

PONTE SERVIZI S.R.L. A SOCIO UNICO

Direzione e coordinamento del Comune di Ponte nelle Alpi (BL)
Sede legale in Via Cal di Mezzo, 13 - Frazione Paiane - 32014 Ponte nelle Alpi (BL)
Codice Fiscale 01054110257 - Partita IVA 01054110257
Registro Imprese di Treviso Belluno n. 01054110257
Numero R.E.A. 92154 - Capitale Sociale € 10.000,00 i.v.

Relazione sul governo societario Esercizio 2021

Sommario

1. PREMESSA.....	2
2. CORONAVIRUS – COVID 19	2
3. IL GOVERNO SOCIETARIO	3
3.1. <i>L'indirizzo politico</i>	3
3.2. <i>Le regole inerenti all'affidamento dei servizi e al "controllo analogo"</i>	3
3.3. <i>Le regole inerenti al capitale sociale e alla sua composizione</i>	5
3.4. <i>La gestione amministrativa</i>	5
3.5. <i>Il controllo interno</i>	7
3.6. <i>Programmi di responsabilità sociale d'impresa</i>	8
4. LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE.....	11
4.1. <i>I riferimenti normativi</i>	11
4.2. <i>Definizioni</i>	11
4.2.1. <i>Continuità aziendale</i>	11
4.2.2. <i>Definizione di crisi d'impresa</i>	12
4.3. <i>La valutazione del rischio di crisi</i>	13
4.3.1. <i>Le caratteristiche dell'impresa</i>	13
4.3.2. <i>Gli strumenti per la valutazione del rischio di crisi</i>	14
4.4. <i>Esito dell'esame degli indicatori più significativi</i>	14
4.4.1. <i>Analisi di indici e margini di bilancio</i>	15

1. PREMESSA

La presente relazione è redatta ai sensi dell'art. 6, comma 4, del *Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica* (D.Lgs. 175/2016, in seguito anche "Testo unico"), relativamente alla Società Ponte Servizi srl a socio unico, in seguito "Società" o "azienda" o "impresa".

La norma prevede che la relazione contenga il programma di valutazione del rischio aziendale (art. 6, comma 2), gli ulteriori strumenti di governo societario (art. 6, comma 3) oppure le ragioni per cui questi ultimi non sono stati adottati (art. 6, comma 5).

Inoltre, il presente documento contiene un rapporto sul monitoraggio e la verifica del rischio di crisi aziendale per l'esercizio di riferimento, ai sensi dell'art. 14, comma 2, che stabilisce che *"qualora emergano, nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio di cui all'articolo 6, comma 2, uno o più indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo della società a controllo pubblico adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento"*.

Nel predisporre la relazione l'organo amministrativo deve dare conto ai soci e agli organi di controllo della struttura di *governance* societaria.

A tale proposito si evidenzia come sia indispensabile che la gestione della Società sia condotta nel rispetto degli obiettivi generali aziendali e che l'organo amministrativo attui una costante verifica dei risultati conseguiti, realizzati mediante opportuni strumenti di controllo di gestione di cui deve essere dotata l'azienda all'interno dei servizi amministrativi. Il tutto deve avvenire tenuto conto del già richiamato art. 6, comma 3, che invita le società a controllo pubblico a istituire (con obbligo, in caso di mancata adozione, di specificare i motivi di tale scelta) un ufficio di controllo interno adeguato alle dimensioni e alla complessità della specifica realtà aziendale, chiamato ad aggiornare periodicamente l'organo di controllo statutario sulla regolarità e l'efficienza della gestione.

La presente relazione è stata redatta prendendo anche spunto da quanto esposto nella "Relazione sul governo societario contenente programma di valutazione del rischio di crisi aziendale" elaborata nel mese di marzo 2019 dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili.

2. CORONAVIRUS – COVID 19

L'emergenza sanitaria causata dal COVID 19 continua come continua l'adozione di misure restrittive alla mobilità delle persone e di chiusura di attività industriali, commerciali, ricreative, culturali e scolastiche, al fine di ridurre il contagio. La Società adotta le misure di contrasto e

di contenimento della diffusione del SARS-CoV-2/COVID-19 negli ambienti di lavoro, già contenute nei Protocolli condivisi sottoscritti successivamente alla dichiarazione dello stato di emergenza. In particolare, tali misure sono in aggiornamento tenuto conto del DPCM 2 marzo 2021 e successivi. L'attività svolta dalla Società comunque continua a non rientrare tra le quelle oggetto di chiusura e non sono stati rilevati né sono prevedibili significativi impatti negativi sulla continuità aziendale connessi all'emergenza sanitaria.

3. IL GOVERNO SOCIETARIO

Di seguito si presentano le informazioni richieste sul governo della Società.

3.1. L'indirizzo politico

L'indirizzo politico viene espresso dall'Assemblea dei soci, in cui il ruolo di direzione e il coordinamento spetta esclusivamente al Comune di Ponte nelle Alpi, in qualità di socio unico.

Ai fini dell'indirizzo politico ed operativo della Società si precisa che l'art. 1 dello Statuto prevede che per l'attività della stessa, costituita *"ai sensi dell'art. 113, comma 5, lett. c), del D.Lgs. 18 agosto 2000 n. 267", "... ai fini dei presupposti di cui all'art. 113, comma 5, lett. c), D.Lgs. 267/2000, non esiste alcun rapporto sostanziale di terzietà tra gli enti pubblici locali soci e la società, essendo quest'ultima soggetta ad un potere assoluto di direzione, coordinamento e supervisione da parte dell'Amministrazione controllante. In virtù di tale rapporto la società Ponte Servizi Srl non possiede pertanto alcuna autonomia decisionale in relazione ai più importanti atti di gestione e si configura quindi come un'entità distinta solo formalmente dall'amministrazione controllante"*.

