

DOCUMENTO DI GOVERNO SOCIETARIO EX ART. 6, CO. 4
D.LGS 175/2016 AL 31.12.2021
(CDA DEL 24.3.2022)

Sommario

Presupposti legislativi della relazione di governo al 31.12.2021 pag. 3

a.- relazione valutazione di rischio di crisi aziendale al 31.12.2021 ex art. 6 comma II dlgs 175/2016. pag.4

<i>introduzione</i>	pag. 5
<i>mappatura e analisi dei rischi aziendali</i>	pag. 6
<i>rischi individuati</i>	pag. 6
<i>risultati dell'analisi dei singoli rischi</i>	pag. 7
<i>analisi dati economico patrimoniali</i>	pag. 8
<i>iniziative da intraprendere</i>	pag. 12
<i>conclusioni</i>	pag. 13

b.- breve sintesi delle ragioni ai sensi art. 6 co. 5 del dlgs 175 della mancata adozione di strumenti di governo societario pag. 14

La Barimultiservizi spa, in quanto società a totale controllo del Comune di Bari è tenuta – ai sensi dell’art. 6 co. 4 dlgs a predisporre annualmente, a chiusura dell’esercizio sociale e a pubblicare contestualmente al bilancio di esercizio, la relazione sul governo societario composta da:

- a. Da uno specifico programma di valutazione del rischio aziendale (art. 6 co. 2 dlgs 175/2016);
- b. dalle ragioni della mancata adozione degli strumenti integrativi del governo societario (art. 6 co. 5) così come individuato dall’art. 6 co. 3 dlgs 175/2016

In relazione al primo aspetto la società fin dall’esercizio 2016 si è dotata dello strumento valutativo del rischio di crisi in ossequio alle disposizioni appena richiamate fondato parte su un processo di mappatura dei profili di rischio: operativo, strategico, reputazionale, liquidità e residuo e parte su un processo valutativo delle attività poste in essere dall’organo amministrativo dall’esercizio preordinate a misurare l’entità di detti rischi e il grado di efficientamento eventualmente raggiunto dalla società sulla loro analisi e sterilizzazione. Da questo esercizio è stato profilato il rischio Environmental, social and corporate governance (ESG) in ragione della particolare attenzione annessa dall’azienda alla sostenibilità ambientale e sociale dei processi operativi tanto da aver agli inizi dell’esercizio 2020 adottato un obiettivo strategico di lungo periodo preordinato a conseguire l’azzeramento delle emissioni nocive e l’autonomia energetica da fonti rinnovabili.

Le risultanze della mappatura e valutazione di detti rischi sono state coniugate con l’analisi e valutazione di indici di carattere meramente economico opportunamente calibrati sulla dimensione e peculiarità dell’azienda.

Per quanto concerne, invece, il secondo aspetto l’Organo amministrativo ha valutato l’assenza delle condizioni per adottare strumenti integrativi di governo societario ai sensi dell’art. 6 co. 3 del dlgs 175/2016 e ne ha indicato brevemente le ragioni ai sensi del comma 4 del medesimo articolo replicando quanto esposto nella relazione sulla gestione acclusa al bilancio di esercizio, anche se ha ulteriormente implementato il coacervo regolamentare dell’azione degli organi sociali e degli uffici con l’introduzione del regolamento di monitoraggio delle ore di straordinario e del regolamento per la gestione della liquidità.

Nella redazione del documento di valutazione del rischio di crisi si è anche avuto riguardo degli indirizzi rilasciati dal MEF recapitato alla società da parte del Settore Aziende del Comune.

**a.- Valutazione del rischio di crisi aziendale al
31.12.2021, ex art. 6 comma II Dlgs 175/2016**

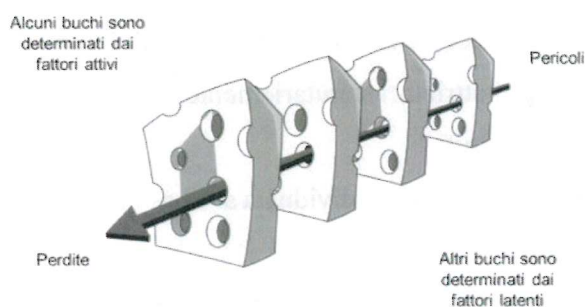
Introduzione

L'articolo 6 del Decreto legislativo n. 175/2016 dispone, tra l'altro, che le società a controllo pubblico predispongano specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informino l'assemblea nell'ambito della relazione sul governo societario.

Il concetto di “*crisi aziendale*” è correlato a situazioni di emergenza, dovute sia ad eventi gravi ed improvvisi, sia ad eventi latenti che si concretizzano, creando allarme tra dipendenti, fornitori e clienti, instabilità nell'organizzazione e, più in generale, nell'azienda nel suo complesso.

In ragione di quanto precede, la norma citata è finalizzata ad introdurre, per le società a controllo pubblico, strumenti e processi volti a monitorare nel continuo il grado di “salute” delle stesse, attraverso indicatori di *early warning* che consentano di intercettare tempestivamente, e possibilmente in via preventiva, stati di crisi e permettano all'Organo amministrativo di porre in essere i correttivi necessari per il ritorno alla normalità della gestione.

La crisi in una società come la Bari Multiservizi S.p.A. può sorgere a causa di problematiche di tipo economico - patrimoniale, nonché del concretizzarsi di rischi insiti nell'organizzazione e nell'operatività che caratterizza l'azienda. In ordine a questi ultimi, di particolare gravità sono gli eventi “sentinella”, ovvero quelli che, secondo il modello del “*formaggio svizzero*” di Reason, si hanno quando difetti nelle singole componenti del sistema organizzativo (rappresentati dai buchi nelle singole fette di formaggio), che singolarmente presi non sono gravi, per effetto del loro allineamento in una traiettoria danno origine ad eventi gravi ed improvvisi.



