
PONTE SERVIZI S.R.L. A SOCIO UNICO

Direzione e coordinamento dell'Ente 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 2019

Sommario

1.	PREMESSA	2
2.	IL GOVERNO SOCIETARIO	2
2.1.	<i>L'indirizzo politico</i>	3
2.2.	<i>Le regole inerenti all'affidamento dei servizi e al "controllo analogo"</i>	3
2.3.	<i>Le regole inerenti al capitale sociale e alla sua composizione</i>	4
2.4.	<i>La gestione amministrativa</i>	5
2.5.	<i>Il controllo interno</i>	7
2.6.	<i>Programmi di responsabilità sociale d'impresa</i>	8
3.	LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE	10
3.1.	<i>I riferimenti normativi</i>	10
3.2.	<i>Definizioni</i>	11
3.2.1.	<i>Continuità aziendale</i>	11
3.2.2.	<i>Definizione di crisi d'impresa</i>	12
3.3.	<i>La valutazione del rischio di crisi</i>	12
3.3.1.	<i>Le caratteristiche dell'impresa</i>	13
3.3.2.	<i>Gli strumenti per la valutazione del rischio di crisi</i>	14
3.3.3.	<i>Strumenti integrativi di governo societario</i>	15
3.4.	<i>Esito dell'esame degli indicatori più significativi</i>	16
4.	PIANO DI RISANAMENTO E CONSEGUENTI RISULTATI	18

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. IL GOVERNO SOCIETARIO

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

2.1. 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".

2.2. 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".

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».

- 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”*.

2.3. 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”*.

2.4. 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. Fino a tale data si avvaleva del commercialista incaricato alla tenuta della contabilità e alla redazione dei bilanci quale *consulente esterno*, *“con la finalità di seguire la società nel piano di risanamento e di fungere da collegamento con il Comune”*.

L'organo di controllo è stato costituito dal 07/08/2019 (funzione fino ad allora mai affidata dall'Assemblea) con la nomina di un Revisore dei conti, che è stato chiamato a svolgere tali funzioni, come da delibera dell'Assemblea dei soci in pari data. Il Revisore in carica ha rassegnato le proprie dimissioni in data 19/06/2020 e pertanto manterrà tale carica fino alla nomina di un sostituto.

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.

Al fine di garantire una puntuale analisi contabile delle diverse attività, la Società, dopo la cessazione dell'incarico al precedente commercialista (con ruolo di fatto di gestore di tutte le

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).

funzioni aziendali), ha acquisito un sistema di contabilità generale ed analitica all'interno dell'azienda. Il sistema, attualmente ancora non completamente avviato per un'importante e prolungata assenza della coordinatrice amministrativa, è predisposto per effettuare sia puntuali e corrette rilevazioni civilistico-fiscali dei fatti aziendali sia per agevolare i controlli sulla performance delle attività affidate con raffronto sia rispetto alle previsioni di periodo sia rispetto ai risultati storici, con cadenza anche infra-annuale. Si ritiene che l'impianto contabile recentemente avviato potrà, in tempi ragionevoli, rispettare i dettami dell'art. 6, comma 1, del D.Lgs. 175/2016³, pur tenuto conto che, dal mese di maggio 2020, la Società svolge soltanto un servizio, quello relativo alla gestione dei rifiuti urbani, e relativamente ad un unico Ente committente, il Comune socio.

Si presenta l'organigramma funzionale dell'azienda al 01/01/2020, suddiviso nei servizi operativi.



La Società sta programmando l'approvazione di un proprio regolamento interno, ancora non adottato, che stabilisca la procedura con la quale vengono effettuate le assunzioni di personale, in ottemperanza alle disposizioni vigenti afferenti le 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

³ Art. 6, comma 1, del D.Lgs. 175/2016: "Le società a controllo pubblico, che svolgano attività economiche protette da diritti speciali o esclusivi, insieme con altre attività svolte in regime di economia di mercato, in deroga all'obbligo di separazione societaria previsto dal comma 2-bis dell'articolo 8 della legge 10 ottobre 1990, n. 287, adottano sistemi di contabilità separata per le attività oggetto di diritti speciali o esclusivi e per ciascuna attività".

2016, n. 175⁴.

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.

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 attraverso idonei supporti.

