

**COGESER Servizi S.r.l.**

Sede in VIA MARTIRI DELLA LIBERTA', 18 - 20066 MELZO (MI)  
Capitale sociale Euro 100.000,00 I.V.

**Relazione sul Governo Societario  
ai sensi dell'articolo 6 del Decreto Legislativo 19 agosto 2016 n. 175  
La relazione è stata predisposta secondo le raccomandazioni del CNDCEC  
(documento del marzo 2019)**

**Esercizio al 31/12/2018**

La Società, in quanto società a controllo pubblico di cui all'art. 2, co.1, lett. m) del d.lgs. 175/2016 (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica"), è tenuta - ai sensi dell'art. 6, co. 4, d.lgs. cit. - a predisporre annualmente, a chiusura dell'esercizio sociale, e a pubblicare contestualmente al bilancio di esercizio, la relazione sul governo societario, la quale deve contenere:

- uno specifico programma di valutazione del rischio aziendale (art. 6, co. 2, d.lgs. cit.);
- l'indicazione degli strumenti integrativi di governo societario adottati ai sensi dell'art. 6, co. 3; ovvero delle ragioni della loro mancata adozione (art. 6, co. 5).



**1. PROGRAMMA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE EX ART. 6, c. 2, D.LGS. 175/2016.**

Ai sensi dell'art. 6, co. 2 del d.lgs. 175/2016:

*"Le società a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'assemblea nell'ambito della relazione di cui al comma 4".*

Ai sensi del successivo art. 14:

*"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 [co.2].*

*Quando si determini la situazione di cui al comma 2, la mancata adozione di provvedimenti adeguati, da parte dell'organo amministrativo, costituisce grave irregolarità, ai sensi dell'articolo 2409 del codice civile [co.3].*

*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 2, anche in deroga al comma 5 [co.4].*

*Le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 3, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, non possono, salvo quanto previsto dagli articoli 2447 e 2482-ter del codice civile, sottoscrivere aumenti di capitale, effettuare trasferimenti straordinari, aperture di credito, né rilasciare garanzie a favore delle società partecipate, con esclusione delle società quotate e degli istituti di credito, che abbiano registrato, per tre esercizi consecutivi, perdite di esercizio ovvero che abbiano utilizzato riserve disponibili per il ripianamento di perdite anche infrannuali. Sono in ogni caso consentiti i trasferimenti straordinari alle società di cui al primo periodo, a fronte di convenzioni, contratti di servizio o di programma relativi allo svolgimento di servizi di pubblico interesse ovvero alla realizzazione di investimenti, purché le misure indicate siano contemplate in un piano di risanamento, approvato dall'Autorità di regolazione di settore ove esistente e comunicato alla Corte di conti con le modalità di cui all'articolo 5, che contempli il raggiungimento dell'equilibrio finanziario entro tre anni. Al fine di salvaguardare la continuità nella prestazione di servizi di pubblico interesse, a fronte di gravi pericoli per la sicurezza pubblica, l'ordine pubblico e la sanità, su richiesta dell'amministrazione interessata, con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, adottato su proposta del Ministro dell'economia e delle finanze, di concerto con gli altri Ministri competenti e soggetto a registrazione della Corte dei conti, possono essere autorizzati gli interventi di cui al primo periodo del presente comma [co. 5]".*

In conformità alle richiamate disposizioni normative, l'organo amministrativo della Società, con la collaborazione del Direttore Generale e delle figure dirigenziali, ha predisposto il presente

Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale, e potrà aggiornarlo e implementarlo in ragione delle mutate dimensioni e complessità dell'impresa della Società.

## 1.1. DEFINIZIONI

### 1.1.1. Continuità aziendale

Il principio di continuità aziendale è richiamato dall'art. 2423-bis, cod. civ. che, in tema di principi di redazione del bilancio, al co. 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 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.

### 1.1.2. Crisi

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, co. 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"*.

Il 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.

## 1.2. 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 individuato i seguenti strumenti di valutazione dei rischi oggetto di monitoraggio:

- analisi di indici e margini ricavati dal bilancio consuntivo;
- analisi prospettica attraverso indicatori;
- redazione di un budget economico, patrimoniale e finanziario annuale e per i tre esercizi successivi (business plan), documento anche necessario per soddisfare gli obblighi informativi agli azionisti;
- redazione su base periodica (mensile e/o trimestrale) di una reportistica tecnica, economica e finanziaria volta a valutare l'andamento della gestione rispetto al budget ed alle sue revisioni.
- redazione di un forecast di chiusura economico, patrimoniale e finanziario dell'esercizio in corso almeno tre mesi prima della chiusura dell'esercizio e il contestuale aggiornamento del business plan stimato per i tre esercizi successivi.