In relazione a quanto precede e in coerenza con la valutazione del rischio effettuata con riferimento al 31 dicembre 2021, avuto riguardo delle caratteristiche di una “*gestione in house*”, si è provveduto a:

- a. mappare i rischi aziendali individuando quelli con potenziale significativo impatto sul conto economico o sul patrimonio. In tale ambito, è stato trasversalmente analizzato: il sistema interno di controllo e gestione dei rischi con le connesse attività di monitoraggio e reporting;
- b. analizzare i dati economico-patrimoniali aziendali, utilizzando un modello composto da pochi

indicatori caratteristici di una “gestione in house” la cui evoluzione può essere predittiva di un eventuale stato di crisi, definendo anche la soglia di allarme per ogni indicatore;

- c. individuare procedure ed azioni da porre in essere per quantificare e mitigare i rischi, nonché definire gli interventi da attuare in caso di deterioramento degli indicatori economico-patrimoniali per assicurare il ritorno alla normalità della gestione.

La società non ha inteso integrare ai sensi dell’art. 6 comma 3 del D.lgs. n.175/2016 gli strumenti di governo societario avuto riguardo delle dimensioni, delle caratteristiche organizzative e operative e del fatto che attualmente opera esclusivamente per conto del proprio socio e, dunque, non ha esigenze di valutare attività ulteriori.

L’elaborato, inoltre, giustifica indicazioni del documento¹ posto in “*bozza per la consultazione*” dal MEF, sin dalla redazione inerente all’esercizio 2020, ha operato anche in ottica prospettica. Infatti, è stato integrato dalla costruzione in via previsionale degli indicatori individuati, basandosi sulle ipotesi formulate nel Piano Strategico 2022-2024 (approvato il 16 settembre 2021), al fine di cogliere per tempo eventuali aree di potenziale crisi e porre in essere tempestivamente le opportune azioni di rimedio.

a. Mappatura e Analisi dei rischi aziendali

Al fine di pervenire ad una mappatura completa dei rischi a cui è esposta la Multiservizi S.p.A., dalla cui analisi sono stati dedotti quelli significativi in grado di generare una potenziale crisi, sono state valutate le fonti di generazione degli stessi, ovvero:

- il contesto normativo di riferimento;
- l’operatività, l’organizzazione e il sistema dei controlli interni della società;
- la specificità dei compiti attribuiti statutariamente all’azienda;
- gli obiettivi strategici definiti.

L’analisi per ciascuna tipologia di rischio individuata si è basata sulla valutazione dei seguenti profili:

- *individuazione di indicatori di rilevanza;*
- *valutazioni qualitative sulla significatività dei rischi;*
- *valutazioni quantitative dell’impatto potenziale e della probabilità di accadimento.*

Metodologicamente, per ciascun profilo di rischio individuato è stata approntata una check list per l’analisi qualitativa (ad ogni domanda è stato attribuito uno score da 1 minimo a 4 massimo) ed una scheda di sintesi per la valutazione quali-quantitativa degli stessi con evidenziazione del livello di impatto potenziale sull’operatività aziendale, in funzione della stima dell’impatto sul conto economico e sul patrimonio, e della probabilità di accadimento.

¹ Prot. N. 0023014/2021 (c_a662-c_a662-REG_UNICO_PROT-29/01/2021)

a.1 Rischi individuati

a) **Rischio Operativo e Reputazionale**, ovvero:

- la possibilità di subire perdite derivanti dall'inadeguatezza o dalla disfunzione di organizzazione, procedure, risorse umane e sistemi interni, eventi esogeni;
- il potenziale rischio di flessione degli utili o del capitale derivante da una percezione negativa dell'immagine della società. Tale rischio sarebbe più concreto laddove la società sfruttasse l'innovazione legislativa che consente l'apertura al mercato (max 20% del fatturato);

b) **Rischio Strategico**, ovvero il rischio attuale e prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da cambiamenti del contesto operativo o da decisioni aziendali errate, attuazione inadeguata delle decisioni, scarsa reattività a variazioni del contesto competitivo;

c) **Rischio di liquidità**, ovvero la possibilità di subire perdite a causa dell'incapacità di reperire fondi e/o della presenza di limiti allo smobilizzo delle attività, oppure derivanti dalla necessità di fronteggiare i propri impegni di pagamento a condizioni non di mercato;

d) **Rischio Environmental, social and corporate governance (ESG)**. Tale rischio è stato introdotto quest'anno, in ragione della particolare attenzione posta dall'azienda alla sostenibilità ambientale e sociale dei processi operativi. Il rischio ESG calcola il rischio derivante da fattori riconducibili a problematiche ambientali, sociali e di governance, che possano avere impatto sulle performance aziendali;

e) **Rischio Residuo**, ovvero quella parte dei rischi predetti la cui prevenzione/mitigazione sarebbe più onerosa dello stesso rischio.

a.2 Risultati dell'analisi dei singoli rischi

Gli esiti dell'analisi quali-quantitativa (*allegato 1*) sono di seguito sinteticamente riportati.

1. Rischio operativo/reputazionale

- Le *valutazioni qualitative sulla significatività del rischio* hanno evidenziato un risultato complessivo di sufficiente, confermato in ognuno dei tre i profili analizzati (governance, assetti organizzativi e reporting), sostanzialmente stabile rispetto alla precedente valutazione, con un lievissimo miglioramento del profilo organizzativo (punteggio passato da 3,0 del 2020 a 3,07 del 2021). In particolare, attese le caratteristiche operative della società, si ribadisce la necessità di stabilizzare in modo definitivo l'organo esecutivo che implementi e aggiorni la normativa interna, adempia agli obblighi previsti nello statuto e supporti l'Organo Amministrativo nella pianificazione strategica. Allo stato, giusta modifica all'organigramma aziendale (C. di A. del 17 ottobre 2019), le mansioni di Direttore Generale sono svolte (*ad interim e in aliquota*) dal Direttore Amministrativo, che ha dimostrato di essere in grado di

svolgerle in modo soddisfacente. Tuttavia, tale situazione necessita della definitiva formalizzazione, in linea con l'impianto organizzativo approvato. L'analisi della normativa interna, ulteriormente implementata nel corso del 2021, ha fatto emergere ancora la necessità di integrazioni. Progressi sono stati rilevati nell'adozione di strumenti atti al monitoraggio ed alla prevenzione dei rischi in parola, come anche evidenziato dall'acquisizione delle certificazioni di qualità², validanti l'adeguatezza dei processi posti in essere per determinate attività aziendali.