3.2. Le regole inerenti all'affidamento dei servizi e al "controllo analogo"

Lo statuto, all'art. 3, prevede:

- al comma 5, che *"l'affidamento alla società dei servizi previsti nel presente articolo può essere accompagnato dalla delega di funzioni amministrative strettamente connesse con lo svolgimento del servizio"*;
- al comma 6, che *"la società deve, nel rispetto della normativa vigente, prevalentemente acquisire servizi ed attività dagli Enti Locali soci mediante affidamento diretto, e deve realizzare la parte più importante della propria attività con riferimento al territorio degli enti stessi ai sensi del successivo art. 7, comma 1"*;
- al comma 7, che *"oltre l'ottanta per cento del fatturato della società deve essere effettuato nello svolgimento dei compiti a essa affidato dall'ente pubblico o dagli enti pubblici soci e la produzione ulteriore rispetto al suddetto limite di fatturato è consentita solo a condizione che la stessa permetta di conseguire economie di scala o altri recuperi di*

efficienza sul complesso dell'attività principale della società";

- al comma 8, che *"la Società è soggetta, da parte degli enti pubblici titolari del capitale sociale come da successivo articolo 7, comma 1, al controllo analogo¹ a quello esercitato sui propri uffici o servizi da parte dei citati enti, anche attraverso opportune previsioni all'interno dei contratti di servizio. Ogni ipotesi di attività in extraterritorialità deve essere preventivamente autorizzata dall'Assemblea dei soci. Viene esclusa qualsiasi attività in extraterritorialità, che abbia carattere strumentale"*.
- al comma, 9 che *"le funzioni di indirizzo, vigilanza, programmazione e controllo dell'operato della società, nell'espletamento delle attività ed esercizio dei servizi affidati debbono assicurare che i livelli e le condizioni di erogazione del servizio, anche con riferimento a standard qualitativi e quantitativi, siano conformi al contratto di servizio, alla carta dei servizi e comunque adeguati alle esigenze dei cittadini e degli altri utenti"*.
- al comma 10, che *"il controllo analogo si esercita anche attraverso modifiche al contratto di servizio, in relazione alle esigenze degli Enti soci, al fine di consentire alla società di predisporre, in tempi e quantità condivise, le risorse necessarie per farvi fronte"*;
- al comma 11, che *"il controllo analogo prevede la richiesta, da parte degli Enti soci, di documentazione specifica alla società, e l'attenta verifica della stessa, nonché la possibilità di attivare ispezioni, direttamente o per il tramite di operatori esterni incaricati, alle quali può seguire, se del caso, formale diffida"*;
- al comma 12, che *"l'indirizzo di vigilanza ed il controllo economico-finanziario degli Enti soci si esercitano tramite procedure di pianificazione pluriennale, previsione annuale, consuntivazione secondo tempi coerenti con le esigenze degli strumenti di programmazione finanziaria degli Enti soci"*.
- al comma 13, che *"il controllo analogo a quello esercitato sul proprio servizi è garantito dalle modalità gestionali-organizzative appositamente introdotte e ulteriormente rafforzate con l'approvazione di apposita convenzione tra il Comune e la Società"*;
- al comma 14, che *"la società è soggetta a sanzioni nel caso di mancato rispetto degli obblighi previsti nei contratti di servizio, sino alla possibilità di interruzione degli affidamenti dei servizi nei casi di maggiore gravità. Nessuna decisione potrà essere presa in merito all'approvazione o alle modifiche del contratto di servizio, del contratto di concessione amministrativa, della carta dei servizi, del piano industriale (comunque definito), che riguarda un Ente socio, se non con il voto favorevole in assemblea del proprio componente"*;
- al comma 15, che *"la società è tenuta all'acquisto di lavori, beni e servizi secondo la disciplina di cui al D.Lgs. 50/2016. Resta fermo quanto previsto dall'articolo 192 del medesimo D.Lgs. 50/2016"*.

¹ L'art. 113, comma 5, lett. c), T.U.E.L., stabilisce che l'erogazione del servizio pubblico locale può avvenire attraverso il conferimento della titolarità del servizio «a società a capitale interamente pubblico a condizione che l'ente o gli enti pubblici titolari del capitale sociale esercitino sulla società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi e che la società realizzi la parte più importante della propria attività con l'ente o gli enti pubblici che la controllano».

3.3. Le regole inerenti al capitale sociale e alla sua composizione

Lo statuto della Società, al comma 1 dell'art. 7, stabilisce che possono partecipare alla medesima:

- a) il Comune di Ponte nelle Alpi, nella misura minima del 60% (sessanta per cento) del capitale;
- b) altri Enti pubblici Locali affidanti direttamente servizi pubblici ed attività rese a favore degli stessi Enti Pubblici locali.

L'art. 7, al comma 2, stabilisce che *“l'ingresso di altri soggetti potrà avvenire a seguito di aumento di capitale con esclusione del diritto di sottoscrizione ai sensi dell'articolo 2481-bis del Codice Civile, oppure a seguito di cessione di parte della quota detenuta dal Comune di Ponte nelle Alpi, sempre tuttavia nel rispetto delle condizioni e dei limiti previsti al precedente comma 1”*.

3.4. La gestione amministrativa

La gestione amministrativa della Società è affidata a un Amministratore Unico, nel rispetto dell'art. 11, comma 2, del D.Lgs. n. 175/2016 e coerente con quanto previsto dall'art. 17, comma 1, dello statuto.

L'Amministratore Unico, pur potendosi avvalere di un direttore, o altro institore o procuratore per il coordinamento della gestione della Società, ai sensi dell'art. 19, comma 4, dello statuto², dalla data del 30/06/2016 non si avvale di alcun dirigente e svolge direttamente anche il coordinamento di tutte le funzioni aziendali: amministrativa, tecnica, servizi informativi, ecc.

