RELAZIONE DEL PRESIDENTE

Con il Decreto legislativo 31 maggio 2011 n.91 è stata disciplinata l'armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle amministrazioni pubbliche, ad esclusione delle regioni, dei loro enti ed organismi strumentali e degli enti del SSN.

Nell'ambito dei provvedimenti attuativi il decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 27 marzo 2013 ha stabilito i criteri e le modalità di predisposizione del budget economico delle Amministrazioni pubbliche tenute al regime di contabilità civilistica, ai fini di raccordare lo stesso documento con gli analoghi documenti previsionali predisposti dalle Amministrazioni pubbliche che adottano la contabilità finanziaria.

La successiva circolare del medesimo Ministero n.35 del 22 agosto 2013, ha precisato che costituiscono ulteriori allegati al budget annuale i seguenti documenti:

- ***budget economico annuale riclassificato secondo lo schema di cui al predetto D.M.27.03.2013;***
- ***budget economico triennale riclassificato;***
- ***piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio***.

Il Consiglio Direttivo dell'A.C. Ravenna ha deliberato in data 23/10/25 il rinnovo, per il triennio 2026-2028, del "*Regolamento per l'adeguamento ai principi generali di razionalizzazione e contenimento della spesa*", di cui all'art.2 comma 2 bis DL.101/2013

Le previsioni economiche in sede di budget annuale sono state formulate nel rispetto degli obiettivi fissati dal succitato rinnovato Regolamento.

Allo stato, non rientrando l'Ente tra quelli tenuti alle rilevazioni di cassa tramite il sistema SIOPE non viene predisposto il "***prospetto delle previsioni di spesa complessiva articolato per missioni e programmi***.".

Le direttive generali entro le quali l'Automobile Club Ravenna ha collocato le proprie attività sono quelle definite in materia di indirizzi strategici dell'ACI.

A tali direttive si affiancano le migliorie per l'attività commerciale svolta dall'Ente, tralasciando al momento particolari progettualità locali che potrebbero non garantire l'equilibrio tra i costi ed i ricavi preventivati.

Pianificazione attività Automobile Club per l'anno 2027.

Allo stato risultano formulate dalle strutture centrali proposte di iniziative di interesse riferite agli ambiti di seguito indicati, che potranno riguardare gli Automobile Club e prevedere un loro coinvolgimento operativo :

Progetto 1: Rafforzare e promuovere l'associazionismo
Progetto 2: Uniformare le procedure per la gestione dei rapporti tra gli AC e la Rete territoriale della federazione;
Progetto 3: Realizzare sul territorio le iniziative in materia di educazione e formazione ad una mobilità sicura, responsabile, sostenibili, accessibile ed inclusiva;
Progetto 4: Valorizzare il patrimonio storico e culturale dei veicoli storici e realizzare iniziative in materia di promozione di ACI Storico;
Progetto 5: Promuovere e diffondere in ambito federativo la cultura della qualità, incentrata sul modello CAF e sulla procedura di certificazione europea CEF (CAF Excellence Recognition);
Progetto 6: Collaborare alla redazione del Bilancio Sociale ACI 2026.

Il budget annuale che si sottopone all'approvazione presenta, in sintesi, le seguenti risultanze

Budget economico		**pareggio**
Budget degli investimenti/disinvestimenti	**Euro**	**40.000**
Budget di Tesoreria saldo finale presunto	**Euro**	**750.000**

QUADRO SINTETICO GENERALE

La gestione del budget economico si evidenzia nel seguente prospetto:

BUDGET ECONOMICO GENERALE	Consuntivo 2025	Budget definitivo 2026 B	Budget esercizio 2027 C	Differenza D = C – B
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	1.286.903	1.337.000	1.342.000	5.000-
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	1.180.127	1.328.000	1.353.000	25.000
DIFF. VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	**106.776**	**9.000**	**11.000 -**	**20.000-**
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	18.804	6.000	19.000	13.000
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	**125.580**	**15.000**	**8.000**	**7.000-**
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO	15.337	15.000	8.000	7.000-
UTILE / PERDITA DELL'ESERCIZIO	**110.243**	**0**	**0**	**0**

Il risultato operativo, determinato dalla differenza tra valore e costi della produzione è negativo per Euro 11.000=. Per l'esercizio 2027 si rileva un risultato economico di pareggio, già al netto dell'accantonamento delle imposte sul reddito dell'esercizio stimate in Euro 8.000=.

