

**RAM S.P.A.**

**Programma di Valutazione del rischio di crisi aziendale**

*Documento redatto ai sensi dell'art. 6, D. Lgs. n. 175/2016*

**Ottobre 2021**

## INDICE

1	PREMESSA.....	3
2	OBIETTIVI DEL PROGRAMMA .....	3
3	CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO.....	3
4	DEFINIZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE.....	5
5	STRUTTURA DEL PROGRAMMA .....	5
6	CONTESTO OPERATIVO DELLA SOCIETÀ.....	6
6.1.	<i>Mission</i> .....	6
6.2.	Funzionamento operativo .....	6
6.3.	Modello di remunerazione.....	7
6.4.	<i>Governance</i> societaria .....	7
7	IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO INERENTE I RISCHI AZIENDALI.....	8
8	ASPETTI INERENTI LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DELLA SOCIETÀ .....	10
9	IDENTIFICAZIONE DELLE GRANDEZZE E DEGLI INDICATORI SOTTO OSSERVAZIONE.....	10
9.1.	Definizione delle grandezze economiche e finanziarie di riferimento .....	10
9.2.	Identificazione degli indicatori contabili e gestionali .....	11
10	DEFINIZIONE DELLE SOGLIE DI ALLARME .....	12
11	MONITORAGGIO E REPORTING.....	13
12	PROCEDURA OPERATIVA.....	14
13	AGGIORNAMENTO DEL PROGRAMMA .....	15
14	VALORI DELLE GRANDEZZE E DEGLI INDICATORI A CONSUNTIVO 2018 - 2020 .....	15

### **Allegati**

Allegato 1 – Mappatura dei rischi aziendali

## 1 PREMESSA

L'articolo 6, comma 2, del D. Lgs. n. 175/2016 (Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica, nel seguito anche "TUSP") fa obbligo alle società a controllo pubblico di predisporre specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e di informarne l'Assemblea nell'ambito della Relazione sul governo societario.

In tale contesto RAM, a valle delle analisi condotte, ha quindi predisposto il presente documento, illustrativo del Programma di valutazione adottato in materia di rischio di crisi d'impresa e delle modalità di gestione delle attività di monitoraggio delle aree di rischio individuate. Il Programma è stato elaborato sulla base della specifica operatività della Società ed in tal senso sono state definite le grandezze economiche e gli indicatori di riferimento, nonché le relative soglie di allarme.

## 2 OBIETTIVI DEL PROGRAMMA

Più in dettaglio, il Programma:

- è funzionale (i) al costante monitoraggio dello stato di salute della Società alla luce del principio di continuità aziendale e (ii) alla anticipazione dell'emersione del rischio di crisi, attraverso l'individuazione di strumenti in grado di intercettare i segnali premonitori di squilibri economico-finanziari (approccio "*forward looking*") e consentirne quindi l'attenta attivazione prima che la crisi diventi irreversibile (sistema di "*early warning*"), assicurando la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, il rispetto di leggi e regolamenti nonché dello statuto sociale e delle procedure interne;
- consente al socio pubblico di analizzare e valutare lo stato di salute della Società partecipata e, quindi, tra l'altro, la convenienza economico-finanziaria di tale modalità di gestione del servizio rispetto ad altre alternative possibili.

La funzione di prevenzione della crisi, che l'Organo amministrativo è chiamato a svolgere, è particolarmente significativa per le società a controllo pubblico, la cui attività è spesso incentrata sullo svolgimento di servizi generali e servizi di interesse economico generale ed è solitamente caratterizzata da un rilevante coinvolgimento di risorse pubbliche.

## 3 CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

L'articolo 6, comma 2, del citato D. Lgs. n. 175/2016 fa obbligo alle società a controllo pubblico di predisporre specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e di informarne l'Assemblea nell'ambito della Relazione sul governo societario, la quale viene predisposta annualmente dall'Organo amministrativo della società, a chiusura dell'esercizio sociale, e pubblicata contestualmente al bilancio di esercizio.