Per meglio inquadrare gli indicatori e gli indici di bilancio sia nei loro valori annui sia nella loro dinamica pluriennale è necessario evidenziare che l'oggetto sociale esercitato dalla società, come definito dall'Art 4 dello Statuto, è *“ lo svolgimento delle seguenti attività:*

- a) gestione ed esercizio di impianti di illuminazione, ivi compresa la gestione di impianti semaforici;*
- b) servizio energia, comportante le attività di progettazione, realizzazione e gestione di impianti finalizzati al riscaldamento per usi civili e industriali, ivi comprese le eventuali attività ausiliarie riferite alla realizzazione e gestione di impianti tecnologici avanzati nonché di impianti di condizionamento e di riscaldamento di immobili, ivi incluse le attività manutentive su impianti termici riconducibili al c.d. servizio post-contatore;*
- c) gestione dei parcheggi e delle aree di sosta, nonché esecuzione di interventi su vetture in sosta pericolosa o di intralcio alla circolazione;*
- d) gestione, nei limiti consentiti dalla legge, del sottosuolo, con particolare riferimento alla programmazione ed alla posa di infrastrutture per sottoservizi di ogni genere, ai fini dell'utilizzazione razionale del sottosuolo stesso;*
- e) gestione dei bagni pubblici, di impianti sportivi in genere e di attività connesse o di supporto;*
- f) gestione dei servizi cimiteriali e delle attività connesse;*
- g) gestione della segnaletica stradale, verticale ed orizzontale;*

- h) gestione del servizio di spazzamento neve;
- i) prestazione di servizi in favore di eventuali controllate, controllanti e/o collegate, ivi compresi: i servizi amministrativi e gestionali in genere; la gestione dei sistemi informativi, dei parchi automezzi, dei servizi mensa, dei distributori bevande ed alimenti, del centralino telefonico e di altri servizi logistici; il deposito e/o la gestione del magazzino per le società del gruppo;
- l) la manutenzione delle strade, anche mediante il posizionamento di chiusini, griglie, solette di copertura, pozzetti stradali a qualsiasi uso adibiti, nonché la realizzazione e manutenzione di marciapiedi; l'amministrazione degli stabili; la gestione del verde, quale, tra l'altro, la potatura o l'abbattimento di alberi e piante; l'arredo urbano;
- m) progettazione, realizzazione e gestione di impianti per il trattamento e la trasformazione dei vettori energetici in applicazioni civili ed industriali finalizzate all'utilizzo razionale dell'energia e alla mitigazione degli impatti ambientali, con specifico e non esclusivo riferimento alla produzione, distribuzione e commercializzazione di energia termica;
- n) servizi innovativi di mobilità che consentano l'uso collettivo degli automezzi (c.d. car sharing);
- o) presentazione alle imprese ed alle pubbliche amministrazioni di servizi di consulenza energetica tipici delle E.S.C.O. (Energy Service Companies) tra cui: diagnosi energetica; studio di fattibilità, progettazione e realizzazione di interventi mirati al risparmio energetico; progettazione e realizzazione di impianti per la produzione di energia da fonti alternative e/o rinnovabili; progettazione e realizzazione di componenti e/o prodotti mirati al risparmio energetico per applicazioni nei settori civili ed industriali, tra cui lampade ad efficientamento energetico (LED); servizi di consulenza economica e finanziaria per attività di FTT (Finanziamento Tramite Terzi) o Project Financing nel settore del risparmio energetico."

Attualmente la Società gestisce un impianto di cogenerazione e la relativa rete di teleriscaldamento di proprietà della Capogruppo ed alcuni impianti fotovoltaici di proprietà.

Ha inoltre attivato, in qualità di proponente, alcuni progetti di partenariato pubblico privato relativi al pubblico servizio dell'illuminazione pubblica presso alcuni enti locali, ed è in attesa venga bandita la gara.

