



COMO SERVIZI URBANI SRL a socio unico
Sede in Como, Via Giulini nr. 15
Capitale Sociale €100.000,00 interamente versato
Registro Imprese di Como – Codice fiscale 02323170130
R.E.A. di Como nr. 254975

Relazione sul governo societario

Bilancio al 31/12/2019

Redatta ai sensi dell'art.6, comma 4, D. Lgs. 19 Agosto 2016, n.175.

Premessa.

In adempimento di quanto previsto dall'art. 6, D.Lgs. n. 175/2016, si forniscono le informazioni in ordine alla *governance* societaria di Como Servizi Urbani srl.

L'art. 6 cit. prevede infatti che *“le società controllate predispongono annualmente, a chiusura dell'esercizio sociale e pubblicano contestualmente al bilancio d'esercizio”* una relazione sul governo societario.

In detta relazione vengono indicati gli strumenti di governo societario integrativi approvati tra cui:

“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 a 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 d'impresa, in conformità alle raccomandazioni della Commissione dell'Unione europea*".

Tale relazione contiene altresì l'illustrazione degli *"specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale"* così da informarne l'assemblea.

1) **Sistema di governo**

Como Servizi Urbani srl è una società in house del Comune di Como ed interamente partecipata da quest'ultimo.

Attualmente la *governance* societaria è affidata ad un Consiglio di Amministrazione composto da tre membri nominato il 13.06.2019 per il triennio 2019/2021.

Il Consiglio è attualmente costituito da:

dott.ssa Livia Cioffi , Presidente
dott.ssa Rossana Canzani, Consigliera
dott. Antonio Moglia, Consigliere

E' stato altresì nominato un Collegio Sindacale costituito da:

rag. Marco Brambilla, Presidente;
dott.ssa Cristiana Vaccani Sindaca effettiva;
rag. Alberto Tolentino, Sindaco effettivo.

Sono inoltre nominati due Sindaci Supplenti.

Ai membri del Collegio Sindacale è altresì attribuita la funzione del controllo contabile.

2) Valutazione dei rischi.

La Società, nella veste di controllata in house del Comune di Como, opera in molti settori quali la mobilità, la gestione dei porti, gli impianti sportivi.

L'attività di CSU è caratterizzata da una forte spinta all'efficienza, dalla qualità dei servizi, dalla rapidità delle risposte e dall'efficacia delle azioni intraprese.

La società non ha utilizzato né è in possesso di strumenti finanziari e, vista la sua particolare mission aziendale, si può ritenere che non sia interessata da rischi di prezzo e di mercato.

Le variabili che possono incidere sugli andamenti dei profili economici e finanziari sono costituite dalle condizioni concrete di andamento delle singole gestioni che possono essere influenzate dall'afflusso dell'utenza (in particolare per quanto concerne il settore sosta), la determinazione delle tariffe (comunque stabilite dal Comune di Como) che deve necessariamente essere adeguata ai costi dei servizi offerti.

Per una più puntuale disamina della questione si rinvia a quanto risulta dalle relazioni sulla gestione inviate periodicamente al Comune, da aversi qui per integralmente richiamate e trascritte, e agli indici delle performance aziendali riportati in calce alla presente relazione.

Gli unici elementi di astratta potenziale crisi riguardano la gestione degli impianti sportivi ove i costi non sono coperti integralmente dalle tariffe e l'Autosilo Valmulini.

La gestione dell'Autosilo Val Mulini ha conseguito un risultato sicuramente positivo ed incoraggiante, rispetto agli esercizi precedenti, che deriva dalla numerose iniziative poste in essere, d'intesa con codesto Comune, per incentivare la sosta presso la struttura, a vantaggio, tra l'altro, del traffico e della presenza di auto in centro città.

Il percorso appare pertanto meritevole di essere proseguito onde incrementare ulteriormente le presenze e sfruttare in modo efficiente la struttura.

Nonostante il significativo incremento percentuale, rispetto agli esercizi passati, come per i precedenti esercizi, il fatturato dell'esercizio 2019, non è risultato tuttavia ancora sufficiente a coprire i costi di gestione dell'Autosilo.

Le azioni che C.S.U. sta mettendo in atto, sono volte al contenimento dei costi a tutti i livelli e ricerca di incremento del fatturato in tutte le gestioni.

Per quanto riguarda, gli impianti sportivi occorre prestare particolare attenzione alla ricerca di soluzioni atte alla riduzione dei costi energetici e/o all'incremento delle tariffe non più adeguate.

Allo stato, tenuto conto degli ingenti costi e dei ridotti incassi, anche tenuto conto del regime tariffario vigente di cui si è detto, la situazione di pareggio è garantita dal disciplinare stipulato con il Comune che prevede la corresponsione alla società di un'integrazione delle tariffe versate dall'utenza.

In ogni caso, al fine di tenere sotto costante monitoraggio i singoli fattori che incidono sulle performance aziendali, la Società è dotata di un sistema di approvazione preventiva di un budget da parte del Assemblea dei soci che identifica, a priori, le spese indicative e le previsioni di incasso. Sono altresì previsti un piano degli investimenti e di un piano economico finanziario triennale che devono sempre essere approvati, dall'assemblea dei soci.

Ciò consente una programmazione di medio periodo e di verificare gli effetti, soprattutto sotto il profilo economico, delle decisioni aziendali relative alla spendita di denaro e/o effettuazione degli investimenti.

Prudenzialmente, sebbene non sia previsto come obbligo nello Statuto, la proiezione economico finanziaria viene estesa all'inizio di ogni anno ben oltre il triennio di cui si è detto onde verificare la sostenibilità economico finanziaria delle scelte almeno sino al termine di durata dell'accordo quadro stipulato con il Comune che disciplina l'affidamento dei servizi gestiti dalla società.

Il budget viene inoltre aggiornato a metà dell'esercizio finanziario onde tenere in considerazione gli eventuali elementi sopravvenuti rispetto alla data di approvazione della versione di inizio anno.

Si può rilevare un rischio di liquidità, ove alla Società venga chiesto di effettuare in nome e per conto del Comune interventi di carattere straordinario sugli impianti di proprietà comunale che eccedono la manutenzione ordinaria. La Società è infatti tenuta al pagamento di ingenti somme al Comune a scadenze fisse ed è soggetta al regime iva cd. "Split Payment".