- Gli *indicatori di rilevanza* hanno evidenziato che tutte le figure “chiave” dell'azienda hanno stabilmente un sostituto, mentre continua a mancare un *data base* degli “incidenti operativi”, che attraverso la storicizzazione di contenzioso, eventi avversi e reclami ne consenta il monitoraggio e ne rilevi il costo storicamente sostenuto. In ottica prospettica, tale data base consentirebbe da un lato di calcolare la “perdita attesa”, dall'altro di prevedere quella “non attesa”, attraverso il calcolo della “*deviazione standard*”. Tuttavia, la predetta carenza è mitigata da alcune azioni poste in essere dall'Organo Amministrativo in considerazione del fatto che le principali fonti di rischio sono riconducibili alla salute dei dipendenti (infortuni, ecc.) e alla continuità operativa. Infatti, il C. di A. ha stipulato adeguate polizze assicurative per una molteplicità di rischi, ha emanato disposizioni in ordine alla sicurezza sul lavoro e attivato funzioni di controllo al riguardo, ha stipulato contratti con fornitori esterni per la sostituzione entro tempi minimi di apparecchiature e macchine eventualmente distrutte o non funzionanti. Al riguardo, rileva anche la politica adottata di accantonare la totalità degli importi inerenti al *petitum* e costi legali di cause passive.
- Le *valutazioni quantitative dell'impatto potenziale e della probabilità di accadimento* fanno ritenere entrambi gli aspetti di “Bassa” rilevanza, in miglioramento sul 2020 (era “Media”).

2. Rischio Strategico

- Le *valutazioni qualitative sulla significatività del rischio* hanno evidenziato un risultato complessivamente pienamente sufficiente, in forte miglioramento sul 2020. L'evoluzione positiva è dovuta all'affinamento del questionario in merito alla reportistica.
- Gli *indicatori di rilevanza* hanno evidenziato un generale miglioramento del profilo economico.
- Le *valutazioni quantitative dell'impatto potenziale e della probabilità di accadimento* fanno ritenere il primo aspetto di “Alta” rilevanza ed il secondo di livello “Bassa”.

3. Rischio di Liquidità

- Le *valutazioni qualitative sulla significatività del rischio* hanno evidenziato un risultato

² Certificazioni di qualità: sicurezza sul lavoro, anticorruzione, ambiente e certificazione SOA categoria OG1 e OS24.

complessivo appena più che sufficiente, con contenuti margini di miglioramento specie in riferimento alla governance in ragione dell'assenza di un Direttore Generale.

- Gli *indicatori di rilevanza* evidenziano una buona posizione di liquidità con sbilanci positivi dei flussi di cassa fino a tre mesi. Un lieve deficit, molto marginale, è previsto nella scadenza a vista, abbondantemente coperto dalle riserve di liquidità investite in titoli dello Stato Italiano.
- Le *valutazioni quantitative dell'impatto potenziale e della probabilità di accadimento* fanno ritenere il primo aspetto di "Media" rilevanza ed il secondo di livello "Basso".

4. Rischio ESG

- Le *valutazioni qualitative sulla significatività del rischio* hanno evidenziato un risultato complessivo ancora non sufficiente, con margini di miglioramento, specie in riferimento alla governance, in ragione dell'assenza di strumenti per la misurazione e il monitoraggio dei rischi in parola e di una migliorabile attività di controllo da parte del Collegio Sindacale. Tuttavia, non si può sottacere che entrambe le criticità esposte siano riconducibili alla difficoltà di individuare adeguati assetti operativi in un ambito di recente attenzione, quale quello ESG.
- Gli *indicatori di rilevanza* evidenziano una azienda in rapida evoluzione verso obiettivi "non finanziari" individuati e, in buona parte, raggiunti.
- Le *valutazioni quantitative dell'impatto potenziale e della probabilità di accadimento* fanno ritenere il primo di "Bassa" rilevanza. il secondo di "Media" rilevanza.

5. Rischio Residuo (ritenuto non rilevante)

- Le *valutazioni qualitative sulla significatività del rischio* non soddisfacenti sono riconducibili alla mancata individuazione dei limiti utili a definire "residua" una quota dei rischi in precedenza individuati, nonché alla mancanza di un sistema di monitoraggio.
- Gli *indicatori di rilevanza* confermano l'analisi qualitativa.
- Le *valutazioni quantitative dell'impatto potenziale e della probabilità di accadimento* fanno ritenere il primo aspetto di "Bassa" rilevanza, mentre il secondo risulta di livello "Medio".

Sulla base delle valutazioni formulate, è stato definito un modello di misurazione dei risultati conseguenti alla mappatura dei rischi a cui l'azienda è esposta, finalizzato ad ottenere un indice sintetico di rischiosità che confluirà in quello complessivo più generale che, per la prima volta, viene riportato quest'anno nel presente documento.

La valutazione della rischiosità complessiva, rappresentata da un indice sintetico, muove da una analisi preliminare effettuata su tutti i rischi, finalizzata a determinare gli impatti negativi di ognuno (es. patrimoniali, economici, reputazionali, strategici, etc.) che potenzialmente possono concretizzarsi

a fronte di eventuali carenze nei processi aziendali e nelle relative attività di monitoraggio e controllo. L'indice di rischio sintetico deriva dall'attribuzione di un giudizio qualitativo ai seguenti due parametri:

- a) **Impatto**: potenziali effetti negativi sulla situazione aziendale e sul raggiungimento degli obiettivi, espresso sulla base della seguente scala di graduazione:

Livelli	Descrizione
3 Alto (A)	Impatto significativo sulla situazione tecnica e sul raggiungimento degli obiettivi. Tipologia di rischio che identifica un rischio che, se non adeguatamente presidiato, può comportare per l'azienda gravi conseguenze di natura economico-patrimoniale, che pregiudicano il raggiungimento di obiettivi.
2 Medio (ME)	Ridotto impatto sulla situazione tecnica aziendale e sul raggiungimento degli obiettivi. Tipologia di rischio che identifica un rischio che, se non adeguatamente presidiato, può comportare per l'azienda conseguenze di natura economico-patrimoniale, anche se non pregiudicano il raggiungimento di obiettivi.
1 Basso (B)	Minimo impatto sulla situazione tecnica aziendale e sul raggiungimento degli obiettivi.