La dott.ssa Elisa Bisconti è stata nominata Revisore Legale il 17/12/2020; il suo incarico avrà durata fino alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio dell'esercizio al 31/12/2021.

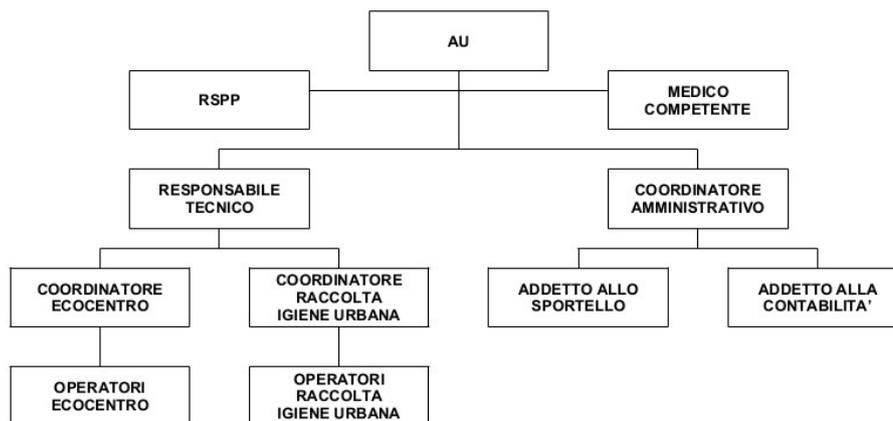
La Società non si è finora dotata di un idoneo modello di organizzazione, gestione e controllo, e non ne verifica ancora l'efficacia attraverso un organismo interno dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo (c.d. "Organismo di Vigilanza", in seguito "OdV"), ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

La struttura aziendale è decisamente snella ed essenziale, in linea con i gli indirizzi normativi volti al contenimento della spesa del personale nel comparto pubblico, e alla propensione degli indirizzi amministrativi alla massimizzazione dell'efficienza, della valorizzazione delle risorse umane e alla qualità del servizio offerto ai cittadini e agli utenti in genere.

² L'Amministratore unico può nominare direttori, direttori generali, institori o procuratori per il compimento di determinati atti o categorie di atti, determinandone le mansioni, i poteri e le eventuali retribuzioni (art. 19, comma 4, dello Statuto).

Al fine di garantire una puntuale analisi contabile delle diverse attività, la Società, ha acquisito un sistema di contabilità generale. Il sistema è predisposto per effettuare puntuali e corrette rilevazioni civilistico-fiscali dei fatti aziendali con raffronto rispetto ai risultati storici, con cadenza anche infra-annuale. Si ritiene che l'impianto contabile è in grado di rispettare i dettami dell'art. 6, comma 1, del D.Lgs. 175/2016.

Si presenta l'organigramma funzionale dell'azienda al 31.12.2021 suddiviso nei servizi operativi.



Da segnalare che continua il distacco presso l'Unione Montana Bellunese del personale che era addetto alla gestione del verde pubblico e ad altri servizi per il socio fino al 30 aprile 2020. Due delle 4 persone sono definitivamente rientrate in servizio presso la Società. In caso di interruzione del distacco alla scadenza delle altre due persone, si valuteranno insieme al socio le residue possibilità di integrazione nell'organico della Società o altra soluzione atta a garantire la continuità aziendale.

La Società ha adottato un proprio regolamento interno, che stabilisce la procedura con la quale vengono effettuate le assunzioni di personale, in ottemperanza alle disposizioni vigenti afferenti alle società partecipate.

La Società, inoltre, sta valutando di acquisire, o attraverso l'assunzione di personale con idonea competenza o con supporti esterni, un sistema per l'acquisizione di beni, servizi e lavori con procedure ad evidenza pubblica nel rispetto dell'art. 16, comma 7, del D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175, tale operazione potrebbe risultare superflua in caso di imminente aggregazione con altri soggetti pubblici già strutturati adeguatamente ed operanti nel settore, nel rispetto delle linee guida recentemente tracciate dal Consiglio di Bacino.

La Società, al fine di ottemperare puntualmente, ai sensi del D.Lgs. 33/2013 e s.m.i., agli obblighi di prevenzione anticorruzione, pubblicazione e trasparenza dando progressiva applicazione alle "Nuove linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della

corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici” approvate con delibera n. 1134 dell’8 novembre 2017 del Consiglio dell’Autorità ANAC, sta completando l’analisi per l’adozione di tutte le necessarie misure. Si precisa che, come per tutti gli adempimenti delle società *in house providing*, anche relativamente alla materia di cui trattasi sono posti dalla norma di cui sopra degli specifici compiti di vigilanza in capo agli enti controllanti o partecipanti. Tale intervento potrebbe essere evitato in caso di imminente aggregazione con altri soggetti pubblici già strutturati adeguatamente ed operanti nel settore, nel rispetto delle linee guida recentemente tracciate dal Consiglio di Bacino.

La Società ha recentemente aderito al sistema di pagamento per la Pubblica Amministrazione denominato PagoPA. Nel 2021 si sono completate le implementazioni necessarie alla piena efficacia del sistema a cura dell’azienda incaricata che gestisce il software per la gestione delle fatture e degli incassi.

La Società al fine di una completa conformità alla normativa sulla protezione dei dati personali sta valutando una convenzione con un’Azienda del settore operante in provincia. Anche questa revisione risulterebbe non necessaria in caso di imminente aggregazione con altri soggetti pubblici già strutturati adeguatamente ed operanti nel settore, nel rispetto delle linee guida recentemente tracciate dal Consiglio di Bacino.

