

# 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 2020

### 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> .....	8
3.6. <i>Programmi di responsabilità sociale d'impresa</i> .....	9
4. LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE.....	11
4.1. <i>I riferimenti normativi</i> .....	11
4.2. <i>Definizioni</i> .....	12
4.2.1. <i>Continuità aziendale</i> .....	12
4.2.2. <i>Definizione di crisi d'impresa</i> .....	13
4.3. <i>La valutazione del rischio di crisi</i> .....	13
4.3.1. <i>Le caratteristiche dell'impresa</i> .....	14
4.3.2. <i>Gli strumenti per la valutazione del rischio di crisi</i> .....	15
4.3.3. <i>Strumenti integrativi di governo societario</i> .....	16
4.4. <i>Esito dell'esame degli indicatori più significativi</i> .....	17
4.4.1. <i>Analisi di indici e margini di bilancio</i> .....	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. 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, ricreati-

ve, 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. 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"*.

#### **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 pub-*

*blici 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 analogo<sup>1</sup> 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”.*

<sup>1</sup> 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 statuto<sup>2</sup>, 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.

A seguito delle dimissioni del Revisore Legale in data 19/06/2020, il 17/12/2020 è stato nominato il nuovo Revisore: dott.ssa Elisa Bisconti. L'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

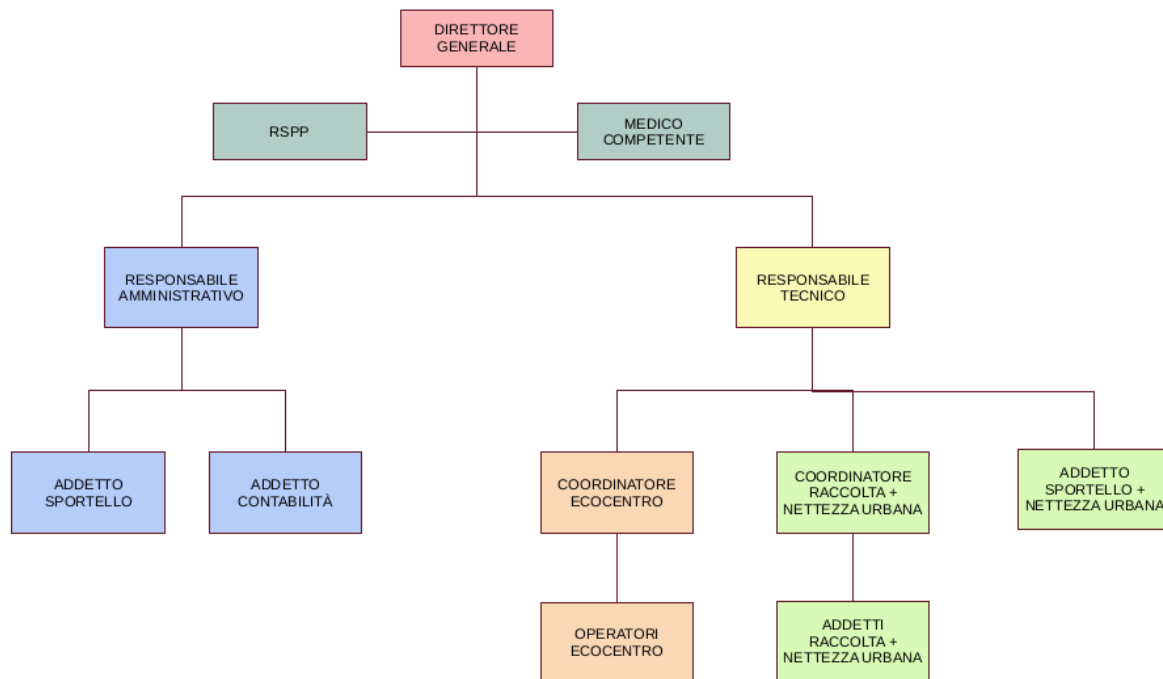
---

<sup>2</sup> 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).

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, ha acquisito un sistema di contabilità generale all'interno dell'azienda. 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 recentemente avviato è in grado di rispettare i dettami dell'art. 6, comma 1, del D.Lgs. 175/2016<sup>3</sup>. A tal riguardo si annota 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 01/01/2021 suddiviso nei servizi operativi.