Il valore attribuito ai ricavi di quote sociali, che influenza sensibilmente il totale della produzione, per motivi cautelativi ha subito variazioni una diminuzione a seguito della difficoltà di vendita del prodotto conseguenza dell'attuale crisi dei consumi e dell'energia; incerto per il futuro il rallentamento della crisi ed il ritorno alla normalità.

-

COMPOSIZIONE DELLE VOCI DEL BUDGET ECONOMICO

Valore della produzione

Il totale del "valore della produzione" è pari a Euro **1.342.000.** = di cui Euro **965.500.** = di "Ricavi delie vendite e delle prestazioni" e Euro **376.500.** = di "Altri ricavi e proventi 2027".

Ricavi delle vendite e delle prestazioni

I "*ricavi delle vendite e delle prestazioni*" ammontano a Euro **965.500.** = in diminuzione di Euro 17.500**.** = rispetto al budget 2026.

Le voci che compongono i ricavi delle vendite e delle prestazioni sono essenzialmente le "quote sociali" (Euro 715.000=.), i "proventi per la riscossione delle tasse automobilistiche" (Euro 85.000=.), il rimborso convenzione delegazioni (Euro 84.000=.), e le provvigioni attive SARA (Euro 73.000=.), altri ricavi (Euro 8.500=.) i dati risultano coerenti con la situazione al mese di settembre 2026.

Questi dati sono sinteticamente rappresentati nella tabella seguente:

DESCRIZIONE	Budget Economico 2026 (A)	Budget Economico 2027 (B)	Differenza (C) =(B – A)
Quote sociali	736.000	715.000	21.000-
Proventi riscossione tasse	83.000	85.000	2.000
Proventi canone Delegazioni	70.000	84.000	14.000
Provvigioni attive SARA assic.ni	77.000	73.000	4.000-
Altri Ricavi	17.000	8.500	8.500-
TOTALE	**983.000**	**965.500**	**17.500-**

Altri ricavi e proventi

Gli altri ricavi e proventi ammontano complessivamente a Euro **376.500.** = in aumento (Euro 22.500=.) rispetto al precedente esercizio considerato l'attuale situazione di mercato e la pressante concorrenza nel settore delle pratiche automobilistiche. Le voci più significative che compongono gli **altri ricavi e proventi** sono:

proventi Ufficio Assistenza automobilistica (Euro 186.000.=), *proventi per Bolse* (Euro 48.000.=), *rimborsi per utilizzazione spazi* (Euro 32.000.=), *rimborsi su servizio postale Bolse* (Euro 17.000.=.), *rimborsi ufficio medico/patenti* (Euro 73.000.=) e *altri proventi* (Euro 20.500.=).

Tutte le altre voci non presentano variazioni sostanziali rispetto ai risultati del Budget assestato del 2026.

Costi della produzione

I costi della produzione ammontano a complessivamente Euro **1.353.000. =** in aumento di Euro 25.000. = rispetto al budget per l'esercizio 2026 nonostante una attenta politica dei costi di gestione laddove è stato possibile.

Nella tabella seguente è rappresentata la composizione dei Costi di Produzione, comparati con i dati di Budget assestati alla data di redazione della presente relazione e con evidenza degli scostamenti, in valore assoluto.

COSTI DELLA PRODUZIONE	Budget Economico 2026 (A)	Budget Economico 2027 (B)	Differenza (C)= (B - A)
Costi per acquisti materie prime, sussidiarie	13.000	13.000	0
Costi per prestazioni di servizi	649.300	606.400	42.900-
Costi per godimento di beni di terzi	26.000	28.500	2.500
Costi del personale	50.100	52.100	2.000
Ammortamenti e svalutazioni	14.000	17.000	3.000
Variazioni delle rimanenze	0	0	0
Accantonamento per spese future	2.000	2.000	0
Oneri diversi di gestione	573.600	634.000	60.400
TOTALE	**1.328.000**	**1.353.000**	**25.000**

Costi per acquisti materie prime di consumi ecc.

