2018, 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.

Si evidenzia che in data 1 Agosto 2018 l'Assemblea dei soci di Ravenna Holding ha deliberato la diminuzione di capitale sociale volontaria per una entità di 15 milioni di euro, al fine di garantire introiti straordinari per gli Enti Soci. Per il finanziamento della operazione di riduzione di capitale sociale, è stata effettuata la vendita di circa 2,5 milioni di azioni Hera nel 2018 e si conferma la previsione di un'ulteriore alienazione di azioni Hera nel 2019 in numero massimo di 3 milioni, al fine di garantire un introito finanziario in linea con quello ipotizzato, compreso tra i 6,5 e i 7 milioni complessivi. Viene altresì confermato il ricorso a indebitamento per 10 milioni di euro complessivi nell'ambito dell'operazione, anche per consentire il finanziamento di nuovi investimenti in particolare di natura immobiliare, previsti in base alle indicazioni dei soci. In relazione alle tempistiche di riduzione di capitale sociale non si è dato corso ad accensione di finanziamenti nel 2018; l'intero importo verrà pertanto acquisito nel corso del 2019.

A seguito della riduzione di capitale sociale per 15 milioni di euro, 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%

Rispetto alla situazione rilevata nel bilancio al 31/12/2017, si evidenzia la diminuzione della partecipazione in Hera S.p.A., dal 5,32 % al 5,15% a seguito della citata vendita di 2.502.318 di azioni avvenuta nei mesi di agosto e settembre 2018.

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	38.137.130	28,93%
START ROMAGNA SPA	7.315.556	24,46%
HERA SPA	154.680.084	5,15%
TPER SPA	41.809	0,04%
ALTRI	102.950	
TOTALE	343.811.725	

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' prevista 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.

Lo statuto societario è stato modificato per adeguarne le previsioni al Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica, di cui al D.Lgs. 175/2016 e s.m.i., effettuandone una revisione organica e complessiva, con l'inserimento di prescrizioni dirette a rafforzare l'efficacia degli strumenti fondamentali di governance e di controllo sulle società partecipate e valorizzare la partecipazione pubblica.

La revisione statutaria è stata accompagnata dall'aggiornamento della convenzione ex articolo 30 del TUEL, per ragioni di coordinamento ai fini dell'efficace disciplina della governance relativa all'esercizio del controllo analogo, anche congiunto, sulle società partecipate operanti secondo il modello in house providing nonché, più in generale, relativa all'esercizio attraverso Ravenna Holding di poteri di indirizzo e controllo su tutte le società del Gruppo.

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.

Il Piano Triennale 2019-2021 è stato predisposto tenendo conto degli indirizzi espressi dai soci, in particolare nel Coordinamento Soci del 17 dicembre 2018, e considera, in base alle informazioni disponibili, le operazioni anche di natura immobiliare delineate dagli stessi, prevedendone prevalentemente gli aspetti legati alla pianificazione finanziaria.

Il Piano Triennale sarà annualmente aggiornato e risottoposto ad approvazione assembleare, in concomitanza con la redazione del Budget per il prossimo esercizio, consentendo aggiornamenti di migliore precisione delle programmazioni per gli esercizi successivi al 2019.

Risulta particolarmente significativo programmare con orizzonte di medio periodo un'equilibrata dinamica dei flussi finanziari in entrata e in uscita, tenendo conto che le esigenze di bilancio degli Enti Locali soci verosimilmente imporranno il proseguimento di una politica molto spinta di distribuzione dei dividendi anche per gli anni futuri. L'esigenza del mantenimento di una corretta posizione finanziaria della società impone in particolare di prevedere, in relazione alle prospettate ipotesi relative a nuovi investimenti, operazioni in grado di generare in parallelo flussi finanziari positivi, al fine di non indebolire nel tempo la posizione della Vostra Società. Nel Piano viene pertanto ipotizzato un modesto ricorso a finanziamenti bancari e prevista la possibilità di mirate dismissioni patrimoniali.

Rimandando alle relazioni seguenti 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 realistiche e prudenti, si conferma la previsione di risultati economici marcatamente e strutturalmente positivi, anche al netto della Plusvalenza ottenibile dalla vendita delle azioni Hera, che consente nel 2019 di recuperare ampiamente la perdita dei dividendi per le azioni vendute, e garantire risultati non ordinari.

La programmazione relativa ai dividendi contabilizzati nel triennio di Piano registra una contrazione rispetto al preconsuntivo 2018, in relazione alle dismissioni azionarie previste e attuate, e alla prudenza delle previsioni sulla distribuzione di utili da parte delle società partecipate. A partire dal 2020 si prevede pertanto inevitabilmente una diminuzione dell'utile "strutturale", che si può mantenere in ogni caso superiore agli 8 milioni netti.

Questi risultati consentirebbero una distribuzione di dividendi pari 7,5 milioni di euro relativamente a ciascun esercizio considerato nel triennio di Piano, in grado di garantire ai soci una distribuzione superiore a quella ipotizzabile precedentemente all'ingresso della Provincia di Ravenna e del Comune di Russi. Sarà necessario valutare, come ampiamente esposto, la conferma delle prospettate condizioni di compatibilità, anche dal punto di vista finanziario, per la distribuzione di dividendi nella misura ipotizzata.

Si ricorda che dal 2005, data di costituzione di Ravenna Holding, i dividendi distribuiti fino al bilancio 2017, ammontano complessivamente a euro 81.061.641, corrispondenti all'81,36% degli utili prodotti.

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

PRECONSUNTIVO 2018

Le analisi dell'Istat¹ rilevano che l'economia italiana nel 2018, dopo una fase di progressiva decelerazione nei primi due trimestri, ha registrato nel terzo trimestre un arretramento dei livelli di attività, determinato dalla marcata contrazione degli investimenti e da una lieve flessione dei consumi. La domanda estera netta ha invece fornito un contributo positivo alla crescita del Pil. I margini di profitto delle imprese manifatturiere mostrano una flessione, dopo la stabilità rilevata nella prima metà dell'anno. L'occupazione si è mantenuta sui livelli dei mesi precedenti in presenza di una ricomposizione a favore dei dipendenti permanenti. L'aumento del tasso di disoccupazione è stato accompagnato da una riduzione degli inattivi. L'inflazione al consumo si è confermata inferiore a quella della media dell'area euro ma il vantaggio relativo si è ridotto.

Oltre al rallentamento registrato dall'economia italiana, i settori relativi ai servizi pubblici locali rimangono fortemente influenzati da continui interventi normativi e 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 positiva conferma complessiva dei risultati.

I risultati stimati nel preconsuntivo 2018 confermano il buon andamento strutturale della Vostra Società. Il risultato economico previsto, anche grazie alle operazioni straordinarie poste in essere nell'esercizio, si presenta estremamente positivo e migliora significativamente le previsioni del budget.

Tale miglioramento deriva principalmente dai maggiori dividendi deliberati, rispetto alle previsioni, dalla società controllata Azimut S.p.A. e dalla collegata SAPIR S.p.A., da maggiori ricavi della gestione delle reti, dal minore impatto della gestione finanziaria dovuto all'andamento favorevole dell'Euribor, principale indicatore finanziario dal quale dipendono i principali mutui passivi della società e dalla plusvalenza derivante dalla vendita a condizioni favorevoli di 2,5 milioni di azioni Hera, significativamente superiore rispetto a quanto previsto a budget.

¹ (Fonte Istat - Nota mensile n. 11/2018 sull'andamento dell'economia italiana)

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO

RAVENNA HOLDING SPA	2018 PREC.	2018 BUDGET	DELTA
Dividendi	10.854.384	10.671.160	183.224
Proventi delle reti	3.094.129	3.176.464	(82.335)
Altri ricavi e proventi	1.567.127	1.591.312	(24.185)
<i>Totale Ricavi caratteristici</i>	15.515.640	15.438.936	76.704
Acquisti	(12.757)	(12.880)	123
Servizi e godimento beni di terzi	(524.839)	(535.064)	10.225
Personale compreso distacchi al netto rimborsi	(1.046.792)	(1.151.003)	104.211
Oneri diversi di gestione	(239.045)	(239.312)	267
<i>Totale Costi operativi</i>	(1.823.433)	(1.938.259)	114.826
<i>MOL</i>	13.692.206	13.500.677	191.529
Ammortamenti e svalutazioni	(3.680.969)	(3.817.419)	136.450
<i>Risultato della Gestione</i>	10.011.237	9.683.258	327.979
Gestione Straordinaria	2.696.421	1.875.000	821.421
Gestione Finanziaria	(193.336)	(431.841)	238.505
<i>Risultato ante imposte</i>	12.514.323	11.126.417	1.387.905
Imposte sul reddito	50.000	50.000	0
Risultato netto	12.564.323	11.176.417	1.387.905

Nel complesso la voce di entrata costituita dai dividendi distribuiti dalle società partecipate è pari a euro 10.854.384. I maggiori dividendi rispetto alle previsioni di budget derivano prevalentemente dalle azioni SAPIR S.p.A. (72 mila euro), e dalle azioni di Azimut S.p.A. (108 mila euro).

Per quanto riguarda la partecipazione in Hera S.p.A., il pacchetto azionario è quello pari a n. 79.226.545 azioni detenuto prima della vendita di 2,5 milioni di azioni, avvenuta tra agosto e settembre ad avvenuto stacco della cedola relativa al bilancio 2017 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. Tali informazioni hanno evidenziato la necessità di ridefinire in diminuzione rispetto alle previsioni i ricavi relativi ai canoni, con un impatto sostanzialmente speculare e correlato sui relativi ammortamenti.

La voce "Altri ricavi e proventi" include le locazioni degli immobili di proprietà della società (514.725 euro), oltre che il servizio di service amministrativo prestato a favore delle società controllate e partecipate (945.400 euro). Il valore di preconsuntivo rileva un importo inferiore al budget di circa 24 mila euro dovuto prevalentemente allo slittamento all'esercizio successivo di alcuni contratti di locazione, e alla mancata integrazione del canone di locazione con la società

Ambra S.r.l. previsto a budget, a seguito di manutenzioni straordinarie previste ma non effettuate sull'immobile da essa condotto.

