

# Relazione sul governo societario

Documento redatto ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. 175/2016

## SOMMARIO

PREMESSA .....	2
<b>1. PROFILO DELLA SOCIETÀ</b> .....	<b>2</b>
1.1 COMPAGINE SOCIALE .....	2
1.2 ORGANI SOCIALI .....	2
1.3 ASSETTO ORGANIZZATIVO .....	3
<b>2. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</b> .....	<b>3</b>
2.1 NOMINA, SOSTITUZIONE E COMPOSIZIONE .....	3
2.2 RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE .....	4
2.3 FUNZIONAMENTO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE .....	5
2.4 ATTRIBUZIONI DEL PRESIDENTE DEL C.d.A. ....	5
<b>3. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI</b> .....	<b>5</b>
<b>4. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO</b> .....	<b>5</b>
<b>5. RESPONSABILE FUNZIONE ANTIRICICLAGGIO</b> .....	<b>6</b>
5.1 MODELLO ORGANIZZATIVO .....	6
<b>6. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE</b> .....	<b>6</b>
<b>7. NOMINA, COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE</b> .....	<b>7</b>
<b>8. PREMESSA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE</b> .....	<b>7</b>
8.1 RAPPORTI DELLA SOCIETÀ CON I TERZI .....	8
8.2 IL PRINCIPIO DELLA “CONTINUITÀ” AZIENDALE” .....	8
8.3 SITUAZIONE DI CRISI AZIENDALE .....	9
8.4 CRISI FINANZIARIA E CRISI ECONOMICA .....	9
8.5 I FATTORI DELLA CRISI ECONOMICA .....	10
8.6 GLI INDICATORI DELLA CRISI AZIENDALE .....	10
8.7 GLI INDICATORI DI NATURA FINANZIARIA .....	10
8.8 INDICATORI DI NATURA GESTIONALE .....	11
8.9 INDICATORI DI ALTRA NATURA .....	11
8.10 INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICATORI DI CRISI AZIENDALE .....	12
<b>9. PROGRAMMA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE</b> .....	<b>12</b>

## PREMESSA

Il D.Lgs. 175/2016 (in seguito Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica in materia di società a partecipazione pubblica), attua la delega per il riordino della disciplina in materia di partecipazioni societarie delle amministrazioni pubbliche contenuta nella L. 124/2015. Con riferimento alla previsione degli adempimenti relativi alla gestione e all'organizzazione delle società a controllo pubblico viene disposta l'adozione di programmi specifici di valutazione del rischio di crisi aziendale da presentare all'assemblea dei Soci in occasione della relazione annuale sul governo societario pubblicata contestualmente al bilancio.

## 1. PROFILO DELLA SOCIETÀ

Distretto Turistico dei Laghi S.c.r.l. è una società consortile a responsabilità limitata, partecipata al 78% da soci pubblici (tra i quali la Regione Piemonte, le provincie di Novara e Verbano Cusio Ossola) e per il restante da soci privati, appartenenti ad attività operanti nel settore turistico. La Società opera nel settore dell'informazione e accoglienza turistica a livello interprovinciale (Provincia Verbano Cusio Ossola con 74 comuni e Provincia di Novara con 20 comuni).

### 1.1 Compagine Sociale

Al 31.12.2021 la compagine sociale di Distretto Turistico dei Laghi S.c.r.l. è così costituita:

Compagine sociali di Distretto Turistico dei Laghi S.c.r.l. al 31.12.2021	Capitale sociale (€)	%
Provincia Verbano Cusio Ossola	15.249,98	9,59
Comune di Verbania	15.249,98	9,59
Comune di Arona	15.200,00	9,56
Regione Piemonte	9.290,24	5,84
Comune di Baveno	6.240,00	3,93
Unione Montana Alta Ossola	5.286,67	3,33
Unione Montana delle Valli dell'Ossola	5.256,80	3,31
Provincia di Novara	5.200,00	3,27
Comune di Orta San Giulio	5.164,40	3,25
Consorzio Lago Maggiore Holidays	4.420,00	2,78
Domobianca Srl	3.500,00	2,20
Comune di Domodossola	3.120,00	1,96
Comune di Cannobio	3.120,00	1,96
Comune di Varzo	3.050,00	1,92
Unione montana del Cusio e del Mottarone	3.016,00	1,90

### 1.2 Organi Sociali

Si rappresenta che il Collegio Sindacale e il Consiglio di Amministrazione del Distretto Turistico dei Laghi S.c.r.l. in carica per il triennio 2020-2023 sono stati nominati rispettivamente nell'ambito delle Assemblee Ordinarie tenutesi in data 26 giugno 2020 e 25 settembre 2020.