I costi per l'acquisto di ***materie prime, sussidiarie, di consumo e merci*** ammontano a Euro **13.000.=.**

Tali costi sono costituiti: da stampati, modulistica e dalle spese per cancelleria e per materiale di consumo.

Costi per prestazioni di servizi

Relativamente ai costi per prestazioni di servizi si prevedono in alcuni casi un contenimento dei costi in altri aumenti obbligati a seguito dell'inflazione.

Le ***spese per prestazioni di servizi*** ammontano complessivamente a Euro **606.400. =**
con una diminuzione rispetto alle previsioni del budget definitivo dell'esercizio 2026 di Euro 42.900=.

Tali spese costituiscono, unitamente agli oneri diversi di gestione, la voce più consistente dei costi della produzione ed i principali elementi che la costituiscono sono, le prestazioni di servizi rese dalla Società ***in house Acitour Service*** **srl** e dalle ***Delegazioni indirette*** (Euro 376.000=.), le spese per la gestione di BOLSE (Euro 7.000=), le spese postali dei vari servizi commerciali (Euro 18.000.=), le spese assistenza CED/Macchinari/Impianti vari Euro 24.000=.), le spese Pulizie locali/Vigilanza notturna (Euro 19.000=.) e altri oneri (Euro 162.400=.).

DESCRIZIONE	Budget Economico 2026 (A)	Budget Economico 2027 (B)	Differenza (C)=(B-A)
Spese Società in house +Delegazioni ind.	424.900	376.000	48.900-
BOLSE servizi bancari	20.000	7.000	13.000-
Spese postali	21.000	18.000	3.000-
Spese pulizie locali/Vig.notturna	19.000	19.000	0
Spese assistenza CED/Macch./Imp.vari	24.000	24.000	0
Altre spese	140.400	162.400	22.000
TOTALE	**649.300**	**606.400**	**42.900-**

Costi per godimento di beni di terzi

Le spese per ***godimento di beni di terzi*** ammontano a Euro **28.500.** = in linea con le previsioni di spesa dell'esercizio 2026

Costi del personale

Le ***spese del personale*** ammontano a Euro **52.100. =** in linea con le previsioni di spesa dell'esercizio 2026

Ammortamenti e svalutazioni

Il seguente prospetto racchiude tutti i costi valorizzati per quote di ammortamento previsti per l'esercizio2027 al suo interno:

AMMORTAMENTI	IMPORTI
Beni Immateriali	
- software	1.000
TOTALE	***1.000***
Beni Materiali	
- fabbricati	***5.000***
- impianti/ attrezzature/macchinari	***5.000***
- C.E.D	***3.000***
- mobili e arredamento	***2.000***
- altri oneri pluriennali	***1.000***
TOTALE	***16.000***
TOTALE AMMORTAMENTI	***17.000***

Variazioni delle rimanenze

Non sono previste variazioni nelle rimanenze prime, sussidiarie, consumo e merci

Accantonamenti per rischi

Sono previsti accantonamenti per svalutazione crediti pari a Euro **2.000. =.**

Altri accantonamenti

Non sono previsti altri accantonamenti.

Oneri diversi di gestione

Nel Budget economico gli oneri diversi di gestione sono stati stimati in Euro **634.000.=** con un aumento

di Euro 60.400.= rispetto alle previsioni di spesa dell'esercizio 2026.

Le principali voci che costituiscono gli oneri diversi di gestione sono le aliquote sociali (Euro **512.000**.=), spostate dalla categoria B7 alla categoria B14 al fine di assicurare una rappresentazione contabile più corretta in occasione della predisposizione del bilancio consolidato di Federazione, imposte e tasse deducibili ed indeducibili, l'Iva indetraibile pro-rata e ii conguaglio di Iva indetraibile promiscua, i costi complementari su Quote Sociali e gli oneri diversi di gestione, oltre alle eventuali insussistenze ordinarie dell'attivo.