2.5. Il controllo interno

Il controllo interno viene effettuato in base a procedure non formalizzate e non ancora idonee al modello organizzativo previsto dal D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231, per cui la Società ne sta valutando l’adozione.

Il modello organizzativo aziendale, una volta adottato, sarà soggetto a revisione e integrazione continue nell’ottica di completamento di tutte le procedure afferenti alla gestione aziendale.

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, aggiornandolo annualmente ai sensi della vigente normativa (D.Lgs. 33/2013), sottoponendone l’attuazione al controllo dell’Organismo di Vigilanza.

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 in corso la stesura, sono:

⁴ Art. 16, comma 7, D.Lgs. 175/2016: “Le società di cui al presente articolo sono tenute all’acquisto di lavori, beni e servizi secondo la disciplina di cui al decreto legislativo n. 50 del 2016. Resta fermo quanto previsto dagli articoli 5 e 192 del medesimo decreto legislativo n. 50 del 2016”.

- 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.

2.6. 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 resi⁵, vi è altresì la convinzione che ciò possa avvenire anche nel rispetto di

⁵ Per un dettaglio dei risultati si fa rinvio alla Nota integrativa relativa al bilancio chiuso al 31/12/2019.

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.

3. LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

3.1. 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 2016⁶.

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.

In conformità alle richiamate disposizioni normative, l'organo amministrativo della Società ha predisposto la "Relazione sullo stato di crisi aziendale e piano di risanamento", che sarà presentata all'Assemblea dei Soci contestualmente alla presentazione del progetto di bilancio al 31/12/2019.

3.2. Definizioni

3.2.1. 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.

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.

⁶ 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).

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.

3.2.2. 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.

3.3. 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.

3.3.1. Le caratteristiche dell'impresa

Come descritto al punto 2.3, 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 ed i relativi compensi, che a seconda dei casi possono avere il seguente percorso alternativo:

- addebito del servizio all'Ente committente (es. TARSU, fino al 2013);
- addebito del servizio direttamente agli utenti fruitori del medesimo (TARI dal 2014 ad oggi).

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, piuttosto che a divergenti interpretazioni fra socio e controllante sulle poste contabili interessanti i due soggetti in campo.

Per quanto riguarda il rischio di insolvenza legato al ciclo attivo, in normali condizioni di continuo allineamento delle poste attive e passive fra controllante e controllata, esso si potrebbe teoricamente definire assente nel caso di prestazioni di servizio dirette all'ente socio⁷, mentre è presente, e finora non opportunamente gestito, nel caso delle prestazioni di servizio erogate direttamente agli utenti con tariffazione a questi ultimi⁸. In questo caso il rischio può spesso riguardare il tardivo pagamento, ricorrente sia in ambito di soggetti privati (famiglie o imprese) sia, ed in misura consistente, in ambito di soggetti pubblici, il cui percorso amministrativo è sovente assai lento, con ripercussioni negative sui flussi di cassa attivi. Ma ovviamente qui il rischio, finora non compiutamente valutato e contabilizzato, è anche quello della perdita totale o parziale del credito aziendale dovuto all'insolvenza del debitore, con danno non soltanto finanziario, ma altresì economico.

⁷ Gestione di servizi diversi affidati dal Comune socio.

⁸ Nell'ambito della gestione dei rifiuti urbani non è finora mai stato appostato un fondo svalutazione crediti per l'insolvenza da parte degli utenti sulla tariffa corrispettiva, cioè quella spettante direttamente al gestore del servizio dal 2014.

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.

Per quanto concerne il **ciclo passivo**, l'impresa sarebbe tenuta ad acquisire i beni e servizi necessari alla realizzazione della propria attività nel rispetto della vigente normativa sugli appalti pubblici. Ove applicate, le procedure, assai complesse ed onerose in termini di risorse interne dedicate, consentirebbero una buona competitività e garanzia di affidabilità dei fornitori.

Il rispetto di ravvicinate scadenze di pagamento, così come imposto dalla vigente normativa sui contratti pubblici, se da un lato non permetterebbe di allungare i tempi degli esborsi verso fornitori per una buona gestione dei flussi finanziari attivi e passivi, dall'altro assicurerebbe una positiva valutazione di affidabilità aziendale da parte dei soggetti economici operanti nel mercato della produzione di beni e servizi. In situazioni di tensione finanziaria, come quella descritta nella sopra citata relazione sullo stato di crisi, tale rispetto non è sempre stato assicurato.

