



SOGESID

Interventi integrati per la Sostenibilità dello Sviluppo



*Relazione sul governo societario
ai sensi del comma 2 dell'art. 6 del D.lgs 175/2016 e s.m.i.
Esercizio 2017*



1. Premessa normativa

La presente relazione adempie all'obbligo di cui all'art. 6 "Principi fondamentali sull'organizzazione e sulla gestione delle società a controllo pubblico" del Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica D.lgs. n.175/2016 e s.m.i.

Ai sensi del comma 2 del citato articolo, le società a controllo pubblico *"predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'assemblea nell'ambito della relazione di cui al comma 4"*.

Ai sensi del comma 4 *"gli strumenti eventualmente adottati sono indicati nella relazione sul governo societario che le società controllate predispongono annualmente, a chiusura dell'esercizio sociale e pubblicano contestualmente al bilancio d'esercizio"*.

Ai sensi del comma 3, *"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 delle 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 efficienza della gestione;

c) codici di condotta propri, o adesione a codici di condotta collettivi aventi ad 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".



L'intento del legislatore è quello di favorire la diffusione delle informazioni nei confronti dei soci necessarie al monitoraggio dei rischi al fine di prevenire potenziali rischi patrimoniali, finanziari ed economici a danno dei soci e delle loro società. E' previsto infatti che qualora emergano, nell'ambito di tali programmi di valutazione del rischio, indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo debba adottare senza indugio i provvedimenti necessari per prevenire l'aggravamento della crisi, correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento. In caso di fallimento o concordato preventivo, la mancata adozione di provvedimenti adeguati, da parte dell'organo amministrativo, costituisce gravi irregolarità ai sensi dell'art. 2409 del codice civile. In merito il legislatore chiarisce che non costituisce provvedimento adeguato la previsione di un ripianamento delle perdite da parte delle amministrazioni pubbliche socie, anche se attuato in concomitanza a un aumento di capitale o ad un trasferimento straordinario di partecipazioni o al rilascio di garanzie o in qualsiasi altra forma giuridica, a meno che tale intervento sia accompagnato da un piano di ristrutturazione aziendale, dal quale risulti comprovata la sussistenza di concrete prospettive di recupero dell'equilibrio economico delle attività svolte.

In merito all'adozione di specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale da parte di SOGESID si illustra quanto segue.

2. Inquadramento giuridico societario

SOGESID S.p.A. svolge, in materia di tutela ambientale, attività strumentali alle esigenze, finalità, competenze e altre attribuzioni istituzionali del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare.

SOGESID opera come società *in house* in quanto il proprio il capitale sociale è interamente pubblico e detenuto dal Ministero dell'Economia e delle Finanze. Quest'ultimo esercita i propri diritti di azionista d'intesa con il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare e con il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti.

Lo Statuto prevede all'art. 17 comma 1:

“Ai fini dell'esercizio del controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi, il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare impartisce, annualmente,



agli amministratori della Società direttive in ordine al programma di attività, all'organizzazione, alle politiche economiche, finanziarie e di sviluppo. Le direttive sono preventivamente comunicate all'azionista ai fini della verifica dei profili economici e finanziari."

In altri termini, la gestione *in house* si realizza attraverso un controllo da parte del Ministero dell'Ambiente analogo a quello esercitato da quest'ultimo sui propri servizi; ne risulta, così, un'influenza significativa e di fatto dell'Autorità Pubblica sugli obiettivi strategici e sul governo societario.

3. Sistema di controlli

Corte dei Conti

La Società è sottoposta al controllo della Corte dei Conti ai sensi del decreto 13 ottobre 2009 del Presidente del Consiglio dei Ministri e dell'art. 12 della legge 21 marzo 1958, n. 259.

La determinazione della Sezione del controllo sugli enti della Corte dei Conti n. 87/2010 del 25 novembre 2010 disciplina le modalità di esecuzione degli adempimenti cui la Società deve provvedere, ai sensi della citata legge n. 259/58 ed ai fini dell'esercizio del controllo.

In particolare è obbligo della Società inviare alla Corte dei Conti:

- il bilancio di esercizio, costituito dallo stato patrimoniale, dal conto economico, dal rendiconto finanziario e dalla nota integrativa, corredato dalle relazioni degli amministratori, dei sindaci e del soggetto incaricato della revisione legale dei conti;
- entro quindici giorni dalla loro adozione o redazione: gli atti e documenti contabili generali di qualsiasi natura, diversi da quelli indicati nel punto precedente (come, ad esempio, quelli aventi scopo di previsione, preconsuntivo, indirizzo, programmazione, pianificazione, sintesi, consolidamento, ecc.);
- i verbali dell'assemblea dei soci e del Consiglio di amministrazione;
- gli atti normativi (statuto e sue modifiche) ed organizzativi di rilevanza generale.