Il Comune di Como con delibera di Giunta nr. 198 del 23 Maggio 2019, ai sensi dell'art. 19 comma 5 del D. lgs. 175/2016, ha indicato gli obiettivi per il triennio 2019-2021 sul complesso delle spese di funzionamento di Csu:

- perseguimento dell'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale cioè dell'equilibrio fra i costi e i ricavi, fra le entrate e le uscite finanziarie, fra l'attivo e il passivo;
- uniformità della gestione operativa ai principi di sana gestione, di trasparenza e di contenimento della spesa, in linea con quanto fatto negli anni precedenti, in particolare quella del personale;
- riduzione o eventuale mantenimento dell'incidenza delle spese di funzionamento rispetto al valore della produzione;
- attenzione al contenimento di alcuni costi (spese e trasferite dell'organo amministrativo, materiale consumo, cancelleria, per studi ed incarichi di consulenza non riferibili a servizi professionali affidati per sopperire a carenze organizzative o altro) anche mediante la realizzazione di economie di scala;

- indicazioni relative alle spese del personale, assunzioni, distribuzione premi di risultato.

Csu ritiene di aver raggiunto gli obiettivi assegnati.

Alla data di redazione del bilancio aziendale per l'anno 2019 non si può non evidenziare che la presente relazione era stata a suo tempo redatta mantenendo quale riferimento le normali condizioni socio-politiche ed economiche nelle quali la Società ha svolto la propria attività aziendale negli anni; è palesemente evidente come oggi, tali premesse risultino essere non più attuali e realistiche stante la pandemia da SARS-CoV-2, che ha colpito in maniera estremamente grave, in particolare, la nostra Regione.

L'attuale situazione sta stravolgendo tutte le previsioni economiche mondiali, ed avrà, evidentemente, gravi ripercussioni anche sulle previsioni aziendali. È difficile, se non impossibile, prevedere, ma anche solo immaginare, gli scenari futuri e le conseguenze macro-economiche che tale congiuntura potrà avere sullo scenario mondiale, europeo, nazionale e, in ultimo, cittadino, atteso che, ad oggi, non è possibile neppure ipotizzare una data nella quale la pandemia potrà ritenersi superata.

Al momento si può rilevare come la Società stia già subendo ingenti perdite economiche a seguito della completa chiusura degli impianti sportivi, in attuazione dei disposti dei vari DPCM sin qui emessi, e la sospensione del pagamento della tariffa della sosta su strada stabilita con proprie ordinanze dal Comune di Como fino al 17.05.2020. Gli autosili di via Auguadri e Val Mulini, che sono rimasti aperti hanno registrato un afflusso minimale di utenza, stante le limitazioni al movimento individuale fissate dal Governo.

La società ha provveduto, pur con rammarico e al solo scopo di minimizzare i danni, a porre in cassa integrazione le proprie maestranze, e a spegnere gli impianti dello stadio del ghiaccio e delle piscine al fine di limitare al massimo i costi relativi.

La dimensione del danno economico, che potrà essere compiutamente valutato solo a conclusione della pandemia, sarà comunque di gravissima entità e, ragionevolmente, dovrà essere previsto un intervento anche da parte del Socio Unico per la sua mitigazione.

3) Obiettivi di contenimento degli oneri del personale

La società si attiene al principio di riduzione dei costi del personale degli organismi partecipati dagli enti pubblici, sia in termini di contenimento degli oneri contrattuali che di quelli derivanti dalle assunzioni, in armonia con quanto disposto, in via generale negli anni, in tema di riduzione globale della spesa pubblica.

In particolare, le assunzioni sono effettuate nel rispetto degli indirizzi forniti dal Comune di Como, in sede di approvazione del budget che comprende anche un'apposita sezione dedicata ai dipendenti, nonché nel rispetto di quanto stabilito dal D.Lgs. n. 175/2016 nonché al fine di garantire la continuità dei servizi erogati.

Le assunzioni vengono effettuate nel rispetto dello speciale Regolamento sugli accessi, di cui la Società si è dotata in esecuzione di quanto previsto dall'art. 11, D.Lgs. n. 157/2016.

In particolare, dopo aver assunto, inizialmente, in via provvisoria e sperimentale il regolamento per gli accessi del Comune di Como al cui controllo analogo è soggetta, la Società ha elaborato ed approvato, ai sensi dell'art. 19 del D. Lgs. 19.8.2016 nr. 175 e ss.mm.ii., un regolamento degli accessi proprio della Società.

4) Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001 integrato ai sensi della Legge 190/2012

Nel mese di gennaio 2019 è stato approvato l'aggiornamento modello 231/2001 integrato con il Piano Triennale per la prevenzione della corruzione della Società.

Il modello si compone di due parti: la prima parte è generale ed è anche introduttiva alla seconda parte "speciale", e comprende

- la descrizione del quadro normativo di riferimento, che viene aggiornato ogni anno;
- la struttura generale del modello ;
- la presentazione di CSU S.r.l., del suo assetto istituzionale ed organizzativo. statuto regolamenti e sistemi di gestione aziendali che sono integrati tra di loro in armonia con il sistema Qualità e con la partecipazione di tutti;
- la mappatura delle aree di rischio relative ai reati considerati dal D.Lgs. 231/01;
- il codice etico e di comportamento;
- l'Organismo di Vigilanza (composizione, funzionamento etc.); l'organismo è ora monocratico ed è stato quindi approvato un nuovo regolamento che è stato inviato al Consiglio di Amministrazione;
- i flussi informativi aziendali per un efficace funzionamento del modello;
- Il sistema disciplinare per le violazioni del modello;
- la formazione sulle tematiche sensibili ai fine del D.Lgs. 231/01 e dell'anticorruzione.
Il piano formativo del 2019 è stato indirizzato a gruppi omogenei di dipendenti
- le modalità di diffusione ed aggiornamento del modello.

E' stata altresì data attuazione, nel corso dell'anno 2019, allo strumento del c.d. whistleblowing che prevede un'adeguata tutela del dipendente (pubblico e privato) che segnala illeciti dall'interno dell'ambiente di lavoro.