Al 31.12.2021 la composizione degli Organi Sociali del Distretto Turistico dei Laghi S.c.r.l. risultava essere quella rappresentata nella tabella che segue:

**CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

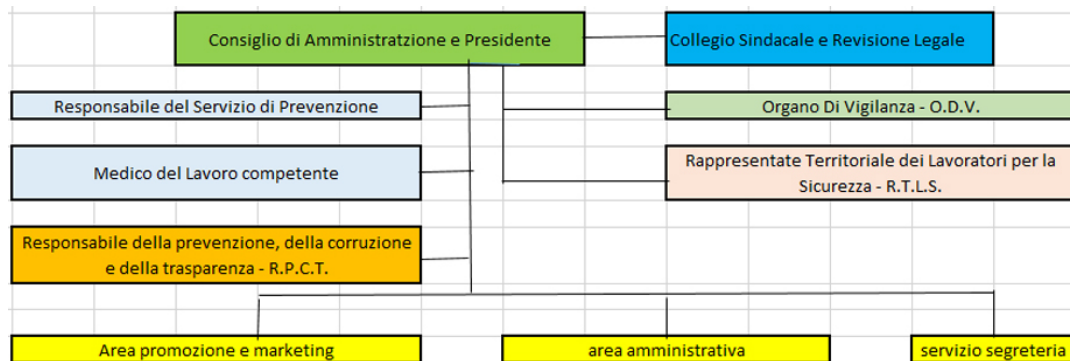
Presidente	Francesco Gaiardelli
Vice-Presidente	Oreste Primatesta
Vice-Presidente	Gian Maria Vincenzi
Consigliere	Gianluca Barp
Consigliere	Vanessa Mineo

**COLLEGIO SINDACALE E ORGANO DI CONTROLLO**

Presidente	Alessandro Ambroso
Sindaci effettivi	Lanfranco Duò
	Annarita Marangio
Sindaci supplenti	Ivan Cantisani
	Massimo Viancino

**1.3 Assetto organizzativo**

Di seguito si dà una rappresentazione grafica della struttura organizzativa aziendale



**2. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

Il Distretto Turistico dei Laghi S.c.r.l. ha adottato un modello societario tradizionale: i compiti del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale sono definiti dallo Statuto sociale.

Al Consiglio di Amministrazione viene riservato un ruolo centrale, in quanto è l’organo al quale competono tutte le scelte strategiche ed organizzative necessarie al conseguimento dell’oggetto sociale.

Ai Consiglieri non sono state attribuite deleghe gestionali.

**2.1 Nomina, sostituzione e composizione**

L’art. 17 dello Statuto vigente di Distretto Turistico dei Laghi S.c.r.l. prevede in sintesi che:

“La società è amministrata da un Amministratore Unico o da un Consiglio di Amministrazione composto da tre o da cinque membri qualora ricorrano i presupposti previsti dall’ordinamento, nominati dall’Assemblea. Nel caso in cui la società sia amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da tre membri almeno un componente è designato dalla Regione Piemonte, se il Consiglio di

Amministrazione è composto da cinque membri uno è designato dalla Regione Piemonte a fronte del finanziamento sostenuto da quest'ultima.

L'Amministratore Unico o il Presidente del Consiglio di Amministrazione è il legale rappresentante della Società e la sua carica non può essere rivestita per più di due mandati consecutivi.

L'Amministratore Unico o gli Amministratori durano in carica per un triennio e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio consuntivo relativo all'ultimo esercizio della loro carica.

Se per dimissioni o per qualsiasi altra causa viene a mancare la maggioranza dei componenti, l'intero Consiglio di Amministrazione si intende dimissionario e dovrà essere interamente rinnovato.

Qualora si determini la fattispecie di cui sopra, il Consiglio di Amministrazione rimane in carica in prorogatio al massimo per 90 (novanta) giorni solo ed unicamente affinché il Presidente, ovvero il Consigliere più anziano di età, possa provvedere alla formale convocazione dell'assemblea per il rinnovo dell'organo amministrativo.

In caso di dimissioni o cessazione, per qualsiasi altra causa, dell'Amministratore Unico o di tutti gli amministratori, l'assemblea per la nomina dell'Amministratore Unico o dell'intero Consiglio di Amministrazione deve essere convocata con urgenza dall'Organo di controllo il quale compie nel frattempo gli atti di ordinaria amministrazione.

La composizione del Consiglio di Amministrazione in carica a far data dal 25 settembre 2020 è rappresentata nella tabella seguente.

Nominativo	Carica	Scadenza
Francesco Gaiardelli	Presidente	Approv. Bilancio 2022
Oreste Primatesta	Vice Presidente	Approv. Bilancio 2022
Gian Maria Vincenzi	Vice Presidente	Approv. Bilancio 2022
Gianluca Barp	Consigliere	Approv. Bilancio 2022
Vanessa Mineo	Consigliere	Approv. Bilancio 2022

## 2.2 Ruolo del Consiglio di Amministrazione

Al Consiglio di Amministrazione è affidato, a norma dell'art. 18 dello Statuto sociale, ogni più ampio potere per la gestione della società. Il Consiglio di Amministrazione provvede a tutto quanto non sia riservato all'Assemblea dalla legge o dallo Statuto.