Proventi ed oneri finanziari

Il risultato netto della gestione finanziaria è pari a Euro **19.000.=** con un aumento di Euro 13.000. = rispetto alle previsioni dell'esercizio 2026.

Rettifiche di valore di attività finanziarie

Non sono previste rettifiche di valore di attività finanziarie.

Proventi ed oneri straordinari

Non sono previsti proventi e oneri straordinari.

Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate

Le imposte dirette sul reddito di competenza dell'esercizio 2027 sono stimate in Euro.**8.000. =.**

Così suddivise:

- IRES Euro 5.000. = per redditi di impresa e fabbricati
- IRAP Euro 3.000. = per redditi su attività commerciali

Pianta organica del Personale in servizio

Il Budget economico per l'anno 2027 tiene conto del costo relativo al solo elemento dipendente in Organico inquadrato nell'area B livello economico B1

PIANTA ORGANICA DEL PERSONALE IN SERVIZIO AL 30/06/2026

AUTOMOBILE CLUB RAVENNA

Personale di ruolo

Area d'inquadramento e posizioni economiche	*Posti in organico*	*Posti ricoperti*	*Posti vacanti*
AREA ASSISTENTI			
Posizione Economica EX B1	1	1	0
AREA FUNZIONARI			
Posizione Economica EX C1 (PART-TIME)	1	0	1
TOTALE	**2**	**1**	**1**

Budget di Tesoreria

Il documento, che contiene una previsione degli incassi e dei pagamenti, presenta le movimentazioni finanziarie dell'Ente previste, desunte dagli accertamenti ed impegni degli anni precedenti.

Si sottolinea che la predisposizione del budget è stata formulata secondo principi della prudenza nella valutazione delle reali risorse dell'Ente e nel rispetto dell'equilibrio tra costi e ricavi.

La stima del saldo finale di Tesoreria presunto al 31 dicembre 2027 ammonta a Euro **750.000.**= importo rappresentativo della buona liquidità di cui continua a disporre l'A.C. Ravenna; i valori desunti dal budget vengono suddivisi in base alla loro origine di impiego in tre gestioni: economica, patrimoniale e finanziaria.

	BUDGET DI TESORERIA	2027	IMPORTO
a	*Saldo finale presunto di Tesoreria al 31/12/2026*		**730.000**
b	*Gestione Economica*		**430.000-**
		Entrate	1.690.000
		Uscite	2.120.000
c	*Gestione Patrimoniale*		**40.000-**
		Entrate da dismissioni	0
		Uscite per investimenti	40.000
d	*Gestione Finanziaria*		**490.000**
		Entrate da finanziamenti	0
		Uscite per rimborsi finanziari e mutui	0
		Altre entrate fnanziarie	6.440.000
		Altre uscite finanziarie	5.950.000
e	*Avanzo di Tesoreria Budget 2027 (B-C+D)*		**20.000**
f	*Saldo finale presunto di Tesoreria al 31/12/2027 (A+E)*		**750.000**

Budget degli Investimenti/Disinvestimenti

Il prospetto evidenzia la previsione degli stanziamenti **per immobilizzazioni immateriali** per Euro **20.000.** = si prevedono investimenti per l'acquisto di software e hardware per adeguamenti informatici.

Le immobilizzazioni materiali rappresentano gli investimenti che si prevede di realizzare per l'adeguamento, ammodernamento e ristrutturazione di nostri immobili, l'acquisto di mobili e macchine d'ufficio nonché impianti e attrezzature per i servizi generali dell'Ente. Nel corso dell'esercizio si prevedono investimenti per la sostituzione di beni strumentali funzionali allo svolgimento dei fini istituzionali dell'Ente che verranno ritenuti obsoleti e/o non più idonei all'uso.

Per **immobilizzazioni materiali** sono previsti stanziamenti per Euro **20.000**=.