Complessivamente i ricavi caratteristici da riclassificato sono superiori al budget per euro 76.704.

I costi operativi diminuiscono complessivamente rispetto al budget per circa 115 mila euro.

Si evidenzia che la voce "Personale compreso distacchi al netto rimborsi" tiene conto delle competenze dei dipendenti della società e del personale distaccato, al netto dei rimborsi contrattualmente previsti negli accordi (validi fino al 2018) che hanno regolato il trasferimento di 8 unità lavorative all'interno dei processi di mobilità del personale. 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 dalla figura in potenziamento al servizio Affari Societari, a servizio dell'intero gruppo per lo svolgimento delle funzioni in materia di trasparenza e anticorruzione, 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 120 mila euro) e l'Iva non ammessa in detrazione (per 40 mila euro) direttamente e funzionalmente collegata all'operazione straordinaria di vendita delle azioni Hera.

Il Margine operativo Lordo (MOL) rileva un risultato pari a € 13.692.206, in aumento rispetto alle previsioni di budget per € 191.529.

Gli ammortamenti evidenziano una diminuzione rispetto ai valori stimati a budget a seguito di alcuni investimenti ancora in corso relativi al ciclo idrico integrato e allo slittamento di altri, sempre inerenti il ciclo idrico integrato, agli esercizi successivi.

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 240 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 2018 tale gestione è caratterizzata dalla plusvalenza pari a € 2.696.421 derivante dalla vendita a condizioni favorevoli di n. 2.502.318 azioni Hera, superiore di € 821.421 rispetto a quanto previsto a budget.

Per quanto riguarda il beneficio del consolidato fiscale, si è ritenuto opportuno, come di consueto, replicare quanto prudentemente previsto a budget.

Il risultato d'esercizio per l'anno 2018 – secondo i dati di pre-consuntivo – è stimato in euro 12.564.323, e migliora il budget di euro 1.387.905.

Per quanto riguarda la situazione patrimoniale, sulla base dei dati di pre-consuntivo, il patrimonio netto della Società al 31/12/2018 è stimato pari a circa 470 milioni di euro (considerando la diminuzione di capitale sociale di 15 milioni di euro).

Il debito bancario a medio e lungo termine passa da € 45.791.965 del 2017 a € 40.178.617 nel 2018 per effetto del rimborso delle rate dei mutui in essere.

LINEE OPERATIVE PER IL 2019

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 dismissione di alcune azioni di HERA S.p.A., sarà valutata la possibile attivazione di ulteriori operazioni straordinarie in grado di generare introiti finanziari, senza determinare minusvalenze.

LA RIDUZIONE DEL CAPITALE SOCIALE

Le modalità di attuazione e finanziamento della riduzione di capitale sociale sono state individuate attraverso la valutazione di diversi scenari alternativi, al fine di garantire una efficace sintesi tra i risultati attesi dagli azionisti, tenendo conto dei fondamentali della società. Nel corso dell'esercizio 2018 è stato perfezionato l'iter societario della riduzione di capitale, divenuta eseguibile ad inizio Dicembre, avviando in parallelo le operazioni finalizzate al finanziamento dell'operazione con la vendita di circa 2,5 milioni di azioni Hera. Si prevede pertanto di confermare per il 2019 l'autorizzazione al Consiglio di Amministrazione a procedere sulla base della proposta già approvata dall'Assemblea dei soci.

Le modalità di attuazione sono state aggiornate per tener conto di quanto già attuato nel 2018, e sono state prospettate negli schemi di Stato Patrimoniale, Conto Economico e Rendiconto Finanziario prospettici sottoposti alla Vostra approvazione.

Nello specifico si propone di autorizzare il Consiglio di Amministrazione nel corso dell'esercizio 2019 a compiere le seguenti operazioni:

- Vendita di azioni Hera in numero compreso tra i 2,5 milioni e i 3 milioni, in grado di garantire un introito finanziario, compreso tra i 6,5 e i 7 milioni di euro complessivi;
- Assunzione di nuovi debiti bancari per 10 milioni di euro con orizzonte temporale di massimo 10 anni valutando le più efficaci soluzioni tecniche;
- Possibilità di concedere in pegno le azioni di Hera, senza rinuncia al voto e al dividendo, al fine di minimizzare gli oneri finanziari sui finanziamenti accesi;
- Gestione della posizione finanziaria a breve al fine di ottimizzare il ricorso all'indebitamento strutturale.

ASPETTI ORGANIZZATIVI E CONTESTO OPERATIVO – IL NUOVO TESTO UNICO

Per quanto concerne il contesto operativo, influenzato dal quadro normativo di riferimento, la principale novità riguarda la redazione dei piani di razionalizzazione "ordinaria", portata a termine dai soci nel corso degli ultimi mesi del 2018 e gli adeguamenti degli statuti delle società del gruppo perfezionati nel corso del 2018.

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 RAZIONALIZZAZIONE

La revisione straordinaria delle partecipazioni detenute dagli Enti Soci nelle società del Gruppo che fa 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" era stata effettuata da poco più di un anno e 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 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, dei rilievi formulati dalla sezione regionale di controllo della Corte dei Conti, con le proprie deliberazioni relative alle ricognizioni straordinarie ex articolo 24.

LA REVISIONE DEGLI STATUTI

La revisione degli statuti delle società del Gruppo soggette a controllo pubblico, a norma dell'articolo 26 del TUSP è stata ultimata, con il supporto operativo della Holding, secondo le modalità e le tempistiche definite dai Soci. 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. e, ancor prima, Ravenna Entrate S.p.A.. Nel corso del 2019 verranno adeguati, attraverso percorsi di condivisione con gli altri azionisti, gli statuti (e più in generale gli strumenti di governance) delle società START Romagna S.p.A. e SAPIR S.p.A., non in controllo pubblico.

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 previsioni relative alle 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 2019-2021 è previsto il completamento degli inserimenti già previsti (Internal Audit/ Risk Manager – potenziamento servizio Affari societari), che si prevede di coprire con professionalità specifiche attinte necessariamente dall'esterno del perimetro del gruppo. L'ulteriore aggiornamento del modello prevede il potenziamento del servizio automazione, attraverso il distacco del responsabile informatico di Ravenna Farmacie, che permetterà un miglior coordinamento delle persone dedicate a questo servizio, ritenuto un'area strategica per il gruppo. Inoltre, è stato valutato opportuno l'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' previsto, inoltre, un ulteriore distacco di una figura amministrativa junior per affrontare le nuove esigenze che la partenza della fatturazione elettronica inevitabilmente comporterà con conseguente impatto su tutta la struttura amministrativa del gruppo; questo distacco consentirà di poter dedicare, tramite una riorganizzazione interna, parte dell'attività lavorativa di un impiegato amministrativo al servizio informatico, rafforzando la struttura in vista dell'implementazione dei nuovi progetti di business continuity e disaster recovery.

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

Tale ulteriore evoluzione dell'assetto organizzativo punta 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 garantire una applicazione omogenea nel gruppo di normative di fondamentale rilievo.

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 in materia di assunzioni di personale di cui all'art. 25, comma 4, del D.Lgs. 175/2016 e s.m.i..

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

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.

INDIRIZZI RELATIVI ALLE SOCIETA' PARTECIPATE

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

La partecipazione azionaria in HERA S.p.A. al 31/12/2018 è di n. 76.724.227 azioni, pari al 5,15% del capitale sociale 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, i quali consentono di produrre utili e distribuire dividendi (con dividendo Hera pari a 10 centesimi per azione, circa 7,6 milioni di introito). Con questa consapevolezza sono state valutate le operazioni di dismissione azionaria, tenendo conto della visione strategica relativa alla partecipazione in tale società e alla sua governance, che non risultano alterate da una alienazione azionaria nella misura massima ipotizzata nel Piano Triennale (che coincide con l'arco temporale del nuovo Patto di sindacato). 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 (enti locali), e si delinea la conferma del 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 non inferiore 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 superiore alle azioni originariamente bloccate nell'ambito del Patto di sindacato, e quelle effettivamente alienate significativamente inferiore 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.

Gli indirizzi per SAPIR non possono prescindere dalle azioni già individuate da parte degli azionisti pubblici che hanno manifestato la volontà di attivare percorsi finalizzati alla segregazione tra gestione degli asset patrimoniali e gestione operativa. 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).

Nell'esercizio 2018, è proseguita l'implementazione di quanto previsto nel Piano Industriale, partendo dai principali fattori abilitanti. Dal 1 luglio 2018 è stata completata la nuova organizzazione, così come delineata nel piano. Dopo gli opportuni inserimenti di risorse (responsabile Business Unit patrimoniale, responsabile della Business Unit terminalistica, direttore Finanza e controller) necessari per la sostituzione di diverse figure apicali in uscita per quiescenza. 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 – sulla base di quanto emerge a oggi – società in controllo pubblico, non 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.

Verrà convocata a breve l’assemblea straordinaria nella quale verranno portate per l’approvazione alcune modifiche statutarie con particolare riferimento al consolidamento delle maggioranze qualificate per operazioni di carattere straordinario come acquisto e vendita di asset immobiliari e per la nomina degli amministratori. Inoltre sono stati previsti in statuto strumenti che rendono trasparenti e verificabili da tutti i soci i comportamenti societari sul piano dello sviluppo pluriennale della società, della responsabilità sociale, e dei rischi di eventuale crisi societaria.

In tale contesto 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, chiedano alla società 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 ritengono opportuno, valutata la non riconducibilità di START tra le “società a controllo pubblico”, e confermando l’assenza dell’esercizio congiunto dei rispettivi diritti di voto, l’obiettivo di 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 condividono, tra l’altro, l’obiettivo di 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 intendono 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 l'ingresso nel capitale azionario di Start Romagna S.p.A. di soggetti terzi. Più in generale si ritiene opportuno autorizzare Ravenna Holding 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/integrazione della società Ravenna Farmacie S.r.l. con altri soggetti pubblici, con particolare riferimento al bacino romagnolo (S.F.E.R.A. S.r.l. in prima battuta). E' stato, come previsto, attivato un tavolo tecnico volto a valutare le possibili condizioni di eventuali integrazioni con Ravenna Farmacie S.r.l., e in tale ambito sono state eseguite alcune verifiche sotto il profilo organizzativo ed economico concernenti l'ipotesi di aggregazione. Al momento non si è registrata la possibilità, in base alle situazioni contingenti, per un approfondimento del progetto in tempi brevi.