Con specifico riferimento a quanto previsto dallo stesso articolo dello Statuto, sono riservate all'esclusiva competenza del Consiglio di Amministrazione le decisioni concernenti:

- a. la redazione del progetto del budget e del bilancio ed il piano delle attività;
- b. la delibera in merito alle domande di ammissione alla Società e sulle proposte di esclusione;
- c. l'approvazione di Regolamenti Interni, sulle materie di sua competenza;
- d. la proposta di nomina e la revoca del Direttore Generale e del relativo trattamento retributivo nei limiti previsti dall'ordinamento vigente e il suo inquadramento nell'organigramma della società. La proposta viene effettuata all'Assemblea dei soci dall'Amministratore Unico o, nel caso di Consiglio di Amministrazione, con il voto favorevole di due terzi dei consiglieri;
- e. la stipulazione dei contratti inerenti all'attività della società;
- f. l'assunzione dei provvedimenti di carattere generale relativi al personale e all'assetto organizzativo della società;
- g. la delibera sulle liti attive e passive, sulle rinunce e sulle transazioni che vedano parte la Società;

- h. la delibera circa l'adesione della società ad altri organismi;
  - i. la proposta di aumento di capitale ai sensi dell'art. 2481 c.c.;
  - j. il compimento di tutte le operazioni finanziarie necessarie per il raggiungimento degli scopi sociali che non siano riservate ad altri Organi.
  - k. nominare e revocare gruppi di lavoro, composti da esperti, per determinate e specifiche materie, unitamente a regolamento che ne disciplina funzionamento e con previsione gratuita di partecipazione.
- Il consiglio di amministrazione, nei limiti previsti dall'art. 2381 del Codice Civile, può altresì delegare proprie attribuzioni in tutto o in parte singolarmente ad uno o più dei suoi componenti determinando i limiti della delega e dei poteri attribuiti. Il Consiglio di Amministrazione ha la facoltà di nominare e revocare mandatarî e procuratori ad negocia per determinati atti o categorie di atti.
- Gli organi delegati riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, almeno ogni sei mesi, quanto previsto dall'articolo 2381, 5° comma del C.C..
- Al consiglio spetta comunque il potere di controllo e di avocare a sé le operazioni rientranti nella delega, oltre che il potere di revocare le deleghe.

### **2.3 Funzionamento del Consiglio di Amministrazione**

Il Consiglio di Amministrazione si riunisce regolarmente, di norma, con periodicità mensile. La convocazione è effettuata, a norma di Statuto, dal Presidente del Consiglio di Amministrazione almeno tre giorni prima della data fissata per l'adunanza. Per garantire che ciascun amministratore possa svolgere con consapevolezza le proprie funzioni, la documentazione a supporto della discussione degli argomenti all'ordine del giorno delle riunioni, è portata a conoscenza dei membri del Consiglio e del Collegio Sindacale in tempo utile.

### **2.4 Attribuzioni del Presidente del Consiglio di Amministrazione**

Il Presidente programma e coordina i lavori del Consiglio di Amministrazione, presiedendo e gestendo lo svolgimento delle relative riunioni ed avendo cura di assicurare che tutti gli amministratori possano effettivamente apportare il loro contributo, consapevole ed informato, alle discussioni. In quanto Presidente dell'Organo con funzione di supervisione strategica, egli promuove la dialettica interna e l'effettivo funzionamento del sistema di governo societario. D'intesa con il Consiglio d'Amministrazione, assicura l'individuazione e la realizzazione delle politiche di sviluppo e delle linee guida dei piani strategici ed operativi concernenti la Società ed approvati dal Consiglio di Amministrazione.

## **3. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI**

Il compenso degli amministratori non è previsto in quanto la società si è allineata alla L. Regionale 14/2016.

## **4. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO**

La Società ha istituito funzioni aziendali di controllo permanenti e indipendenti dedicate ad assicurare il corretto ed efficiente funzionamento del Sistema dei Controlli Interni:

- 1) funzione di controllo di secondo livello:
  - a) funzione antiriciclaggio;

La Società garantisce il rispetto del requisito di indipendenza di dette funzioni, assicurandone la necessaria autorità e le competenze necessarie allo svolgimento dei propri compiti. In particolare:

- 1) alle funzioni aziendali di controllo viene garantito l'accesso ai dati aziendali e a quelli esterni necessari per svolgere in modo appropriato i propri compiti. Le funzioni aziendali di controllo possono ricorrere a consulenze esterne per svolgere la propria attività. Viene, inoltre, garantita

l'adeguatezza del personale per numero, competenze tecnico-professionali, aggiornamento, anche attraverso l'inserimento di programmi di formazione nel continuo;

- 2) i responsabili delle funzioni aziendali di controllo: possiedono requisiti di professionalità oggetto di valutazione da parte dell'organo con funzione di supervisione strategica;
  - a) sono collocati in posizione gerarchico-funzionale adeguata;
  - b) non hanno responsabilità diretta di aree operative sottoposte a controllo e non sono gerarchicamente subordinati ai responsabili di tali aree;
  - c) sono nominati e revocati (motivandone le ragioni) dall'organo con funzione di supervisione strategica;
- 3) le funzioni aziendali di controllo risultano tra loro separate, sotto un profilo organizzativo;
 

La nomina e la revoca dei responsabili della Funzioni di Controllo sono di competenza esclusiva e non delegabile dell'Organo di Amministrazione

## **5. RESPONSABILE PER LA PREVENZIONE CORRUZIONE E TRASPARENZA**

Tale funzione, è svolta dal Presidente pro-tempore F. Gaiardelli, supportato da un consulente esterno, che ha la responsabilità di prevenire e contrastare la realizzazione di operazioni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo.