Tale disciplina è funzionale a quanto previsto dall'art. 14, comma 2, del TUSP, il quale dispone che, laddove *“emergano, nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio di cui all'articolo 6, comma 2, uno o più indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo delle società a controllo pubblico adotta 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 mancata adozione di tali provvedimenti costituisce grave irregolarità ai sensi dell'articolo 2409 del codice civile.

Tali disposizioni si pongono in un rapporto di complementarità con le disposizioni civilistiche che impongono analoghi obblighi di monitoraggio del rischio di crisi aziendale. In particolare, in relazione al profilo della prevenzione della crisi, si fa riferimento all'obbligo dell'organo amministrativo, ai sensi dell'art. 2381, commi 3 e 5 c.c., di curare e valutare che gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili delle società siano adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa; obbligo all'interno del quale già si riteneva compreso quello di predisporre assetti organizzativi tali da consentire di monitorare in modo costante l'attività al fine di prevedere e gestire tempestivamente il sopravvenire di un “rischio crisi”.

Le citate norme del TUSP completano dunque la disciplina già presente nel codice civile con riferimento all'obbligo per l'Organo amministrativo di:

- fornire ulteriori informazioni relativamente ai principali fattori di rischio che caratterizzano le dinamiche aziendali sia in Nota integrativa sia nella Relazione sulla gestione in cui sono descritti i principali rischi e incertezze cui la società è esposta (art. 2428, comma 1, c.c.);
- redigere il Rendiconto finanziario, documento contabile funzionale all'analisi e al monitoraggio dei flussi di cassa aziendali (art. 2425-ter c.c.).

In linea di continuità e funzionalità reciproca con il TUSP e con la disciplina di diritto comune ad esso previgente, si pone il Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza. Le due discipline, tuttavia, si distinguono per il fattore temporale in quanto le disposizioni contenute nell'articolo 6 del TUSP rilevano in una fase prodromica, con la finalità di favorire l'emersione di segnali di allerta di una potenziale crisi. Il menzionato Codice della crisi interviene, invece, in una fase successiva, quando la crisi è già in atto ovvero risulta molto probabile che possa insorgere. Tale differenza è di fondamentale importanza in quanto incide direttamente sulla determinazione delle soglie di allarme e di rilevanza degli indici e degli indicatori, sia quantitativi che qualitativi.

Sotto altro profilo, l'art. 6, commi 3, 4, e 5, del citato TUSP prevede l'opportunità di integrare gli strumenti di governo societario mediante:

- 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;
- 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;

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

## 4 DEFINIZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

Il rischio di crisi aziendale può essere definito come la probabile manifestazione dello stato di difficoltà di un'impresa, non solo per il profilo economico-finanziario, inteso come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate, ma – più in generale – aziendale.

Il concetto di rischio in questione interessa dunque la struttura e l'organizzazione della realtà aziendale nel complesso, comprendendo anche profili non direttamente desumibili da indici contabili quali, ad esempio, quello normativo e/o ambientale.

Più in particolare, il concetto di crisi aziendale accolto dai citati artt. 6 e 14 fa riferimento ad una situazione che è tale da imporre provvedimenti adeguati a determinarne la reversibilità, al fine di scongiurare l'attivazione della procedura concorsuale, e conseguentemente si colloca in una fase anteriore rispetto a quella che funge da presupposto per l'omologazione di accordi di ristrutturazione dei debiti o per l'ammissione alla procedura di concordato preventivo.

## 5 STRUTTURA DEL PROGRAMMA

Il Programma di valutazione è stato elaborato sulla scorta della specifica operatività della Società e delle peculiarità dello Statuto sociale, elementi cui si è fatto riferimento per la scelta degli indicatori e la determinazione delle relative soglie di allarme.