La Società ha provveduto all’incarico ad Azienda specializzata per il recupero crediti relativi alle annualità degli ultimi esercizi.

L’adeguamento della redazione del PEF secondo il regolamento predisposto da ARERA (Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente) e l’implementazione dei sistemi di pagamento secondo PagoPA hanno ritardato la fatturazione prevista per giugno 2021.

Nel contesto dell’affidamento unitario del servizio di gestione del ciclo integrato dei rifiuti in ambito provinciale, si è recentemente posta la necessità di ottenere l’iscrizione all’Albo Gestori Ambientali in base alla procedura ordinaria, poiché il servizio non verrebbe più svolto direttamente per il Comune di Ponte nelle Alpi, ma indirettamente attraverso il mandato di soggetto terzo. Per lo stesso motivo si è reso necessario acquisire una licenza di trasporto per conto terzi.

Infine, si segnala che la Società ha istituito, sul proprio profilo internet, la sezione Amministrazione Trasparente seguendo le disposizioni di cui all’allegato 1) del D.Lgs. 33/2013 e s.m.i.i. La sezione, raggiungibile al seguente link: <https://www.ponteservizi.it/amministrazione-trasparente>, necessita di un aggiornamento e di un miglioramento continuo.

3.5. Il controllo interno

Il controllo interno viene effettuato in base a procedure non formalizzate e non del tutto idonee

al modello organizzativo previsto dal D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231 vista la dimensione esigua della società.

La Società non ha ancora provveduto alla nomina del Responsabile della prevenzione della corruzione e non ha ancora approvato e pubblicato sul sito aziendale il piano triennale di prevenzione della corruzione.

La Società non ha ancora portato a compimento l'adozione di un Codice Etico, ex D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231, e ss.mm.ii., al fine di esplicitare l'intendimento della Società di osservare, oltre alle leggi e alle disposizioni vigenti, gli irrinunciabili principi ed elevati standard etici, che promuovono anche "azioni e misure" di attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione.

I principi guida del Codice Etico, di cui è ancora in corso la stesura, sono:

- agire in modo informato nel rispetto della legge e dei regolamenti vigenti;
- trattare i clienti, i soci, il personale dipendente, i fornitori, la comunità circostante e le istituzioni che la rappresentano, incluso ogni pubblico ufficiale o esercente un pubblico servizio, nonché ogni terzo con il quale si entra in rapporto per motivi professionali, con onestà, correttezza, imparzialità e senza pregiudizi;
- competere lealmente sul mercato con i concorrenti;
- tutelare la salute e la sicurezza propria e dei terzi;
- monitorare e, ove del caso, minimizzare gli impatti delle attività sull'ambiente;
- mantenere la riservatezza delle informazioni riguardanti la Società, il suo *know-how*, i dipendenti, i clienti ed i fornitori;
- operare secondo il principio per cui ogni operazione o transazione deve essere correttamente registrata, autorizzata, verificabile, legittima, coerente e congrua;
- evitare o dichiarare preventivamente eventuali conflitti di interesse con la Società;
- utilizzare i beni intellettuali e materiali della Società, inclusi gli strumenti informatici, nel rispetto delle norme generali e della loro destinazione d'uso ed in modo da tutelarne la conservazione e la funzionalità, nel rispetto dei diritti di proprietà intellettuale di terzi, evitandone l'utilizzo in violazione di ogni disposizione legale.

L'etica, nello svolgimento delle proprie attività, è infatti un approccio di fondamentale importanza per il buon funzionamento e la credibilità della Società verso i clienti, i fornitori, i soci e, più in generale, verso l'intero contesto economico nel quale la stessa opera.

Una volta approvato, il codice dovrà essere pubblicato sul sito aziendale al già richiamato indirizzo.

3.6. Programmi di responsabilità sociale d'impresa

La Società, quale soggetto a totale partecipazione pubblica operante in campo ambientale, ha

ovviamente adottato la *mission* di contribuire a migliorare la collettività e a rendere più sano e vivibile l'ambiente.

La propensione spontanea ad una sensibilità sociale ed ecologica nelle operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate, i cosiddetti *stakeholders*, è dunque elemento naturale del comportamento della Società, nella consapevolezza che la responsabilità sociale possa acquisire anche un valore economico diretto.

Se da un lato si ritiene irrinunciabile condividere con l'Ente socio una spinta all'efficienza, all'efficacia e all'economicità della gestione, da dimostrare con positivi risultati economici aziendali e con un ragionevole livello tariffario in funzione del metodo "spinto" adottato e dell'elevata qualità dei servizi resi, vi è altresì la convinzione che ciò possa avvenire anche nel rispetto di obiettivi sociali e di tutela dell'ambiente, affidando alla responsabilità sociale il ruolo di investimento strategico negli strumenti di gestione e nelle varie operazioni.

Si deduce pertanto che questa impresa debba continuare a proporsi anche al di là dei suoi confini tradizionali del servizio affidato per assumere anche la veste di attore sociale e non più esclusivamente come operatore economico, offrendo così il proprio contributo al benessere della società.

La responsabilità sociale si intende perseguire attraverso:

- l'applicazione nelle attività di reclutamento, nella formazione e nella gestione delle risorse umane del rispetto dei principi della parità di trattamento e delle pari opportunità;
- la ricerca del minor impatto possibile sull'ambiente nello svolgimento delle proprie attività sull'ambiente;
- la preferenza per tecnologie e processi produttivi ecosostenibili;
- l'attenzione all'integrazione e al rispetto delle problematiche sociali ed ambientali anche nella scelta di *partners* e fornitori;
- l'indirizzo delle proprie risorse per il miglioramento e la salvaguardia della comunità in cui opera.