Appare in ogni caso possibile concretizzare la conclusione della attività di revisione dei canoni di gestione, anche in maniera disgiunta da eventuali operazioni societarie finalizzate allo scorporo del patrimonio immobiliare. È infatti in corso il confronto con gli Enti soci, azionisti "minori" di Ravenna Farmacie, per una revisione dei canoni di gestione e di locazione delle farmacie, per allinearli alle nuove condizioni di mercato, superando l'assetto transitorio precedentemente introdotto e confermato fino al 2018. Tale attività dovrebbe concludersi nel corso dei primi mesi del 2019.

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. In tal modo si garantisce una efficace applicazione tra l'altro alle norme di cui ai commi 2 e 3 dell'articolo 147 quater. Tra gli elementi caratterizzanti l'attività di indirizzo esercitata dagli enti locali, si segnala che i soci di Romagna Acque - Società delle Fonti - approvano annualmente specifici obiettivi ed indirizzi in materia di costi di funzionamento, che vengono dalla società espressamente indicati nel Conto Economico di Budget e di Piano Triennale. 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 2019-2021 è stato sviluppato tenendo conto tra l'altro dell'operazione di affidamento alla Società della realizzazione e gestione delle nuove "Case dell'acqua". In sede di bilancio d'esercizio viene fornita nell'ambito della Relazione sulla Gestione, in specifica sezione, puntuale rendicontazione sul conseguimento degli obiettivi e degli indirizzi impartiti dai soci nei modi e nei termini suddetti.

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 in modo condiviso con gli altri azionisti di Romagna Acque all'ambizioso progetto di ricercare le condizioni di fattibilità per l'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, specificatamente attivato, ha deciso di effettuare, con il coordinamento di ATERSIR, e con un qualificato supporto tecnico-consulenziale esterno (affidato da Romagna Acque), un confronto con le istituzioni locali e con il gestore del SII, per una ricognizione dei fabbisogni infrastrutturali e quindi poter redigere, in termini di massima, dei nuovi Piani degli Interventi da presentare ad ARERA. A questo punto, come a suo tempo stabilito, si è in attesa della richiesta di incontro da parte di ATERSIR ad ARERA per illustrare gli esiti dell'attività svolta ed ottenere un definitivo parere dell'Autorità stessa 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 2019 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 alcuni dei soci di Romagna Acque (tra i quali Ravenna Holding). 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. L'adesione a tale progetto sarà specificatamente valutata dai soci nell'ambito dell'assemblea; la definitiva formale approvazione dovrà essere assunta alla luce delle deliberazioni da parte dei singoli consigli comunali dei principali azionisti (il tutto come previsto espressamente dall'art. 7, comma c, del dlgs.175/2016).

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. Si attiveranno azioni finalizzate alla verifica di eventuali opportunità di valorizzazione del patrimonio detenuto, pur in un contesto tuttora difficile del mercato immobiliare. Si verificheranno in particolare possibilità di dismissione/valorizzazione patrimoniale, a cominciare dalle aree libere detenute, o di coinvolgimento di investitori istituzionali.

Nell'ambito della revisione statutaria è stata meglio specificata la possibilità di 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.

Il Piano Triennale 2019-2021 è stato predisposto tenendo conto degli indirizzi espressi dai soci, in particolare nel Coordinamento Soci del 17 dicembre 2018, e considera le operazioni di natura immobiliare delineate dagli stessi, in ragione dei diversi livelli di dettaglio di definizione della programmazione. Il Piano prevede prevalentemente gli aspetti legati alla pianificazione finanziaria, quantificando gli effetti economici e patrimoniali solo se individuabili con sufficiente attendibilità.

Coerentemente con l'oggetto sociale e la mission, potranno quindi essere valutate e attuate operazioni di interesse strategico degli azionisti, in grado di generare impatti economici e finanziari sostenibili e il rafforzamento patrimoniale della società, individuando attraverso accordi operativi le puntuali modalità e tempistiche di finanziamento e realizzazione degli interventi.

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 a interventi di natura immobiliare.

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

Sono stati sottoscritti nel corso del 2017 gli accordi con i partners Comune di Ravenna e Fondazione Flaminia, è stato elaborato il progetto e definito il piano dei finanziamenti; il tutto sottoposto alla condizione della auspicata concessione di contributi statali per l'edilizia universitaria. Si attende tuttora l'esito della richiesta di ammissione ai contributi presentata da Fondazione Flaminia.

Rientra nell'ambito del progetto, oltre alla previsione finanziaria appostata in base agli accordi sottoscritti, 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), che si ritiene utile prevedere – con un investimento nell'ordine di 800/900 mila euro – per completare tra l'altro l'allineamento cielo/terra, che migliorerebbe la funzionalità dell'immobile nell'ambito del progetto, e in ogni caso la possibilità di valorizzazione o messa a reddito dell'immobile.

Altri Interventi

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

Il Piano 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.

Il Piano prevede complessivamente per questa tipologia di interventi circa 3,5 milioni di euro nel triennio 2019-2021.

Area ex ATM (via delle Industrie)

Nel periodo di Piano si reputa necessario individuare le opportunità di valorizzazione dell'area e degli immobili in questione, destinati principalmente a servizio del TPL (deposito, officina, distributore metano), inclusa la palazzina uffici da riconvertire a nuovi usi. Si ritiene opportuno per la futura valorizzazione dell'area acquisire le aree contigue al lotto di proprietà per ampliare la superficie territoriale complessiva del comparto, con un investimento massimo previsto di euro 100 mila. In continuità con gli esercizi precedenti 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 potrà 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 generale pianificazione degli interventi immobiliari, sono appostate risorse per oltre un milione di euro.

CONCLUSIONI

Le previsioni sopra esposte sono state individuate dal Consiglio di Amministrazione in base a prudenti valutazioni circa le più opportune operazioni gestionali, e definite alla luce degli indirizzi dei soci 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, se precisato, nei termini descritti nelle varie sezioni del budget. In caso di operazioni prospettate, ma non certe, che risulta in ogni caso necessario siano autorizzate dai soci ai sensi degli strumenti di governance societaria, non sono appostate previsioni numeriche se non sufficientemente definite. In tali casi gli importi ipotizzati sono tali da non incidere significativamente sugli equilibri societari complessivi e da non alterare eventualmente le previsioni presentate.

**PRECONSUNTIVO 2018 DELLE SOCIETA' PARTECIPATE
LINEE OPERATIVE PER IL TRIENNIO 2019 – 2021**

Si forniscono le informazioni riguardanti l'andamento delle società controllate e partecipate di Ravenna Holding S.p.A. risultanti nei pre-consuntivi al 31/12/2018 e nelle previsioni di budget per gli anni 2019-2021 che sono stati trasmessi dai rispettivi Consigli di Amministrazione.

ASER S.r.l.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	Budget 2018	Pre-cons. 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021
VALORE DELLA PRODUZIONE	2.541.200	2.781.835	2.672.090	2.707.400	2.761.368
COSTI DELLA PRODUZIONE	(2.321.993)	(2.367.725)	(2.450.521)	(2.467.971)	(2.498.923)
DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.	219.207	414.110	221.569	239.429	262.445
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	(6.000)	(2.048)	(6.000)	(5.400)	(5.000)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	213.207	412.061	215.569	234.029	257.445
IMPOSTE	(83.404)	(135.816)	(84.626)	(89.957)	(96.864)
RISULTATO D'ESERCIZIO	129.803	276.245	130.943	144.072	160.581

Preconsuntivo 2018

I dati di preconsuntivo 2018 rilevano un andamento della gestione positivo ed in crescita sia rispetto all'anno precedente che rispetto alle previsioni di budget.

Complessivamente il valore della produzione nel preconsuntivo 2018 evidenzia un valore pari a 2.782 mila euro, in crescita rispetto alle previsioni di budget per circa 241 mila euro (+9,47%), L'aumento è da attribuire all'incremento del numero dei servizi effettuati sia a Ravenna che a Faenza.

I costi della gestione sono influenzati dall'andamento dei servizi prestati. Si rileva che la società continua a prestare la massima attenzione al contenimento e al controllo delle voci non correlate all'andamento del fatturato.

Il costo del personale nel preconsuntivo 2018 considera inoltre l'una tantum contrattuale concordata con il rinnovo del CCNL siglato in luglio 2018.

L'incremento del fatturato e l'attenta gestione dei costi ha consentito di migliorare i risultati intermedi e finali della gestione.

Aser stima per il 2018 un MOL pari a 497 mila Euro (di cui 370 mila euro riferibile all'agenzia di Ravenna e 127 mila euro riferibile all'agenzia di Faenza); un risultato ante imposte pari a 412 mila euro in crescita di 199 mila euro rispetto alle previsioni di budget, ed un utile netto di 276 mila euro che migliora le previsioni per 146 mila euro.

Budget 2019-2021

Per il periodo 2019-2021 le previsioni sono state effettuate mantenendo invariati i prezzi di listino, dando particolare attenzione al contenimento dei costi operativi della gestione e prevedendo un aumento delle attività sociali e di solidarietà, senza compromettere gli equilibri economici.

Anche per i funerali di tipo sociale, cioè servizi con prestazioni predefinite per tipologia di sepoltura a prezzo calmierato, si è operato con lo stesso criterio, mantenendo cioè il costo del servizio inalterato rispetto all'esercizio precedente.

Il valore della produzione nel budget 2019 è stimato pari a 2.672 mila euro, nel budget 2020 2.707 mila euro e nel 2021 2.761 mila euro.

I risultati degli esercizi 2019-2021 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 delle voci non correlate all'andamento del fatturato.