La seconda parte del modello 231 integrato comprende le parti speciali A; B; F/U; M. Per i punti A (anticorruzione); B (privacy) M (reati in materia di sicurezza sul lavoro) sono state inserite delle parti generali e introdotte delle schede sinottiche e si è quindi fatto un

rinvio ai documenti aziendali di cui è dotata la Società. Nel modello 231 integrato invece si è proceduto a sviluppare la parte F/U (reati societari).

Nel corso dell'anno è stata data attuazione a tutti gli obiettivi previsti dal combinato disposto del modello 231 e del Piano di prevenzione della corruzione.

5) Strumenti di controllo.

Per implementare le misure di controllo, verifica e garanzia del buon andamento della Società è stata svolta una complessa ed approfondita istruttoria sulla mappatura dei processi gestionali in essere che ha consentito di aggiornare, razionalizzandolo, l'organigramma della Società. Dopodiché l'analisi è proseguita mediante un'approfondita disamina dei processi di gestione in essere che ha consentito di individuare, assumendo una prospettiva critica e di particolare cautela, situazioni di potenziale rischio e di stabilire le relative misure di prevenzione e controllo che consentono di annullare o minimizzare i rischi individuati.

Anche per l'anno 2019 è stato ritenuto di mantenere invariata, a titolo cautelativo e prudenziale, la valutazione dei rischi in precedenza ipotizzata onde mantenere elevata l'attenzione in relazione alla prevenzione di potenziali fenomeni devianti.

La Società dispone al proprio interno del Responsabile per la prevenzione della corruzione. L'istituzione di tale figura ha consentito di svolgere un'indagine dei rischi derivanti dallo svolgimento dell'attività della Società con particolare riguardo alle ipotesi di reato nei confronti della p.a. Sulla scorta dell'analisi effettuata, è stato predisposto il Piano Triennale per la prevenzione della corruzione della Società conformemente a quanto stabilito dalla vigente normativa e alle indicazioni fornite dall'ANAC.

Il Piano è soggetto ad aggiornamento annuale avvenuto anche nell'anno 2019. Inoltre, nelle rispetto di quanto prevede la legge e delle indicazioni fornite da ANAC il

Responsabile per la prevenzione della corruzione redige una relazione sull'attività svolta nell'anno e provvede alla sua pubblicazione sul sito web della società.

Sempre nell'ottica sopra descritta, ed allo scopo di introdurre ulteriori momenti di controllo e verifica dell'osservanza da parte della Società di tutti gli adempimenti che è tenuta ad effettuare, il Consiglio di Amministrazione ha altresì nominato un Organismo di Vigilanza monocratico costituito da un membro esterno.

L'Organismo di Vigilanza si è dotato di un proprio regolamento interno ed esercita regolarmente l'attività di vigilanza e controllo.

Il Consiglio d'Amministrazione ha altresì nominato il Responsabile per la trasparenza ai sensi del D.Lgs. n. 33/2013 nonchè disposto l'adeguamento del sito web della Società al fine di uniformarlo a quanto previsto dalla vigente normativa, al fine di consentire la consultazione di tutti gli atti delle Società soggetti a pubblicità da parte dei soggetti interessati.

Sono state approvate le Carte dei Servizi aggiornate della Società.

Si è altresì proceduto ad adeguare la società a tutte le prescrizioni derivanti in materia di riservatezza e tutela dei dati personali così come prescritto dal Regolamento europeo in materia di protezione dei dati personali. Tra le altre misure, oltre alla revisione delle modulistica, all'acquisizione dei consensi necessari da parte dei soggetti con cui CSU interagisce, è stato nominato il Data Protection Officer e approvato il regolamento aziendale in materia di tutela dei dati che la società si trova a gestire.

E' stata altresì garantita l'esecuzione del Regolamento mediante momenti formativi del personale e formulazione di ordini di servizi che assicurassero il rispetto delle disposizioni.

Infine, è stato dato avvio all'implementazione degli strumenti informatici a disposizione della società per consentire una maggiore efficienza nell'erogazione dei servizi e nei controlli, con particolare riguardo ai settori della sosta e delle lampade votive, nell'intento di precostituire le condizioni per la creazione di un'anagrafe unitaria e modalità di pagamento completamente telematiche. E' stata avviata la procedura di riscossione con "Pago Pa".

6) Codici di condotta e trasparenza

Il codice recepisce le indicazioni normative contenute nel D. Lgs.nr. 231/01, le disposizioni della L. 190/2012 in materia di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione come attuata con il DPR 62/2013, gli indirizzi definiti dal Piano Nazionale Anticorruzione e presenti nelle Linee guida di indirizzo ed operative definite dall'ANAC. La stesura ha tenuto conto della rilevanza e della peculiarità delle attività svolte dall'Azienda.

Al riguardo, oltre a sottoporre il codice agli adempimenti di pubblicità previsti dalla normativa applicabile, sono stati organizzati anche eventi formativi in modo da assicurare la conoscenza dello stesso da parte dei dipendenti.

E' attiva e costantemente aggiornata la sezione "Società trasparente" della Società con l'aggiornamento del sito web e con il progressivo aggiornamento dei relativi dati. L'alberatura del sito web è aggiornata in ossequio alle indicazioni formulate dall'ANAC.

La società è dotata di modulistica relativa alla dichiarazione sull'insussistenza delle cause di inconferibilità e incompatibilità ai sensi del D. Lgs. 8 aprile 2013 nr. 39 e insussistenza di conflitto di interessi per i titolari di incarichi o cariche di amministrazione, di direzione o di governo, di collaborazione.

7) Regolamenti interni.

CSU nel corso del 2019 ha continuato il percorso di adeguamento, sia sotto il profilo strutturale sia sotto quello procedurale, alla propria nuova natura di società *in house* del Comune di Como.