- b) **Probabilità**: possibile frequenza di accadimento, sulla base della seguente scala di graduazione:

Livelli	Descrizione
3 Alto (A)	Il rischio/evento si verifica sistematicamente e/o periodicamente.
2 Medio (ME)	Il rischio/evento si verifica in maniera non sistematica.
1 Basso (B)	Il rischio/evento si verifica in maniera limitata/occasionale.

La seguente matrice evidenzia la distribuzione dei livelli di rischio in funzione dei livelli di probabilità di accadimento e di impatto:

		PROBABILITA'		
		Basso (B)	Medio (ME)	Alto (A)
IMPATTO	Alto (A)	Alto (A)	Alto (A)	Alto (A)
	Medio (ME)	Media (M)	Media (M)	Alto (A)
	Basso (B)	Basso (B)	Basso (B)	Media (M)

Ad ognuno dei livelli di Rischio è attribuito un indice di severità, espresso su una scala da 0 a 100, sintetizzato nei quattro range della tabella sotto riportata, che traduce su base numerica le valutazioni effettuate.

Livelli di Rischio	Range
3 – Alto (A)	$80 \leq R < 100$
2 – Medio (M)	$50 \leq R < 80$
1 – Basso (B)	$0 \leq R < 50$

Ulteriormente dettagliati nella seguente tabella.

Impatto	Probabilità	Indice di Rischio	Punteggio
ALTO (A)	ALTO (A)	Alto (A)	100
	MEDIO (M)	Alto (A)	90
	BASSO (B)	Alto (A)	80
MEDIO (M)	ALTO (A)	Alto (A)	80
	MEDIO (M)	MEDIO (M)	70
	BASSO (B)	MEDIO (M)	50
BASSO (B)	ALTO (A)	MEDIO (M)	50
	MEDIO (M)	BASSO (B)	40
	BASSO (B)	BASSO (B)	30

Applicando la predetta metodica ai rischi mappati si ottiene il seguente risultato:

Rischio	Impatto	Probabilità	Punteggio sintetico del singolo rischio
Rischio Operativo	Basso	Basso	30
Rischio Strategico	Alto	Bassa	80
Rischio Liquidità	Medio	Basso	50
Rischio ESG	Bassa	Medio	40
Rischio Residuo	Basso	Medio	40
Punteggio totale			240
Punteggio medio (240/5)			48

Al punteggio medio di 48 corrisponde un livello di **rischio basso**.

b. Analisi dati economico patrimoniali

L'analisi dei dati economico patrimoniali non può prescindere dalla valutazione delle caratteristiche di una società "in house" come la Bari Multiservizi. In ragione di ciò, di seguito si evidenziano le caratteristiche dirimenti del predetto modello societario, al fine di individuare gli indicatori rilevanti aventi valore predittivo dello stato di salute della società.

Caratteristiche

1. ricavi quasi totalmente costituiti dalla corrispettiva voce del bilancio dell'azionista unico;
2. non necessità di remunerare il capitale del socio;
3. mantenere un ottimale livello dei servizi forniti;
4. ottenere un risultato positivo della gestione in tutti i servizi affidati
5. gestire correttamente la liquidità;
6. coerenza nel rapporto tra partite debitorie e creditorie con l'ente affidante;
7. contenere i debiti;
8. tutela degli assetti patrimoniali della società, anche attraverso la costituzione di un adeguato fondo rischi.

Indicatori ritenuti rilevanti

1. costi/ricavi;
2. costo del personale/ricavi;
3. livello di liquidità;

4. cash flow (attività-passività) con orizzonte temporale di almeno 3 mesi;
5. differenza tra valore e costi della produzione/ricavi;
6. ROE;
7. patrimonio netto/ricavi;
8. patrimonio netto/immobilizzazioni;
9. indice di patrimonializzazione = $(\text{patrimonio} + \text{utile netto}) / (\text{passivo consolidato} + \text{passivo a breve} + \text{patrimonio} + \text{utile})$;
10. fondo rischi/ricavi;
11. livello fondo rischi.

In aggiunta ai 9 indicatori esaminati dall'inizio della rilevazione³, dall'anno 2020, sono stati aggiunti il **Return on equity (ROE)** che, come è noto, indica il livello di remunerazione del capitale investito, e il rapporto tra **patrimonio e ricavi**. La decisione scaturisce dalla necessità di monitorare il livello e il trend della redditività aziendale e del rafforzamento del patrimonio. Al riguardo, è da precisare che la particolare natura della società rende residuale l'utilità del ROE, se non in funzione della crescita del patrimonio, in considerazione della preminente condizione di strumentalità dell'attività aziendale rispetto alle esigenze dell'Ente socio unico.

Il modello di *allert* ipotizzato, già utilizzato negli scorsi esercizi, sulla base dei predetti indicatori attribuisce un punteggio ad ognuno di essi, la cui somma, ponderata in base a pesi predeterminati, consente di pervenire ad un punteggio totale che sintetizza lo stato di "salute" dell'azienda. E' di tutta evidenza che il modello, come già avvenuto in passato, potrà essere sempre più affinato nel tempo, al fine di ottimizzare le possibilità di intercettare tempestivamente segnali di una possibile crisi.

b.1 Declaratoria sul modello predisposto.

Gli indici di bilancio individuati sono utili a sintetizzare diversi tipi di score:

- a) **score economico:** i primi quattro indicatori consentono di valutare l'azienda nella sua capacità di produrre ricchezza e rafforzare il patrimonio.
- b) **score finanziario:** gli indicatori da 5 a 7 esprimono il grado di liquidità e indebitamento dell'impresa.
- c) **score patrimoniale:** gli ultimi quattro indicatori evidenziano la capacità dell'impresa di far fronte con fonti a lungo termine agli impieghi immobilizzati, nonché il livello di patrimonializzazione e di copertura dei rischi potenziali.

Agli indici di bilancio rappresentati nella tabella che segue, è stato attribuito un punteggio a secondo del range in cui rientrano per poi attribuire dei "pesi" (1=basso; 2=medio; 3=alto), secondo

³ Dal 31.12.2016.

l'importanza dell'indice, per ottenere un rating che sarà considerato espressivo della capacità dell'azienda di perdurare nel tempo.