#### 1.2.1. Analisi di indici e margini di bilancio.

L'analisi di bilancio si focalizza sui dati a consuntivo e sulla comparazione con quelli relativi ad alcuni esercizi precedenti e può dare utili informazioni su:

**a) 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;

**b) 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;

**c) Redditività**

L'analisi verifica la capacità dell'azienda di generare un reddito capace di coprire l'insieme dei costi aziendali nonché di remunerare il capitale investito.

Tali analisi vengono condotte considerando un arco temporale quadriennale (e quindi l'esercizio corrente e i tre precedenti).

**1.2.1.1. Indicatori ed indici della gestione finanziaria.**

Un primo livello di analisi, sicuramente il più significativo è l'analisi dei flussi di cassa che la società genera con la sua attività commerciale.

In questo senso è importante mantenere monitorata sia la generazione di cassa sia il suo impiego attraverso l'analisi del rendiconto finanziario abbinato ad alcuni indicatori ed indici finanziari.

Rendiconto finanziario	Anno n-3	Anno n-2	Anno n-1	Anno corrente
Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn				
Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn				
Altre rettifiche				
Flusso finanziario dopo le altre rettifiche				
Flusso finanziario dell'attività di investimento				
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento				
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide				

Indici e indicatori finanziari		Anno n-3	Anno n-2	Anno n-1	Anno corrente
Posizione finanziaria netta					
Rapporto tra PFN e EBITDA	<i>PFN/ EBITDA</i>				
Rapporto D/E ( <i>Debt/Equity</i> )	<i>PFN/ Mezzi propri</i>				
Incidenza degli oneri finanziari	<i>(Oneri finanziari/Valore della produzione)</i>				

**1.2.1.2. Indicatori ed indici di struttura e di disponibilità**

In considerazione dell'attività commerciale di vendita di gas e di energia elettrica si ritiene opportuno innanzi tutto mantenere monitorati gli indicatori relativi alla disponibilità e quindi alla capacità di onorare i debiti.

		Anno n-3	Anno n-2	Anno n-1	Anno corrente
Margine di struttura	<i>Mezzi propri - Attivo fisso</i>				
Indice di disponibilità	<i>Attivo circolante / Passività correnti</i>				
Indice di copertura delle immobilizzazioni	<i>(Mezzi propri + Passività consolidate) / Attivo fisso</i>				

**1.2.1.3. Indicatori ed indici di redditività**

La redditività della società, trattandosi di una azienda commerciale, avrà come principali indicatori i margini e quegli indicatori che misurano la redditività delle vendite.

		Anno n-3	Anno n-2	Anno n-1	Anno corrente
Margine operativo lordo (EBITDA - MOL)					
Risultato operativo (EBIT)					
Return on Equity (ROE)	<i>Risultato netto/Mezzi propri</i>				
Return on Investment (ROI)	<i>Risultato operativo/(C/O - Passività operative)</i>				
Return on sales (ROS)	<i>Risultato operativo/Ricavi di vendite</i>				

### 1.2.2. Indicatori prospettici

La Società, dopo aver analizzato gli indicatori sulle gestioni concluse, ha individuato i seguenti indicatori per l'analisi prospettica.

		Anno corrente	Anno n+1	Anno n+2	Anno n+3	Anno n+4
Margine operativo lordo (EBITDA - MOL)						
Risultato operativo (EBIT)						
Posizione finanziaria netta						
Rapporto tra PFN e EBITDA	PFN/ EBITDA					
DSCR (Debt Service Coverage ratio)	Cash flow al servizio del debito/Cash flow operativo					

Tali indicatori, tratti dal budget annuale e pluriennale (o dalle loro successive revisioni), permettono di comprendere la dinamica finanziaria prevista per il futuro, già inclusiva delle attività necessarie alla corretta gestione dei flussi futuri.

### 1.2.3. Altri strumenti di valutazione.

In aggiunta a quanto sopra giova ricordare la società annualmente redige un budget che è rivisto ogni qualvolta ricorrano eventi che ne possano influenzare la previsione di risultato, e comunque almeno una volta all'anno.

Tale budget è mantenuto monitorato su base almeno trimestrale attraverso la reportistica periodica predisposta all'uopo.

### 1.3. MONITORAGGIO PERIODICO.

L'organo amministrativo provvederà in occasione dell'approvazione del budget o delle sue revisioni a redigere un'apposita relazione avente a oggetto le attività di monitoraggio dei rischi in applicazione di quanto stabilito nel presente Programma.