La **gestione delle scorte** è limitata a poco numerosi articoli di materiali di consumo e di valore contenuto, come si evince dall'esame dei bilanci di esercizio, e quindi dovrebbe comportare rischi di deperimento o inidoneità nei processi produttivi pressoché irrilevanti. Per tale aspetto si rimanda alla Nota integrativa al Bilancio chiuso al 31/12/2019.

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 diligente⁹, anche se non sempre puntualmente aggiornata sulla formazione e aggiornamento normativo e professionale per effetto dell'esternalizzazione dei servizi contabili perdurata fino alla fine del 2019, ma che con l'assistenza di un nuovo supporto esterno alla gestione contabile interna dovrebbe ora rendere particolarmente basso il rischio di rilevanti inadempimenti, errori o anomalie che possano erodere le consistenze aziendali.

3.3.2. 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:

⁹ Da segnalare che nel comparto amministrativo si è verificata, a inizio 2020, una pesante assenza, e tuttora senza programmazione di tempi di rientro, del principale referente contabile.

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

La gestione aziendale, pur tecnicamente orientata da sempre all'efficienza, efficacia ed economicità, non risulta peraltro esporre indicatori che esprimono una buona redditività, una situazione patrimoniale solida e una positiva gestione finanziaria. Per l'analisi della genesi di questa situazione si rinvia alla "Relazione sullo stato di crisi e piano di risanamento", richiamata anche al capitolo 4.

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.

3.3.3. Strumenti integrativi di governo societario

Nel presente capitolo vengono elencati, in forma tabellare, gli strumenti integrativi di governo societario di cui la Società si è dotata o non si è ancora dotata, tenuto conto dei riferimenti normativi di seguito specificati.

Ai sensi dell'art. 6, comma 3, del D.Lgs. 175/2016: *"Fatte salve le funzioni degli organi di controllo previsti a norma di legge e di statuto, le società a controllo pubblico valutano l'opportunità di integrare, in considerazione delle dimensioni e delle caratteristiche organizzative nonché dell'attività svolta, gli strumenti di governo societario con i seguenti: a) regolamenti interni volti a garantire la conformità dell'attività della società alle norme di tutela della concorrenza, comprese quelle in materia di concorrenza sleale, nonché alle norme di tutela della proprietà industriale o intellettuale; b) un ufficio di controllo interno strutturato secondo criteri di adeguatezza rispetto alla dimensione e alla complessità dell'impresa sociale, che collabora con l'organo di controllo statutario, riscontrando tempestivamente le richieste da questo provenienti, e trasmette periodicamente all'organo di controllo statutario relazioni sulla regolarità e l'efficienza della gestione; c) codici di condotta propri, o adesione ai codici di condotta collettivi aventi a oggetto la disciplina dei comportamenti imprenditoriali nei confronti di consumatori, utenti, dipendenti e collaboratori, nonché altri portatori di legittimi interessi coinvolti nell'attività della società; d) programmi di responsabilità sociale dell'impresa, in conformità alle raccomandazioni della Commissione dell'Unione Europea".*

In base al comma 4: *"Gli strumenti eventualmente adottati ai sensi del comma 3 sono indicati nella relazione sul governo societario che le società controllate predispongono annualmente,*

a chiusura dell'esercizio sociale e pubblicano contestualmente al bilancio di esercizio".

In base al comma 5: "Qualora le società a controllo pubblico non integrino gli strumenti di governo societario con quelli di cui al comma 3, danno conto delle ragioni all'interno della relazione di cui al comma 4".

La Società non ha finora adottato strumenti integrativi di governo societario per le motivazioni esposte nel prospetto che segue.