In tale ambito si è privilegiato un impianto di rilevazione basato su valutazioni prospettiche, elaborate sulla base della prevedibile evoluzione della realtà economica, oltre che sulla analisi storica dei dati e delle informazioni contabili e gestionali.

Più in dettaglio, il Programma è articolato nelle seguenti attività:

- analisi del sistema di controllo interno ed in particolare dei rischi aziendali;
- identificazione e selezione delle grandezze economico- finanziarie e degli indicatori gestionali e contabili utili per la anticipazione di eventuali fenomeni di crisi aziendale;
- gestione, monitoraggio e *reporting* all'Organo amministrativo ed al Direttore Operativo.

La declinazione delle attività indicate è preceduta dalla disamina dello specifico contesto operativo della Società, in relazione al quale il Programma è stato elaborato.

## 6 CONTESTO OPERATIVO DELLA SOCIETÀ

### 6.1. MISSION

In base all'art. 3, comma 1, dello Statuto, la Società ha per oggetto le attività di promozione e sostegno all'attuazione del sistema integrato di servizi di trasporto denominato "Programma autostrade del mare" nel Piano Generale Trasporti, approvato dal Consiglio dei Ministri il 2 gennaio 2001, e nelle successive modificazioni ed integrazioni, nonché degli interventi al riguardo previsti nel Piano Strategico Nazionale della Portualità e della Logistica, approvato dal Consiglio dei Ministri il 6 agosto 2015 e successive modificazioni e integrazioni e nei Documenti Pluriennali di Pianificazione (DPP) di cui all'art. 201 comma 3 del decreto legislativo n. 50/2016.

A tale fine svolge le attività di promozione e supporto tecnico all'elaborazione, all'attuazione ed alla gestione delle linee di intervento in materia di trasporto e logistica connesse con tale sistema integrato e più in generale ai temi della logistica, delle infrastrutture e dei trasporti, così come previste nei documenti di pianificazione e programmazione del Ministero delle infrastrutture e della mobilità sostenibili (MIMS) ed in coerenza con i documenti di programmazione europea.

### 6.2. FUNZIONAMENTO OPERATIVO

Il funzionamento della Società è improntato al modello dell'*in house providing*, sulla base delle previsioni statutarie, e la Società opera secondo quanto previsto dall'Accordo triennale di Servizio periodicamente sottoscritto con il MIMS. L'ultimo Accordo, registrato dalla Corte dei Conti il 12 maggio 2017, è stato rinnovato per il periodo 2021 – 2023 nel mese di luglio 2020.

Tale Accordo definisce le regole quadro di ingaggio operativo della RAM cui poi le singole Direzioni Generali ministeriali, a loro volta, si devono attenere per la stipula dei singoli Atti attuativi di affidamento di specifici incarichi sulla base dell'individuazione delle relative risorse finanziarie a copertura dei costi.

In maniera residuale, il modello di funzionamento della Società prevede la partecipazione, insieme ad altri partner, a progetti/programmi comunitari nelle materie di competenza

In base alle disposizioni statutarie, oltre l'ottanta per cento del fatturato della Società è effettuato nello svolgimento dei compiti affidati dal MIMS.

La Società redige inoltre, su base annuale, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, che include misure programmatiche finalizzate a migliorare il contesto organizzativo funzionale alla prevenzione della corruzione, mantenendo un approccio di gestione del rischio che include sia il corretto utilizzo delle risorse, sia il buon andamento delle azioni amministrative.

Oltre alla pubblicazione sul Sito istituzionale, il Piano è inserito sulla piattaforma informatica creata da ANAC per la raccolta dei Piani Anticorruzione delle Pubbliche Amministrazioni.