Il Presidente del Collegio sindacale e ciascun Sindaco per gli atti e le operazioni individuali hanno l'obbligo di far pervenire alla Corte dei conti, entro quindici giorni dalla loro redazione, le relazioni eventualmente presentate in corso di esercizio, ai sensi dell'art. 4,



comma 2, della legge 21 marzo 1958, n. 259, nonché i verbali delle sedute e dei controlli eseguiti, dei dati acquisiti e delle relazioni, raccomandazioni e giudizi formulati.

La Corte dei conti riceve inoltre dal Ministero dell'Economia e delle Finanze entro trenta giorni dalla loro adozione, i provvedimenti rilevanti emessi nell'esercizio dei poteri ad esso spettanti nei confronti della Società.

Collegio sindacale e società di revisione legale

La società è sottoposta al controllo del collegio sindacale e della società di revisione legale.

Il Collegio Sindacale ai sensi dell'art. 2403 del codice civile vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Società e sul suo concreto funzionamento.

La società di revisione legale dei conti, ai sensi dell'art. 14 del D. Lgs. 39/2010, verifica nel corso dell'esercizio la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili, nonché esprime con apposita relazione un giudizio sul bilancio di esercizio.

Le relazioni del collegio sindacale e della società di revisione non hanno mai rilevato dubbi sulla continuità aziendale.

Sistema di controllo interno, di gestione del rischio e altri strumenti di governo societario

La Società ha adottato un Sistema di Controllo Interno, di Gestione del Rischio (SCIGR) e altri strumenti di governo societario che contribuiscono al monitoraggio continuo sulla gestione operativa e sui rischi a questa correlati.

Le funzioni preposte al presidio del corretto funzionamento di tali attività sono:

1. Il Management
2. La Direzione Pianificazione Strategica e Progetti Speciali
3. La Direzione Amministrazione Finanza e Controllo di Gestione
4. Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari
5. L'Area Internal Audit e Controllo



6. Codice Etico

Management

I controlli effettuati dal Management (controlli di I livello) sono predisposti e attuati nel rispetto degli obiettivi e delle responsabilità del medesimo e sono diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni. A tal fine, il management attua dei protocolli periodici di controllo e di verifica.

In merito si precisa che la Società ha adottato un sistema di poteri e deleghe caratterizzato da una segregazione di funzioni affinché nessuno possa disporre di poteri illimitati e svincolati dalla verifica e supervisione di altri soggetti.

Direzione Pianificazione Strategica e Progetti Speciali

La Funzione cura la predisposizione periodica (bimestrale) della reportistica da sottoporre al vertice aziendale, con l'indicazione dello stato di avanzamento delle Convenzioni/Commesse, degli scostamenti rispetto alle previsioni iniziali e delle criticità riscontrate, più nel dettaglio:

- verifica il rispetto dei termini e dei costi previsti dalla pianificazione iniziale per le Convenzioni;
- indica eventuali scostamenti dei termini, tempi e costi rispetto alle previsioni iniziali;
- verifica gli indici di performance;
- fornisce previsioni dei carichi di lavoro risorsa/interna consulente per mese;
- richiede l'adeguamento della pianificazione e dei budget;
- verifica l'idonea finalità della destinazione dei finanziamenti/sovvenzioni.

La quantità e la tipologia di informazioni/dati recepiti ed elaborati consente un monitoraggio della situazione in tempi utili per l'assunzione di decisioni correttive.

Le attività della Funzione sono sottoposte ad un costante monitoraggio interno da parte del Vertice aziendale.



