



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 31/12/2020

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:

Renato Acquistapace, 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.

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

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, nonché di soluzioni atte ad incrementare la clientela ed il tasso di utilizzo degli impianti.

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 del Socio.

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. 72 del 23 Aprile 2020 ha approvato la proposta di budget per l'anno 2020 e ha espresso quale atto di indirizzo l'effettuazione di una serie di investimenti dettagliati nella medesima delibera. Inoltre ha dato atto che il budget del 2020 avrebbe risentito della situazione economica conseguente all'emergenza sanitaria legata al Covid 19. Successivamente CsU, in attuazione delle disposizioni emanate dal Governo per contenere e contrastare l'emergenza epidemiologica, ha provveduto, a decorrere dal 5 marzo 2020, alla chiusura completa degli impianti sportivi e alla sospensione fino al 17.05.2020 del pagamento della tariffa della sosta su strada così come stabilito con ordinanze del Comune di Como.

Gli effetti della pandemia sulla situazione economica finanziaria sono stati pesanti nel primo semestre del 2020, infatti la Società ha registrato un calo del fatturato del 42% nel settore della sosta e del 40% nei centri sportivi.

Pertanto la CsU, al fine di perseguire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale, ha ritenuto necessario procedere ad un aggiornamento del budget dell'anno 2020, con la previsione dell'intervento del Socio unico per il riequilibrio economico della gestione 2020. Il Comune di Como, con deliberazione nr. 187 del 27 Agosto 2020, tenendo conto della drastica riduzione degli introiti registrati nel primo semestre 2020 e dell'ipotesi del permanere di uno stato di crisi generale anche nel secondo semestre 2020, ha provveduto a:

- rideterminare il corrispettivo riconosciuto da CsU al Comune di Como per la gestione delle aree di sosta da € 3.033.385 a €1.340.384;
- rideterminare il corrispettivo riconosciuto dal Comune di Como alla CsU per la gestione degli impianti sportivi da € 1.000.000 a € 1.300.000.

Durante l'esercizio 2020, CSU ha operato in forza dell'accordo quadro per la disciplina dei rapporti giuridico economici per la gestione dei servizi pubblici locali di autosili, aree

attrezzate per la sosta, porti, centri sportivi e lampade votive, sottoscritto in data 23 dicembre 2015 (durata anni 10) e dei relativi disciplinari tecnico economici di esecuzione per i singoli servizi (prorogati fino al mese di dicembre 2020).

La Società ha tra i suoi obiettivi:

- il 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;
- l'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;
- la riduzione o eventuale mantenimento dell'incidenza delle spese di funzionamento rispetto al valore della produzione;
- l'attenzione al contenimento di alcuni costi (spese e trasferte 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;
- le indicazioni relative alle spese del personale, assunzioni, distribuzione premi di risultato.

Csu ritiene di aver raggiunto gli obiettivi assegnati, considerando gli effetti derivanti dalla complessità della situazione attuale.

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 gli scenari futuri e le conseguenze macro-economiche che tale congiuntura potrà avere sullo scenario mondiale, europeo, nazionale e, in ultimo, cittadino.

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 rilevante entità ed impatterà inevitabilmente sul Socio unico.

La Società monitora costantemente l'andamento dell'emergenza sanitaria legata al virus COVID-19, e mantiene un'attenzione costante e proattiva al contenimento dei costi e all'individuazione di iniziative che possano mitigare il rischio legato alle incertezze correlate all'effettivo conseguimento del volume di ricavi stimati, al fine di consentire il raggiungimento dei risultati economici attesi.

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. Si è dotata di una pianta organica approvata dal Consiglio di Amministrazione e periodicamente rivista al variare delle esigenze aziendali, tenendo anche conto delle necessità di supportare adeguatamente i processi aziendali.

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 2020 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 dotato di un proprio regolamento
 - 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 2020 è stato indirizzato a gruppi omogenei di dipendenti
- le modalità di diffusione ed aggiornamento del modello.

E' stata altresì data attuazione tramite un software, nel corso dell'anno 2020, 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 (delitti informatici e trattamento illecito dei dati) M (reati in materia di sicurezza sul lavoro) per le quali 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 societarie tributari).

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. 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. L'analisi e la valutazione dei rischi corruttivi è stata effettuata seguendo le indicazioni metodologiche previste dall'All.1 al P.N.A. 2019-21.