## 6.3. MODELLO DI REMUNERAZIONE

RAM fattura al MIMS le spese sostenute per l'attuazione delle Convenzioni in essere, specificando il numero di giornate/uomo impiegate e applicando la tariffa definita nell'Accordo di servizio. In tali circostanze la rilevazione contabile avviene mediante l'applicazione del criterio della commessa completata, utilizzando l'imputazione a magazzino delle giornate/uomo impiegate e delle spese rimborsabili al costo (cd. criterio della rendicontazione).

Taluni progetti, sempre in capo al MIMS, sono altresì valorizzati a corpo, in quanto la fatturazione avviene sulla base degli accordi definiti nei singoli atti. In tali circostanze non avviene la valorizzazione attraverso il magazzino.

La copertura finanziaria delle attività svolte da RAM è assicurata dalle risorse assegnate dal MIMS ai pertinenti capitoli di spesa per l'attuazione dei singoli Atti attuativi.

Relativamente ai progetti europei, questi sono valorizzati e rendicontati in base al criterio del costo sostenuto.

## 6.4. GOVERNANCE SOCIETARIA

La normativa di riferimento è quella attinente alle Società in controllo pubblico, per quanto di competenza, e a quella civilistica per le imprese, per quanto attinente alle attività societarie svolte.

La Società, nell'ambito delle attività, considerata la sua natura giuridica, è oggetto di controllo da parte dei seguenti organi principali:

- Corte dei Conti;
- Collegio Sindacale;
- Comitato per il controllo analogo;
- Organi di revisione amministrativa e contabile;
- Organo di controllo che svolge funzioni di OIV<sup>1</sup>;
- Organismo di vigilanza ai sensi del D. Lgs. 231/2001;
- *Data Protection Officer*;
- Comitato tecnico con funzioni di valutazione della congruità economica dei preventivi;
- Dirigente preposto;
- Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza.

La Società adempie costantemente alla redazione della reportistica richiesta e alle conseguenti pubblicazioni nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale, come previsto dalla normativa vigente. Per l'Organo amministrativo, l'Azionista ha optato per un Amministratore Unico.

---

<sup>1</sup> In quanto Società soggetta al controllo da parte della pubblica amministrazione, inoltre, RAM ha adottato specifici principi di comportamento da osservare nei rapporti con la P.A., con il mercato e con i terzi, che ne testimoniano il rispetto della Legge n. 190 del 6 novembre 2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione".

La Società ha definito un sistema efficiente di intercettazione e risoluzione delle difficoltà, che permette il contenimento delle esternalità negative derivanti da possibili inefficienze gestionali e garantisce il mantenimento della continuità aziendale.

Costituiscono parte integrante di tale sistema gli eventuali rilievi sollevati dagli organi di controllo, di cui l'organo amministrativo deve dare evidenza nella Relazione sul governo societario, descrivendo, altresì, le eventuali azioni risolutive intraprese.

L'impianto dei controlli interni, pur in assenza di un apposito ufficio a ciò preposto – in un contesto di forte contenimento delle risorse interne –, è strutturato sui controlli di primo livello assicurati dai responsabili dei settori aziendali dedicati alla gestione dei progetti, e su quelli di secondo livello svolti dai settori Affari Generali e Legali, Segreteria e Comunicazione, Amministrazione e Finanza (settore quest'ultimo le cui attività sono esternalizzate a professionisti esterni).

In merito all'adozione di 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, la Società si è dotata del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001 (recentemente aggiornato), del Codice Etico e di Regolamenti interni e procedure che, in conformità alla normativa vigente e agli indirizzi espressi dall'Azionista unico, Ministero dell'Economia e delle Finanze, riguardo al contenimento della spesa pubblica, disciplinano ruoli responsabilità e fasi dei processi di:

- selezione del personale e progressione di carriera dei dipendenti;
- acquisizione di beni e servizi;
- gestione dei pagamenti e della fatturazione attiva;
- gestione dei rimborsi spese;
- gestione delle trasferte del personale e dei collaboratori;
- gestione dell'Albo fornitori.