Obiettivo della società è continuare a mantenere, nell'ottica della massima trasparenza, l'elevato livello dei servizi offerti a costi il più possibile contenuti per le famiglie (esercitando una funzione di calmieramento dei prezzi), nell'ambito di una gestione societaria positiva, e portare a completamento l'aggiornamento dei rapporti convenzionali con i Comuni di Ravenna e di Faenza per la puntuale regolazione delle funzioni di rilevanza e di interesse sociale svolte dalla società, in particolare relativamente ai servizi per gli indigenti e al supporto alle iniziative di carattere sociale. A tal fine si rileva che per il periodo 2019-2021, è stata effettuata una maggiore previsione relativa ai costi che la società sosterrà per tali servizi ed iniziative.

La società prevede di chiudere l'esercizio 2019 con un utile pre-imposte pari a 216 mila euro (e un utile netto pari a 131 mila euro). Per gli anni successivi le previsioni evidenziano un utile pre-imposte che si attesta a circa 234 mila euro per il 2020 e a 257 mila per il 2021 (utile netto 2020 pari a 144 mila euro, e utile netto 2021 pari a 161 mila euro).

AZIMUT S.p.A.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	Budget 2018	Pre-cons. 2018
VALORE DELLA PRODUZIONE	10.759.452	11.260.049
COSTI DELLA PRODUZIONE	(9.716.838)	(9.850.136)
DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.	1.042.614	1.409.913
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	(7.474)	(6.267)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	1.035.140	1.403.646
IMPOSTE	(361.534)	(450.923)
RISULTATO D'ESERCIZIO	673.606	952.723

Preconsuntivo 2018

Il Preconsuntivo 2018 evidenzia un andamento della gestione positivo ed in crescita rispetto alle previsioni di budget. Per il 2018 il valore della produzione è stimato pari a 11,2 milioni di euro, in aumento di circa 500 mila euro (+ 4,7%) rispetto al budget a seguito prevalentemente delle attività straordinarie del servizio Verde e di maggiori concessionamenti legati all'attività cimiteriale.

I costi della produzione sono stimati in aumento per 133 mila euro. La crescita è da imputare ai maggiori costi sostenuti per far fronte alle attività straordinarie e ai maggiori concessionamenti. Il costo del personale nel 2018 rileva complessivamente in diminuzione per circa 152 mila euro rispetto al budget. Lo scostamento è riconducibile prevalentemente al minor costo del rinnovo contrattuale, rispetto a quanto stimato per l'anno 2018 ed alla mancata assunzione della figura prevista per il servizio affari generali in sostituzione di un pensionamento avvenuto nel mese di marzo 2018.

Gli ammortamenti nel preconsuntivo 2018 sono inferiori rispetto a quelli stimati a budget, per effetto della riprogrammazione e dello slittamento di alcuni investimenti. Relativamente agli accantonamenti, viene stimato a preconsuntivo un accantonamento per svalutazione crediti di 50.000 euro.

Si prevede che il preconsuntivo 2018 si chiuderà con un utile netto di 953 mila euro, in aumento rispetto al budget per 280 mila euro.

Budget 2019-2021

Al momento della chiusura del presente documento il budget definitivo approvato dal C.d.A. non risulta disponibile per la pianificazione di dettaglio della capogruppo. Per il biennio 2019-2020 è prevedibile in base alla precedente programmazione triennale un andamento della gestione in diminuzione rispetto al preconsuntivo, ma in grado di garantire risultati significativamente positivi. Le previsioni puntuali del C.d.A. sul valore della produzione e l'utile atteso per il 2019 saranno acquisite dalla Holding nel corso del mese di gennaio. Il contesto operativo di riferimento della società, è caratterizzato da alcuni elementi di crescente incertezza che impongono particolare prudenza nelle previsioni sui ricavi. Alla forte aleatorietà strutturale di alcune componenti economiche relative ai servizi cimiteriali, con particolare riferimento ai concessionamenti, e legate alla incertezza di componenti di ricavo per attività straordinarie del verde (per loro natura incerte), si sommano infatti tensioni su altri settori "a mercato" quali le cremazioni (in particolare per non residenti). In questo contesto verrà definita con tempi inevitabilmente leggermente dilatati, la programmazione di dettaglio in particolare delle attività che impattano sulle dinamiche del gruppo.

RAVENNA ENTRATE S.p.A.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	Budget 2018	Pre-cons. 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021
VALORE DELLA PRODUZIONE	3.690.121	4.100.869	3.617.425	3.604.706	3.625.706
COSTI DELLA PRODUZIONE	(3.660.895)	(3.973.625)	(3.543.313)	(3.524.344)	(3.547.078)
DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.	29.226	127.244	74.112	80.362	78.628
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	1.000	3.015	0	0	0
PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	(25.281)	(43.476)	(22.233)	(26.862)	(26.373)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	4.945	86.783	51.879	53.500	52.255

Preconsuntivo 2018

I dati economici di preconsuntivo 2018 confermano l'esito positivo della gestione aziendale.

Il valore della produzione nel preconsuntivo 2018 ammonta ad € 4.100.869 e, al momento, non contempla i rimborsi afferenti le spese sostenute per le attività legate alle cosiddette "quote inesigibili" di cui al momento non è nota l'entità, stimati in sede di budget in € 171 mila circa in considerazione dei carichi gestiti. Il valore, malgrado l'assenza di questi rimborsi presenta un incremento rispetto al budget di circa 410 mila euro; questo aumento riflette principalmente l'adeguamento del corrispettivo fisso e le modifiche apportate in tema di rimborsi al contratto di servizio adottate dal Comune di Ravenna con Delibera di Giunta Comunale n. 431 del 17 luglio 2018.

I costi della produzione, ammontanti complessivamente ad € 3.973.625, risultano superiori per circa € 313.000 mila rispetto alle previsioni di budget. Anche in questo caso il valore del preconsuntivo non include gli oneri collegati alla gestione delle quote inesigibili, definiti in fase di previsione in € 142.000 circa. Tale aspetto evidenzia l'incidenza dei maggiori costi sostenuti prevalentemente per spese di notifica delle sanzioni amministrative, comunicazioni di avvenuto deposito e comunicazioni di avvenuta notifica che hanno reso necessario l'adeguamento delle condizioni contrattuali a decorrere dal 1 luglio 2018 e di conseguenza inciso sulla crescita dei costi di produzione.

Il valore del costo del personale al 31 dicembre 2018 risulta inferiore al budget sia in ragione dei criteri di prudenza rispettati in fase di redazione, sia a causa di talune assenze prolungate per malattia/infortuni del personale dipendente, solo in parte compensate dal rafforzamento e consolidamento dell'organico aziendale.

Il risultato operativo di preconsuntivo della Società risulta pari ad € 127.244 ed il risultato ante imposte pari a € 130.259, valori migliorativi rispetto alle previsioni di budget.

La società prevede di chiudere il 2018 con un risultato al netto delle imposte pari a circa € 87.000.

Budget 2019-2021

Le stime economiche prospettiche per il periodo 2019-2021 sono state determinate sulla base del nuovo contratto di servizio che avrà decorrenza dal 1/1/2019 ed in conformità agli obiettivi definiti dal Comune di Ravenna.

Nel 2019 la società completerà l'evoluzione organizzativa e gestionale propria del modello in house, approvato dal Comune di Ravenna con delibera del Consiglio Comunale n. 119 del 16/10/2018, valorizzando le integrazioni e le sinergie operative all'interno del gruppo e gli ambiti di potenziamento dei service garantiti dalla capogruppo.

La società, inoltre, potenzierà le attività di accertamento sui tributi minori secondo gli obiettivi definiti nel bilancio di previsione del Comune di Ravenna.

Nei budget 2019-2021, la società ha stimato un valore della produzione annuo pari a circa € 3.600.000, in leggera crescita nel triennio.

I costi della produzione presentano un deciso decremento rispetto al preconsuntivo 2018, derivante in particolare dalle condizioni stabilite del nuovo contratto di servizio, che sarà in vigore dal 1 gennaio 2019.

Relativamente al costo del personale, il prossimo triennio vedrà l'entrata a pieno regime del diverso dimensionamento della dotazione organica a seguito del rafforzamento e del potenziamento dell'organico della società, come richiesto dal Comune di Ravenna.

Gli ammortamenti sono stimati per circa € 58.000 in tutti e 3 gli anni e sono direttamente collegati agli investimenti che la società intende effettuare, in particolare nell'area software.

Il Risultato Operativo del budget nel triennio 2019-2021 si assesta nella forbice compresa tra € 74.000 dell'anno 2019 e € 79.000 del 2021, con una sostanziale conferma dei valori nel periodo considerato.

Nel triennio 2019 – 2021, al netto delle imposte stimate, il risultato d'esercizio è previsto che si assesti ad un valore di poco superiore ai € 50.000. Si ricorda infatti che la "Mission" di Ravenna Entrate S.p.A. non è di essere orientata all'ottenimento di profitti, bensì all'erogazione di un efficace, efficiente ed economico servizio di riscossione delle entrate e dei tributi di competenza del Comune di Ravenna.

RAVENNA FARMACIE S.r.l.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	Budget 2018	Pre-cons. 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021
VALORE DELLA PRODUZIONE	71.406.805	67.892.116	68.982.993	70.451.285	70.900.916
COSTI DELLA PRODUZIONE	(70.877.464)	(67.366.388)	(68.622.826)	(69.899.616)	(70.424.004)
DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.	529.341	525.728	360.167	551.669	476.912
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	(7.000)	8.782	(3.000)	(6.000)	(9.000)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	522.341	534.510	357.167	545.669	467.912
IMPOSTE	(200.364)	(198.526)	(146.849)	(204.531)	(177.659)
RISULTATO D'ESERCIZIO	321.977	335.984	210.318	341.138	290.253

Preconsuntivo 2018

Il mercato farmaceutico ha proseguito, anche nell'anno 2018, il declino iniziato oramai da diversi anni, con la continua contrazione sia del numero di ricette, che dei prezzi dei medicinali (dovuto in gran parte alle scadenze dei brevetti ed al conseguente aumento dei prodotti generici) che combinati fra loro causano una diminuzione significativa del mercato farmaceutico convenzionato in tutta Italia. Nella regione Emilia Romagna, ed in particolare nella provincia di Ravenna, si assiste anche ad una forte concorrenza perpetrata dalla Ausl, che attraverso il meccanismo della Distribuzione Diretta di fatto si sostituisce alle farmacie nel ruolo di dispensare i farmaci ai pazienti (Distribuzione per conto DPC). Nella provincia di Ravenna negli ultimi anni la DPC è scesa di oltre

il 30% e contemporaneamente ha visto ridursi di un 25% il rimborso della prestazione, mentre la Distribuzione Diretta si è più che triplicata.