Peso	Indice	Analisi risultati			
		Giudizio 1	Giudizio 2	Giudizio 3	Giudizio 4
2	costi/ricavi	> 1	0,99-0,95	0,94-0,90	< 0,90
3	costo del personale/ricavi	> 0,90	0,89-0,75	0,74-0,65	< 0,65
2	ROE (return on equity)	≤ 0%	0,1%-3%	3,01%-8%	> 8%
3	patrimonio/ricavi	0,0-0,05	0,06-0,10	0,10-0,25	> 0,25
2	livello di liquidità	< 100 mila	101-200 mila	201-500 mila	> 500 mila
2	cash flow orizzonte temporale 3 mesi	< 100 mila	101-300 mila	301-600 mila	> 600 mila
1	differenza valore e costi della produzione/ricavi	0	0,00-0,01	0,01-0,02	> 0,02
1	patrimonio netto/immobilizzazioni	< 7	7,01-9	9,01-10	> 10
3	indice di patrimonializzazione = (patrimonio+utile netto)/(passivo consolidato+passivo a breve+patrimonio+utile)	< 0,20	0,21-0,30	0,30-0,60	> 0,60
2	fondo rischi/ricavi	< 0,07	0,08-0,15	0,15-0,20	> 0,20
3	livello del fondo rischi	< 600 mila	601 mila-1,1 milioni	1,11-1,5 milioni	> 1,5 milioni

$$Q = a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + \dots + a_nX_n$$

dove:

X_1 = giudizi degli indici di bilancio;

a_1 = pesi attribuiti a ciascun indice di bilancio;

Q = punteggio determinato per l'azienda.

Il punteggio Q ottenuto sarà rapportato alla somma dei pesi, il risultato sarà confrontato con le fasce di rating rappresentate dalla tabella sottostante:

Fasce di rischio (rating)			
Rating 1	Rating 2	Rating 3	Rating 4
0-1	1,01-2	2,01-3	3,01-4
Rischio elevato	Rischio consistente	Rischio normale	Rischio basso

b.2 Situazione al 31 dicembre 2021

Il valore degli indici della Bari Multiservizi SpA al 31 dicembre 2021 viene di seguito raffrontato con i dati del biennio precedente, al fine di avere un trend stabilizzato.

VALUTAZIONE STORICA Indice	31 dicembre 2019		31 dicembre 2020		31 dicembre 2021	
	Dati	Giudizio	Dati	Giudizio	Dati	Giudizio
costi/ricavi	0,80	4	0,83	4	0,80	4
costo del personale/ricavi	0,62	4	0,63	4	0,61	4
ROE	13,77%	4	14,80%	4	21,62%	4
Patrimonio/ricavi	0,29	4	0,33	4	0,42	4
livello di liquidità	3,87 mln	4	4,29 mln	4	5,37 mln	4
cash flow orizzonte temporale 3 mesi	0,79 mln	4	0,95 mln	4	0,41 mln	3
Differenza tra valore e costi della produzione/ricavi	0,07	4	0,06	4	0,12	4
patrimonio netto/immobilizzazioni	6,3	1	4,2	1	1,12	1
indice di patrimonializzazione = (patrimonio+utile netto)/(passivo consolidato+passivo a breve+patrimonio+utile)	0,63	4	0,67	4	0,75	4
fondo rischi/ricavi	0,41	4	0,51	4	0,54	4
livello del fondo rischi	3,05 mln	4	3,86 mln	4	4,15 mln	4

Come si evince dalla tabella che precede, quasi tutti gli indicatori sono al massimo del giudizio, tranne la relazione patrimonio netto/immobilizzazioni che peggiora rispetto allo scorso esercizio, per effetto di 2 milioni di immobilizzazioni finanziarie (BTP dello Stato Italiano) e degli acquisti di autoveicoli, attrezzature/impianti e software, effettuati nel 2021. E' continuata anche nel 2021 l'attuazione dell'indirizzo strategico approvato dall'organo amministrativo nel gennaio 2020 preordinato a realizzare in un orizzonte temporale di 5 anni un sensibile miglioramento delle emissioni nocive nell'atmosfera e rendere autonoma la produzione dell'energia elettrica mediante impianti di energia alternativa (quale il fotovoltaico).

Tra gli indicatori esaminati, particolare rilievo assumono:

- la riduzione dell'incidenza del costo del personale sui ricavi, per lo più riconducibile a riduzione della compagine dei dipendenti con turnover del personale andato in quiescenza;
- un generale miglioramento degli indicatori reddituali e di patrimonializzazione;
- il livello di copertura dei rischi.

b.3 Calcolo rating e attribuzione score

Il Rating si ottiene tramite il rapporto: $\text{Giudizio} \times \text{Peso} / \text{Peso Totale}$.

RISCHIOSITÀ AL 31/12/2021			
Indice	Giudizio	Peso	Giudizio x Peso
costi/ricavi	4	2	8
costo del personale/ricavi	4	3	12
ROE	4	2	8
patrimonio/ricavi	4	3	12
livello di liquidità	4	2	8
cash flow orizzonte temporale 3 mesi	3	2	6
differenza valore e costi della produzione/ricavi	4	1	4
patrimonio netto/immobilizzazioni	1	1	1
indice di patrimonializzazione = (patrimonio+utile netto)/(passivo consolidato+passivo a breve+patrimonio+utile)	4	3	12
fondo rischi/ricavi	4	2	8
livello del fondo rischi	4	3	12
TOTALI	40	24	91
(91/24 = 3,79) = RATING 4		Rischio Basso	

I risultati conseguiti in tutte le aree oggetto di analisi hanno consentito alla società di mantenere, il proprio rating a livello 4, sostanzialmente in linea con i precedenti esercizi⁴.

d. Riepilogo rischiosità

Come si evince sia dall'analisi di rischiosità dei rischi ritenuti rilevanti, sia da quella economico/patrimoniale/finanziaria **il livello di rischiosità dell'azienda è complessivamente basso**. Tale situazione riflette da un lato l'oggettiva situazione di un'azienda pubblica con un unico socio che è anche, allo stato, l'unico cliente, dall'altro l'oculata gestione posta in essere dagli Organi di vertice che attraverso:

- strategie mirate al contenimento dei costi;
- mitigazione dei rischi (anche attraverso robusti accantonamenti e polizze assicurative di ogni tipo);
- attenta gestione della liquidità;
- valorizzazione del personale (corsi di formazione, welfare, ecc.);

RISCHIOSITÀ AL 31/12/2018			
Indice	Giudizio	Peso	Giudizio x Peso
costi/ricavi	4	2	8
costo del personale/ricavi	4	3	12
livello di liquidità	4	2	8
cash flow orizzonte temporale 3 mesi	4	2	8
differenza valore e costi della produzione/ricavi	4	1	4
patrimonio netto/immobilizzazioni	3	1	3
indice di patrimonializzazione = (patrimonio+utile netto)/(passivo consolidato+passivo a breve+patrimonio+utile)	3	3	9
fondo rischi/ricavi	4	2	8
livello del fondo rischi	4	3	12
TOTALI	34	19	72
(72/19 = 3,79) = RATING 4		Rischio Basso	

RISCHIOSITÀ AL 31/12/2019			
Indice	Giudizio	Peso	Giudizio x Peso
costi/ricavi	4	2	8
costo del personale/ricavi	4	3	12
livello di liquidità	4	2	8
cash flow orizzonte temporale 3 mesi	4	2	8
differenza valore e costi della produzione/ricavi	4	1	4
ROE	4	3	12
patrimonio netto/immobilizzazioni	1	1	1
indice di patrimonializzazione = (patrimonio+utile netto)/(passivo consolidato+passivo a breve+patrimonio+utile)	4	3	12
fondo rischi/ricavi	4	2	8
livello del fondo rischi	4	3	12
TOTALI	34	19	72
(73/19 = 3,84) = RATING 4		Rischio Basso	

RISCHIOSITÀ AL 31/12/2020			
Indice	Giudizio	Peso	Giudizio x Peso
costi/ricavi	4	2	8
costo del personale/ricavi	4	3	12
livello di liquidità	4	2	8
cash flow orizzonte temporale 3 mesi	4	2	8
differenza valore e costi della produzione/ricavi	4	1	4
ROE	4	2	8
patrimonio netto/immobilizzazioni	4	3	12
indice di patrimonializzazione = (patrimonio+utile netto)/(passivo consolidato+passivo a breve+patrimonio+utile)	4	3	12
fondo rischi/ricavi	4	2	8
livello del fondo rischi	4	3	12
TOTALI	40	24	93
(93/24 = 3,87) = RATING 4		Rischio Basso	

E. utilizzo di mezzi e fonti energetiche ESG;
sono riusciti ad ottimizzare i profitti.

e. Valutazioni prospettiche

A partire dallo scorso esercizio, il Consiglio di Amministrazione ritenne opportuno integrare il *self assessment*, effettuato da sempre su basi storiche, con valutazioni anche prospettiche e ciò anche in linea con quanto sarà introdotto dal codice di crisi di imprese la cui entrata in vigore è stata prorogata al prossimo 15 maggio. Anche per il biennio 2022-2023 si è, pertanto, stimato l'andamento di alcuni degli indicatori economici ritenuti più efficaci per cercare di intercettare e prevenire l'eventuale decadimento della situazione aziendale sulla base dei dati di conto economico riportate nel documento previsionale triennale (2022-2023-2024) adottato nel settembre 2021 e comunicato al socio per i propri adempimenti.

VALUTAZIONE PROSPETTICA	CONSUNTIVO		PREVISIONE		PREVISIONE	
	31 dicembre 2021		31 dicembre 2022		31 dicembre 2023	
Indice	Dati	Giudizio	Dati	Giudizio	Dati	Giudizio
costi/ricavi	0,80	4	0,97	2	0,98	2
costo del personale/ricavi	0,61	4	0,72	3	0,73	3
Differenza tra valore e costi della produzione/ricavi	0,12	4	0,02	4	0,01	3

Dall'esame dei rilevatori prospettici, sebbene permanga ottimale e in linea con la natura della società la proiezione sulla tenuta del conto economico, predittiva della continuità aziendale nell'orizzonte temporale considerato, gli Organi di vertice dovranno continuare a incidere e implementare il piano di efficientamento e razionalizzazione dei costi.

Sulle previsioni suddette, si deve precisare che il lieve deterioramento di taluni indici è dovuto da valutazioni fortemente conservative dell'organo amministrativo nei conti previsionali, basate su:

- **fattori esogeni**, riconducibili: alla situazione emergenziale pandemica in atto; al peggioramento dei dati previsionali macroeconomici in conseguenza degli effetti della guerra Russia-Ucraina; all'andamento inflazionistico dell'eurozona;
- **fattori endogeni**, riconducibili al fatto che l'organo amministrativo ha scelto di ipotizzare da un lato un livello di ricavi statico e dall'altro un incremento quantomeno fisiologico di tutti i costi. Al riguardo, non può sottacersi che l'analisi dei consuntivi degli ultimi sei anni ha fatto emergere che il programma di efficientamento e razionalizzazione dell'azione aziendale ha portato sempre a un livello dei costi inferiore rispetto al dato previsionale.

Alla luce di quanto precede, è ragionevole immaginare che il deterioramento degli indici in analisi si rivelerà di intensità minore, se non nulla, rispetto a quello ipotizzato.

f. Iniziative da intraprendere

Le azioni conseguenti all'autovalutazione effettuata sia in termini di rischio che in termini di assetti economico patrimoniali, spingono il Consiglio di Amministrazione da un lato a programmare interventi volti a migliorare l'analisi quali-quantitativa dei rischi e quella degli indicatori economico-patrimoniali, dall'altro a definire alcuni interventi di massima da porre in essere in caso di effettivo deterioramento degli indicatori economico-patrimoniali per assicurare il ritorno alla normalità della gestione.