Budget degli Investimenti/Disinvestimenti	Budget 2027	Budget Assestato 2026	Differenza 2026/2027
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	**20.000**	**20.000**	**0**
Software - investimenti	20.000	20.000	0
Software - dismissioni	0	0	0
Altre Immobilizz. immateriali - investimenti	0	0	0
Altre Immobilizz. immateriali - dismissioni	0	0	0
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	**20.000**	**40.000**	**20.000-**
Immobili - investimenti	20.000	30.000	10.000-
Immobili - dismissioni	0	0	0
Altre Immobilizz. materiali - investimenti	20.000	10.000	10.000
Altre Immobilizz. materiali - dismissioni	0	0	0
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	**0**	**0**	**0**
Partecipazioni - investimenti	0	0	0
Partecipazioni - dismissioni	0	0	0
Titoli - investimenti	0	0	0
Titoli - dismissioni	0	0	0
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	**40.000**	**60.000**	**20.000-**

Gli esborsi connessi agli investimenti programmati sono stati considerati nel budget di tesoreria.

Budget Riclassificati

Ai sensi del Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 27 marzo 2013, l'Ente ha provveduto ad elaborare il budget pluriennale per il ***triennio 2027-2029;*** la struttura del documento è conforme a quella del budget annuale riclassificato.

I dati della prima annualità del budget pluriennale coincidono con quelli del budget annuale 2027 riportati nel presente documento.

Di seguito si espongono i budget annuale riclassificato e pluriennale nella versione sintetica,

Budget annuale riclassificato	Esercizio 2027	Esercizio 2026
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	1.342.000	1.337.000
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	1.353.000	1.328.000
DIFF. VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE A-B	11.000-	9.000
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	19.000	6.000
D) RETT. DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	0	0
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	8.000	15.000
IMPOSTE CORRENTI DELL'ESERCIZIO	8.000	15.000
AVANZO (DISAVANZO) ECONOMICO DI ESERCIZIO	0	0

Budget pluriennale riclassificato 2027-2029	Esercizio 2027	Esercizio 2028	Esercizio 2029
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	1.342.000	1.290.000	1.335.000
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	1.353.000	1.297.000	1.340.000
DIFF. VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE A-B	11.000-	7.000--	5.000-
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	19.000	17.000	14.000
D) RETT. DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0	0
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	0	0	0
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	8.000	10.000	9.000
IMPOSTE CORRENTI DELL'ESERCIZIO	8.000	10.000	9.000
AVANZO (DISAVANZO) ECONOMICO DI ESERCIZIO	0	0	0

Società controllata:

Il Budget della controllata ***ACITOUR SERVICE S.r.l***. è stato redatto in conformità alle vigenti norme in tema di spending review e predisposto in conformità al "***Regolamento per l'adeguamento ai principi generali di razionalizzazione e contenimento della spesa"*** di cui all'art.2 comma 2 bis DL.101/2013 con validità per il triennio 2026/2028".

PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DI BILANCIO

Il piano (allegato 1) è formato da 3 documenti, e precisamente:

- piano degli obiettivi per attività, con suddivisione dei costi della produzione per competenza economica;
- piano degli obiettivi per progetti;
- piano degli obiettivi per indicatori, così come desunto dagli obiettivi di performance organizzativa dell'A.C.Ravenna.

In tale piano si sottolinea che, in mancanza di funzioni esclusive delegate dallo Stato, le sole fonti da cui derivano le entrate dell'Ente sono prevalentemente costituite da prestazioni di servizi resi alla clientela, in regime di libero mercato, e come tali influenzate dai periodi di contrazione economica.

Tali entrate, nel rispetto dell'equilibrio tra costi e ricavi, finanziano le attività ed i progetti nello specifico declinati nei sopra elencati prospetti.

Il piano degli obiettivi per attività, esposto in termini di costi della produzione, è la rappresentazione delle attività messe in atto dall'Automobile Club.

Risulta negativa la tabella relativa al "Piano degli Obiettivi per Progetti locali" poiché l'Automobile Club Ravenna, a seguito dell'attuale situazione economica, non ha previsto, nei propri Piani di Attività 2027, alcun progetto locale, mentre la tabella relativa al "Piano degli Obiettivi per Indicatori" potrà essere formalizzata solamente al momento in cui verrà attribuito, da parte delle competenti strutture ACI, l'obiettivo di performance del Direttore da cui l'Ente mutua la propria performance organizzativa.