Nel corso del 2018 queste situazioni hanno portato ad un significativo calo del fatturato del magazzino, con particolare riferimento alle vendite destinate agli altri grossisti, peraltro previste a budget, e alle farmacie pubbliche, invece non previste a budget.

Le farmacie invece mantengono sostanzialmente il giro di affari (con una contrazione modesta), nonostante l'aumento della concorrenza diretta da parte delle nuove farmacie aperte con il "Concorstone" Monti, e della GDO, grazie ad una attenta politica commerciale ed alla professionalità dei propri farmacisti, che consentono di mantenere una positiva fedeltà della clientela. Il fatturato delle farmacie registra un segno positivo nelle vendite con fattura, grazie all'avvio della nuova piattaforma delle vendite on-line che sta riscuotendo un buon successo tra i clienti.

I costi della produzione presentano una diminuzione rispetto al valore di budget che segue l'andamento del fatturato. Il calo più consistente deriva infatti dalla diminuzione del costo del venduto.

Il costo del personale nel pre consuntivo 2018 evidenzia un valore in diminuzione rispetto a quanto previsto a budget e questo malgrado sia stato mantenuto un atteggiamento prudente sia sul conteggio del premio di produzione da riconoscere ai dipendenti, che sull'impatto di un eventuale rinnovo del contratto di categoria scaduto a fine 2015. La diminuzione è frutto della capacità dell'azienda di proseguire nel qualificato processo di razionalizzazione volto a contenere questa tipologia di costi, consolidando i livelli occupazionali e mantenendo, al contempo, un elevato standard del servizio prestato. Il dato premia le attività di razionalizzazione intraprese (razionalizzazione dei turni, riduzione degli straordinari) che hanno pertanto portato i risultati previsti nella chiusura di questo esercizio.

Il risultato operativo di pre consuntivo 2018 (€ 525.728) presenta un valore sostanzialmente allineato al budget 2018 (€ 529.341) ed è il frutto delle diverse situazioni sopra descritte.

La gestione finanziaria si prevede positiva (+ € 8.782) e presenta un importo migliorativo rispetto al budget (- € 7.000), grazie alla capacità dell'impresa di incassare gli interessi di mora da alcuni clienti inadempienti e alla grande attenzione nel tenere sotto controllo l'aspetto finanziario, malgrado l'importante investimento per l'automazione del magazzino realizzato nel corso dell'esercizio in chiusura.

Si prevede che il preconsuntivo 2018 si chiuderà con un utile netto di circa € 330.000 che può essere considerato prudenziale se il fatturato degli ultimi mesi si assesterà sui valori stimati.

Si confida quindi che il pre consuntivo 2018 possa rispettare pienamente l'obiettivo finale di budget e confermare così i positivi risultati della gestione degli ultimi anni, seppur in una situazione di continuo calo della spesa farmaceutica.

Budget 2019-2021

Nel budget 2019-2021 la società si è posta l'obiettivo di consolidare il fatturato del magazzino rivolto verso le Farmacie pubbliche e gli altri distributori, migliorando nel contempo quello rivolto verso le Farmacie private che con i loro acquisti dimostrano di apprezzare la competitività commerciale e il servizio che Ravenna Farmacie è in grado di proporre.

Per quanto riguarda il fatturato delle Farmacie, è stato previsto un consolidamento del fatturato verso il SSN che, si ritiene, abbia toccato il limite inferiore, ed una crescita delle altre vendite (farmaco libero e parafarmaco).

Dal lato dei costi della produzione, il costo del venduto segue l'andamento delle vendite ipotizzate. E' stimato un aumento dei costi per servizi dovuto prevalentemente alla partenza della fatturazione elettronica e alla ipotizzata revisione organizzativa nell'area informatica, realizzata in stretta collaborazione con Ravenna Holding.

Nel budget 2019 – 2021 sono stati inoltre previsti canoni di gestione in linea con il valore del pre consuntivo 2018. Si ricorda che tali canoni di gestione sono stati determinati prendendo a riferimento i valori dell'anno 2014, che prevedevano una riduzione del 20% rispetto all'analogo valore, così come risultante nell'anno 2012. Si continuerà, infine, a perseguire un contenimento di tutti gli altri costi di gestione.

Relativamente al costo del personale sul valore del budget 2019-2021 incidono principalmente l'impatto di un eventuale rinnovo del contratto di categoria scaduto a fine 2015, un atteggiamento prudente nel determinare l'ipotizzabile premio di produzione e l'esaurirsi di alcuni sgravi contributivi legati ad alcune assunzioni risalenti a 3 anni orsono.

Nei tre prossimi anni sono previsti limitati inserimenti; solo quelli necessari per rafforzare l'area affari generali rimasta non presidiata internamente per il pensionamento già avvenuto dell'ex responsabile dell'area e un'altra per affiancare nell'area commerciale l'uscita per pensionamento dell'attuale responsabile. Infatti gli investimenti in nuove tecnologie consentiranno di razionalizzare la struttura organizzativa; di questo impatto si è tenuto conto nello stabilire le dotazioni organiche dei prossimi anni e conseguentemente il costo del personale previsto.

Infine nel novembre 2019 finirà il contratto di affidamento del servizio con la farmacia Santo Monte di Bagnacavallo il cui impatto è stato valutato sia nell'area dei ricavi che in quella dei costi del personale.

Il risultato operativo del budget 2019 si assesta ad un valore di € 360.167. In un contesto così difficile, dove le previsioni sul fatturato risentono di molti fattori non facilmente controllabili, si è preferito adottare un atteggiamento prudente nello sviluppo del fatturato del prossimo anno e questo inevitabilmente porta ad una riduzione del risultato operativo dell'anno 2019, rispetto alle previsioni del pre consuntivo 2018.

L'esposizione finanziaria nel periodo 2019-2021 è prevista leggermente negativa per tenere conto di un potenziale incremento dell'euribor, che attualmente continua a presentare livelli straordinariamente contenuti e per 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 2019 chiude con un utile netto € 210.318, in diminuzione rispetto al pre consuntivo 2018 a seguito delle incertezze evidenziate. Per il 2020 e il 2021 è previsto un utile in lieve aumento.

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

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	Budget 2018	Pre-cons. 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021
VALORE DELLA PRODUZIONE	59.627.765	58.634.363	59.760.762	58.424.291	58.842.332
COSTI DELLA PRODUZIONE	(51.874.529)	(49.907.420)	(53.776.583)	(53.634.267)	(53.496.479)
DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.	7.753.236	8.726.943	5.984.179	4.790.024	5.345.853
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	1.096.861	1.152.683	1.093.895	1.002.502	998.135
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	8.850.097	9.879.626	7.078.074	5.792.526	6.343.988
IMPOSTE	(2.472.000)	(2.936.423)	(2.167.350)	(1.785.260)	(1.949.165)
RISULTATO D'ESERCIZIO	6.378.097	6.943.203	4.910.724	4.007.266	4.394.823

Preconsuntivo 2018

Il valore della produzione nel preconsuntivo 2018 è stimato pari a 58,6 milioni di euro, con un decremento rispetto al budget di circa 993 mila euro (-1,67%).

In particolare relativamente ai ricavi della vendita di acqua si segnala che l'andamento idrologico dei primi 9 mesi del 2018, con rilevanti apporto dalla diga di Ridracoli, ha consentito una previsione più ottimistica rispetto al budget nell'utilizzo delle risorse Ridracoli e quindi una riduzione nella

produzione da fonti locali (falda) e dagli impianti di Bassette e Standiana (risorsa Po). Nel preconsuntivo 2018 si fa riferimento a un maggior prelievo da Ridracoli rispetto al 2017 (annualità caratterizzata da emergenza idrica) salvaguardando comunque il volume disponibile al fine di attenuare eventuali effetti di emergenze che potrebbero verificarsi negli ultimi mesi dell'anno.

Gli altri ricavi e proventi includono principalmente i "canoni per i beni in uso oneroso al gestore del SII", pari a 7,4 milioni di euro, in aumento di circa 230 mila euro rispetto budget a seguito delle determinazioni di ATERSIR e i "contributi in conto esercizio" pari a 1,9 milioni di euro, pari al budget e all'esercizio precedente. Si rilevano infine 300 mila euro di incrementi di immobilizzazioni per lavori interni.

I costi della produzione nel Preconsuntivo 2018 ammontano a 49,9 milioni di euro, in diminuzione rispetto al budget per 2 milioni di euro, riferibili principalmente a minori costi per beni e servizi legati all'approvvigionamento idrico.

La gestione del personale è conforme agli indirizzi impartiti dai soci nell'ambito dell'esercizio del cd "controllo analogo" e alle disposizioni normative in capo alle società pubbliche. Il costo del personale, pari a 8.744.000 euro, è inferiore alle previsioni di budget per 131 mila euro. Tale costo è stato determinato considerando il progetto di riorganizzazione aziendale e gli aumenti contrattuali previsti dalla sottoscrizione del nuovo CCNL avvenuta in data 15/5/2017.

Gli ammortamenti registrano un calo rispetto al budget. La variazione deriva dal fatto che l'ammontare dei nuovi cespiti entrati in funzione nel 2017 e nel 2018, con particolare riferimento al comparto "beni in uso oneroso al gestore del SII", è inferiore a quanto preventivato.

L'andamento dei ricavi e dei costi operativi del preconsuntivo 2018, sopra descritti, permette di incrementare i risultati intermedi della gestione (Valore aggiunto e MOL) rispetto al budget.

Il Risultato operativo (EBIT), che tiene conto anche degli ammortamenti, è pari a 8,7 milioni euro, maggiore alle previsioni per 974 mila euro (+12,56%).

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 2018 chiude con un risultato prima delle imposte pari a 9.879.627 euro, pari al 16,85% del valore della produzione, superiore al budget per circa 1 milione di euro (+11,63%).