Detta attività di monitoraggio è realizzata anche in adempimento di quanto prescritto ex art. 147-*quater* del TUEL, a mente del quale, tra l'altro:

*"L'ente locale definisce, secondo la propria autonomia organizzativa, un sistema di controlli sulle società non quotate, partecipate dallo stesso ente locale. Tali controlli sono esercitati dalle strutture proprie dell'ente locale, che ne sono responsabili. [co.1]*

*Per l'attuazione di quanto previsto al comma 1 del presente articolo, l'amministrazione definisce preventivamente, in riferimento all'articolo 170, comma 6, gli obiettivi gestionali a cui deve tendere la società partecipata, secondo parametri qualitativi e quantitativi, e organizza un idoneo sistema informativo finalizzato a rilevare i rapporti finanziari tra l'ente proprietario e la società, la situazione contabile, gestionale e organizzativa della società, i contratti di servizio, la qualità dei servizi, il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica. [co.2]*

*Sulla base delle informazioni di cui al comma 2, l'ente locale effettua il monitoraggio periodico sull'andamento delle società non quotate partecipate, analizza gli scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati e individua le opportune azioni correttive, anche in riferimento a possibili squilibri economico-finanziari rilevanti per il bilancio dell'ente. [co.3]*

*I risultati complessivi della gestione dell'ente locale e delle aziende non quotate partecipate sono rilevati mediante bilancio consolidato, secondo la competenza economica, predisposto secondo le modalità previste dal decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni. [co.4]."*

Copia delle relazioni aventi a oggetto le attività di monitoraggio dei rischi, anche ai fini dell'emersione e/o rilevazione di situazioni suscettibili di determinare l'emersione del rischio di crisi, sarà trasmessa all'organo di controllo e all'organo di revisione, che eserciterà in merito la vigilanza di sua competenza.

Le attività sopra menzionate saranno portate a conoscenza dell'assemblea nell'ambito della Relazione sul governo societario riferita al relativo esercizio.

In presenza di elementi sintomatici dell'esistenza di un rischio di crisi, l'organo amministrativo è tenuto a convocare senza indugio l'assemblea dei soci per verificare se risulti integrata la fattispecie di cui all'art. 14, co. 2, d.lgs. 175/2016 e per esprimere una valutazione sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale della Società.

L'organo amministrativo che rilevi uno o più profili di rischio di crisi aziendale in relazione agli indicatori considerati formulerà gli indirizzi per la redazione di idoneo piano di risanamento recante i provvedimenti necessari a prevenire l'aggravamento della crisi, correggerne gli effetti ed eliminarne le cause ai sensi dell'art. 14, co. 2, d.lgs. 175/2016.

L'organo amministrativo sarà tenuto a provvedere alla predisposizione del predetto piano di risanamento, in un arco temporale necessario a svilupparlo e comunque in un periodo di tempo congruo tenendo conto della situazione economico-patrimoniale-finanziaria della società, da sottoporre all'approvazione dell'assemblea dei soci.

## 2. RELAZIONE SU MONITORAGGIO E VERIFICA DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE AL 31/12/18.

In adempimento al Programma di valutazione del rischio si è proceduto all'attività di monitoraggio e di verifica del rischio aziendale le cui risultanze, con riferimento alla data del 31/12/2018, sono di seguito evidenziate.

### 2.1. LA SOCIETA'.

La società COGESER Servizi S.r.l. appartiene al gruppo COGESER la cui capogruppo COGESER S.p.A. - società di capitali a capitale interamente pubblico - ne detiene il 100% delle partecipazioni.

La società COGESER Servizi S.r.l. è stata costituita nel 2007 a seguito della riorganizzazione del Gruppo durante la quale, a seguito della fusione di Cogeser Distribuzione S.r.l. in COGESER S.p.A., furono costituite tre società di scopo a cui furono ceduti altrettanti rami aziendali.

A Cogeser Servizi s.r.l. fu trasferito il ramo d'azienda relativo alla gestione dell'illuminazione pubblica e della gestione calore nel territorio di alcuni enti locali soci, oltre alla proprietà ed alla gestione di alcuni impianti fotovoltaici.