E' stato dunque tenuto conto della necessità che CSU individui i propri partner contrattuali mediante procedure ad evidenza pubblica. La Società nel 2016 aveva predisposto un regolamento che disciplinava le modalità per gli affidamenti di lavori e forniture e servizi sotto soglia comunitaria. Il regolamento che era stato approvato rivestiva carattere sperimentale e, in una prima fase, era stato ritenuto preferibile assumere criteri omogenei rispetto a quelli applicati dal Comune di Como. Era inteso che il regolamento, redatto in conformità al testo previgente dell'art. 36 del D. Lgs. 50/2016, avrebbe potuto subire adeguamenti e/o variazioni alla luce di quanto sarebbe emerso in sede applicativa e/o in caso di sopravvenienze a livello normativo. Si è quindi ritenuto necessario predisporre un aggiornamento che ha recepito le modifiche dell'art. 36 intervenute con la legge di nr. 55 del 14.06.2019 che ha convertito con modificazioni il decreto legge cosiddetto "sblocca cantieri" nr. 32 del 2019.

Il Consiglio di Amministrazione ha altresì approvato una convenzione con la stazione unica appaltante provinciale che consentirà di gestire in misura più efficace le procedure ad evidenza pubblica di carattere più rilevante e connotate dai maggiori profili di complessità che la società non è in grado di svolgere, non disponendo di adeguate professionalità al proprio interno.

È stato altresì incrementato l'impiego delle procedure elettroniche di selezione dei contraenti privati utilizzando oltre alla piattaforma MEPA, che è stata resa di comune accesso grazie alla formazione garantita la personale, anche quella Sintel. Si è proceduto a completare l'organico della Società con un'addetta che opera esclusivamente nel settore delle gare.

La società è altresì dotata del regolamento relativo all'accesso civico generalizzato previsto dal D. Lgs. 33/2013 modificato dal D. Lgs. nr. 97/16, utilizzabile da chiunque voglia accedere ai dati e ai documenti in possesso delle pubbliche amministrazioni. Il regolamento fornisce quindi indicazioni operative per facilitare gli adempimenti conseguenti. Il Consiglio di Amministrazione ha anche nominato il Referente dell'accesso civico generalizzato.

Infine è stata attuata e verrà proseguita l'implementazione degli strumenti informatici a disposizione della società per consentire una maggiore efficienza nell'erogazione dei servizi e nei controlli, con particolare riguardo ai settori della sosta e delle lampade votive, nell'intento di preconstituire le condizioni per la creazione di un'anagrafe unitaria e modalità di pagamento completamente telematiche attraverso la piattaforma "Pago Pa"

8) Sistema di gestione per la qualità.

La società ha adottato un Sistema di Gestione per la Qualità in conformità alla norma ISO 9001, elemento fondamentale della gestione aziendale, al fine di sistematizzare e formalizzare i processi aziendali che vanno documentati grazie a procedure, definizione di ruoli e compiti e definizione di obiettivi da raggiungere, in un'ottica di gestione attenta e responsabile e di miglioramento continuo.

E' in corso l'implementazione e coordinamento del sistema di qualità con il modello 231 e il processo di ricertificazione.

9) Contabilità separata separata

Il c. 1 dell'art. 6 del D. Lgs. 175/2016 prevede che le società a controllo pubblico che svolgono attività economiche protette da diritti speciali o esclusivi, insieme con altre attività svolte in regime di economia di mercato, adottino sistemi di contabilità separata per le

attività oggetto di diritti speciali o esclusivi e per ciascuna attività. Il c. 2 dell'art. 15 del D. Lgs. 175/2016 ha previsto che la struttura competente del Ministero dell'Economia adotti le direttive sulla separazione contabile e ne verifichi il loro rispetto. Lo scorso 9 settembre, con determinazione della Direzione VIII del Dipartimento del Tesoro del MEF, è stata adottata la direttiva sulla separazione contabile delle società a controllo pubblico.

La direttiva, da applicarsi con riferimento agli elementi contabili dei bilanci relativi agli esercizi successivi a quello in corso al 31 dicembre 2019, introduce un insieme articolato di regole finalizzato alla valorizzazione, al termine di ogni esercizio, di prospetti di conto economico e stato patrimoniale riferiti ai servizi svolti dalle società a controllo pubblico; si prevede un'articolazione del sistema informativo contabile suddiviso in attività, comparti di mercato e comparti non di mercato, servizi comuni, funzioni trasversali; la direttiva impone di addivenire alla determinazione ed alla conseguente pubblicazione del conto economico e dello stato patrimoniale riferito ai servizi svolti sulla base di diritti speciali o esclusivi attraverso un sistema di ripartizione dei valori contabili basato su parametri operativi (driver), costi diretti, prezzi di mercato.

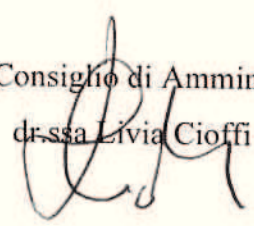
Obiettivo della contabilità separata, come esplicitato dalla stessa direttiva del 09/09/2019, è quello di promuovere la concorrenza, l'efficienza ed adeguati livelli di qualità nell'erogazione dei servizi, assicurando un flusso informativo certo, omogeneo e dettagliato circa la situazione economica e patrimoniale delle società ed impedendo discriminazioni e trasferimenti incrociati di risorse tra le attività economiche protette da diritti speciali o esclusivi e le altre attività svolte in regime di economia di mercato.

La Società ha intrapreso il percorso per adeguarsi a quanto previsto dalla normativa.

Como, 29 maggio 2020

(La Presidente del Consiglio di Amministrazione)

dr.ssa Livia Cioffi



Analisi di bilancio e andamento equilibri patrimoniali, economici e finanziari di CSU srl

Di seguito si presentano le risultanze dell'analisi di bilancio condotta sui valori contabili della Como Servizi Urbani S.r.l. a socio unico relativi agli ultimi tre esercizi.

Si riportano dapprima i valori economici e patrimoniali riclassificati secondo il modello di valutazione presentato in allegato; viene poi riepilogato l'andamento triennale degli indici funzionali a monitorare l'andamento degli equilibri patrimoniale, economico e finanziario unitamente ad una valutazione circa l'attuale situazione in cui si trova la società partecipata.