L'utile al netto delle imposte viene stimato in circa 6,9 milioni di euro.

Budget 2019-2021

Nel 2019 il valore della produzione è previsto in aumento rispetto al preconsuntivo. Per la determinazione dei ricavi di vendita d'acqua sono state considerate le tariffe approvate da ATERSIR con delibera 52/2018 e i conguagli tariffari determinati a tutto il 31/12/2017.

Per gli anni 2020 e 2021 il valore della produzione è allineato a quello di preconsuntivo.

Le annualità 2020 e 2021 quantificano una significativa diminuzione tariffaria rispetto al 2019 per effetto della riduzione dei costi di capitale riconosciuti in tariffa (-1,4 / -1 mln di euro) dovuta al completamento del processo di ammortamento di beni di entità superiore ai nuovi ammortamenti per i beni che entrano in funzione.

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 esterni nel piano 2019-2021 sono previsti in aumento rispetto al 2018 a seguito prevalentemente dei maggiori costi stimati per servizi di approvvigionamento idrico, per energia elettrica e per trattamento fanghi.

In particolare, i costi di approvvigionamento idrico crescono nel budget 2019 e nei successivi anni di piano di circa 400 mila euro per effetto del maggior prelievo di acqua dal Po e quindi per maggiori costi di vettoriamento di tale risorsa.

Il costo del personale aumenta nel periodo di piano per effetto del progetto di riorganizzazione aziendale e del trascinarsi del rinnovo contrattuale 2017-2018. Si evidenzia che tale progetto di riorganizzazione è volto al recupero di efficienza e alla qualificazione e potenziamento strutturale dell'organizzazione per porre la struttura aziendale in condizione di dare adeguate risposte a quanto richiesto dal nuovo contesto normativo e della regolamentazione. Il progetto prevede un piano di assunzioni volte sia al potenziamento dell'organico, anche con profilo specialistico che consentiranno di ridurre attività ad oggi esternalizzate (e che in base ai nuovi adempimenti normativi e alla regolamentazione, hanno assunto una rilevanza strategica), sia a gestire un turn over che per il periodo 2018 – 2021 vedrà l'uscita di diverse figure, alcune delle quali occupano posizioni "chiave" nell'organizzazione. L'impatto economico complessivo della riorganizzazione comporterà una riduzione dei costi.

Il valore degli ammortamenti è stimato in aumento nel 2019, ed un ulteriore aumento è previsto nel 2020 e 2021 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 effetto dei maggiori costi e degli ammortamenti, Romagna Acque prevede di ottenere un risultato operativo inferiore al dato di preconsuntivo 2018. La gestione finanziaria mostra nel prossimo triennio risultati pressoché allineati al preconsuntivo 2018.

Per il 2019 il risultato di esercizio è stimato pari a 4,9 milioni di euro. Per il 2020 l'utile è previsto pari a 4 milioni di euro, e per 2021 pari a 4,4 milioni di euro.

Relativamente al budget 2019 la previsione di distribuzione di dividendi è pari a 6 euro per azione. Per il 2020 la previsione di dividendo è di 6 euro per azione e nel 2021 è di 5,5 euro per azione, allineata alla programmazione di Ravenna Holding.

START ROMAGNA S.p.A.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	Budget 2018	Pre-cons. 2018
VALORE DELLA PRODUZIONE	80.692.800	80.822.100
COSTI DELLA PRODUZIONE	(80.254.800)	(80.492.700)
DIFF.FRA VALORE E COSTO DELLA PROD.	438.000	329.400
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	(193.200)	(106.300)
PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	(82.000)	126.000
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	162.800	349.100
IMPOSTE	(100.000)	(100.000)
RISULTATO D'ESERCIZIO	62.800	249.100

Preconsuntivo 2018

Il preconsuntivo 2018 è stato redatto sostanzialmente in leggero aumento rispetto al budget 2018.

Il valore della produzione stimato nel preconsuntivo 2018 presenta un incremento di 129 mila euro rispetto al budget, derivante dal lieve aumento dei corrispettivi riconosciuti sul bacino di Forlì-Cesena (circa 68 mila euro, mentre rimangono invariati i corrispettivi stimati per il Bacino di

Ravenna e Rimini); dalla crescita dei ricavi per sanzioni (circa 160 mila euro); dall'incremento seppur limitato dei ricavi relativi al trasporto scolastico e alla sosta (circa 12 mila euro); da contributi c/ impianto per 10 mila e da altri ricavi e proventi relativi alla sperimentazione del TRC ed al rimborso di costi (per circa 68 mila euro). Tali maggiori ricavi riescono a compensare il calo dei proventi derivanti dalle minori integrazioni tariffarie e dagli abbonamenti (a seguito prevalentemente del passaggio da abbonamenti 10 mesi a 12 mesi).

I costi della produzione rilevano un aumento rispetto alle previsioni di budget (circa 238 mila euro). Tale incremento deriva dal saldo fra i maggior costi per beni e servizi (relativi all'aumento del carburante, all'incremento dei servizi relativi all'incasso delle sanzioni, all'aumento delle spese legali e delle spese per revisioni/collaudi/tasse di possesso, per effetto della duplicazione dei mezzi nel primo anno di funzionamento dei nuovi investimenti fino alla completa dismissione dei mezzi obsoleti) ed il minor costo del personale rispetto alle previsioni di budget (circa -263 mila euro).

Gli ammortamenti nel preconsuntivo 2018 crescono rispetto le previsioni di budget (+125 mila euro) ma sono più che compensati dai minori accantonamenti ai fondi rischi (in particolare fondo risk manager e fondo vertenze legali).

La gestione finanziaria nel preconsuntivo stima un risultato migliorativo rispetto alle previsioni di budget per 87 mila euro. Anche la gestione straordinaria rileva un risultato positivo pari a 126 mila euro per effetto prevalentemente di sopravvenienze attive derivanti da contributi c/impianti relativi ad esercizi precedenti e minori sopravvenienze passive.

L'esercizio 2018 è stimato con un risultato netto pari a 249 mila euro, in aumento di 186 mila euro rispetto alle previsioni di budget.

Budget 2019

In assenza di un quadro di riferimento definito e di informazioni certe sull'evoluzione dei futuri contratti, Start Romagna ha presentato un budget indicativo solo per la prossima annualità, confermando essenzialmente l'attuale "status quo", che verrà aggiornato dal CdA nel mese di Gennaio, una volta acquisite informazioni attendibili sui ricavi prevedibili.

Ha tuttavia previsto per il 2019 alcuni adeguamenti dei ricavi (adeguamenti istat e leggero incremento dei percorsi chilometrici) per far fronte all'aumento dei costi derivanti dagli effetti dei progetti avviati (in particolare l'innovazione tecnologica per il controllo e la qualità dei servizi, il corposo piano di investimenti realizzato nell'ultimo triennio, che comportano maggiori ammortamenti circa n. 130 nuovi autobus).

Il budget 2019, in base alle previsioni del CdA potrà chiudere con un risultato di sostanziale pareggio in base alle informazioni al momento disponibili.

SAPIR S.p.A.

Semestrale 2018

La società SAPIR continua a mantenere risultati positivi che migliorano considerevolmente le previsioni di budget.

Dai dati presentati nella situazione semestrale il valore della produzione rileva un aumento rispetto alle previsioni budget (+14,78%) a seguito dei maggiori volumi trattati.

I costi della produzione direttamente connessi alle operazioni di movimento merci e ai consumi del ciclo operativo hanno conseguentemente subito un incremento. Si rileva in particolare l'aumento del costo delle manutenzioni e dei costi correlati alla perdurante saturazione degli spazi di stoccaggio al coperto, acuita dai maggiori volumi trattati. Infatti sia la concentrazione temporale delle acquisizioni di ferrosi del primo semestre, frutto di una efficace promozione commerciale passata, sia la concomitanza di lavori molto invasivi, come la nuova fognatura ed il rifacimento dei manti di copertura di alcuni capannoni, hanno palesato le difficoltà di stoccaggio delle merci

facendo così aumentare i costi derivanti dagli spostamenti necessari per recuperare spazi coperti all'interno del terminal.

Relativamente al costo del personale dipendente si rileva un incremento rispetto al budget a seguito dell'implementazione del nuovo modello organizzativo per come delineato dal Piano Industriale.

Crescono anche gli ammortamenti a seguito degli investimenti effettuati.

La gestione extra-operativa presenta un saldo di oltre 1,5 milioni di euro, grazie principalmente ai dividendi riscossi dalle società controllate, prudentemente non stimati a budget.

La situazione al 30 giugno 2018 chiude con un risultato pre-imposte pari a un milione 936 mila euro, in aumento rispetto alle previsioni di budget per circa 500 mila euro. La società non ha ancora presentato il budget 2019 che sarà disponibile nel mese di gennaio.

Ravenna Holding S.p.A.

PIANO ECONOMICO FINANZIARIO PATRIMONIALE 2019/2021

PREMESSA

Il presente Piano Pluriennale 2019-2021 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 2019-2021 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 2018.

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 31/12/2018 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	38.137.130	28,93%
START ROMAGNA SPA	7.315.556	24,42%
HERA SPA	154.680.084	5,15%
TPER SPA	41.809	0,04%
ALTRI	102.950	
TOTALE	343.811.725	

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	2019	2020	2021
Hera S.p.A.	7.672.423	7.383.923	7.383.923
Sapir S.p.A.	940.774	868.407	868.407
Romagna Acque - SdF S.p.A.	1.270.668	1.270.668	1.164.779
Aser S.r.l.	100.000	100.000	100.000
Azimut S.p.A.	300.000	300.000	300.000
TOTALE DIVIDENDI	10.283.865	9.922.998	9.817.109

Si ricorda che la stima dei dividendi di competenza di ciascun esercizio è stata effettuata sulla base delle disposizioni dettate dal nuovo OIC 21, relativo alla contabilizzazione dei dividendi, pertanto, i dividendi indicati nel Piano Pluriennale 2019 – 2021 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 per tutti gli anni del piano in base alle previsioni del piano industriale approvato dalla società. Il pacchetto azionario considerato per l'esercizio 2019 è quello detenuto dopo la vendita di 2.502.318 di azioni effettuata nei mesi di agosto e settembre 2018. Per il pacchetto azionario 2020 e 2021 è stata considerata l'ulteriore vendita prevista di un numero di azioni compreso fra i 2,5 e i 3 milioni (ipotizzata per n°2.885.000) che avverrà nel 2019 dopo lo stacco della cedola relativa al bilancio 2018.