Si tratta di una sfida anzitutto culturale all'interno dell'azienda: risulta infatti difficile ottenere buoni risultati se non si diffonde, dal vertice ai dipendenti di ogni livello, un coinvolgimento personale. Si ritiene che il mutamento della cultura d'impresa in senso responsabile costituisca la base per trasferire poi i valori e le pratiche all'esterno, coinvolgendo l'ambiente circostante ed i soggetti istituzionali.

Le azioni che la Società si propone di intraprendere al proprio interno sono:

- miglioramento delle relazioni industriali e quindi del clima sindacale improntato alla correttezza dei rapporti, alla chiarezza dei ruoli, alla collaborazione e alla condivisione delle responsabilità del business tra management e dipendenti;
- corretta e trasparente politica di selezione e assunzione del personale basata sulle effettive capacità;
- gestione delle progressioni di carriera basata sul merito e sulle effettive potenzialità

con conseguenze positive sulla efficienza aziendale;

- motivazione e fidelizzazione del personale basata su trasparenza e collaborazione, con la fierezza di appartenere ad un'organizzazione orientata verso obiettivi etici;
- rapporti di collaborazione tra il personale basati sulla possibilità di comunicare direttamente, nel totale distacco da situazioni di abuso, sfruttamento e discriminazione.

Una volta promosso e gradualmente attuato il coinvolgimento interno all'azienda diventa più agevole quello esterno. L'obiettivo dell'impresa non è solo quello di rendere conto al Socio, ma anche quello di guardare a tutti gli *stakeholders* che possono essere influenzati dalle sue attività.

Una crescente attenzione a questi aspetti è in grado di produrre interessanti benefici per l'impresa relativamente a:

- rapporti con il Socio: fiducia nell'investimento, maggiore orgoglio per il contributo dato ad una realtà economica dai riflessi sociali positivi;
- rapporti con le istituzioni: miglioramento dei rapporti con gli enti di tutela della sicurezza e dell'ambiente, con le rappresentanze sindacali, le organizzazioni non governative e le autorità politiche ed amministrative;
- rapporti con i clienti/utenti: riduzione dei reclami e dei contenziosi, stima e fidelizzazione;
- rapporti con i fornitori: trasparenza delle transazioni, fiducia e credibilità;
- rapporti con gli istituti di credito: condizioni più vantaggiose per la buona reputazione; rapporti con le compagnie di assicurazione e gli istituti di assicurazione obbligatoria contro gli infortuni: riduzione dei premi per il minor rischio ambientale e sociale;
- rapporti con gli altri soggetti operanti nel settore: lealtà negli scambi e nei confronti;
- immagine aziendale sostenuta da un rapporto con il pubblico improntato alla trasmissione di messaggi positivi.

Si ritiene che l'impegno in iniziative volte a costruire un'immagine positiva agli occhi dell'opinione pubblica possa costituire una strategia comunicativa fondamentale che non deve limitarsi ad un ruolo di facciata. L'analisi della percezione dell'immagine aziendale e le tecniche per aumentare la positività costituiscono fattori di *marketing* d'impresa che permettono di avvicinare i propositi di responsabilità sociale d'impresa agli obiettivi di crescita economica aziendale.

La Società, con l'adozione di un Codice Etico, reso pubblico ai dipendenti e ai terzi anche tramite il sito aziendale nella sezione "Amministrazione trasparente, assumerà formalmente la propria responsabilità sociale d'impresa indicando gli strumenti attraverso i quali intende raggiungere alcuni importanti obiettivi in tale direzione.

4. LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

4.1. I riferimenti normativi

La vigente normativa pone a carico delle società a controllo pubblico la predisposizione di specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale, informandone l'assemblea nell'ambito della Relazione sul governo societario che le società controllate sono tenute a predisporre annualmente, a chiusura dell'esercizio sociale, e a pubblicare contestualmente al bilancio d'esercizio.

Il D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175, Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica, prevede tale obbligo a far data dalla approvazione del bilancio di esercizio 2016³.

L'Organo amministrativo della Società ha preso atto che l'art. 14, ai commi 2, 3 e 4, del Testo unico stabilisce quanto segue:

2. Qualora emergano, nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio di cui all'articolo 6, comma 3, uno o più indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo della società a controllo pubblico adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento.

3. Quando si determini la situazione di cui al comma 1, la mancata adozione di provvedimenti adeguati, da parte dell'organo amministrativo, costituisce grave irregolarità ai sensi dell'articolo 2409 del codice civile.

4. Non costituisce provvedimento adeguato, ai sensi dei commi 1 e 2, la previsione di un ripianamento delle perdite da parte dell'amministrazione o delle amministrazioni pubbliche socie, anche se attuato in concomitanza a un aumento di capitale o ad un trasferimento straordinario di partecipazioni o al rilascio di garanzie o in qualsiasi altra forma giuridica, a meno che tale intervento sia accompagnato da un piano di ristrutturazione aziendale, dal quale risulti comprovata la sussistenza di concrete prospettive di recupero dell'equilibrio economico delle attività svolte, approvato ai sensi del comma 4, anche in deroga al comma 5.

4.2. Definizioni

4.2.1. Continuità aziendale

Il principio di continuità aziendale è richiamato dall'art. 2423-bis, del codice civile che, in tema di principi di redazione del bilancio, al comma 1, n. 1, recita: *"la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività"*.

La nozione di continuità aziendale indica la capacità dell'azienda di conseguire risultati positivi e generare correlati flussi finanziari nel tempo.

³ Già l'art. 147-quater del D.Lgs. 267/2000 prevede per gli enti locali un dovere di monitoraggio di tutte le società partecipate (e non solo delle controllate).

Si tratta del presupposto affinché l'azienda operi e possa continuare a operare nel prevedibile futuro come azienda in funzionamento e creare valore, il che implica il mantenimento di un equilibrio economico-finanziario.