Le concessioni relative all'illuminazione pubblica ed alla gestione calore vennero retrocesse agli enti affidatari il 30/06/2012 ed oggi la società gestisce, oltre ai propri impianti fotovoltaici, anche l'impianto di cogenerazione e di teleriscaldamento di proprietà della capogruppo.

Nel 2018 la società ha inoltre attivato, in qualità di proponente, alcuni progetti di partenariato pubblico privato relativi al pubblico servizio dell'illuminazione pubblica presso alcuni enti locali, ed è in attesa venga bandita la gara.

Nel corso dell'esercizio è avvenuta la fusione per incorporazione, stipulata con atto repertorio n. 25.527 del Notaio Pantè di Milano del 5/12/2018, tra la società Cogeser Servizi S.r.l. - incorporante - e la società Cogeser Servizi Idrici S.r.l. - incorporata-. Gli effetti contabili e fiscali derivanti dal procedimento di fusione decorrono dal 1° gennaio 2018.

La società Cogeser Servizi Idrici S.r.l., dopo la cessione del proprio ramo d'azienda idrico e fognario a Cap Holding Spa e ad Amiacque S.r.l. con effetto 1/7/12 e dopo aver completato le risoluzioni delle interferenze generate dalla realizzazione dell'arteria autostradale Bre.Be.Mi, dal 01 luglio 2014 non ha più esercito alcuna attività connessa alla gestione e all'erogazione del servizio idrico integrato, salvo operare per la chiusura delle attività e delle passività appostate nel proprio bilancio e delle pratiche tecniche, amministrative e fiscali non ancora concluse. Con la conclusione delle attività sopracitate la società aveva esaurito la propria funzione ed è stata pertanto fusa nella società consorella Cogeser Servizi S.r.l.

#### 2.1.1. La compagine sociale.

L'assetto proprietario della Società al 31/12/2018 è il seguente:

Socio	% quote
Cogeser S.p.A.	100,00
<b>TOTALE</b>	<b>100,00</b>

**2.1.2. Organo amministrativo**

L'organo amministrativo è costituito da un amministratore unico, Sig. Marco Pisoni, nominato con delibera assembleare in data 24/01/2017, e rimarrà in carica fino all'approvazione del bilancio al 31/12/2018.

**2.1.3. Organo di controllo – revisore.**

La società non è soggetta all'organo di controllo.

La revisione legale è affidata alla società Audirevi S.p.A..

**2.1.4. Il personale.**

La situazione del personale occupato alla data del 31/12/2018 è la seguente:

	Unità
Impiegati	1
<b>Totale Dipendenti</b>	<b>1</b>

**2.2. VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE AL 31/12/2018.**

La Società ha condotto la misurazione del rischio di crisi aziendale utilizzando gli strumenti di valutazione indicati al § 2 del Programma elaborato ai sensi dell'art. 6, co. 2, d.lgs. 175/2016 e verificando l'eventuale sussistenza di profili di rischio di crisi aziendale in base al Programma medesimo, secondo quanto di seguito indicato.

**2.2.1. Analisi di bilancio**

L'analisi di bilancio si è articolata nelle seguenti fasi:

- raccolta delle informazioni ricavabili dai bilanci di esercizio;
- riclassificazione dello stato patrimoniale e del conto economico;
- elaborazione di strumenti per la valutazione dei margini, degli indici, dei flussi;
- comparazione dei dati relativi all'esercizio corrente, ai tre precedenti e ai tre futuri;
- formulazione di un giudizio sui risultati ottenuti.

Nelle seguenti tabelle viene evidenziato l'andamento degli indici e margini di bilancio considerati nel periodo oggetto di esame (esercizio corrente, tre precedenti e ai tre futuri).

**2.2.1.1. Indicatori ed indici della gestione finanziaria.**

Rendiconto finanziario	30/06/2016	30/06/2017	31/12/2017	31/12/2018
Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn	78.522	70.106	42.377	69.841
Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn	104.072	147.443	82.912	-249.326

Altre rettifiche	-22.249	-28.996	-13.876	-13.914
<b>Flusso finanziario dopo le altre rettifiche</b>	<b>81.823</b>	<b>118.447</b>	<b>69.036</b>	<b>-263.240</b>
Flusso finanziario dell'attività di investimento	-13.364	0	-39.961	386.151
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento	-68.027	-118.619	-28.697	-118.234
<b>Incremento (decremento) delle disponibilità liquide</b>	<b>432</b>	<b>-172</b>	<b>378</b>	<b>4.677</b>

La società chiude l'esercizio al 31 dicembre 2018 in sostanziale equilibrio di cassa come pure negli esercizi precedenti.