Per quanto riguarda la società **Sapir S.p.A.** la previsione di dividendi è stata fatta stimando nel budget 2019 un dividendo pari a € 0,13 per azione posseduta e ipotizzando la riduzione del dividendo a € 0,12 per azione per i due anni successivi. Si è tenuto così conto di una possibile variazione delle politiche di distribuzione dei dividendi nell'ottica di finanziare futuri investimenti, oltre che di prospettati e possibili cambiamenti negli assetti societari. Tali evoluzioni potrebbero generare modificazioni sulla struttura del gruppo, anche rilevanti nelle prospettive di distribuzione dei dividendi, che tuttavia non sono, in base alle informazioni attualmente disponibili, in alcun modo affidabilmente prevedibili.

Con riferimento alla società **Romagna Acque – Società delle Fonti S.p.A.** la previsione di dividendi è stata fatta stimando per i primi 2 anni del Piano un dividendo unitario pari a € 6,00 per azione, allineato all'analogo valore del 2018, mentre prevede una contrazione a € 5,5 per azione per l'anno 2021, tenendo conto delle previsioni del piano industriale della società e della esigenza di finanziare futuri investimenti.

La previsione dei dividendi della società **Azimut S.p.A.**, è stata effettuata tenendo conto dell'andamento degli ultimi anni e delle 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 2019 – 2021 un valore costante di utile distribuito che può essere considerato "strutturale".

Per quanto riguarda **Ravenna Entrate S.p.A. e Ravenna Farmacie S.r.l.**, oltre che per **Start Romagna S.p.A. e TPER S.p.A.**, si è ritenuto, in via marcatamente prudenziale, di non prevedere dividendi per tutta la durata del piano pluriennale. Per **Ravenna Entrate**, in considerazione dell'attuale conformazione della società al modello in house providing che ha anche comportato un nuovo modello di gestione del servizio e determinazione dei corrispettivi, per **Ravenna Farmacie** in considerazione delle difficoltà ancora presenti nel mercato farmaceutico che continua a registrare contrazioni nelle vendite, non è stata prudenzialmente prevista nessuna previsione di dividendi nel Piano Pluriennale.

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., sono stati determinati nell'anno 2019 sulla base delle comunicazioni formali pervenute da ATERSIR, aventi ad oggetto la quantificazione dei canoni di gestioni delle reti, e da Hera circa la conclusione di lavori sugli investimenti; di tali comunicazioni si è tenuto conto, con un impatto economico speculare, anche per quanto riguarda i costi per ammortamenti correlati ai sopradetti investimenti. Per quanto riguarda gli anni 2020 e 2021, in assenza di comunicazioni formali da ATERSIR (l'Agenzia Territoriale dell'Emilia-Romagna per i Servizi Idrici e Rifiuti) si è mantenuto in via prudenziale, sia per l'aspetto ricavi che per l'aspetto costi per ammortamenti, un profilo sostanzialmente allineato al 2018, anche 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 sostanziale continuità nel triennio 2019 – 2021 a seguito del consolidamento già nel 2019 di nuove figure e ruoli all'interno della Holding e della relativa stabilità prevista per gli anni successivi della dotazione di personale della holding (a servizio del gruppo). 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 e affari societari, nell'area amministrativa e informatica, attingendo anche da figure già presenti nelle società partecipate attraverso la formula del distacco.

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.

Descrizione	2019	2020	2021
Ricavi per Attività di direzione e coordinamento	1.160.000	1.170.000	1.170.000
Ricavi gest. reti ciclo idrico e isole ecologiche	3.144.220	3.096.975	3.074.831
Ricavi per Locazione Immobili	644.874	711.773	645.460
Altri ricavi e contributi c/impianti	54.368	54.368	48.151
Totale	5.003.462	5.033.116	4.938.442

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 decresce progressivamente nei tre prossimi esercizi, accoglie i costi previsti e dettagliati nella tabella sotto esposta.

Descrizione	2019	2020	2021
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 prestazioni professionali	114.200	114.200	114.200
Locazioni passive e noleggi	31.361	29.708	30.062
Altre prestazioni di servizi (manut., utenze, serv.generali, assicur.)	176.063	161.480	158.108
Totale	543.044	526.808	523.790

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 2019 di una figura di Internal Audit/ Risk Manager (già prevista per la seconda metà del 2018) per rafforzare la struttura organizzativa, il cui inserimento è ritenuto necessario per soddisfare i nuovi e sempre più strutturati sistemi di controllo indicati nel D.Lgs. 175/2016. Nel 2019 inoltre è stato valutato opportuno l'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 il distacco a Ravenna Holding, da gennaio 2019, del responsabile informatico di Ravenna Farmacie a seguito di una revisione organizzativa nell'area informatica, ritenuta strategica per il gruppo, che permetterà un miglior coordinamento del servizio e delle persone dedicate ad esso. Confermando il sopra richiamato approccio di gruppo, tale crescita è comunque allineata all'incremento dei ricavi dei service generando un saldo sostanzialmente in equilibrio per il bilancio della Holding, a riprova di una ricerca di efficienza organizzativa su scala più ampia i cui benefici vanno individuati principalmente a livello di consolidato.

Gli **oneri diversi di gestione**, il cui valore stimato si presenta in leggera crescita nei tre prossimi esercizi principalmente per effetto dell'IMU ipotizzata sui terreni e le aree fabbricabili che incrementeranno la dotazione patrimoniale della società, accoglie principalmente 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 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 assolutamente certe. Lo stato patrimoniale evidenzia quindi, per gli esercizi 2019 – 2021, 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 nell'anno 2019 di circa 2,9 milioni di azioni Hera. Il valore di alienazione del titolo è stato stimato in modo molto prudente in base alle informazioni disponibili, tenendo conto del valore di borsa del periodo e delle previsioni sull'andamento prospettico. 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 contempla nella voce imposte sul reddito il beneficio derivante dal consolidato fiscale; tale posta, la cui precisa quantificazione dipende dai risultati fiscali delle società rientranti nell'area di consolidamento, è stata prudentemente stimata in euro 50.000, in continuità con i piani precedenti.

Conto economico riclassificato (Euro)

RAVENNA HOLDING SPA	2019	2020	2021
Dividendi	10.283.865	9.922.998	9.817.109
Proventi delle reti	3.144.220	3.096.975	3.074.831
Altri ricavi e proventi	1.859.242	1.936.141	1.863.611
<i>Totale Ricavi</i>	15.287.327	14.956.114	14.755.551
Acquisti	(13.012)	(13.272)	(15.000)
Servizi e godimento beni di terzi	(543.044)	(526.808)	(523.790)
Personale compreso distacchi	(1.411.490)	(1.443.855)	(1.468.726)
Oneri diversi di gestione	(246.279)	(224.124)	(238.606)
<i>Totale Costi operativi</i>	(2.213.825)	(2.208.059)	(2.246.122)
<i>MOL</i>	13.073.502	12.748.055	12.509.429
Ammortamenti e svalutazioni	(3.830.446)	(3.854.325)	(3.846.487)
<i>Risultato della Gestione</i>	9.243.056	8.893.730	8.662.942
Gestione Straordinaria			
Plusvalenze	1.875.250	0	0
Gestione Finanziaria			
Interessi attivi e passivi	(511.499)	(575.182)	(645.723)
<i>Risultato ante imposte</i>	10.606.807	8.318.548	8.017.219
Imposte sul reddito	50.000	50.000	50.000
Risultato netto	10.656.807	8.368.548	8.067.219

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, più significativi e nell'ordine di € 40.000 per l'anno 2019 collegati al cambio del gestionale che elabora le presenze e le buste paga per tutto il Gruppo e alla partenza del progetto di business continuity e disaster recovery, sempre per tutto il Gruppo, che si realizzerà anche a seguito della riorganizzazione interna già evidenziata. Tali investimenti negli anni 2020 – 2021 sono previsti in riduzione del 50% rispetto al valore indicato nell'anno 2019, ritornando pertanto al loro valore ordinario;
- **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 tra i quali quest'anno si evidenzia l'investimento necessario per implementare i progetti di *business continuity e disaster recovery* per tutte le società del gruppo, anche il completamento di alcuni importanti investimenti legati alla gestione del ciclo idrico integrato, alcune opere di miglioria sugli immobili e sugli impianti legati alla gestione del trasporto pubblico, potenziate per il 2019 in ragione delle importanti necessità relative all'impianto di erogazione del metano. Il Piano conferma gli 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 a servizio dei Soci per complessivi euro 3,5 milioni circa nel triennio 2019-2021 che potranno essere attivati, sulla base di specifici accordi operativi, progettazioni e lavori su immobili con destinazione di servizio, quale l'immobile sito a Marina di Ravenna di proprietà dell'amministrazione comunale da destinare a ulteriori vari usi pubblici, nonché altri spazi quali uffici o caserme (in particolare di proprietà della Provincia). Di questi investimenti, in base al livello di definizione del progetto, si forniscono informazioni nella Relazione del Consiglio di Amministrazione che accompagna questo Piano triennale. Infine, il Piano prevede nel 2021 dismissioni patrimoniali che possano garantire flussi finanziari per circa 4 milioni di euro, al fine del mantenimento di una posizione finanziaria sostenibile rispetto all'attuazione degli investimenti sopra delineati ed alla situazione debitoria delineata.
- **Le immobilizzazioni finanziarie**, sono indicate al loro valore storico di acquisto e/o di conferimento. Nel Piano è previsto il disinvestimento di un numero di azioni Hera pari a 2.885.000 nel 2019. E' previsto inoltre l'acquisto di azioni SAPIR e di azioni START ROMAGNA per un massimo complessivo di 300.000 euro nell'ambito di processi di dismissione da parte di alcuni degli attuali soci. Nessun altro investimento/disinvestimento è contemplato.