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

<sup>3</sup> 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. 175<sup>4</sup>, 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. Sono tuttora in corso 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 sta provvedendo 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’impegno di risorse richiesto per l’elaborazione e l’approvazione del bilancio di esercizio 2019 ha ritardato la fatturazione secondo il piano di risanamento presentato lo scorso anno. Si prevede di poter riprendere la fatturazione massiva entro il mese di luglio 2021 una volta completate le procedure necessarie per l’adeguamento al sistema di pagamento PagoPA.

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 di-

---

<sup>4</sup> 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”.

rettamente per il Comune di Ponte nelle Alpi, ma indirettamente attraverso il mandato di soggetto terzo. Per lo stesso motivo è necessario acquisire una licenza di trasporto per conto terzi. Questi ulteriori adempimenti rientrano tra quelli non necessari 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.

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. Anche questa attività potrebbe risultare inutile 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.

---

### **3.5. 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. Come per i precedenti punti esaminati, anche questa integrazione sarebbe superabile 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 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. Tale nomina 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 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<sup>5</sup>, 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

---

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

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 2016<sup>6</sup>.

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.

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

---

<sup>6</sup> 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).

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 al-

trèsì 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 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.

Per quanto riguarda il rischio di insolvenza legato al ciclo attivo relativo alle prestazioni di servizio svolte per l'ente socio<sup>7</sup>, questo si ritiene sostanzialmente azzerato nel corso del 2020, grazie al saldo da parte dell'Ente delle compensazioni per attività svolte negli anni precedenti, nel contesto dell'operazione di ricapitalizzazione dell'ottobre scorso.

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.

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 ap-

---

<sup>7</sup> Per la gestione del servizio di raccolta dei rifiuti nel periodo caratterizzato dalla TARSU e in generale per la gestione di servizi diversi affidati dal Comune socio.

palti 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.

La Società è in regola con i pagamenti ai fornitori. E' tuttora in corso un solo piano di rientro in corso verso un fornitore pubblico. Tale piano, regolarmente rispettato, terminerà nel corso del 2021.

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 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<sup>8</sup> 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.

Continua altresì il controllo della contabilità degli anni precedenti che ha visto emergere ulteriori errori di rilevazione dei fatti aziendali, non particolarmente impattanti sul risultato complessivo, in considerazione del diligente lavoro di analisi contabile svolto per la redazione del bilancio chiuso al 31/12/2019.

---

#### ***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 finanziari a seguito dell'attuazione del piano di risanamento adottato ed attuato nel 2020.

---

<sup>8</sup> 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.

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.

---

### **4.3.3. 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.



<b>Riferimenti normativi</b>	<b>Oggetto</b>	<b>Strumenti adottati</b>	<b>Motivi della mancata integrazione</b>
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"> <li>- Modello di organizzazione e gestione ex D.Lgs. 231/2001;</li> <li>- Codice Etico;</li> <li>- Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza ex L. 190/2012.</li> </ul>	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.

#### **4.4. Esito dell'esame degli indicatori più significativi**

A seguito dell'approvazione del piano di risanamento da parte dell'assemblea del 21 ottobre 2020 e dell'attuazione dello stesso la società, ora, è in grado di avere un sistema di monitoraggio dei principali indicatori atti a rilevare l'avvicinamento di una situazione ("soglia di allarme") di superamento anomalo dei parametri fisiologici di normale andamento, tali da ingenerare un rischio di potenziale compromissione dell'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale. La gestione aziendale è, quindi, stata improntata a criteri di efficienza, efficacia ed economicità e grazie al piano di risanamento la società presenta una situazione patrimoniale più equilibrata e una migliore gestione finanziaria.

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.) sia negativa per tre esercizi consecutivi: la gestione in questo arco di tempo è stata positiva;
- le perdite di esercizio cumulate negli ultimi tre esercizi abbiano eroso il patrimonio netto in misura superiore al 20%: come già ampiamente riferito, in fase di elaborazione del bilancio al 31.12.2019, sono emerse numerose criticità che hanno evidenziato una perdita di esercizio complessiva pari ad €. 1.313.544. L'operazione di ricapitalizzazione ha consentito il risanamento della società e il ritorno in bonis della stessa;
- l'organo di controllo evidenzia dubbi sulla continuità aziendale nella relazione annuale al bilancio: posto che l'organo di controllo è stato nominato dal 7 agosto 2019, ad oggi, non ha mai avanzato dubbi relativamente alla continuità aziendale;
- l'indice di struttura finanziaria, dato dal rapporto tra il patrimonio netto più debiti a medio/lungo termine e attivo immobilizzato sia inferiore a 1;
- il peso degli oneri finanziari, misurato come oneri finanziari su debiti bancari (ROD – Return on debt) è superiore per tre esercizi al ROI.