### **5.1 Modello organizzativo**

La Società ha altresì adottato un Codice Etico in cui sono individuati i valori essenziali, gli standard di riferimento, le norme di condotta di Distretto Turistico dei Laghi S.c.r.l. ed i principi vincolanti, senza alcuna eccezione, per tutti gli esponenti aziendali, per il personale dipendente e per qualsiasi altro soggetto che agisca, direttamente o indirettamente, in nome e per conto della Società, cui è fatto obbligo di conformarsi alle previsioni dello stesso

Laddove la Società ravvisi, da parte dei dipendenti e/o di figure apicali, comportamenti anche solo potenzialmente contrari ai principi e alle regole di funzionamento dell'azienda nonché al Codice Etico medesimo, pone in essere delle azioni anche cautelative, come la sospensione, volte a verificarne la fondatezza e dove necessario ad interrompere il rapporto di lavoro

All'Organismo di Vigilanza sono riconosciute attribuzioni specifiche nell'ambito di alcuni processi aziendali, disciplinati da atti di normativa interna approvati dal Consiglio di Amministrazione.

## **6. INTERESSI DEGLI AMMINISTRATORI E OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE**

Sin dalla data di nomina, il Consiglio di Amministrazione ha adottato il "Regolamento per la gestione dei rapporti con soggetti collegati e del conflitto di interessi", allo scopo di definire le modalità con le quali Distretto Turistico dei Laghi S.c.r.l. gestisce le operazioni con le parti correlate e i soggetti collegati nonché le operazioni nelle quali il soggetto che partecipa del processo decisionale sia portatore di un interesse per conto proprio o di terzi. Ciò anche al fine di garantire che tutti i rapporti di questo genere si svolgano secondo i principi di trasparenza e correttezza, sostanziale e procedurale. Il Regolamento assolve il compito di definire i principi che disciplinano le operazioni con parti correlate / soggetti collegati o in conflitto di interessi, in termini di competenza decisionale, di motivazione e di documentazione. Assolve, altresì, il compito di agevolare il monitoraggio del processo di gestione delle operazioni con Soggetti Connessi nel suo complesso da parte degli Organi e della Funzioni di Controllo, per quanto di competenza.

Il Regolamento, che è stato oggetto di revisione nel tempo, prevede:

1. l'indicazione specifica delle informazioni contenute nell'elenco dei Soggetti Connessi al Distretto Turistico dei Laghi S.c.r.l.;

2. per ciascuna fattispecie rilevante, le modalità di individuazione dei soggetti collegati ai fini della gestione, da parte delle strutture competenti, dei potenziali conflitti di interessi nell'ambito del corrispondente processo operativo;
3. le modalità di gestione delle operazioni con soggetti collegati con l'identificazione dei presidi atti a mitigare potenziali conflitti di interessi.

## 7. NOMINA, COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE

L'art. 23 dello Statuto vigente di Distretto Turistico dei Laghi S.c.r.l. prevede principalmente che il Collegio Sindacale sia composto da tre Sindaci effettivi e due supplenti oppure in alternativa da un unico revisore. L'Assemblea delibera il compenso annuo valevole per tutta la durata dell'ufficio. I membri del Collegio Sindacale restano in carica per tre esercizi ed il loro mandato scade alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio. L'organo nella sua composizione attuale, rappresentata nella tabella seguente, ha assunto la carica in data 26 giugno 2020.

La revisione legale dei conti è esercitata dall'organo di controllo e gli stessi componenti devono essere iscritti al registro istituito presso il MEF.

Nominativo	Carica	Scadenza
<b>Alessandro Ambroso</b>	<b>Presidente</b>	<b>Approv. Bilancio 2022</b>
<b>Lanfranco Duo'</b>	<b>Sindaco Effettivo</b>	<b>Approv. Bilancio 2022</b>
<b>Annarita Marangio</b>	<b>Sindaco Effettivo</b>	<b>Approv. Bilancio 2022</b>
<b>Ivan Cantisani</b>	<b>Sindaco Supplente</b>	<b>Approv. Bilancio 2022</b>
<b>Massimo Viancino</b>	<b>Sindaco Supplente</b>	<b>Approv. Bilancio 2022</b>

Ai sensi dell'art. 23 dello Statuto di Distretto Turistico dei Laghi S.c.r.l., il Collegio Sindacale:

- a) vigila sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie, sulla corretta amministrazione, sull'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabile adottato dalla Società;
- b) vigila sulla completezza, adeguatezza, funzionalità e affidabilità del sistema dei controlli interni; accerta l'efficacia delle strutture e funzioni coinvolte nel sistema dei controlli e l'adeguato coordinamento tra le stesse. Accerta, in particolare, l'efficacia delle strutture e delle funzioni coinvolte nel controllo della rete distributiva;

Il Collegio Sindacale di Distretto Turistico dei Laghi S.c.r.l. si riunisce con periodicità trimestrale, per lo svolgimento delle attività di verifica di propria competenza, nonché in occasione delle riunioni del Consiglio di Amministrazione.

## 8. PREMESSA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

Il decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175 s.m.i. "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica in materia di società a partecipazione pubblica in materia di società a partecipazione pubblica", attua la delega per il riordino della disciplina in materia di partecipazioni societarie delle amministrazioni pubbliche contenuta nella legge 7 agosto 2015, n. 124 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche".

L'articolo 6, comma 2, del Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica in materia di società a partecipazione pubblica impone alle società soggette a controllo pubblico di predisporre

«...specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale...», al fine di individuare idonei indicatori di crisi che consentano di adottare, ai sensi del successivo articolo 14, «...senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento...».