BILANCIO D'ESERCIZIO AL RELATIVO A MESI DI ATTIVITA	31/12/2019 12	31/12/2018 12	31/12/2017 12
STATO PATRIMONIALE ATTIVO			
Immobiliz. Immateriali	1.263.206,00	1.147.133,00	960.804,00
Imm. Materiali	2.115.642,00	2.181.875,00	2.448.297,00
Attivo Fin. Immobilizz.			
di cui partecip.			
Totale attivo immobilizzazioni	3.378.848,00	3.329.008,00	3.409.101,00
Rimanenze	11.272,00	5.426,00	8.727,00
Crediti	1.266.789,00	1.308.110,00	1.432.993,00
di cui crediti commerciali	1.158.095,00	1.286.690,00	1.128.046,00
Altre attività	7.809.708,00	6.099.150,00	4.777.746,00
Totale attivo corrente	9.087.769,00	7.412.686,00	6.219.466,00
Totale attivo	12.466.617,00	10.741.694,00	9.628.567,00
STATO PATRIMONIALE PASSIVO			
Patrimonio netto	1.342.833,00	1.298.965,00	1.268.965,00
Fondi pe rischi ed oneri	4.537.096,00	3.797.925,00	2.829.133,00
Debiti consolidati	913.414,00	830.205,00	778.865,00

di cui verso banche/di cui fin .soci			61.428,00
Totale capitale permanente	6.793.343,00	5.927.095,00	4.938.391,00
Debiti entro es. successivo	5.619.968,00	4.767.323,00	4.689.196,00
di cui verso controllanti/fornitori	4.527.804,00	3.795.889,00	3.791.176,00
di cui verso banche	-	61.428,00	157.570,00
Altre passività	53.306,00	47.276,00	980,00
Totale passivo corrente	5.673.274,00	4.814.599,00	4.690.176,00
Totale passivo	12.466.617,00	10.741.694,00	9.628.567,00

BILANCIO D'ESERCIZIO AL RELATIVO A MESI DI ATTIVITA	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
	12	12	12
<u>CONTO ECONOMICO</u>			
Ricavi Netti	8.698.494,00	8.590.482,00	8.649.529,00
Variazione rimanenze	5.846,00	- 3.301,00	- 128,00
Acquisti netti	- 162.831,00	- 177.428,00	- 171.700,00
Costi per servizi e godimento beni terzi	- 4.941.338,00	- 4.681.885,00	- 4.866.514,00

Valore aggiunto operativo	3.600.171,00	3.727.868,00	3.611.187,00
Costo del lavoro	- 1.914.476,00	- 1.827.180,00	- 1.902.588,00
Margine operativo lordo	1.685.695,00	1.900.688,00	1.708.599,00
Ammortamento immob. Materiali	- 326.493,00	- 332.167,00	- 348.287,00
Svalut. Circolante e acc. Operat.	- 900.974,00	- 976.042,00	- 879.691,00
Margine operativo netto	458.228,00	592.479,00	480.621,00
Saldo ricavi - oneri diversi	113.729,00	- 5.700,00	40.456,00
Ammortamenti immob. Immateriali	- 212.794,00	- 156.785,00	- 137.274,00
Utile corrente ante gest. Finanziaria	359.163,00	429.994,00	383.803,00
Proventi finanziari netti	563	1.346,00	2.080,00
Oneri finanziari netti	-420	- 2.598,00	- 7.301,00
Utile corrente	359.306,00	428.742,00	378.582,00
Imposte	- 315.442,00	- 398.741,00	- 348.333,00
Saldo altre componenti			
Utile (perdita) dell'esercizio	43.864,00	30.001,00	30.249,00

Quadro sinottico degli indici di bilancio di Como Servizi Urbani Srl periodo 2017/2019

	2019	2018	2017	Valutazione sintetica
Variazione Ricavi netti %	1,25%	-0,68%	13,62%	In rafforzamento
Turnover	0,70	0,80	0,90	Lieve flessione

INDICI RELATIVI ALL'EQUILIBRIO PATRIMONIALE

	2019	2018	2017	Valutazione sintetica
Coefficienti di copertura	2,01	1,78	1,45	In rafforzamento
Liquidità corrente	1,60	1,54	1,32	In rafforzamento
Giorni rotazione magazzino	0	0	0	
Giorni rotazione clienti	48	54	47	In rafforzamento
Giorni rotazione fornitori	319	281	271	Peggioramento
Durata del ciclo monetario	-271	-227	-224	Peggioramento

INDICI RELATIVI ALL'EQUILIBRIO FINANZIARIO

	2019	2018	2017	Valutazione sintetica
Leva finanziaria	8,28	7,27	6,59	Peggioramento

INDICI RELATIVI ALL'EQUILIBRIO ECONOMICO

	2019	2018	2017	Valutazione sintetica
ROI	3,68%	5,52%	4,99%	Peggioramento
ROS	5,27%	6,90%	5,56%	Peggioramento

Valutazione complessiva situazione Como Servizi Urbani Srl al 31/12/2019

L'andamento complessivo dei risultati di bilancio della società è positivo, come attestato dall'analisi dei principali indici aziendali e come verificato dall'evoluzione degli equilibri patrimoniali, economici e finanziari. A livello patrimoniale la società può vantare una struttura solida in quanto nel 2019 non presenta esposizioni debitorie a lungo termine, il che significa che solo con il proprio patrimonio riesce a sostenere gli investimenti in immobilizzazioni. Per la parte corrente, le attività esigibili a breve coprono interamente i debiti a breve termine. La società risulta capace di mantenere un equilibrio finanziario nel lungo periodo. Per quanto riguarda la gestione del circolante, i tempi medi di incasso subiscono un lieve incremento ma si mantengono comunque di molto inferiori ai tempi medi di pagamento, condizione che azzerava il fabbisogno di finanziamento del circolante. Con riferimento alla dimensione finanziaria, l'indice di leva evidenzia nel triennio un incremento dell'esposizione verso terzi; tale dinamica è dovuta in particolare all'andamento dei fondi rischi ed oneri futuri.

A livello reddituale la società consegue risultati positivi chiudendo sempre in utile nel triennio oggetto di analisi; la gestione caratteristica garantisce il conseguimento di un margine operativo netto tale da coprire sia i costi ordinari sia i costi straordinari, a conferma di efficienza dal punto di vista produttivo e gestionale.

La condizione di solidità economica, patrimoniale e finanziaria di CsU srl che si riscontra attualmente dovrà essere valutata in chiave prospettica sulla base della regolazione dei rapporti economici finanziari tra Comune di Como e la CsU srl.