Direzione Amministrazione Finanza Controllo di gestione

La Direzione effettua il monitoraggio dell'andamento economico/finanziario della Società (ivi compresi controllo e gestione del processo di autorizzazione alla spesa) nonché il controllo di gestione aziendale (controlli di II livello). Tra le attività svolte dalla Direzione rilevano:

- la raccolta e l'elaborazione dei dati per la formazione del budget e le successive revisioni;
- il supporto alle Funzioni aziendali per la redazione dei budget di commessa;
- la collaborazione con il Vertice aziendale nel processo di pianificazione e controllo in materia economica, patrimoniale e finanziaria;
- l'analisi dei dati consuntivi della gestione con i relativi scostamenti rispetto al budget;
- la gestione dei rapporti con il Collegio Sindacale e la Società di revisione, fornendo la documentazione necessaria per le verifiche da loro promosse;
- la predisposizione dei consuntivi economici delle singole commesse valutandone i costi di esercizio e quelli pluriennali, evidenziandone eventuali criticità;
- il controllo della tracciabilità dei flussi finanziari;
- il controllo della registrazione adeguata di ogni operazione di rilevanza, economica, finanziaria o patrimoniale e del relativo supporto documentale.

La Direzione è tenuta a riportare periodicamente al Vertice aziendale in merito a eventuali eccezioni o irregolarità riscontrate.

Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari

È responsabile per legge di definire e applicare un idoneo sistema di controllo interno sull'informativa finanziaria nell'ambito della Società; a tal fine opera secondo procedure di controllo istituzionalizzate. In particolare, Il Dirigente Preposto predispone adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio affinché quest'ultimo dia una rappresentazione veritiera e corretta della situazione economica, finanziaria e patrimoniale della Società e, a tal fine, rilascia pertinente attestazione ai sensi dello Statuto Sociale.



Area Internal Audit e Controllo

L'Area effettua annualmente una mappatura dei processi aziendali secondo un approccio *risk based*, che comprende i rischi operativi, di reporting, patrimoniali/finanziari e di *compliance*, indicando nel Piano di Audit, sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, sia le misure di correzione/mitigazione per tutti i rischi associati ai processi aziendali che il programma di intervento per l'esercizio (controlli di III livello).

In particolare, tra le attività svolte dalla Funzione rilevano:

- il presidio e la gestione dei rischi connessi al perseguimento degli obiettivi di business aziendali, attraverso il monitoraggio dei principali processi procedurali e organizzativi;
- la raccolta con cadenza periodica almeno trimestrale dei dati di reporting della Direzione Pianificazione Strategica e Progetti Speciali relativamente allo stato delle commesse aziendali.

L'Area è tenuta all'invio al vertice aziendale di report periodici sugli esiti dell'attività svolta.

Codice Etico

Il Codice Etico adottato ai sensi del D.lgs 231/2001 e s.m.i. quale utile strumento di *governance* e per il quale si provvederà, comunque, ad aggiornare il documento con la modifica della denominazione del Codice Etico in "Codice etico e di condotta" al fine di far assumere allo stesso, anche nel titolo, sia una dimensione valoriale sia di disciplina.

* * *

La Società, in funzione dell'attività svolta, ha ritenuto non opportuno dotarsi di regolamenti interni nonché di norme di tutela della proprietà industriale o intellettuale, né di programmi di responsabilità sociale d'impresa.

4. Informazioni sui rischi aziendali

Con riferimento ai principali fattori di rischio, che risultano anche dalle caratteristiche del



settore di riferimento e dalla natura delle attività svolte dalla Società, è opportuno richiamare le seguenti fattispecie:

- il quadro macro-economico è caratterizzato da un modesto incremento del PIL e da una previsione di un trend in accelerazione tra il 2019 e il 2020 soggetta a significativi margini di incertezza. Tutto ciò, pur in presenza di deflazione e di un elevato tasso di disoccupazione, in un contesto di ulteriore contenimento della capacità di spesa della Pubblica Amministrazione.
- L'elevato livello di regolamentazione, cui l'attività aziendale è assoggettata, presenta aspetti di farraginosità, anche per la stratificazione nel tempo con provvedimenti non sempre coordinati fra loro, che si sommano alle molteplici disposizioni normative e regolamentari in relazione ai diversi aspetti dell'attività aziendale, incidendo sulle modalità di svolgimento della stessa, imponendo l'implementazione e il mantenimento di presidi organizzativi dedicati allo scopo di monitorare la *compliance* alle diverse disposizioni e all'evoluzione normativa al fine di individuare le opportune soluzioni con una forte influenza sulle condizioni di svolgimento e di efficienza delle attività. La società non può escludere che le regolamentazioni e le norme esistenti, ovvero l'emanazione – sia da parte del legislatore che degli enti e autorità di vigilanza – di nuove disposizioni, anche di livello secondario, possano influenzare la propria attività operativa con possibili impatti negativi sulla situazione economica e patrimoniale.
- I sistemi informativi rappresentano una componente di rilievo per l'attività della società e per i servizi fondamentali da essa svolta per il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare e di altre amministrazioni aggiudicatrici nonché per il perseguimento degli obiettivi di sviluppo delle stesse. Il mancato presidio della piena rispondenza alle esigenze di business, del costante aggiornamento delle soluzioni adottate, dell'attività svolta da fornitori esterni potrebbero pregiudicare lo svolgimento delle attività della società, oltre che per l'indisponibilità dei servizi e per eventuali blocchi operativi, anche per la perdita della riservatezza ed integrità dei dati in conseguenza di possibili nuove minacce provenienti da internet. La società adotta politiche IT in linea con le migliori *best practices* e segue processi strutturati di