La norma lascia alla libertà della singola società partecipata la predisposizione del programma. Al di là delle modalità attraverso le quali sia possibile adempiere al nuovo obbligo, l'obiettivo del legislatore è quello di obbligare le società in controllo pubblico ad adottare strumenti che consentano di monitorare costantemente il mantenimento dell'equilibrio economico e finanziario, in modo da evitare che eventuali risultati economici negativi o crisi di liquidità possano avere riflessi sui bilanci delle Amministrazioni pubbliche socie.

L'articolo 14 del Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica in materia di società a partecipazione pubblica prevede, espressamente, che le società a partecipazione pubblica siano soggette alla disciplina fallimentare e a quella del concordato pubblico; regola, inoltre, le ipotesi di crisi aziendale nelle società a controllo pubblico.

Se nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale di cui all'articolo 6, comma 2, si rilevano uno o più indicatori della crisi d'impresa, si prevede la possibilità di adottare un piano di risanamento da parte dell'organo amministrativo della società.

### **8.1 Rapporti della società con i terzi.**

Un corretto programma di valutazione del rischio di crisi aziendale non può prescindere dall'analisi del contesto nel quale la partecipata pubblica svolge la propria attività.

L'articolo 8 della legge regionale 11 luglio 2016, n. 14 "Disposizioni in materia di organizzazione dell'attività di promozione, accoglienza e informazione turistica in Piemonte" disegna il ruolo e la finalità delle ATL: *«Allo scopo di valorizzare le risorse turistiche locali, favorire la loro conoscenza mediante l'attività di informazione, migliorare il sistema di accoglienza e di assistenza per i turisti è promossa la costituzione delle ATL».*

La forma giuridica delle ATL è tracciata al comma 2 del successivo articolo 10: *«Le ATL sono costituite nella forma di società consortile di cui all'articolo 2615-ter del codice civile, hanno capitale prevalentemente pubblico e sono dotate di autonomia organizzativa, patrimoniale, amministrativa e contabile...».*

Possono essere soci tutti i soggetti di cui all'articolo 13, comma 2 della citata legge della Regione Piemonte, ferma restando la prevalenza pubblica del capitale della società:

*«In particolare, possono partecipare alla Società: la Regione Piemonte, le Province di Novara e del Verbano Cusio Ossola, e le CCIAA del Piemonte, i Comuni e le relative unioni del Piemonte, le associazioni turistiche pro loco e gli altri enti pubblici interessati, i consorzi di operatori turistici di cui all'art. 18 della L.R. 14/2016, nonché i soggetti pubblici e privati che perseguono fini analoghi a quelli stabiliti dall'art. 9 della medesima L.R. 14/2016, le associazioni, le fondazioni e gli altri soggetti di diritto privato comunque denominati, anche privi di personalità giuridica che operino con continuità, anche se non esclusivamente nel settore del turismo, della cultura, dello sport, della promozione dei prodotti enogastronomici locali ed dello sviluppo del territorio, gli istituti bancari e le fondazioni bancarie.».*

In altre parole, dal quadro normativo sopra richiamato emerge un legame diretto tra la Regione Piemonte, gli enti pubblici e l'A.T.L. Distretto Turistico dei Laghi ScrL.

### **8.2 Il principio della "continuità aziendale".**

Il postulato fondamentale cui attenersi perché l'impresa possa continuare a vivere e creare valore, è quello della "continuità aziendale".

L'articolo 2423 bis del codice civile, al comma 1, n. 1), infatti, prevede che *«...la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività...».*



Durante la fase della predisposizione del bilancio d'esercizio sia consuntivo che previsionale (nell'arco temporale di 12 mesi), il consiglio di amministrazione deve eseguire una valutazione della capacità della società sulla sua continuità aziendale.

Qualora l'organo amministrativo, nel fare le proprie valutazioni, sia a conoscenza di significative incertezze relative a fatti, presupposti o condizioni che possano determinare il sopraggiungere di gravi dubbi sulla capacità della società di continuare a operare come un'entità in funzionamento, tali incertezze devono essere evidenziate.

Il principio della continuità aziendale, inteso come capacità dell'impresa di conseguire ricavi superiori ai costi di esercizio, si realizza nel postulato di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale:

### **8.3 Situazione di crisi aziendale.**

Allo stato attuale risulta difficoltoso stabilire, dal punto di vista giuridico e in maniera inequivocabile, la nozione di crisi d'impresa. E' il rischio d'impresa che costituisce la condizione ineluttabile dell'attività imprenditoriale.

Assumere a sé il rischio economico-aziendale costituisce la premessa fondamentale all'aspettativa del ritorno economico.

All'interno di ogni azienda, per l'individuazione tempestiva dei contesti di crisi aziendale, è fondamentale la presenza di:

- a. un sistema di controllo strategico finalizzato all'accertamento dell'efficienza dell'organizzazione aziendale e dell'efficacia della strategia intrapresa;
- b. un efficiente assetto del controllo di gestione;
- c. un sistema di rilevazione periodica dei dati relativi alla gestione e all'andamento di un'azienda.

La fase della rendicontazione, propria del processo di formazione del bilancio, permette di evidenziare gli eventuali segnali della crisi aziendale.