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 la distribuzione di 8,2 milioni di euro concernente gli utili dell'esercizio 2018, pagabili a fine 2019; la distribuzione di 7,5 milioni di euro concernenti gli utili 2019 e 2020, pagabili rispettivamente nell'anno 2020 e 2021.

Tale previsione risulta compatibile con le evidenze del conto economico prospettico; sarà comunque necessaria una verifica relativa alla posizione finanziaria netta della società, tempo per tempo nel periodo di piano, oltre che dell'effettivo risultato economico, per confermare una piena compatibilità alla distribuzione di dividendi in tale entità anche dal punto di vista finanziario.

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 31/12/2018 ammonterà ad Euro 15.693.248;
 - **Mutui immobiliari e per finanziare 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 31/12/2018 ammonteranno complessivamente ad Euro 1.464.232. 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 il completamento del versamento ai soci della riduzione di capitale il cui debito residuo al 31/12/2018 ammonterà ad Euro 11.348.076;
 - **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 31/12/2018 ammonteranno ad Euro 9.612.041 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 31/12/2018 ammonterà a Euro 2.061.021.
 - **Nuovi mutui per supportare l'operazione di riduzione del capitale sociale e gli investimenti previsti nel piano:** si è previsto di assumere nuovi mutui per complessivi 14 milioni di euro (10 milioni nel 2019 e 4 milioni nel 2020), per i quali si è ipotizzata una durata di 10 anni, a tasso variabile riferibile alle previsioni dell'euribor a 6 mesi per i prossimi anni, maggiorato di uno spread stimato in modo prudenziale. Per quanto riguarda i 10 milioni di nuovi finanziamenti previsti nel 2019, si ricorda che questi erano già stati autorizzati nel precedente piano triennale, seppur con una tempistica diversa che prevedeva già una prima erogazione di Euro 3 milioni nel 2018 alla quale non si è fatto ricorso avendo alcuni soci manifestato il differimento nel 2019 della loro quota parte di riduzione del capitale sociale.

L'indebitamento bancario a medio/lungo termine della società aumenterà nel 2019 rispetto ai valori del 2018, in quanto il pagamento delle rate dei mutui in scadenza è superiore all'importo del nuovo debito ipotizzato (10 milioni di euro) di cui si prevede l'accensione a metà 2019; diminuirà nel 2020 e nel 2021, malgrado la contrazione di ulteriore indebitamento (4 milioni di euro che si prevede di accendere a metà 2020), per far fronte agli investimenti previsti. Alla fine del periodo di Piano, l'ammontare dei debiti finanziari di medio/lungo periodo sarà inferiore sia al valore del 2017, che al valore del 2015 (anno nel quale è stata attuata la precedente riduzione di capitale sociale).

	2019	2020	2021
Indebitamento bancario a medio/lungo termine	44.284.466	41.637.376	34.702.627

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 2019-2021 è previsto il pagamento di una parte di riduzione di capitale (circa 11,5 milioni di euro nel 2019) per il socio Comune di Ravenna), oltre che 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	2019	2020	2021
+ <i>Immobilizzazioni Materiali - Lorde</i>	251.476.085	254.001.085	252.026.085
- <i>Fondo ammortamento</i>	(68.663.235)	(72.484.417)	(76.297.812)
Immobilizzazioni Materiali Nette	182.812.850	181.516.668	175.728.273
Immobilizzazioni immateriali nette	71.281	58.139	45.047
Immobilizzazioni Finanziarie	339.062.975	339.062.975	339.062.975
<i>Totale Immobilizzazioni nette</i>	521.947.106	520.637.782	514.836.295
Crediti	1.621.940	1.621.940	1.621.940
Debiti	(3.926.779)	(3.876.778)	(3.826.778)
Capitale	416.852.338	416.852.338	416.852.338
Riserve di utili	15.215.717	18.372.524	19.241.072
Altre Riserve	30.596.856	30.596.856	30.596.856
Utile d'esercizio / (perdita d'esercizio)	10.656.807	8.368.548	8.067.219
<i>Patrimonio Netto</i>	473.321.718	474.190.266	474.757.485
Mutuo (debito residuo)	13.641.475	11.529.374	9.355.170
Mutui immobiliari (debito residuo)	20.774.113	22.054.359	19.146.399
Mutui reti (debito residuo)	9.868.878	8.053.643	6.201.058
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	7.405.710	7.405.710	7.405.710
Disponibilità liquide	(5.369.627)	(4.850.408)	(4.234.365)
<i>Posizione finanziaria netta</i>	46.320.549	44.192.678	37.873.972

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 completare il pagamento della riduzione di capitale e degli investimenti programmati, 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 2019-2020 e la vendita nel 2019 di circa 2,9 milioni di azioni, numero idoneo a garantire, con una prudente ipotesi sul prezzo di cessione, i flussi finanziari previsti per circa 7 milioni di euro. Infine nel 2021 è stata prevista la dismissione di elementi patrimoniali per 4 milioni di euro, per garantire ulteriore copertura agli investimenti programmati. Al momento si è ipotizzato di dismettere alcuni fabbricati e terreni di proprietà, confidando in una ripresa del mercato immobiliare. Nel caso non si presentasse tale opportunità, si ricorrerà ad altra forma di finanziamento.

Dallo sviluppo emerge un Cash Flow per l'anno 2019 più elevato rispetto a quello prevedibile per i due esercizi successivi. Ciò è determinato dal flusso non ordinario garantito dalla prevista vendita delle azioni Hera. Il Cash Flow "strutturale" andrà a stabilizzarsi dal 2020 e sarà pari a circa 12 milioni di euro.

I flussi finanziari a servizio del debito sono importanti, anche considerando il loro aumento dal 2019 che deriva dall'accensione dei nuovi mutui. Sarà necessario valutare nel tempo la posizione finanziaria, per la cui analisi si rimanda al paragrafo precedente, in quanto i flussi finanziari previsti per il pagamento dei dividendi e per il rimborso delle rate dei mutui in scadenza, appaiono attualmente sostenibili, ma assorbono almeno tutto il Cash Flow generato dalla gestione corrente.

Le risorse necessarie per completare il pagamento della diminuzione di capitale sociale di 15 milioni di euro, e gli investimenti programmati nel periodo di piano (quasi 9 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.

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 2019	ANNO 2020	ANNO 2021
Disponibilità liquide al 01.01	(1.243.269)	(2.036.083)	(2.555.301)
Posizione netta di tesoreria al 01.01	(1.243.269)	(2.036.083)	(2.555.301)
Risultato di esercizio	10.656.807	8.368.548	8.067.219
Ammortamenti e accantonamenti	3.830.446	3.854.325	3.846.487
Cash flow	14.487.253	12.222.873	11.913.706
Variazione clienti	0	0	0
Variazione fornitori	0	0	0
Variazione altre voci del circolante	(90.332)	(75.000)	(75.000)
Risorse del circolante	(90.332)	(75.000)	(75.000)
Investimenti	(4.601.986)	(2.545.000)	(2.045.000)
Disinvestimenti	5.048.750	0	4.000.000
Fabbisogno per immobilizzazioni	446.764	(2.545.000)	1.955.000
Variazione del TFR e altri Fondi	25.000	25.000	25.000
Rimborso rate mutuo	(5.894.152)	(6.647.091)	(6.934.749)
Accensione nuovi mutui	10.000.000	4.000.000	0
Fabbisogni a medio termine	4.130.848	(2.622.091)	(6.909.749)
Dividendi	(8.205.194)	(7.500.000)	(7.500.000)
Versamento Riduzione capitale	(11.562.153)	0	0
Saldo dei rapporti patrimoniali con i soci	(19.767.347)	(7.500.000)	(7.500.000)
Posizione netta di tesoreria al 31.12	(2.036.083)	(2.555.301)	(3.171.344)
Risultato finanziario del periodo	(792.814)	(519.218)	(616.043)

CONCLUSIONI

Mantenendo l'attuale assetto patrimoniale 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, pur in assenza di introiti straordinari.

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. Nonostante le condizioni favorevoli dei tassi del mercato, i flussi a servizio della restituzione del debito complessivo assorbono, infatti, parte rilevate del cash-flow generato e, sommati ai flussi finanziari previsti per il pagamento dei dividendi, lo assorbono integralmente.

Il debito bancario a medio-lungo termine della società aumenta nell'immediato a seguito dell'assunzione di un nuovo finanziamento necessario, e già previsto nel piano programmatico dello scorso anno, per supportare e completare il pagamento della riduzione di capitale, ma può essere recuperato rapidamente nel periodo di Piano.

Il conto economico evidenzia risultati marcatamente e strutturalmente positivi, anche al netto della Plusvalenza ottenibile dalla vendita delle azioni Hera. La Plusvalenza ipotizzabile consente inoltre nel 2019 di recuperare ampiamente da un punto di vista economico la perdita dei dividendi per le azioni vendute, e garantire risultati non ordinari. A partire dal 2020 si prevede inevitabilmente una diminuzione dell'utile "strutturale" che si può mantenere in ogni caso superiore agli 8 milioni netti.

Questi risultati consentirebbero una distribuzione di dividendi pari 7,5 milioni di euro relativamente a ciascun esercizio considerato nel triennio di Piano, in grado di garantire ai soci una distribuzione superiore a quella ipotizzabile precedentemente all'ingresso della Provincia di Ravenna e del Comune di Russi, in linea con le precedenti programmazioni pluriennali. Sarà necessario valutare, come ampiamente esposto, la conferma delle prospettate condizioni di compatibilità, anche dal punto di vista finanziario, per la distribuzione di dividendi nella misura ipotizzata.

Alla luce di quanto sopra esposto, si può affermare che il presente piano consente di garantire un risultato economico pienamente soddisfacente, assicurando al contempo, con il rispetto di tutti i presupposti delineati, e viste le condizioni favorevoli dei tassi del mercato, la piena sostenibilità della posizione finanziaria della Società, ferme le precisazioni più volte indicate circa la necessità di ponderare attentamente eventuali ulteriori esigenze di investimento, oltre a quelle considerate.