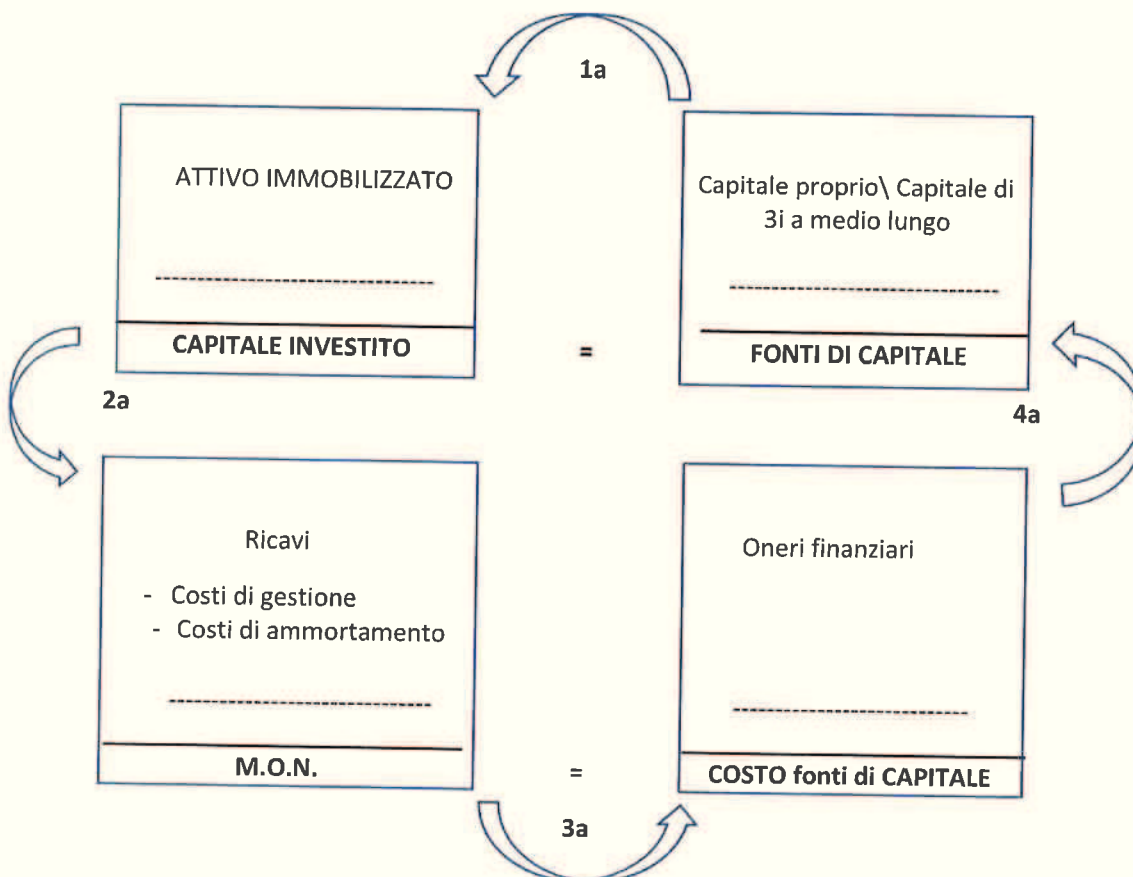
IL MODELLO DI ANALISI DI BILANCIO

Premessa

Il modello di valutazione si basa sull'analisi andamentale dell'azienda; tale approccio richiede di mettere in relazione le grandezze rilevanti del bilancio, opportunamente riclassificate, al fine di verificare se emergono legami virtuosi ovvero se, sulla base dei valori assunti dagli indici di bilancio, sono riscontrabili delle criticità.

Riclassificazione dei bilanci: tale operazione, da condursi preliminarmente all'analisi andamentale, comporta l'aggregazione e la valorizzazione delle voci più significative degli schemi di bilancio; lo stato patrimoniale viene riclassificato secondo uno schema in cui si suddividono/articolano le voci dell'attivo e del passivo in base alla loro propensione a tornare in forma liquida o a divenire esigibili nel medio lungo periodo (attivo immobilizzato e capitali permanenti) oppure nel breve periodo (attivo corrente e passivo corrente); il conto economico viene riclassificato secondo un prospetto scalare che evidenzia dapprima la capacità dell'azienda di creare valore attraverso l'acquisizione dei fattori produttivi esterni (valore aggiunto operativo) e successivamente va a verificare la capacità di tale valore aggiunto operativo, di coprire le varie componenti operative di costo, nonché i risultati della gestione finanziaria, straordinaria e fiscale, fino a giungere alla valorizzazione del risultato di esercizio.

Nel prospetto che segue sono schematizzate le quattro correlazioni rilevanti tra le grandezze di bilancio, funzionali alla conduzione dell'analisi andamentale:



Di seguito, dopo l'introduzione degli indici generali per l'inquadramento dell'azienda, si riportano le note interpretative delle quattro correlazioni evidenziate nel prospetto unitamente alla presentazione degli indici di bilancio deputati a misurarne l'andamento nel periodo preso in considerazione.

INDICI GENERALI

La situazione dell'azienda può essere **approcciata**, in via preliminare, attraverso la valorizzazione di due indici, funzionali a dare conto dell'andamento complessivo: **Variazione del volume d'affari e Turnover.**

- **Variazione del volume d'affari**

$$\text{Variazione Volume d'affari} = \frac{\text{Ricavi netti (n)} - \text{Ricavi netti (n-1)}}{\text{Ricavi netti}}$$

Significato: l'indice esprime l'andamento delle vendite dei servizi e dei beni dell'azienda sul mercato (in termini di fatturato), che risulta in espansione se il valore è positivo, in regressione se il valore è negativo; è opportuno precisare che tale indice ha valenza generale, ovvero esprime un dato esclusivamente dimensionale, senza alcun riferimento agli aspetti economici, patrimoniali o finanziari; risulta interessante osservarne l'evoluzione per avere un'idea del trend (espansivo o in riduzione) di attività svolta.