Le variazioni più significative nel rendiconto finanziario sono da ricondurre all'incorporazione della società Cogeser Servizi Idrici S.r.l.: nel "capitale circolante netto" la riduzione di cassa è dovuta ai crediti verso la controllante incorporati, mentre nei "flussi finanziari dell'attività di investimento" è computato l'apporto di cassa derivante dal patrimonio netto della società incorporata.

Il "flusso finanziario dell'attività di finanziamento" è costituito dal pagamento dell'ultima annualità del rimborso del finanziamento stipulato nel 2009/10 da Cogeser Servizi S.r.l. per la realizzazione dei propri impianti fotovoltaici.

Indici e Indicatori finanziari		30/06/2016	30/06/2017	31/12/2017	31/12/2018
Posizione finanziaria netta		-710.916	-592.469	-563.395	-583.739
Rapporto tra PFN e EBITDA	PFN/ EBITDA	9,1	7,7	15,2	19,2
Rapporto D/E (Debt/Equity)	PFN/ Mezzi propri	475,7%	363,8%	331,0%	94,6%
Incidenza degli oneri finanziari	(Oneri finanziari/Valore della produzione)	1,0%	0,8%	0,6%	0,6%

La posizione finanziaria netta, stabilmente negativa, è costituita prevalentemente dal debito verso il sistema di cash pooling di gruppo. Tutta la cassa prodotta dalla società è stata finora impiegata per il rimborso del finanziamento per la realizzazione degli impianti fotovoltaici (estinto al 31/12/2018). Ciò nonostante la società è riuscita a non incrementare il debito verso il sistema di cash pooling di gruppo.

I rapporti della PFN rispetto ad EBITDA e rispetto ai mezzi propri confermano la condizione di una società con un conto economico dai margini molto contenuti tipici dell'attività gestita dalla società.

Gli oneri finanziari rispetto al valore della produzione sono stabilmente molto contenuti.

#### 2.2.1.2. Indicatori ed indici di struttura e di disponibilità

		30/06/2016	30/06/2017	31/12/2017	31/12/2018
Margine di struttura	Mezzi propri - Attivo fisso	-389.571	-316.213	-328.526	84.920
Indice di disponibilità	Attivo circolante / Passività correnti	0,72	0,66	0,69	1,12
Indice di copertura delle immobilizzazioni	(Mezzi propri + Passività consolidate) / Attivo fisso	0,63	0,47	0,34	1,17

Gli indicatori mostrano che grazie all'incorporazione della Cogeser Servizi Idrici s.r.l. i mezzi propri e l'attivo circolante si sono incrementati riportando tutti gli indicatori in area positiva.

### 2.2.1.3. Indicatori ed indici di redditività

		30/06/2016	30/06/2017	31/12/2017	31/12/2018
Margine operativo lordo (MOL)		77.904	76.527	36.967	30.402
Risultato operativo (EBIT)		37.909	25.772	14.884	-14.656
Return on Equity (ROE)	<i>Risultato netto/Mezzi propri</i>	9,5%	8,2%	4,3%	0,2%
Return on Investment (ROI)	<i>Risultato operativo/(C/O - Passività operative)</i>	8,6%	3,9%	1,7%	-1,5%
Return on sales (ROS)	<i>Risultato operativo/ Ricavi di vendite</i>	4,4%	3,3%	3,2%	-1,6%

La redditività della società, sempre molto contenuta, nell'esercizio al 31/12/2018 mostra un EBIT negativo a causa di alcuni costi sostenuti nell'esercizio per la partecipazione ad una gara e per la predisposizione di un progetto di partenariato pubblico privato, entrambe per ottenere concessioni di illuminazione pubblica, che purtroppo non si sono concretizzati.

Gli indici riflettono nell'esercizio 2018 quanto sopra descritto.