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 2020. 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 nonché disposto l'adeguamento del sito web della Società al fine di uniformarlo a quanto previsto dalla vigente normativa e consentire la consultazione di tutti gli atti della 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.

Per quanto concerne l'intero sistema informatico, CSU ha approvato un progetto di consolidamento tecnologico programmato per essere sviluppato su più moduli a partire dal 2021 e da concludere indicativamente ad aprile 2022. Si è quindi deciso di intraprendere un percorso finalizzato alla digitalizzazione di tutti i rapporti con gli utenti, partendo da una banca dati comune per poter erogare gli attuali servizi a sportello anche per via telematica, con lo scopo di implementare e migliorare l'erogazione dei servizi al cittadino e soddisfare i

requisiti indicati dal Codice dell'Amministrazione Digitale. Pertanto, il cittadino potrà accedere al servizio di suo interesse e procedere anche al pagamento attraverso il sistema PagoPa. Il consolidamento tecnologico consentirà inoltre la gestione del ciclo attivo e passivo in un flusso documentale. Il progetto prevede anche la verifica delle infrastrutture informatiche IT con l'obiettivo di indirizzarsi prevalentemente verso soluzioni in cloud che permettano di alleggerire il reparto hardware e di focalizzare le risorse sui sistemi di sicurezza. Infine, è stato programmato un miglioramento della modalità di lavoro in smart office, in quanto si vuole dare ai dipendenti la possibilità di lavorare da casa in maniera ottimale.

6) Codici di condotta e trasparenza

Il codice recepisce le indicazioni normative contenute nel D. Lgs.n. 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. Si informa che il Codice verrà aggiornato con le disposizioni fornite dalla Delibera A.N.AC. 177/20 "Linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche".

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. Nel 2020 si è proceduto all'acquisto di un nuovo sito web. 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 2020 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. Nel mese di novembre 2020 a seguito dell'entrata in vigore in data 17.07.2020 del Decreto Legge n. 76/2020, convertito con modificazioni dalla Legge n. 120/2020 entrata in vigore in data 15.09.2020, contenente misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale, tra cui semplificazioni in materia di contratti pubblici, è emersa la necessità di adottare un Addendum al 'Regolamento per l'affidamento di lavori, servizi e forniture sotto la soglia comunitaria' approvato dal Consiglio di Amministrazione di Como Servizi Urbani s.r.l. a s.u. in data 25.10.2019, al fine di adempiere alle disposizioni contenute nel predetto Decreto Legge n. 76/2020 nell'affidamento di lavori, servizi e forniture sotto le soglie comunitarie. Come previsto nella Legge di conversione n. 120/2020, al fine di incentivare gli investimenti pubblici nel settore delle infrastrutture e dei servizi pubblici, nonché al fine di far fronte alle ricadute economiche negative a seguito delle misure di contenimento e dell'emergenza sanitaria globale del Covid-19, in deroga agli articoli 36 c. 2 e 157 c. 2 del Dlgs. n. 50/2016, si applicano nell'affidamento di lavori, servizi e forniture di importo inferiore alle soglie

comunitarie le procedure di affidamento previste dai commi 2, 3 e 4 dell'art. 1 del D.L. n. 76/2020, come convertito con modificazioni della predetta Legge di Conversione n. 120/2020, qualora la determina a contrarre o altro atto di avvio del procedimento equivalente sia adottato entro il 31.12.2021.

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.

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 al 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.

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 . Poiché la revisione triennale della certificazione secondo la norma UNI EN ISO 9001 scadrà a breve, la Società ha deliberato di definire un piano per estendere entro il 2022 le certificazioni secondo le norme UNI EN 14001 (ambientale) e UNI EN ISO 45001 (sicurezza) al fine di rendere la qualità uno strumento di gestione aziendale.

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, 30 marzo 2021

(Il Presidente del Consiglio di Amministrazione)

Renato Acquistapace


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 .