Gli indici che si ottengono dall'analisi dei bilanci, malgrado ciò, rappresentano solo delle avvisaglie, dei dati preliminari da interpretate da parte della direzione aziendale, tenuto conto degli altri dati e delle informazioni sull'ambiente e sul mercato che si hanno a disposizione.

### **8.4 Crisi finanziaria e crisi economica**

La crisi d'impresa si presenta spesso con caratteristiche diverse.

La crisi aziendale, fra le altre, può essere di natura finanziaria o economica.

L'impresa, in presenza di una crisi finanziaria, è economicamente sana, ma si trova in uno stato di squilibrio finanziario. Essa ha difficoltà a soddisfare, correttamente, i propri debiti e rischia di peggiorare, progressivamente, gli indici del proprio bilancio.

Il peso, spesso notevole, degli oneri finanziari rischia di vanificare i risultati della gestione caratteristica.

In presenza di una condizione di difficoltà finanziaria, non bilanciata da considerevoli risultati della gestione tipica, è ineluttabile attuare delle azioni e degli interventi volti:

1. alla ristrutturazione del debito;
2. alla ricapitalizzazione;
3. alla ricerca di nuove risorse finanziarie;

In un contesto di crisi economica, invece, l'impresa non è più in grado di ottenere dei risultati positivi dalla gestione caratteristica.

L'impresa non riesce, con la gestione operativa, a remunerare congruamente i fattori produttivi impiegati nell'attività aziendale.

In tale circostanza, diventa necessario ingegnarsi per compiere interventi diversificati, tesi a un riposizionamento di natura strutturale per:

1. adeguarsi al mercato innovandosi;
2. cercare di migliorare il proprio servizio;

### 8.5 I fattori della crisi economica.

I fattori che possono determinare una crisi economica possono essere rinvenuti all'interno dell'impresa o essere imputati al rapporto con l'esterno.

I fattori interni possono provocare esemplificando:

1. una crisi da inefficienza produttiva dovuta alla perdita di redditività;
2. una crisi da declino dei servizi dovuta alla perdita di competitività;
3. una crisi legata a errori strategici o a carenze organizzative;
4. una difficoltà della proprietà a far emergere la crisi aziendale.

Sono fattori esterni di crisi ma solo dal punto di vista esemplificativo e non esaustivo:

- a. una condizione economica generale di stagnazione o deflazione;
- b. una situazione politica incerta, una struttura della tassazione elevata;
- c. un livello dei servizi e delle infrastrutture carente;

### 8.6 Gli indicatori della crisi aziendale.

Gli indicatori della crisi aziendale, secondo quanto enunciato dal principio di revisione aziendale n. 570 della "Commissione paritetica per i principi di revisione" del Consiglio Nazionale dei dottori commercialisti e del Consiglio Nazionale dei ragionieri, sono classificati in tre categorie:

- a. Indicatori di natura finanziaria;
- b. Indicatori di natura gestionale;
- c. Indicatori di altra natura.

### 8.7 Gli indicatori di natura finanziaria.

Come dice il nome, gli indicatori di natura finanziaria attengono all'aspetto finanziario della complessa gestione aziendale, ponendo in risalto elementi che incidono negativamente sulla sana gestione finanziaria.

Essi, preliminarmente, sono stati individuati:

1. nella condizione di disavanzo patrimoniale o di capitale circolante netto negativo. La struttura dell'azienda presenta uno squilibrio finanziario;
2. nella presenza di prestiti con una scadenza fissa e vicina al termine, senza la prospettiva di rinnovo o di rimborso;
3. nella elevata dipendenza da prestiti a breve termine, impiegati per finanziare le attività a lungo termine;
4. in circostanze di cessazione del sostegno finanziario da parte di finanziatori o di altri creditori;
5. in una successione di bilanci consuntivi o preventivi che mettono in rilievo dei flussi di cassa negativi;
6. nei principali indicatori economici e finanziari negativi o in costante deterioramento,
7. in cospicue perdite derivanti dalla gestione caratteristica o in elevate perdite di valore delle attività che producono cash flow;
8. nella mancanza o nella discontinuità della politica di distribuzione dei dividendi;
9. nell'inidoneità a onorare i debiti alla scadenza;
10. nella incapacità di rispettare le clausole contrattuali dei prestiti;
11. nel peggioramento delle modalità di pagamento accordate dai fornitori;
12. nella incapacità a procurarsi dei finanziamenti indirizzati allo sviluppo dei prodotti.

In presenza di questi segnali di crisi, la struttura aziendale istituita per il controllo di gestione dovrebbe:

- a. prevedere un sistema periodico di predisposizione e di valutazione degli indici di bilancio;

- b. predisporre gli scadenziari delle rate dei prestiti e delle fatture, dotati di appositi campanelli di allarme, allorquando le relative scadenze non dovessero essere rispettate;
- c. controllare e monitorare, con continuità, i crediti verso i clienti, con lo scopo di accertare i probabili ritardi negli incassi per attivare le procedure di recupero crediti;
- d. istituire un ufficio, per il monitoraggio dei flussi finanziari, in grado di rilevare e mettere in rilievo i periodi di cash flow negativo, con l'obiettivo di evitare che il ricorso al credito avvenga all'ultimo momento, limitando le possibilità di scelta delle migliori fonti di finanziamento.