L'azienda, nella prospettiva della continuazione dell'attività, costituisce, come indicato nell'OIC 11 (§ 22), un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro, relativo a un periodo di almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio.

Nei casi in cui, a seguito di tale valutazione prospettica, siano identificate significative incertezze in merito a tale capacità, dovranno essere chiaramente fornite nella nota integrativa le informazioni relative ai fattori di rischio, alle assunzioni effettuate e alle incertezze identificate, nonché ai piani aziendali futuri per far fronte a tali rischi e incertezze. Dovranno inoltre essere esplicitate le ragioni che qualificano come significative le incertezze esposte e le ricadute che esse possono avere sulla continuità aziendale.

4.2.2. Definizione di crisi d'impresa

L'art. 2, lett. c), della legge 19 ottobre 2017, n. 155 (Delega al Governo per la riforma delle discipline della crisi d'impresa e dell'insolvenza) definisce lo stato di crisi (dell'impresa) come *“probabilità di futura insolvenza, anche tenendo conto delle elaborazioni della scienza aziendalistica”; insolvenza a sua volta intesa, ex art. 5, R.D. 16 marzo 1942, n. 267, come la situazione che “si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni”* (definizione confermata nel decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, recante “Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155”, il quale all'art. 2, comma 1, lett. a), definisce la “crisi” come *“lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate”*.

In tal senso, la crisi può manifestarsi con caratteristiche diverse, assumendo i connotati di una:

- “crisi finanziaria”, allorché l'azienda, pur economicamente sana, risenta di uno squilibrio finanziario e quindi abbia difficoltà a far fronte con regolarità alle proprie posizioni debitorie. Secondo il documento OIC 19, Debiti, (Appendice A), *“la situazione di difficoltà finanziaria è dovuta al fatto che il debitore non ha, né riesce a procurarsi, i mezzi finanziari adeguati, per quantità e qualità, a soddisfare le esigenze della gestione e le connesse obbligazioni di pagamento”*;
- “crisi economica”, allorché l'azienda non sia in grado, attraverso la gestione operativa, di remunerare congruamente i fattori produttivi impiegati.

4.3. La valutazione del rischio di crisi

Il presente paragrafo, prima di presentare dettagliatamente gli strumenti messi in atto dalla Società per la valutazione del rischio di crisi aziendale, espone le caratteristiche essenziali dell'impresa, al fine di comprendere le modalità di assunzione delle attività produttive, fonte di remunerazione dei fattori produttivi impiegati, e di reperimento di questi ultimi, fornendo altresì alcuni cenni sull'impostazione tecnico-amministrativa del sistema organizzativo.

4.3.1. Le caratteristiche dell'impresa

Come descritto al punto 3.3, l'impresa oggetto della presente relazione è una società a totale partecipazione pubblica, il cui capitale è interamente detenuto da un ente pubblico locale (Comune), che ne hanno dato vita per lo svolgimento di servizi pubblici essenziali o strumentali nell'ambito del modello *in house providing*.

L'impresa ha svolto pertanto le proprie attività sulla base di affidamenti da parte dell'Ente socio, che ne ha definito, con apposito contratto di servizio, le specifiche tecniche.

Il ciclo attivo aziendale non include operazioni commerciali in senso tradizionale, avendo operazioni di vendita in ambito "chiuso". E' dunque teoricamente assente il rischio d'impresa insito nell'acquisizione di quote di mercato, tipica delle imprese commerciali classiche, essendo qui riconducibile esclusivamente a imprevedibili mutamenti normativi che determinino la soppressione di determinati servizi o di particolari modalità di affidamento.

Il rischio di insolvenza che riguarda il caso delle prestazioni di servizio erogate direttamente agli utenti con tariffazione a questi ultimi è tenuto sotto controllo con il continuo monitoraggio, con azioni di recupero crediti affidate a ditte specializzate e attraverso un congruo adeguamento del fondo di svalutazione.

A completamento dell'analisi del ciclo attivo si possono considerare non particolarmente significativi gli errori di fatturazione che possano determinare rilevanti riduzioni dei ricavi, grazie ad una soddisfacente attività di aggiornamento e bonifica delle anagrafiche relative alle utenze.

La Società è in regola con i pagamenti ai fornitori.

La gestione delle scorte è limitata a poco numerosi articoli di materiali di consumo e di valore contenuto e quindi dovrebbe comportare rischi di deperimento o inidoneità nei processi produttivi pressoché irrilevanti.

Per quanto attiene al ciclo produttivo, quasi totalmente ripetitivo e standardizzato, viene progettato e programmato con buone metodologie, pur non pianificate formalmente data la ridotta

consistenza del territorio servito, che tengono ragionevolmente conto di anomalie tecniche o di imprevedibili assenze di risorse.

Infine, la gestione amministrativa interna è diligente in quanto assistita in modo sostanziale da studio esterno il quale sta procedendo anche alla formazione del personale addetto.

Si ritiene particolarmente basso il rischio di rilevanti inadempimenti, errori o anomalie in campo fiscale e contabile.

4.3.2. Gli strumenti per la valutazione del rischio di crisi

Tenuto conto che la norma di legge fa riferimento a “indicatori” e non a “indici” e, dunque a un concetto di più ampia portata e di natura predittiva, la Società ha ora finalmente individuato i seguenti strumenti di valutazione dei rischi oggetto di monitoraggio:

- analisi di indici e margini di bilancio;
- analisi prospettica attraverso indicatori.

La gestione aziendale, pur tecnicamente orientata da sempre all’efficienza, efficacia ed economicità, risulta ora esporre indicatori che esprimono una buona redditività, una situazione patrimoniale solida e una positiva gestione finanziaria.