Riferimenti normativi	Oggetto	Strumenti adottati	Motivi della mancata integrazione
Art. 6, comma 3, lett. a)	Regolamenti interni	MOG 231: in tema di tutela della proprietà industriale o intellettuale, la Società non ha ancora rilasciato procedure generali e specifiche atte a prevenire la commissione di delitti in materia di violazione del diritto d'autore.	Ridottissime dimensioni della struttura aziendale.
Art. 6, comma 3, lett. b)	Ufficio di controllo	La Società è dotata di un ufficio contabilità generale e ha in programma l'avvio di un sistema molto semplificato di controllo di gestione che elabori reportistica atta a monitorare analiticamente l'andamento della gestione aziendale	La Società, in considerazione delle dimensioni della struttura organizzativa e dell'attività svolta, non si è dotata di un ufficio dedicato di <i>internal audit</i>
Art. 6, comma 3, lett. c)	Codice di condotta	La Società non ha ancora adottato: <ul style="list-style-type: none"> - Modello di organizzazione e gestione ex D.Lgs. 231/2001; - Codice Etico; - Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza ex L. 190/2012. 	Ridottissime dimensioni della struttura aziendale.
Art. 6, comma 3, lett. d)	Programmi di responsabilità sociale	La Società non ha ancora adottato il Codice Etico ed il Regolamento in materia di <i>whistle blowing</i>	Ridottissime dimensioni della struttura aziendale.

3.4. Esito dell'esame degli indicatori più significativi

La Società risulta in condizioni di pericolo, abbondantemente al di sotto delle "soglie di allarme" normalmente assunte quali possibili indicatori di rischio aziendale:

- a. la gestione operativa, fino al 2018 risultata contabilmente sempre positiva in termini di

differenza fra valore e costi della produzione (A meno B, ex art. 2525 c.c.), al 31/12/2019 presenta, alla luce dei rilevanti errori ed omissioni contabili, un valore pesantemente negativo, pari a €. (1.404.528 - 2.292.526) = €. - 887.998;

- b. nel bilancio relativo all'esercizio chiuso al 31/12/2019 sono emerse:
- erosione di capitale netto per effetto correzione di vari errori contabili rilevanti degli esercizi precedenti per €. 411.799;
 - perdita di esercizio per €. 901.745;
- c. il revisore contabile, pur di relativamente recente nomina (luglio 2019) non ha mai chiesto accesso ai dati contabili aziendali né formalmente evidenziato la sussistenza di una situazione che potesse porre dubbi sulla continuità aziendale;
- d. l'indice di copertura delle immobilizzazioni, dato dal rapporto tra patrimonio netto e attivo immobilizzato, fino al 2018 risultato contabilmente sempre positivo, diventa ora profondamente negativo, (-531%) per effetto dell'imponente erosione del capitale netto;
- e. l'indice di autonomia finanziaria (patrimonio netto/totale fonti), fino al 2018 risultato sempre positivo dai dati contabili, diventa ora profondamente negativo (-71%) mentre si mantiene ovviamente ancora pesante l'impatto degli oneri finanziari;
- f. risultano evidentemente assai negativi tutti gli altri indicatori di liquidità, solidità e redditività.

Per un esame più dettagliato degli indicatori economici, patrimoniali e finanziari si rinvia alla più volte citata relazione.

La Società si trova dunque ora in una situazione ("soglia di allarme") di superamento anomalo dei parametri fisiologici di normale andamento, tale da ingenerare un rischio di potenziale compromissione dell'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'impresa, meritevole di approfondimento e di urgente adozione di misure di risanamento.

In considerazione delle risultanze contabili finalmente emerse nella loro completa evidenza nel corso dell'elaborazione bilancio dell'esercizio 2019, non sono dunque nemmeno da prendere in considerazione valutazioni di dettaglio sui principali indicatori risultanti dai raffronti retrospettivi.

L'attività introdotta dall'art. 6, commi 2 e 4, del D.Lgs. 175/2016, fra l'altro, non può fondarsi solo su modelli di valutazione imperniati sull'utilizzo di valori iscritti in bilanci consuntivi, in quanto non consente di valutare l'evoluzione futura dell'azienda, da cui è emersa una situazione di rischio solo a seguito dell'elaborazione del bilancio chiuso al 31/12/2019.

Diviene prioritario ora valutare la possibile solvibilità prospettica dell'azienda, alla luce delle azioni di risanamento che sono state presentate nella più volte citata relazione.

4. PIANO DI RISANAMENTO E CONSEGUENTI RISULTATI

La “Relazione sullo stato di crisi e piano di risanamento” riporta le azioni che si intendono intraprendere al fine di superare l’attuale stato di crisi ed evidenzia che la continuità aziendale e l’equilibrio economico e finanziario sono raggiungibili in tempi rapidi.

Ponte nelle Alpi, 29 luglio 2020

L’Amministratore Unico
Pierpaolo Collarin