### **8.8. Indicatori di natura gestionale.**

Gli indicatori di natura gestionale sono elementi osservabili e verificabili, ma non sono quantificabili in termini monetari.

Essi possono essere individuati:

1. nella instabilità della struttura amministrativo-esecutiva, con la perdita di amministratori o di dirigenti chiave senza riuscire a sostituirli;
2. nella perdita di mercati fondamentali, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti;
3. nella inadeguata composizione numerica e qualitativa del fattore lavoro;
4. nella difficoltà nel conservare il normale flusso di approvvigionamento da importanti fornitori.

Con riferimento al primo punto, l'azienda, delineate le persone cardine della struttura di direzione, dovrebbe applicare lo strumento degli incentivi tali da mantenerla unita, all'avverarsi degli iniziali segnali di crisi.

Per quanto riguarda, invece, gli altri indicatori sopra elencati, è opportuno che l'impresa non dia per scontata la propria posizione di privilegio nel mercato costituita da rendite di posizione stimate, per errore, come sicure.

### **8.9 Indicatori di altra natura.**

Gli indicatori di altra natura, categoria residuale, raccoglie solo alcuni indicatori non monetari da considerare con attenzione.

Essi possono essere individuati:

1. nel capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o la sua non conformità ad altre disposizioni normative;
2. nella presenza di contenziosi legali che, in caso di soccombenza, potrebbero determinare degli obblighi di natura economica, nei confronti della controparte, difficili da onorare;
3. nelle modifiche legislative o nelle politiche governative dalle quali si attendono effetti sfavorevoli all'impresa;
4. negli obblighi di tutela ambientale non rispettati;
5. nel termine della durata statutaria senza previsione di prolungamento;
6. nella sopravvenuta mancanza dei requisiti per il mantenimento delle autorizzazioni amministrative necessarie allo svolgimento dell'attività d'impresa.

La riduzione del capitale sociale, al di sotto dei limiti legali o il persistere di perdite superiori a un terzo dello stesso può dar luogo a difficoltà nella richiesta di finanziamenti.

Sulle conseguenze, in caso di soccombenza nei contenziosi, la struttura addetta al controllo di gestione, tramite la vigilanza continua dei processi e il puntuale adeguamento del fondo per rischi aziendali è in grado di ridurre le possibilità di cessazione dell'impresa.

La valutazione delle conseguenze avverse del mutamento del sistema giuridico/istituzionale dovrebbe costituire, invece, punto di partenza di nuove strategie aziendali che consentano il rispetto del principio della continuità aziendale.

### 8.10 Individuazione degli indicatori di crisi aziendali: le analisi di bilancio.

Con la disanima degli indicatori di rischio gli strumenti che possono essere utilizzati per accertare la probabile manifestazione, improvvisa, della crisi aziendale hanno una forte validità le analisi di bilancio.

L'analisi di bilancio può essere condotta utilizzando metodologie diverse che permettono di rileggere i dati di bilancio, con lo scopo di acquisire dati e informazioni sugli equilibri patrimoniali, reddituali, economici e finanziari inerenti la gestione aziendale.

Essa permette di apprezzare lo stato di salute dell'impresa.

L'analisi di bilancio è, sostanzialmente, una analisi:

- della solidità che è indirizzata ad apprezzare la relazione fra le diverse fonti di finanziamento e la corrispondenza fra la durata degli impieghi e delle fonti.
- della liquidità che analizza la capacità dell'azienda di far fronte ai pagamenti a breve con la liquidità creata dalle attività di gestione a breve termine.
- della redditività che verifica la capacità dell'azienda di generare un reddito capace di coprire l'insieme dei costi aziendali e produrre un utile per la remunerazione del capitale versato dai soci.

## 9. PROGRAMMA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

Nella presente sezione è rappresentato il programma di valutazione del rischio di crisi aziendale. Tale valutazione è stata effettuata attraverso l'analisi di bilancio.

Attraverso tale è possibile ottenere informazioni utili alla valutazione delle dinamiche gestionali della Società, il quale prevede che, qualora affiori, in questa sede, una potenziale crisi aziendale, l'organo di vertice della società a controllo pubblico adotti, senza nessun indugio, i provvedimenti che si rendono necessari per arrestare l'aggravamento della crisi, per circoscriverne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento.

Analisi di Bilancio:

analisi specifica dello "stato di salute della società" tramite analisi dei seguenti indicatori di bilancio:

Indici patrimoniali e finanziari	Significato	Anno 2020	Anno 2021
<b>Leverage (dipendenza finanz.)</b>	L'indice misura l'intensità del ricorso all'indebitamento per la copertura del capitale investito.	5,77	4,60
Capitale Investito ----- Patrimonio Netto			
<b>Elasticità degli impieghi</b>	Permette di definire la composizione degli impieghi in %, che dipende sostanzialmente dal tipo di attività svolta dall'azienda e dal grado di flessibilità della struttura aziendale. Più la struttura degli impieghi è elastica, maggiore è la capacità di adattamento dell'azienda alle mutevoli condizioni di mercato.	94,74	95,61
Attivo circolante ----- Capitale investito			
<b>Quoziente di indebitamento complessivo</b>	Esprime il grado di equilibrio delle fonti finanziarie.	4,77	3,60
Mezzi di terzi ----- Patrimonio Netto			