L’analisi di bilancio si è focalizzata anzitutto sulla valutazione di:

- solidità: l’analisi è indirizzata ad apprezzare la relazione fra le diverse fonti di finanziamento e la corrispondenza tra la durata degli impieghi e delle fonti;
- liquidità: l’analisi ha ad oggetto la capacità dell’azienda di far fronte ai pagamenti a breve con la liquidità creata dalle attività di gestione a breve termine;
- redditività: l’analisi verifica la capacità dell’azienda di generare un reddito capace di coprire integralmente l’insieme dei costi aziendali nonché, eventualmente, remunerare del capitale.

4.4. Esito dell’esame degli indicatori più significativi

La gestione aziendale è improntata a criteri di efficienza, efficacia ed economicità.

Tenuto conto che la norma di legge fa riferimento a “indicatori” e non a “indici” e, dunque a un concetto di più ampia portata e di natura predittiva, la società ha individuato i seguenti strumenti di valutazione dei rischi oggetto di monitoraggio:

- analisi di indici e margini di bilancio;
- analisi prospettica attraverso indicatori.

4.4.1. Analisi di indici e margini di bilancio

L'analisi di bilancio si focalizza sulla:

- Solidità: l'analisi è indirizzata ad apprezzare la relazione fra le diverse fonti di finanziamento e la corrispondenza tra la durata degli impieghi e delle fonti;
- Liquidità: l'analisi ha ad oggetto la capacità dell'azienda di far fronte ai pagamenti a breve con la liquidità creata dalle attività di gestione a breve termine;
- Redditività: l'analisi verifica la capacità dell'azienda di generare un reddito capace di coprire integralmente i costi aziendali nonché, eventualmente, di remunerare il capitale.

Le "soglie di allarme" normalmente assunte quali possibili indicatori di rischio aziendale sono le seguenti:

- gestione operativa della società (differenza tra aree A e B ex art. 2425 c.c.) negativa per tre esercizi consecutivi: la gestione risulta positiva per gli esercizi 2020 e 2021 successivi alla ricapitalizzazione e all'approvazione del piano di risanamento avvenuta in concomitanza dell'approvazione del bilancio dell'esercizio chiuso al 31.12.2019 con assemblea del 21 ottobre 2020;
- l'organo di controllo evidenzia nelle proprie relazioni dubbi sulla continuità aziendale: l'organo di revisione nominato in data 17.12.2020, non ha evidenziato, nelle proprie relazioni, dubbi sulla continuità aziendale;
- l'indice di copertura delle immobilizzazioni, dato dal rapporto tra patrimonio netto e attivo fisso è superiore a 1 (1,09)
- il peso degli oneri finanziari, misurato come oneri finanziari su debiti bancari (ROD – Return on Debt) è inferiore per tre esercizi al ROI: tale indice risulta ben al di sotto del ROI e in miglioramento rispetto al 2020, (da 11,82% nel 2020 a 7,69% nel 2021).

Di seguito si presenta una riclassificazione dello stato patrimoniale e del conto economico e l'andamento degli indici e di margini di bilancio considerati nel periodo oggetto di esame e nei due precedenti.

Stato patrimoniale riclassificato	2019	2020	2021
Immobilizzo netto	49.703	36.924	80.020
Capitale circolante netto operativo (CCNop)	-464.200	329.375	590.217
Capitale operativo investito netto (COIN)	-414.497	366.299	670.237
Attività finanziarie non correnti	35.470	35.470	35.470
Attività finanziarie correnti	51.991	216.168	8.186
Capitale investito netto (CIN)	-327.036	617.937	713.893
Patrimonio netto	-1.299.507	226.834	290.797
Passività finanziarie non correnti	367.288	276.772	204.729
Passività finanziarie correnti	605.183	114.331	218.367
Totale delle fonti	-327.036	617.937	713.893

Conto Economico riclassificato	2019	2020	2021
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.272.170	1.292.696	1.264.914
Variazione rimanenze prodotti	0	0	0
Variazione lavori in corso	0	0	0
Incrementi di immobilizzazioni	0	0	0
Altri ricavi	79.076	131.046	164.921
VALORE DELLA PRODUZIONE	1.351.246	1.423.742	1.429.835
Costi per materie prime e consumo	49.400	57.614	50.112
Costi per servizi	455.274	433.527	443.346
Costi per godimento beni di terzi	65.934	56.338	39.714
Variazione materie	-8.199	2.965	-997
Oneri diversi di gestione	24.074	27.454	17.925
VALORE AGGIUNTO	748.365	851.774	877.741
Costi per il personale	532.484	563.569	597.017
MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL o EBITDA)	215.881	288.205	280.724
Accantonamenti per lavoro dipendente	28.242	30.859	33.767
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	21.734	20.930	22.725
Ammortamento immobilizzazioni materiali	75.410	55.944	31.105
Svalutazioni	782.860	35.600	70.000
Accantonamenti per rischi e altri	0	3.000	0
MARGINE OPERATIVO NETTO (MON)	-692.365	141.872	123.127
Proventi finanziari	765	342	325
Oneri finanziari diversi da quelli v/banche	0	0	0
Rettifiche di attività finanziarie	0	0	0
EARNING BEFORE INTEREST AND TAXES (EBIT)	-691.600	142.214	123.452
Oneri finanziari	70.190	46.234	32.557
RISULTATO ORDINARIO	-761.790	95.980	90.895
Saldo proventi e oneri straordinari	-195.633	-25	0
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	-957.423	95.955	90.895
Imposte dell'esercizio	-55.678	29.120	26.933
UTILE (PERDITA) DI ESERCIZIO	-901.745	66.835	63.962