BILANCIO D'ESERCIZIO AL RELATIVO A MESI DI ATTIVITA	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
	12	12	12
<u>STATO PATRIMONIALE ATTIVO</u>			
Immobiliz. Immateriali	1.165.282,00	1.263.206,00	1.147.133,00
Imm. Materiali	1.896.733,00	2.115.642,00	2.181.875,00
Attivo Fin. Immobilizz.			
di cui partecip.			
Totale attivo immobilizzazioni	3.062.015,00	3.378.848,00	3.329.008,00
Rimanenze	15.035,00	11.272,00	5.426,00
Crediti	2.101.918,00	1.266.789,00	1.308.110,00
di cui crediti commerciali	1.551.271,00	1.158.095,00	1.286.690,00
Altre attività	5.438.283,00	7.809.708,00	6.099.150,00
Totale attivo corrente	7.553.259,00	9.087.769,00	7.412.686,00

Totale attivo	10.617.251,00	12.466.617,00	10.741.694,00
<u>STATO PATRIMONIALE PASSIVO</u>			
Patrimonio netto	1.388.200,00	1.342.833,00	1.298.965,00
Fondi per rischi ed oneri	5.175.936,00	4.537.096,00	3.797.925,00
Debiti consolidati	794.495,00	913.414,00	830.205,00
di cui verso banche/di cui fin .soci			
Totale capitale permanente	7.358.631,00	6.793.343,00	5.927.095,00
Debiti entro es. successivo	3.194.803,00	5.619.968,00	4.767.323,00
di cui verso controllanti/fornitori	2.366.081,00	4.527.804,00	3.795.889,00
di cui verso banche			61.428,00
Altre passività	63.817,00	53.306,00	47.276,00
Totale passivo corrente	3.258.620,00	5.673.274,00	4.814.599,00
Totale passivo	10.617.251,00	12.466.617,00	10.741.694,00
BILANCIO D'ESERCIZIO AL RELATIVO A MESI DI ATTIVITA	31/12/2020 12	31/12/2019 12	31/12/2018 12
<u>CONTO ECONOMICO</u>			
Ricavi Netti	6.459.372,00	8.698.494,00	8.590.482,00
Variazione rimanenze	3.762,00	5.846,00	- 3.301,00
Acquisti netti	- 236.394,00	- 162.831,00	- 177.428,00

Costi per servizi e godimento beni terzi	- 3.122.353,00	- 4.941.338,00	- 4.681.885,00
Valore aggiunto operativo	3.104.387,00	3.600.171,00	3.727.868,00
Costo del lavoro	-1.850.857,00	- 1.914.476,00	- 1.827.180,00
Margine operativo lordo	1.253.530,00	1.685.695,00	1.900.688,00
Ammortamento immob. Materiali	- 307.708,00	- 326.493,00	- 332.167,00
Svalut. Circolante e acc. Operat.	- 592.587,00	- 900.974,00	- 976.042,00
Margine operativo netto	353.235,00	458.228,00	592.479,00
Saldo ricavi - oneri diversi	198.508,00	113.731,00	- 5.700,00
Ammortamenti immob. Immateriali	- 221.343,00	-212.794,00	- 156.785,00
Utile corrente ante gest. Finanziaria	330.400,00	359.165,00	429.994,00
Proventi finanziari netti	439,00	564,00	1.346,00
Oneri finanziari netti	-61,00	-420,00	- 2.598,00
Utile corrente	330.778,00	359.309,00	428.742,00
Imposte	- 285.412,00	- 315.442,00	- 398.741,00
Saldo altre componenti			
Utile (perdita) dell'esercizio	45.366,00	43.867,00	30.001,00

INDICI GENERALI

	2020	2019	2018	Valutazione sintetica		
Variatione Ricavi netti %	-25,75%	1,25%	-0,68%	Peggioramento		
Turnover	0,61	0,70	0,80	Lieve flessione		

INDICI RELATIVI ALL'EQUILIBRIO PATRIMONIALE

	2020	2019	2018	Valutazione sintetica		
Coefficienti di copertura	2,40	2,01	1,78	In rafforzamento		
Indice di disponibilità	2,32	1,60	1,54	In rafforzamento		
Giorni rotazione magazzino	0	0	0			
Giorni rotazione clienti	86	54	47	In rafforzamento		
Giorni rotazione fornitori	254	281	271	Peggioramento		
Durata del ciclo monetario	- 167	-227	-224	Peggioramento		

INDICI RELATIVI ALL'EQUILIBRIO FINANZIARIO

	2020	2019	2018	Valutazione sintetica		
Leva finanziaria	6,65	8,28	7,27	Miglioramento		

INDICI RELATIVI ALL'EQUILIBRIO ECONOMICO

	2020	2019	2018	Valutazione sintetica		
ROI	3,33%	3,68%	5,52%	Peggioramento		
ROS	5,47%	5,27%	6,90%	Stabile		



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 2020 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 ma 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 Csù 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 Csù srl.