gestione sia della parte infrastrutturale che degli applicativi, al fine di proteggere le attività fondamentali, attraverso un processo strutturato e continuativo di analisi dei rischi. Tuttavia non vi sono garanzie che l'attuazione delle misure individuate siano sufficienti a prevenire eventuali errori o guasti che possa avere un effetto negativo sulle attività della società.

- Nell'ambito delle attività di programmazione e controllo delle singole commesse eseguite nel corso dell'esercizio, è stato riscontrato uno scostamento tra i dati di budget forniti e le rendicontazioni consuntive presentate. Tali scostamenti, soprattutto se rilevati a commesse completate, non consentono margini di intervento con la conseguenza di mettere a rischio la remuneratività della commessa. Al fine di intraprendere le azioni correttive più appropriate per riportare i risultati effettivi in linea con quelli desiderati, la società adotterà nel sistema di controllo interno un modello basato su una gestione integrata del rischio mediante un approccio coordinato ed omogeneo, utilizzato per identificare gli eventi, misurare e priorizzare i rischi collegati agli eventi, gestire e mitigare i rischi che compromettono il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il metodo per valutare i rischi cui è esposta la società ed i controlli per mitigarli è l'attivazione di una serie di azioni correttive attraverso puntuali processi di verifica, monitoraggio e controllo dell'intera *governance* delle commesse. In particolare sono già stati costituiti e sono operativi gruppi di lavoro dedicati all'implementazione del sistema del controllo di gestione attraverso lo sviluppo e l'integrazione dei sistemi informatici aziendali al fine di migliorare la sinergia tra la pianificazione dei budget di commessa e il relativo reporting. Tali azioni garantiranno l'adozione di tempestive misure correttive sui risultati di commessa sia in termini di efficacia che di efficienza.

L'implementazione delle suddette attività di *project control* e di *project management* consentiranno altresì di rafforzare ulteriormente, già nel corrente anno 2018, anche il presidio che la Società sta consolidando sul secondo pilastro dell'efficienza: la riduzione dei costi operativi.

Le iniziative e le attività sopra descritte, infatti, permetteranno di definire una più efficiente ed



efficace organizzazione del lavoro attraverso una allocazione delle risorse umane correlata alle esigenze operative e alla struttura economica delle commesse.

Altrettanta attenzione si sta ponendo sul fronte dei costi di struttura e, in particolare, dei costi del personale. In tale ambito va rilevato che a fronte di un incremento dei costi dovuto anche a variabili esogene quali, ad esempio, il rinnovo del CCNL, già per il 2017 sono state sensibilmente ridotte alcune delle più rilevanti voci di costo variabile tra i quali figurano le remunerazioni e le maggiorazioni per lavoro straordinario. Inoltre, nel corso del 2018 si procederà, anche sulla scorta di quanto previsto dall'art. 19, comma 6 del D.lgs n. 175/2016, ad effettuare una rivisitazione della contrattazione di secondo livello relativa alla premialità di risultato per condurla nella direzione prevista dal legislatore all'art. 1, commi da 182 a 190, legge 28 dicembre 2015, n. 208 (legge di Stabilità 2016) e s.m.i che incentiva la sua correlazione agli elementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione senza depauperare, anzi implementandola, la componente di welfare aziendale.

In un contesto generale della finanza pubblica come quello attuale e soprattutto in previsione di crescenti volumi di attività verso il medesimo cliente, così come avvenuto nel 2017 ed è previsto per i prossimi esercizi, si segnala un potenziale rischio di liquidità che potrebbe essere correlato a difficoltà o ritardi nell'incasso di competenze maturate nei confronti del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, peraltro sistematici nel caso d'incasso delle rate di saldo delle diverse convenzioni perché sottoposte a controlli delle rendicontazioni e delle relazioni finali, con conseguente difficoltà di ottemperare alle obbligazioni assunte per debiti commerciali nei confronti dei fornitori di beni e servizi nei termini contrattualmente previsti.