CONSIDERAZIONI FINALI

L'incerta situazione economica e le eventuali misure di contenimento che potrebbero rivelarsi necessarie rimangono essenzialmente un'incognita. Le previsioni si basano sulle ipotesi che le misure di contenimento andranno lentamente allentandosi.

Alla luce di tale situazione ed agli effetti dei prevedibili flussi di entrata e di spesa, cui fa riferimento il Regolamento di amministrazione e contabilità, si fa presente che, in mancanza di funzioni esclusive delegate dallo Stato, le fonti da cui derivano le entrate dell'Ente sono prevalentemente costituite da prestazioni di servizi resi alla clientela in regime di libero mercato che, pur soggette ad un ampio margine di incertezza, non possono che ipotizzarsi costanti.

Con questa premessa, le previsioni di entrata sono state formulate con prudente attendibilità, sulla base dei risultati dell'ultimo consuntivo approvato e di quelli conseguiti entro il mese di Settembre dell'anno in corso nonché del piano delle attività predisposto dal Direttore.

Al fine di garantire all'Ente le necessarie risorse, sono state effettuate realistiche ed attendibili valutazioni per le previsioni delle entrate e adottati criteri di economicità per le uscite, aderendo alle proiezioni indicate dai dati contabili ad oggi acquisiti.

La lettura delle attività dell'Ente, in questa ultima parte dell'esercizio corrente, espone una tendenza di equilibrio dei valori economici nelle attività caratteristiche.

Si confida che le previsioni impostate possano migliorare, andando oltre l'attuale perdurante stagnazione dei consumi, grazie alla prospettiva di rafforzamento delle attività core business.

In una analisi più generale, che comprenda tutte le componenti produttive, tale andamento si sintetizza:

- in un mantenimento dei valori della produzione (Euro +5.000. =) ed un aumento dei costi della produzione (Euro +25.000. =) evidentemente correlati e ricondotti, questi ultimi, al limite delle necessità per il vitale funzionamento delle attività, e si valuta difficilmente ulteriormente comprimibili.

Sono state analizzate le poste principali costituenti i valori presenti nelle tabelle riportate, con particolare riferimento agli scostamenti più incisivi rispetto alla previsione assestata dell'esercizio in corso.

I restanti valori sono stati contenuti al ribasso, nel perseguimento dell'opera di contenimento già iniziata negli esercizi precedenti.

Non si può non ribadire che la composizione delle voci di spesa ha cercato di rispettare molteplici necessità, ovvero: da una parte, il necessario mantenimento del funzionamento delle attività, e dall'altra, ove possibile, di creare provvedimenti mirati al contenimento delle dotazioni dei singoli conti, anche se il più delle volte con risparmi di modica entità.

Se la ripresa del mercato automobilistico non si accompagna ad una lieve ripresa dei consumi in generale le possibilità da parte dell'Automobile Club Ravenna di intervenire sulle entrate caratteristiche dell'Ente restano limitate e creano evidenti difficoltà nella previsione dei bilanci dei prossimi esercizi.

Sinteticamente, gli obiettivi preponderanti saranno: accrescere la compagine associativa offrendo servizi sempre più efficienti e all'avanguardia in linea con le reali esigenze dei Soci; proseguire le campagne di sensibilizzazione giovanile ed educazione stradale; migliorare l'immagine dell'Ente ottimizzandone il funzionamento e consolidando la situazione economico/patrimoniale.

L'Ente al fine di conseguire gli obiettivi locali e quelli assegnati dalla Federazione in sinergia con la **Società in *house*** "***Acitour Service srl***" elemento centrale nelle strategie commerciali grazie al servizio marketing che segue la rete di vendita delle Delegazioni indirette presenti su tutta la provincia, unitamente all' ufficio Soci di Sede che rappresenta il canale primario di acquisizione associativa, individuerà le aree, le competenze e le capacità degli operatori.

Signori Consiglieri,

nella speranza di conseguire i risultati programmati e, **visto il parere favorevole** espresso dal Collegio dei Revisori dei Conti**, propongo** l'approvazione del progetto del ***Budget annuale per l'esercizio 2027*** corredato dagli allegati richiesti.

Ravenna, 26 ottobre 2026

Il Presidente

F.to Dott. Gian Carlo Minardi