Turnover (indice di rotazione del capitale investito)

-
$$\text{Turnover} = \frac{\text{Ricavi netti}}{\text{Capitale investito (totale attivo)}}$$

Significato: l'indice esprime in che misura l'azienda riesce a generare ricavi in grado di "coprire" gli investimenti effettuati (nb per investimenti effettuati si intende l'intero attivo patrimoniale, ovvero attivo immobilizzato e attivo corrente, quest'ultimo interpretato come insieme di magazzino, crediti e disponibilità liquide "necessari" per generare il livello di fatturato – ricavi netti – esposto in bilancio). Più è elevato l'indice, e maggiore è la capacità dell'azienda di vendere i propri prodotti/servizi, a fronte del capitale investito; l'indice ha dunque un significato di efficacia complessiva dell'azione di impresa.

Non è possibile predeterminare un valore di riferimento ottimale dell'indice, in quanto lo stesso varia da settore a settore e, spesso, da impresa ad impresa; indipendentemente dal valore ottimale, è però possibile, una volta ottenute le informazioni necessarie relative a più esercizi, verificarne il trend nel corso del tempo. Se l'indice di turnover rileva valori crescenti, significa che l'efficacia sta aumentando, mentre se rileva valori decrescenti, l'efficacia sta diminuendo.

La correlazione - Fonti di capitale → Capitale investito: la correlazione è funzionale a verificare se esiste un rapporto equilibrato tra l'articolazione delle fonti di capitale con cui viene finanziata l'attività dell'azienda e la ripartizione del capitale investito; obiettivo dell'analisi, secondo l'approccio andamentale, è verificare che le fonti di capitale di medio lungo periodo sostengano in modo adeguato gli investimenti durevoli ed al contempo che le risorse del circolante siano in grado di fronteggiare i finanziamenti di terzi a breve termine. La correlazione tra queste grandezze restituisce la capacità dell'azienda di perseguire l'equilibrio patrimoniale nel tempo; gli indici di riferimento per verificare la correlazione in oggetto, funzionale a monitorare l'equilibrio patrimoniale, sono: Coefficiente di copertura, Indice di liquidità corrente, Indici di rotazione

INDICI DI RIFERIMENTO

(monitoraggio equilibrio patrimoniale)

- **Coefficiente di copertura** - Coefficiente di copertura = Capitali permanenti / Attivo immobilizzato

Significato: l'indice esprime la capacità dell'impresa di finanziare, con i capitali permanenti reperiti (capitale proprio, finanziamenti a medio lungo termine), le attività immobilizzate, ovvero l'insieme di cespiti che presenta una capacità di impiego durevole (si evidenzia che nei capitali permanenti sono ricompresi, oltre al patrimonio netto che ne rappresenta la grandezza imprescindibile, tutte le fonti di finanziamento che prevedono un periodo di rimborso nel medio lungo termine, ovvero debiti vs banche, fondi per rischi ed oneri futuri, fondo di trattamento di fine rapporto; nelle attività immobilizzate sono contemplati immobili, dotazioni hardware, impianti, macchinari, ...). Il valore dell'indice, per non rilevare situazioni di criticità, dovrebbe essere pari o superiore all'unità (coeff. di copertura > 1): questo significherebbe che l'azienda, con l'insieme delle fonti di finanziamento di lungo termine riesce a supportare gli investimenti durevoli; in caso contrario (coeff. di copertura < 1), l'azienda finanzierebbe gli investimenti durevoli con passività a breve, esponendosi a possibili crisi di liquidità nel momento in cui ci fosse una contrazione delle vendite e/o una impossibilità a riscuotere i crediti attivi.

- **Indice di liquidità corrente** - Indice di liquidità corrente = Attivo corrente / Passività correnti

Significato: l'indice esprime la capacità dell'azienda di fare fronte, con le proprie attività correnti (crediti a breve termine, magazzino, disponibilità liquide), ai debiti scadenti nel breve termine (passività correnti, in genere composte da debiti vs fornitori, debiti vs banche per scoperto di cassa o anticipo fatture ed altri debiti scadenti entro l'esercizio). Tale indice rappresenta il complemento del coefficiente di copertura: quest'ultimo riguarda la parte durevole dello stato patrimoniale e raffronta le fonti di finanziamento durevoli con il capitale investito; l'indice di liquidità fa invece riferimento alla parte corrente e rapporta l'attivo al passivo corrente; come conseguenza, il valore dell'indice, per non rilevare situazioni di criticità, dovrebbe essere anche in questo caso pari o superiore all'unità (tale condizione è rispettata, per effetto della complementarietà tra indici, quando anche il coefficiente di copertura è uguale o superiore all'unità). Un valore pari o superiore all'unità dimostrerebbe che l'azienda, smobilizzando tutto l'attivo corrente, sarebbe in grado di far fronte ai debiti con scadenza nel breve periodo.

- **Indici di rotazione** -

Tempi medi (gg) giacenza rimanenze = Rimanenze / Ricavi netti * 360

Tempi medi (gg) incasso crediti vs clienti = Crediti commerciali / Ricavi netti * 360

Tempi medi (gg) pagamento debiti vs fornitori = Debiti vs. fornitori / Acquisti netti + Prest.serv. + beni di terzi * 360

Significato: gli indici di rotazione sono rappresentati da una serie di rapporti tra grandezze patrimoniali (crediti vs clienti, magazzino e debiti vs fornitori) ed economiche (ricavi netti e costi per acquisti di beni e servizi) finalizzati a calcolare il periodo medio (calcolato in giorni) dei crediti concessi ai clienti, della giacenza dei beni in magazzino e dei debiti nei confronti dei fornitori. La funzione degli indici di rotazione è quella di indagare la capacità di gestire il rapporto tra le attività correnti (in cui si ritrovano i crediti vs clienti ed il magazzino) e le passività correnti (in cui sono compresi i debiti vs fornitori).

Nel caso degli indici di rotazione, risulta difficile stabilire dei valori ottimali di riferimento; è importante invece osservarne l'evoluzione nel tempo per analizzare la capacità di mantenere l'equilibrio patrimoniale di parte corrente.