Attività inerenti ai rischi

<i>Rischio interessato</i>	<i>Descrizione intervento</i>	<i>Stato</i>	<i>Conclusione (data presunta)</i>
<i>Rischio operativo/reputazionale</i>	a) Ultimare la redazione della normativa interna e revisione di quella esistente b) Adozione di un <i>data base</i> con gli eventi avverso occorsi ed il relativo costo sopportato, finalizzato alla determinazione delle perdite potenziali con metodi statistici (storico perdite e deviazione standard).	Avviati	Fine 2022
<i>Rischio Residuo</i>	Definizione dei limiti oltre i quali il rischio non è più residuale	Da effettuare	Fine 2022

Interventi di massima da porre in essere in caso di deterioramento di indicatori economico - patrimoniali

<i>Indicatore</i>	<i>Descrizione intervento</i>
costi/ricavi	- riduzione delle voci di costo; - aumento della produttività, attraverso eventuali efficientamenti organizzativi.
costo del personale/ricavi	- minor ricorso a prestazioni/ consulenze di personale non strutturato; - riduzione del personale non addetto alla produzione; - efficientamenti organizzativi.
ROE	- riduzione delle voci di costo; - valutare l'apertura a lavori conto privati (max 20% del fatturato).
patrimonio/ricavi	- finanziamento socio. La possibilità di deterioramento dell'indicatore è remota atteso il processo virtuoso in atto da alcuni anni nella gestione aziendale.
livello di liquidità	- conversione di debiti a breve in lungo termine; - dismissione di immobilizzazioni non strategiche; - ricorso al finanziamento bancario.
cash flow orizzonte temporale 3 mesi	- conversione di debiti a breve in lungo termine; - aumento giorni di debito; - ricorso al finanziamento bancario in caso di gap.
differenza valore e costi della produzione/ricavi	- riduzione delle voci di costo; - efficientamenti organizzativi.
patrimonio netto/immobilizzazioni	- finanziamento socio. L'ipotesi di deterioramento dell'indicatore è remota atteso che l'impatto di nuove immobilizzazioni deve essere valutato ex ante.
indice di patrimonializzazione	- riduzione esposizione debitoria - finanziamento socio.
fondo rischi/ricavi	- incremento percentuale degli accantonamenti.
livello del fondo rischi	- incremento degli accantonamenti.

g. Conclusioni

Al termine dell'attività di autovalutazione effettuata,

- considerato l'indice di redditività raggiunto;
- tenuto conto che gli accantonamenti a fronte dei rischi manifestatisi risultano adeguati;
- visti i positivi valori di bilancio e la solidità patrimoniale;

il Consiglio di Amministrazione ritiene vi sia la ragionevole aspettativa che la Bari Multiservizi S.p.A. possa continuare la propria operatività nell'orizzonte previsionale del piano previsionale, atteso che non sussistono elementi o segnali di crisi che possano indurre incertezze sulla continuità aziendale.

b.- ragioni ai sensi art. 6 co. 5 del decreto legislativo n. 175/2016 sulla mancata adozione di ulteriori strumenti di governo societario

Come noto l'art. 6 co. 3 del decreto legislativo n. 175/2016 prevede che: *“Fatte salve le funzioni degli organi di controllo previsti a norma di legge e di statuto, le società a controllo pubblico valutano l'opportunità di integrare, in considerazione delle dimensioni e delle caratteristiche organizzative nonché dell'attività svolta, gli strumenti di governo societario con i seguenti:*

a) regolamenti interni volti a garantire la conformità dell'attività della società alle norme di tutela della concorrenza, comprese quelle in materia di concorrenza sleale, nonché alle norme di tutela della proprietà industriale o intellettuale;

b) un ufficio di controllo interno strutturato secondo criteri di adeguatezza rispetto alla dimensione e alla complessità dell'impresa sociale, che collabora con l'organo di controllo statutario, riscontrando tempestivamente le richieste da questo provenienti, e trasmette periodicamente all'organo di controllo statutario relazioni sulla regolarità e l'efficienza della gestione;

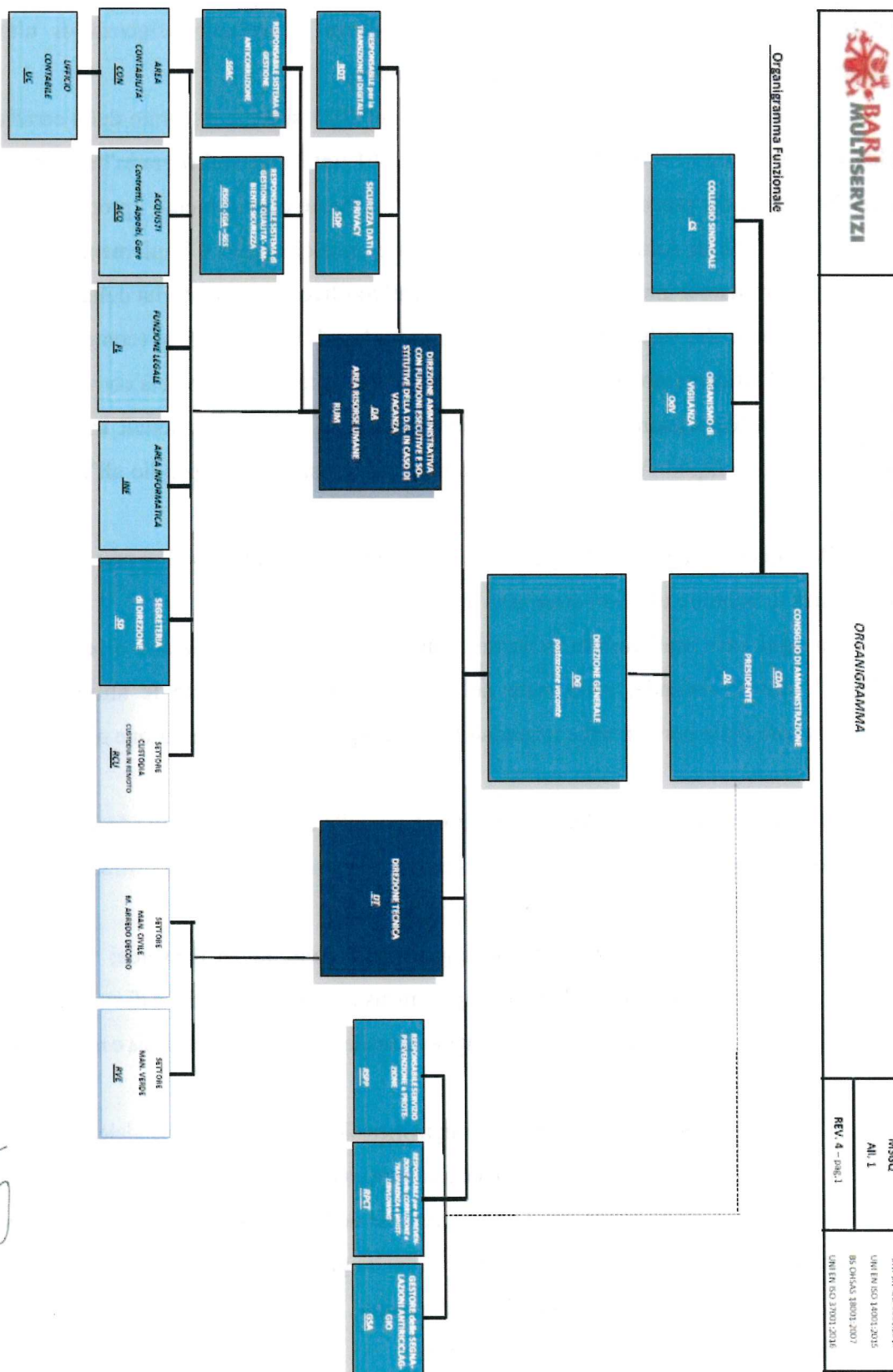
c) codici di condotta propri, o adesione a codici di condotta collettivi aventi a oggetto la disciplina dei comportamenti imprenditoriali nei confronti di consumatori, utenti, dipendenti e collaboratori, nonché altri portatori di legittimi interessi coinvolti nell'attività della società;