Stato Patrimoniale	2019	2020	2021	
Margini				
Margine di Tesoreria	-1.022.742	422.897	372.718	<i>Attività correnti - Rimanenze - Passività correnti</i>
Capitale Circolante Netto	-1.017.392	431.212	380.036	<i>Attività correnti - Passività correnti</i>
Struttura	-1.579.635	-47.678	6.639	<i>Patrimonio Netto - Attivo non corrente</i>
Posizione finanziaria netta (PFN)	-920.480	-174.935	-414.910	
Indici				
Liquidità	0,60	1,58	1,57	<i>Attività correnti - Rimanenze / Passività correnti</i>
Disponibilità	0,60	1,59	1,58	<i>Attività correnti / Passività correnti</i>
Copertura immobilizzazioni	-4,64	0,83	1,02	<i>Patrimonio Netto / Attivo non corrente</i>
Indipendenza finanziaria	-0,42	0,19	0,28	<i>Patrimonio Netto / Passività correnti + Passività Fisse</i>
Leva finanziaria Netta (RIO)	-0,75	1,72	1,45	<i>Debiti onerosi / Mezzi Propri</i>
Durata media dei crediti commerciali	144	202	217	<i>360 / (ricavi / crediti vs clienti)</i>
Durata media dei debiti commerciali	169	124	79	<i>360 / (costi per acquisti di beni e servizi / debiti vs fornitori)</i>
Conto economico				
Margini				
Margine Operativo Lordo (MOL)	215.881	288.205	280.724	
Risultato Operativo (EBIT)	-691.600	142.214	123.452	
Indici				
Return on Equity (ROE)	n.d.	29,46%	22,00%	<i>Risultato netto / Patrimonio Netto</i>
Return on sales (ROS)	n.d.	10,97%	9,73%	<i>Risultato operativo / Vendite</i>
Return on Investment (ROI)	n.d.	23,01%	17,29%	<i>Reddito operativo / Capitale Investito Netto</i>
Return on Debt (ROD)	7,22%	11,82%	7,69%	<i>Oneri finanziari netti / Debiti finanziari</i>

Vengono di seguito esposti i commenti più significativi su alcuni indicatori:

- Margine di tesoreria e Capitale Circolante Netto: per il secondo anno consecutivo successivo all'operazione di ricapitalizzazione sono positivi.
- PFN (Posizione Finanziaria Netta): risulta invece peggiorata per effetto dei ritardi nella fatturazione a causa delle difficoltà interpretative delle nuove disposizioni ARERA per il calcolo dei PEF e delle procedure di attivazione del sistema di incasso PagoPA;
- Rapporto di indebitamento a titolo oneroso (R.I.O.) o Leva finanziaria netta: è un indicatore che permette di misurare l'indebitamento della società, ossia valutare quanto pesa l'indebitamento oneroso a fronte del capitale di rischio. E' calcolato come rapporto tra i Debiti onerosi e il Patrimonio netto. Tale indice va letto insieme al ROD e al ROI. Il ROD misura l'onerosità media sostenuta dall'azienda per i finanziamenti di terzi, sia a breve sia a medio/lungo termine. Sia il R.I.O. che il R.O.D, nel 2021, sono migliorati.
- Durata media dei crediti: si rileva un leggero incremento dei giorni di incasso dei crediti, dovuto principalmente al ritardo nella fatturazione descritto al precedente punto e al conseguente ritardo negli incassi. Tuttavia il sistema di incasso PagoPA dovrebbe portare a una riduzione dei tempi.
- Durata media dei debiti: si evidenzia una sensibile riduzione dei termini di pagamento. La ricapitalizzazione ha consentito il ripristino di un equilibrio finanziario che ha permesso alla società di onorare i debiti alle scadenze.

La situazione ideale di equilibrio vorrebbe però che i tempi medi di incasso fossero inferiori rispetto a quelli di pagamento. Con l'attivazione del sistema di pagamento PagoPA i flussi di cassa dovrebbero essere più regolari, anche se permane l'incognita legata all'attuale contesto economico nel quale l'aumento incontrollato dei prezzi delle materie prime, gasolio ed energia elettrica potrebbero deteriorare ulteriormente un tessuto socioeconomico già messo a dura prova dalla recente emergenza sanitaria.

Ancorché si riscontri un netto miglioramento dell'andamento economico, patrimoniale e finanziario della società, non si può non sottolineare come la mole di adempimenti amministrativi imposta dalla normativa vigente richiederebbe un ampliamento dell'organico amministrativo e la presenza di una figura apicale di elevata professionalità, con conseguente aumento di costi che si rifletterebbero inevitabilmente sulle tariffe chieste ai cittadini. Per ovviare a ciò è inevitabile procedere al più presto ad una aggregazione con altra società del settore, maggiormente organizzata e strutturata al fine di realizzare sinergie ed economie di scala preservando in tal modo l'efficacia e l'efficienza dell'attività sociale.

Per quanto riguarda l'aleatorietà degli scenari amministrativi, economici e normativi che interessano l'attività della Società, si evidenzia che con il piano di risanamento approvato, la società ha adottato una politica di concreta attenzione alla prevenzione del rischio aziendale in generale. Tale politica ha interessato anche gli aspetti economico-patrimoniali traducendosi nella disposizione di accantonamenti per ogni ragionevole rischio. Per l'analisi dettagliata degli stessi si rinvia alla Nota Integrativa.

Pertanto, si ritiene che le disposizioni normative di cui al D.Lgs. 19/08/2016 n. 175 siano sostanzialmente rispettate, precisando che gli indicatori di potenziale rischio di crisi aziendale sono sistematicamente rilevati sia per il monitoraggio dei dati di bilancio di esercizio sia quale corredo alle relazioni ai bilanci, anche infra-annuali.

Ponte nelle Alpi, 30 marzo 2022

L'Amministratore Unico
Pierpaolo Collarin