Indici di redditività	Significato	Anno 2020	Anno 2021
<b>Return on debt (R.O.D.)</b>	L'indice misura la remunerazione in % dei finanziatori esterni, espressa dagli interessi passivi maturati nel corso dell'esercizio sui debiti onerosi.	3,17	7,26
Oneri finanziari es. ----- Debiti onerosi es.			
<b>Return on sales (R.O.S.)</b>	L'indice misura l'efficienza operativa in % della gestione corrente caratteristica rispetto alle vendite.	23.183,00	4.228,75
Risultato operativo es. ----- Ricavi netti es.			
<b>Return on investment (R.O.I.)</b>	L'indice offre una misurazione sintetica in % dell'economicità della gestione corrente caratteristica e della capacità di autofinanziamento dell'azienda indipendentemente dalle scelte di struttura finanziaria.	1,21	0,95
Risultato operativo ----- Capitale investito es.			
<b>Return on Equity (R.O.E.)</b>	L'indice offre una misurazione sintetica in % dell'economicità globale della gestione aziendale nel suo complesso e della capacità di remunerare il capitale proprio.	3,08	0,30
Risultato esercizio ----- Patrimonio Netto			

Indici di struttura	Significato	Anno 2020	Anno 2021
<b>Quoziente primario di struttura</b>	L'indice misura la capacità della struttura finanziaria aziendale di coprire impieghi a lungo termine con mezzi propri.	3,30	4,95
Patrimonio Netto ----- Immobilizzazioni esercizio			
<b>Quoziente secondario di struttura</b>	L'indice misura la capacità della struttura finanziaria aziendale di coprire impieghi a lungo termine con fonti a lungo termine.	4,26	6,22
Patrimonio Netto + Pass. consolidate ----- Immobilizzazioni esercizio			

## Individuazione dei Fattori di Rischio:

	Fattore di Rischio	31/12/2021	31/12/2020
1	La gestione operativa della società sia negativa per due esercizi consecutivi	No	No
2	La sommatoria delle perdite di esercizio evidenziate negli ultimi due esercizi, non coperte da riserve di utili accantonate negli esercizi precedenti, abbiano intaccato il patrimonio netto in una misura superiore al 10%	No	No
3	La relazione redatta dall'organo di controllo evidenzi rilevi significativi anche in merito alla continuità aziendale	No	No

Impatto “finanziario” sul bilancio:

	<b>Fattore di Rischio</b>	<b>31/12/2021</b>	<b>31/12/2020</b>
1	L'indice di struttura complessivo dato dal rapporto tra patrimonio più debiti a medio e lungo termine e attivo immobilizzato, sia inferiore a 1	No	No
2	L'indice di disponibilità finanziaria, dato dal rapporto tra attività correnti e passività correnti, sia inferiore ad 1	No	No
3	Il peso degli oneri finanziari, misurato come oneri finanziari sul valore della produzione, sia superiore al 7%	No	No

Oltre alle tabelle sopra riportate la società si è dotata di un ulteriore strumento di analisi economico finanziaria che consente di esaminare mensilmente l'andamento societario, con un ridotto margine di errore simulando e evidenziando il maggiore margine di errore della gestione in corso.

Visti i dati riportati, il Consiglio di Amministrazione ritiene che non vi siano rischi di crisi aziendale.

La società segnala che non sono stati sottoscritti accordi di secondo livello nel corso delle gestioni 2020 e 2021.

Atteso che l'andamento gestionale è un fenomeno dinamico, l'analisi di bilancio è stata svolta con riferimento ai bilanci degli ultimi tre esercizi della Società coprendo pertanto un intero triennio (cd. analisi storica).

Le analisi sono state predisposte per individuare il futuro dell'azienda e la sua evoluzione economica e finanziaria negli anni a venire, che in questo caso non potranno determinarsi in modo normale e pertanto non scaturirà un'analisi corretta e puntuale, in quanto l'evoluzione economica globale influenzerà sicuramente il singolo territorio, quindi anche il nostro.

L'analisi si è soffermata facendo riferimento alle seguenti aree di interesse:

- 1) adeguatezza del capitale, ossia il livello di capitalizzazione, la capacità della Società di affrontare eventuali periodi di stress utilizzando le risorse proprie;
- 2) efficienza, ossia la capacità di generare adeguati margini nella gestione caratteristica, senza considerare la parte straordinaria.

Il Distretto Turistico dei Laghi S.c.r.l. si è dotato di un processo per valutare nel continuo l'adeguatezza della propria dotazione patrimoniale.

Il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale sono informati su:

- a) il regolare andamento gestionale;
- b) il verificarsi di una situazione di pre-crisi nel caso in cui si manifestino segnali di squilibrio economico-finanziario presente e prospettico.

Nell'eventualità di cui al caso b) il Consiglio di Amministrazione, adotta gli opportuni provvedimenti.

Data la dimensione contenuta dell'azienda e la tipologia di attività svolta, non si è ritenuto necessario adottare ulteriori provvedimenti diversi da quelli precedentemente indicati.

In conclusione, da quanto sopra evidenziato, sulla base dei criteri e degli indici individuati dalla società per la misurazione del rischio aziendale stesso, non si evidenziano situazioni, tali da far ritenere in essere un potenziale rischio dell'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale della società.

Il C.d.A