Di seguito si presenta una riclassificazione dello stato patrimoniale e del conto economico e il commento ad alcuni tra gli indici più significativi:

<b>Stato patrimoniale riclassificato</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Immobilizzo netto	173.528	49.703	36.924
<b>Capitale circolante netto operativo (CCNop)</b>	<b>1.098.530</b>	<b>-464.200</b>	<b>329.375</b>
<b>Capitale operativo investito netto (COIN)</b>	<b>1.272.058</b>	<b>-414.497</b>	<b>366.299</b>
Attività finanziarie non correnti	35.470	35.470	35.470
Attività finanziarie correnti	62.100	51.991	216.168
<b>Capitale investito netto (CIN)</b>	<b>1.369.628</b>	<b>-327.036</b>	<b>617.937</b>
Patrimonio netto	14.035	-1.299.507	226.834
Passività finanziarie non correnti	441.996	367.288	276.772
Passività finanziarie correnti	913.597	605.183	114.331
<b>Totale delle fonti</b>	<b>1.369.628</b>	<b>-327.036</b>	<b>617.937</b>

<b>Conto Economico riclassificato</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.214.907	1.272.170	1.292.696
Variazione rimanenze prodotti	0	0	0
Variazione lavori in corso	0	0	0
Incrementi di immobilizzazioni	0	0	0
Altri ricavi	88.745	79.076	131.046
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>1.303.652</b>	<b>1.351.246</b>	<b>1.423.742</b>
Costi per materie prime e consumo	44.924	49.400	57.614
Costi per servizi	432.364	455.274	433.527
Costi per godimento beni di terzi	50.279	65.934	56.338
Variazione materie	-1.468	-8.199	2.965
Oneri diversi di gestione	31.838	24.074	27.454
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>742.779</b>	<b>748.365</b>	<b>851.774</b>
Costi per il personale	526.224	532.484	563.569
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL o EBITDA)</b>	<b>216.555</b>	<b>215.881</b>	<b>288.205</b>
Accantonamenti per lavoro dipendente	26.781	28.242	30.859
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	2.334	21.734	20.930
Ammortamento immobilizzazioni materiali	58.051	75.410	55.944
Svalutazioni	0	782.860	35.600
Accantonamenti per rischi e altri	0	0	3.000
<b>MARGINE OPERATIVO NETTO (MON)</b>	<b>129.389</b>	<b>-692.365</b>	<b>141.872</b>
Proventi finanziari	2.015	765	342
Oneri finanziari diversi da quelli v/banche	0	0	0
Rettifiche di attività finanziarie	0	0	0
<b>EARNING BEFORE INTEREST AND TAXES (EBIT)</b>	<b>131.404</b>	<b>-691.600</b>	<b>142.214</b>
Oneri finanziari	80.991	70.190	46.234
<b>RISULTATO ORDINARIO</b>	<b>50.413</b>	<b>-761.790</b>	<b>95.980</b>
Saldo proventi e oneri straordinari	-32.142	-195.633	-25
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>18.271</b>	<b>-957.423</b>	<b>95.955</b>
Imposte dell'esercizio	17.940	-55.678	29.120
<b>UTILE (PERDITA) DI ESERCIZIO</b>	<b>331</b>	<b>-901.745</b>	<b>66.835</b>

La tabella sotto riportata evidenzia l'andamento degli indici e di margini di bilancio considerati nel periodo oggetto di esame e nei due precedenti:

<b>Stato Patrimoniale</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	
<b>Margini</b>				
Tesoreria	91.701	-1.022.742	425.897	<i>Attività correnti - Rimanenze - Passività correnti</i>
Disponibilità -CCN	247.033	-1.017.392	434.212	<i>Attività correnti - Passività correnti</i>
Struttura	-333.983	-1.579.635	-47.678	<i>Patrimonio Netto - Attivo non corrente</i>
Posizione finanziaria netta (PFN)	-1.293.493	-920.480	-174.935	
<b>Indici</b>				
Liquidità	1,03	0,6	1,59	<i>Attività correnti - Rimanenze /Passività correnti</i>
Disponibilità	1,08	0,6	1,6	<i>Attività correnti / Passività correnti</i>
Copertura immobilizzazioni	0,04	-4,64	0,83	<i>Patrimonio Netto /Attivo non corrente</i>
Indipendenza finanziaria	0,004	-0,42	0,19	<i>Patrimonio Netto/Passività correnti + Passività Fisse</i>
Leva finanziaria Netta (RIO)	96,59	-0,75	1,72	<i>Debiti onerosi/Mezzi Propri</i>
Durata media dei crediti commerciali	238	144	202	<i>360/(ricavi/crediti vs clienti)</i>
Durata media dei debiti commerciali	247	169	124	<i>360/(costi per acquisti di beni e servizi/debiti vs fornitori)</i>
<b>Conto economico</b>				
<b>Margini</b>				
Margine Operativo Lordo (MOL)	216.555	215.881	288.205	
Risultato Operativo (EBIT)	131.404	-691.600	142.214	
<b>Indici</b>				
Return on Equity (ROE)	2,36%	n.d.	29,46%	<i>Risultato netto/Patrimonio Netto</i>
Return on sales (ROS)	10,65%	n.d.	10,97%	<i>Risultato operativo/Vendite</i>
Return on Investiment (ROI)	9,59%	n.d.	23,01%	<i>Reddito operativo/Capitale Investito Netto</i>
Return on Debt (ROD)	5,97%	7,22%	11,82%	<i>Oneri finanziari netti/Debiti finanziari</i>

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

- l'effetto dell'operazione di ricapitalizzazione si è manifestato su tutti gli indicatori. In particolare si evidenzia con un netto miglioramento della posizione finanziaria netta che diminuisce sensibilmente e con la positività dei margini di tesoreria e di disponibilità. La riduzione della PFN testimonia la riduzione dell'indebitamento finanziario netto della società. Nel corso dell'esercizio 2020 infatti è stato possibile ridurre sensibilmente l'utilizzo delle linee di affidamento bancarie. La misura positiva del Capitale Circolante Netto testimonia che il fabbisogno a breve, determinato dalle passività correnti, è sufficientemente coperto dalle attività correnti. Gli indici di liquidità e disponibilità confermano, in termini di numeri indice, quanto sopra descritto. Anche se notevolmente migliorato, permane leggermente negativo il margine di struttura, indicatore della capacità della società di finanziarsi con mezzi propri. Ciò dipende principalmente dal fatto il fabbisogno durevole è stato totalmente coperto da debiti a medio lungo termine. Con l'operazione di ricapitalizzazione questo indicatore è migliorato anche se permane una situazione di sottocapitalizzazione determinata anche dagli scarsi risultati netti degli esercizi precedenti.
- Rapporto di indebitamento a titolo oneroso – Leva finanziaria netta: è un indicatore che permette di misurare l'indebitamento della società, ossia valutare l'utilizzo di capitali di terzi rispetto al capitale proprio, consentendo di rispondere alla domanda se è conveniente indebitarsi nell'ottica di equilibrio tra fonti di finanziamento interne e fonti di finanziamento esterne. 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. Nel 2020 l'indice esprime una onerosità dei finanziamenti bancari pari

all'11,82%, maggiore rispetto ai due esercizi precedenti. Va rilevato che la ricapitalizzazione è avvenuta solo a fine anno e pertanto l'effetto sugli oneri finanziari si è avuto solo nell'ultimo trimestre. Ciò nonostante il ROD si mantiene inferiore al ROI, ossia il costo sostenuto per il capitale di terzi è inferiore al tasso di rendimento del capitale investito.

- Durata media dei crediti e dei debiti: si rileva un leggero incremento dei giorni di incasso dei crediti, ritenendo che sia un effetto della pandemia da Covid-19. Nel 2020 infatti molte attività hanno avuto notevoli restrizioni nello svolgimento dell'attività che possono aver influito nel tempestivo pagamento delle utenze. Per quanto riguarda i debiti si riscontra invece una sensibile riduzione dei termini di pagamento, dovuta principalmente alla ricapitalizzazione a seguito della quale è stato possibile saldare molteplici posizioni debitorie pregresse e ripristinare una situazione di equilibrio finanziario. La situazione ideale di equilibrio vorrebbe che i tempi medi di incasso fossero inferiori rispetto a quelli di pagamento. Si conta che con l'introduzione del sistema di pagamento PagoPA i flussi di cassa siano più regolari, anche se permane l'incognita legata agli effetti della pandemia che anche per il 2021 ha imposto ampie restrizioni a molte attività.

Ancorché si risconti 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, 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 la redazione del bilancio relativo all'esercizio 2019 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, 31 maggio 2021

L'Amministratore Unico  
Pierpaolo Collarin