-Durata del ciclo monetario -

Dalla combinazione degli indici di rotazione, è possibile determinare la durata del ciclo monetario, ovvero la distanza temporale media (calcolata in giorni) intercorrente tra il pagamento dei fornitori e l'incasso dai clienti:

$$\text{Durata del ciclo monetario (gg) incasso crediti vs clienti} = \text{Tempi medi (gg) giacenza rimanenze} + \text{Tempi medi (gg) pagamento debiti vs fornitori} - \text{Tempi medi (gg) giacenza rimanenze}$$

Nel caso di risultato maggiore di zero della formula, l'azienda presenta un ciclo monetario positivo, ovvero paga mediamente prima i propri fornitori rispetto al momento in cui incassa dai propri clienti.

Nel caso di risultato minore di zero della formula, l'azienda presenta un ciclo monetario negativo, ovvero incassa mediamente prima dai propri clienti rispetto al momento in cui paga i propri fornitori.

2a correlazione - Capitale investito → Margine operativo netto: la correlazione è funzionale a verificare la capacità dell'azienda di generare un saldo economico positivo dalla gestione caratteristica rispetto all'entità complessiva del capitale investito nella stessa; maggiore sarà il margine positivo generato e maggiore sarà la capacità dell'azienda di impiegare al meglio l'entità e l'articolazione del capitale investito. La correlazione tra queste grandezze restituisce la capacità dell'azienda di perseguire l'equilibrio economico nel tempo; l'indice di riferimento per verificare la correlazione in oggetto, funzionale a monitorare l'equilibrio economico, è rappresentato dal ROI (Return On investment)

INDICE DI RIFERIMENTO

(monitoraggio equilibrio economico)

- ROI (Return On Investment) -

Formula: $\text{ROI (return on investment)} = \text{Margine operativo netto} / \text{Capitale investito}$

Significato: l'indice ROI evidenzia l'incidenza della capacità dell'azienda di generare margini positivi attraverso l'espletamento dell'attività caratteristica (ricavi operativi – costi operativi) rispetto al totale del capitale investito; in altre parole si potrebbe interpretare l'indice come espressione della capacità di far rendere il capitale investito attraverso lo svolgimento dell'attività caratteristica. Maggiore è il valore di tale indice e migliore è la performance economica conseguita dall'impresa; anche nel caso dell'indice ROI è difficile stabilire dei valori ottimali di riferimento: questi dipendono dal settore di appartenenza e dalle caratteristiche operative ed organizzative della singola azienda (nel caso delle aziende pubbliche, sarebbe sufficiente generare un ROI in grado di sostenere gli oneri finanziari e preservare il capitale dell'ente pubblico socio); certamente è utile osservare il trend dell'indice nel tempo per rilevare eventuali scostamenti (al rialzo o al ribasso) ed analizzarne le cause.

ROS (Return on Sales)

Formula $\text{ROS (return on Sales)} = \text{Margine operativo netto} / \text{Ricavi netti}$

Significato: Il ROS mette in relazione la redditività operativa ed i ricavi. Quindi non esprime altro che la profittabilità operativa dell'azienda in relazione alle vendite effettuate in un lasso di tempo predefinito. In

3a correlazione – Margine operativo netto → Costo delle fonti di capitale: la correlazione è funzionale a verificare la capacità dell'azienda di remunerare adeguatamente, con il margine economico generato dalla gestione caratteristica, il costo delle fonti di capitali; tale ultimo costo è

rappresentato, in via principale, dagli oneri finanziari correlati ai capitali di terzi impiegati nell'azienda (in genere debiti verso il sistema bancario) e dall'utile atteso dai proprietari dell'azienda (azionisti o detentori delle quote del capitale sociale); anche questa correlazione è funzionale a monitorare l'andamento economico dell'azienda; posto che nel caso delle aziende pubbliche non dovrebbe essere ravvisabile il fine lucrativo, l'equilibrio nella presente correlazione è garantito dalla capacità dell'azienda di fare fronte almeno agli oneri finanziari sostenuti sul capitale di terzi. Tenuto conto della peculiarità della relazione, non sono previsti specifici indici dedicati al monitoraggio della stessa.

***4a correlazione** –Costo delle fonti di capitale → Fonti di capitale: la correlazione è funzionale a verificare che la capacità di ripagare puntualmente il costo delle fonti di capitale consenta di mantenere e/o incrementare le stesse fonti nel finanziamento del capitale investito; in tal senso, la composizione tra le fonti di capitale (da suddividersi tra quelle proprie e quelle di terzi) può assumere una composizione diversa nel tempo, a seconda dell'opportunità di incrementare l'incidenza del capitale proprio ovvero del capitale di terzi; proprio il rapporto tra queste due grandezze (capitale proprio – capitale di terzi) è funzionale a monitorare l'equilibrio finanziario dell'azienda, verificando che ci sia una giusta proporzione tra il capitale di terzi ed il capitale investito dal proprietario dell'azienda; l'indice di riferimento per verificare la correlazione in oggetto, funzionale a monitorare l'equilibrio finanziario, è rappresentato dalla Leva finanziaria.*

INDICE DI RIFERIMENTO

(monitoraggio equilibrio finanziario)

- Leva finanziaria -

Formula: Leva finanziaria = Passività vs terzi /Patrimonio netto

Significato: l'indice di leva finanziaria analizza le modalità di finanziamento dell'attività di impresa rapportando le risorse reperite presso terzi (siano essi banche, fornitori, dipendenti per il TFR maturato o altro) alle risorse investite dai soci nell'impresa a titolo di capitale di rischio e di riserve accumulate (ovvero il patrimonio netto). Difficile individuare valori ottimali del grado di leva finanziaria: rapporti elevati possono sottendere a scelte strategiche dell'imprenditore che, dato il basso costo delle fonti di approvvigionamento esterne, anziché investire risorse proprie nell'impresa, decide di finanziarsi ricorrendo agli istituti di credito; tuttavia, è possibile evidenziare come un elevato livello di leva finanziaria aumenti il rischio di impresa: ricorrere infatti a fonti esterne comporta un costo (interessi passivi) ed un'obbligazione da assolvere a prescindere dall'andamento economico dell'attività, per cui in periodi di criticità operativa (difficoltà a vendere) e/o di liquidità (difficoltà ad incassare), l'azienda è certamente più esposta al rischio insolvenza.