Altro tema è la funzione di Stazione Appaltante svolta in favore di Commissari Straordinari e amministrazioni locali finalizzata alla realizzazione di rilevanti interventi sul territorio. Per tali funzioni la società si assume la responsabilità tecnica, giuridica e finanziaria in tutte le fasi della realizzazione delle opere, fino al collaudo. Le modalità di trasferimento delle risorse finanziarie, così come previsto di regola dalle varie convenzioni, avviene a stati avanzamento lavori con una rata di saldo finale che viene erogata al collaudo e certificazione definitiva dell'opera con conseguente necessità da parte della società di dover anticipare risorse



finanziarie.

Non meno rilievo assume l'attività di soggetto attuatore e di supporto tecnico specialistico a favore del MATTM nell'attuazione di progetti comunitari cofinanziati sui Fondi Strutturali di cui è beneficiaria la Pubblica Amministrazione. Le peculiari modalità di rimborso dei costi per le attività rese, che consistono nella rendicontazione di costi effettivamente sostenuti e quietanzati, comporta la necessità di reperire le dovute coperture finanziarie per garantire le attività a finire.

I problemi di liquidità sopra richiamati ed i conseguenti ritardi nei pagamenti ai fornitori possono generare, altresì, un rischio di contenzioso.

L'evenienza che l'azienda sia coinvolta in nuovi procedimenti giudiziari di natura giuslavoristica, amministrativa e civile. Non vi è la possibilità, al riguardo, di fare previsioni in merito agli esiti degli eventuali giudizi. L'azienda monitora costantemente lo stato delle procedure ed ha stanziato, ove ritenuto necessario, appositi fondi rischi basandosi sulle informazioni di volta in volta disponibili e sulle ipotesi formulate dai legali interni ed esterni che supportano la società. Potrebbe tuttavia accadere che, nonostante la prudenza adottata nel definire le stime, eventi non prevedibili o le incertezze insite nei procedimenti medesimi rendano non sufficienti gli stanziamenti effettuati.

5. Indicatori di anomalia

La Società non è mai incorsa nelle c.d. "soglie di allarme", come individuate dalle Linee Guida Utilitalia per la definizione del rischio ai sensi degli artt.6 comma 2 e 14 comma 2 del D.lgs. 175/2016, intese come superamento anomalo dei parametri fisiologici del normale andamento gestionale, quali a titolo esemplificativo:

- a) costi di gestione superiori ai ricavi per tre esercizi consecutivi;
- b) incapacità dei flussi finanziari in entrata originati dalla gestione di garantire il puntuale adempimento delle obbligazioni assunte dalla società con istituti di credito, fornitori e proprio personale;
- c) erosione del patrimonio netto con le perdite di esercizio cumulate negli ultimi tre esercizi.



6. Compliance alla normativa sull'anticorruzione e trasparenza

Sebbene il D.lgs. 175/16 e s.m.i. nella valutazione dell'adozione di specifici programmi di misurazione del rischio di crisi aziendale, non faccia esplicito riferimento al rispetto degli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza, come dichiarato dall'Autorità Nazionale dell'anticorruzione l'adozione di un Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza il più possibile esaustivo in tutte le sue parti è d'ausilio *anche* per le attività di controllo interno e di valutazione della performance. Il Piano infatti rappresenta uno strumento sia di presidio alla riduzione del rischio di reato di corruzione sia un fondamentale elemento di miglioramento gestionale.

In merito la Società ha adottato il Piano Triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza per il triennio 2018-2020 che descrive la mappatura dei rischi, il sistema di controllo interno, le verifiche periodiche sull'attività, il reporting tempestivo delle eccezioni al vertice.

La Società ha altresì adempiuto agli obblighi in materia di trasparenza di cui al D.lgs. 33/13, come modificato dal D.lgs. 97/16, con la pubblicazione sul sito nella sezione "Società Trasparente" dei dati e delle informazioni richieste dalla legge e monitora periodicamente sul relativo aggiornamento degli stessi.

7. Conclusione

Il sistema dei controlli descritto garantisce:

- a) un presidio costante al monitoraggio dell'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale
- b) la segnalazione tempestiva di eventuali situazioni di rischio di crisi aziendale
- c) la possibilità di mettere in atto tempestivamente azioni di mitigazione del rischio.

per IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

IL PRESIDENTE ED AMMINISTRATORE DELEGATO