d) programmi di responsabilità sociale d'impresa, in conformità alle raccomandazioni della Commissione dell'Unione europea.

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

Illustrato brevemente l'assetto legislativo va detto che non l'Organo amministrativo non ha inteso integrare ai sensi dell'art. 6 comma 3 del D.Lvo 175/2016 gli strumenti di governo avuto riguardo delle dimensioni, delle caratteristiche organizzative e operative e del fatto che attualmente opera esclusivamente per conto del proprio socio non avendo sfruttato l'innovazione legislativa introdotta dal Decreto Madia che le consentirebbe di aprire a terzi nei limiti del 20% del fatturato la propria attività.

Per di più, il nuovo assetto organizzativo funzionale nel terzo esercizio di utilizzo ha consentito di ulteriormente ottimizzare ogni fase dell'attività produttiva e allo stesso tempo di meglio monitorare le attività di governo.



Bari, 10/09/2020

[Signature]

Come è facile notare le funzioni e le attività meglio standardizzate con l'assetto organizzativo di cui si dotata la società amplia in modo sensibile i flussi informativi verso l'organo amministrativo ed è preordinato a porre in evidenza l'eventuale esigenza di ulteriormente standardizzare le attività di supporto a quella di governo.

In questo ambito, la società ha mantenuto nel 2021 sistema integrato della certificazione di qualità ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e ISO 37001 tutte attestanti il grado di formalizzazione e standardizzazione dei processi. Per di più, sono state affinate ulteriormente i processi e le attività di pertinenza funzione di Anticorruzione, trasparenza e antiriciclaggio e implementato il programma formativo preordinato a innalzare in modo significativo i livelli di operatività della funzione.

E' stato anche valutato che il "*Controllo analogo*" del socio unico (come noto presupposto essenziale per l'affidamento "*in house*" dei servizi) cui è sottoposta la società come noto esplicantesi attraverso la predisposizione e invio di: report trimestrali, conti previsionali triennali e report di monitoraggio sulla liquidità, è un efficace strumento di presidio e compendio all'attività di governo da parte degli Organi aziendali.

Per queste ragioni, l'Organo amministrativo ha valutato l'insussistenza allo stato dell'esigenza di adottare ulteriori strumenti di governo.

In ogni caso, nell'ambito della relazione sulla gestione al bilancio di esercizio chiuso al 31.12.2021, cui si rimanda, sono state nel dettaglio evidenziate tutte le attività aziendali con l'evidenziazione delle performance aziendali talvolta rappresentate in relazione ai benchmark e best practice.

Ha implementato il Modello di monitoraggio delle attività aziendali (declinato alle esigenze di ogni settore operativo) finalizzato ad assicurare un adeguato flusso informativo all'Organi amministrativo e di controllo e risulta così composto:

- a. regolamento di monitoraggio mensile delle attività del verde;
- b. regolamento di monitoraggio mensile delle attività edili e di custodia;
- c. regolamento di monitoraggio mensile dei servizi di telefonia e modalità di controllo -IT-;
- d. regolamento sul monitoraggio mensile della liquidità aziendale;
- e. regolamento per servizi e forniture sotto soglia (aggiornamento);
- f. regolamento per la presentazione delle richieste di adozione di deliberazioni al consiglio di amministrazione e di comunicazioni tra gli uffici;
- g. regolamento per il monitoraggio dell'esecuzione da parte dei settori delle deliberazioni del consiglio di amministrazione;
- h. regolamento per il monitoraggio delle ore di straordinario;

i. regolamento per la gestione della liquidità aziendale.

Assieme a tali regolamentazione la società è costantemente impegnata ad adeguare implementare e rendere più confacente alle caratteristiche ed esigenze aziendali il piano triennale anticorruzione approvato nei termini di legge.

A corollario degli aspetti sopra illustrati e dell'efficacia degli strumenti di governo attualmente in essere non va sottaciuta la capacità dimostrata dall'impianto organizzativo societario verso l'emergenza pandemica sviluppatasi nel corso del 2020 e protrattasi fino ad oggi. Come si è avuto modo di illustrare nella relazione sulla gestione al bilancio di esercizio la governance della società in breve tempo è riuscita a individuare e mettere a punto un protocollo di sicurezza denominato "*Protocollo Covid19*" che ha consentito non solo di adempiere concretamente ai rilasci legislativi intervenuti a salvaguardia del rischio contagio tra le maestranze ma mediante sistemi di screening generalizzato e periodico a cogliere l'opportunità di ridurre sensibilmente l'incidenza del rischio contagio e la sua propagazione nel cluster aziendale (0,091% di positività su 2192 test eseguiti con una media di 16 rilevamenti pro-capite).

Bari, 24.3.2022

p. il consiglio di amministrazione

Il Presidente

(avv. Francesco Biga)