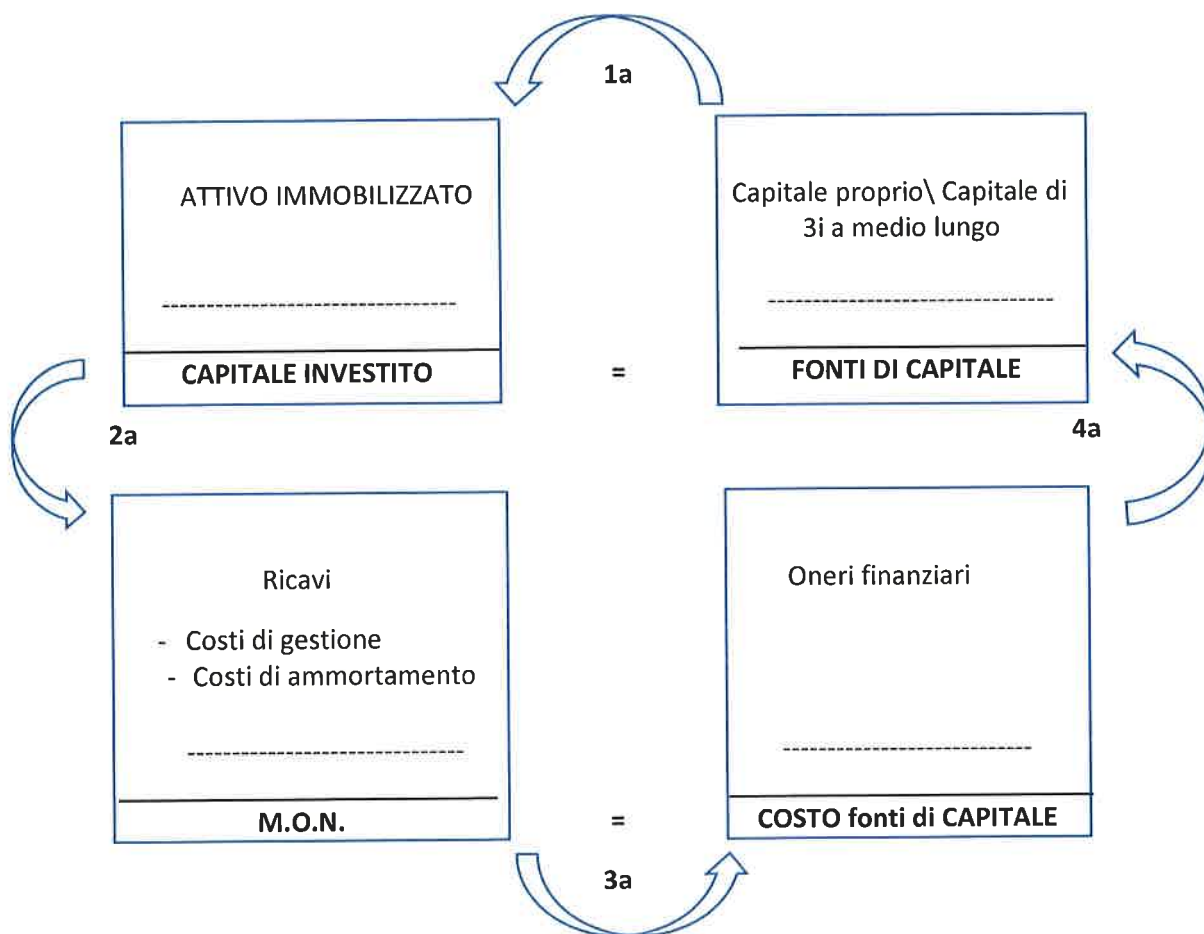
IL MODELLO DI ANALISI DI BILANCIO

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 approssiata, 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

Variazione Volume d'affari = Ricavi netti (n) - Ricavi netti (n-1) / 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)

- Turnover = Ricavi netti/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.

1a 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** - $\text{Indice di liquidità corrente} = \text{Attivo corrente} / \text{Passività correnti}$

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 complementarità 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 = $\text{Rimanenze} / \text{Ricavi netti} * 360$

Tempi medi (gg) incasso crediti vs clienti = $\text{Crediti commerciali} / \text{Ricavi netti} * 360$

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

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:

*Durata del ciclo monetario = Tempi medi (gg) giacenza rimanenze + Tempi medi
(gg) incasso crediti vs clienti - Tempi medi (gg) pagamento debiti vs fornitori*

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: ROI (return on investment) = Margine operativo netto /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 ROS (return on Sales) = Margine operativo netto /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.