### 2.2.2. Indicatori prospettici

La seguente tabella evidenzia gli indicatori per l'analisi prospettica:

		31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
Margine operativo lordo (EBITDA - MOL)		30.402	40.673	116.629	208.879	232.379
Risultato operativo (EBIT)		-14.656	38.673	117.629	209.879	233.379
Posizione finanziaria netta		-583.739	-2.806.000	-3.699.000	-4.392.000	-4.164.000
Rapporto tra PFN e EBITDA	<i>PFN/ EBITDA</i>	19,2	69,0	31,7	21,0	17,9
DSCR (Debt Service Coverage ratio)	<i>Cash flow al servizio del debito/Cash flow operativo</i>	1,3	-0,1	-0,4	-1,9	1,2

L'analisi degli indicatori prospettici, basati sui dati di Budget 2019 e di Business Plan triennale 2020 -2022 evidenziano un progressivo incremento di MOL e di reddito operativo frutto della nuova attività di gestione di concessione di illuminazione pubblica mediante progetti di partenariato pubblico privato strutturati come project financing.

Come conseguenza diretta è previsto un progressivo deteriorarsi della PFN a seguito della stipula di alcuni specifici finanziamenti. Il susseguirsi degli investimenti e dei relativi finanziamenti nel triennio 2019- 2021 determinano valori aggregati anomali del DSCR. Dall'esercizio 2022, primo esercizio dopo l'attivazione dei progetti, l'indicatore riassume un valore coerente e superiore all'unità.

### 2.2.3. Valutazione dei risultati.

Complessivamente, da quanto sopra esposto, i bilanci societari evidenziano un trascorso con margini e utili contenuti, ma stabili nel tempo, e flussi di cassa sostanzialmente in equilibrio.

Per gli esercizi a venire gli indicatori assumono valori in discontinuità con quelli passati poiché l'azienda si prefigge di iniziare la nuova attività di gestore di concessioni di illuminazione pubblica sia verso i propri enti soci, che verso enti terzi.

Questa attività comporterà un significativo impegno finanziario che si riflette negli indici.

Non si evidenziano criticità che possano pregiudicare la continuità aziendale, ma la variabile finanziaria andrà tenuta monitorata stante i progetti di crescita che l'azienda si prefigge.

### 2.2.4. Conclusioni.

I risultati dell'attività di monitoraggio condotta in funzione degli adempimenti prescritti ex art. 6, co. 2 e 14, co. 2, 3, 4, 5 del d.lgs. 175/2016 inducono l'organo amministrativo a ritenere che nel periodo futuro previsto vi siano tutti gli elementi per poter garantire la "continuità aziendale" ed è pertanto attualmente da escludere qualsiasi rischio di crisi aziendale causato dalla gestione economica e finanziaria.

## 3. STRUMENTI INTEGRATIVI DI GOVERNO SOCIETARIO.

Ai sensi dell'art. 6, co. 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 co. 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 co. 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”.*

Riferimenti normativi	Oggetto	Strumenti adottati	Motivi della mancata integrazione
Art. 6 comma 3 lett. a)	Regolamenti interni	La Società ha adottato: - regolamento per l’acquisto di beni, servizi e lavori; - regolamento acquisti in economia (allegato al Regolamento di cui al precedente); - regolamento per il conferimento degli incarichi di collaborazione e consulenza, il reclutamento e le progressioni del personale; - in tema di tutela della proprietà industriale o intellettuale, la Società ha previsto nel MOG 231 una serie di procedure generali e specifiche atte a prevenire la commissione di delitti in materia di violazione del diritto d’autore	
Art. 6 comma 3 lett. b)	Ufficio di controllo	La Società ha: - implementato procedure per il controllo della qualità dei processi ISO 9001/2015 e ISO 14000/2015 soggette a periodici assessment e controlli da parte di società di consulenza e di enti certificatori; - istituito un ufficio controllo di gestione	La Società in considerazione delle limitate dimensioni della struttura organizzativa e dell’attività svolta, non si è dotata di una struttura di internal audit.
Art. 6 comma 3 lett. c)	Codice di condotta	La Società ha adottato: - Modello di organizzazione e gestione ex D.Lgs. 231/2001; - Codice Etico; - Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza ex L. 190/2012.	
Art. 6 comma 3 lett. d)	Programmi di responsabilità sociale	La Società opera consapevolmente intersecando la propria responsabilità economica, tipica dell’impresa, con la responsabilità sociale ed ambientale verso i propri stakeholder. Annualmente redige un Bilancio Sociale nel quale vengono esposti i concreti programmi in ambito sociale ed ambientale realizzati.	

Mezzo, 15/5/2019  
L’amministratore Unico  
Merco Pisoni