Inoltre, al fine di favorire l'interazione tra i sistemi di prevenzione dei fenomeni corruttivi attivi e passivi, il succitato Modello Organizzativo è integrato con il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, in ordine al quale è periodicamente affiancata una sessione formativa finalizzata ad illustrare a tutti i dipendenti le novità normative in materia di Codice dei Contratti Pubblici ed i relativi obblighi di trasparenza, nonché i ruoli e le responsabilità dei soggetti coinvolti nei processi.

L'Organismo di Vigilanza ed il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza svolgono, ciascuno per la propria area di competenza, le verifiche periodiche finalizzate al controllo sull'osservanza delle norme di legge. L'attività di coordinamento tra i due soggetti è garantita da un *reporting* periodico in merito alle attività svolte.

La Società, in considerazione della struttura organizzativa e dell'attività svolta, non ha ritenuto necessaria la predisposizione di regolamenti interni volti a garantire la conformità della propria attività alle norme di tutela della concorrenza, comprese quelle in materia di concorrenza sleale, nonché alle norme di tutela della proprietà industriale o intellettuale.

Il sistema dei controlli interni include la identificazione e valutazione qualitativa dei rischi aziendali, la cui mappatura è soggetta ad aggiornamento annuale od in occasione di significativi mutamenti nella struttura organizzativa o nel modello operativo della Società.

L'analisi condotta in tale ambito ha evidenziato sette tipologie di rischio, a fronte delle quali sono stati identificati 24 eventi di rischio. La distribuzione di tali eventi all'interno delle citate categorie è illustrata nella tavola successiva.

**TAVOLA 1 – NUMEROSITÀ DEGLI EVENTI DI RISCHIO PER CATEGORIA**

Tipologia di rischio	Numero di eventi di rischio
Rischio politico	1
Rischio strategico	2
Rischio normativo	1
Rischio legale	1
Rischio operativo	12
Rischio finanziario	4
Rischio informatico	3
<b>Totale</b>	<b>24</b>

Sotto altro profilo, gli eventi di rischio definiti sono stati valutati sia con riferimento al potenziale rischio assoluto, sia in relazione al rischio residuo, cioè dopo l'effetto di mitigazione assicurato dai presidi interni. La successiva tavola riporta tali giudizi in base ad una metrica fondata su tre valori per entrambe le tipologie (Rischio Alto, Medio e Basso), in considerazione delle singole valutazioni assegnate a ciascun evento definito. Si rappresenta che non si sono definiti rischi con giudizio "Alto". Le valutazioni esprimono l'effetto di mitigazione fornito dai presidi interni: in termini di impatto il giudizio "Medio" passa dal 46% (rischio assoluto) all'8% (rischio residuo).

**TAVOLA 2 – VALUTAZIONE DEL RISCHIO ASSOLUTO E RESIDUO PER CATEGORIA**

Tipologia di rischio	Assoluto			Residuo		
	Basso	Medio	Totale	Basso	Medio	Totale
Rischio politico		1	1	1		1
Rischio strategico	2		2	2		2
Rischio normativo		1	1	1		1
Rischio legale		1	1	1		1
Rischio operativo	5	7	12	10	2	12
Rischio finanziario	3	1	4	4		4
Rischio informatico	3		3	3		3
<b>Totale</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>24</b>
<i>inc. %</i>	<i>54%</i>	<i>46%</i>	<i>100%</i>	<i>92%</i>	<i>8%</i>	<i>100%</i>

Il dettaglio delle valutazioni è incluso nell'**Allegato 1** al presente documento, di cui costituisce parte integrante.

## 8 ASPETTI INERENTI LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DELLA SOCIETÀ

La Società ha adottato atti di programmazione economico-finanziaria in coerenza con gli obiettivi e i criteri fissati dall'Azionista in tema di spese di funzionamento, al fine di ottemperare agli adempimenti di cui all'art. 19 comma 5 del TUSP.

La società si muove, quindi, nell'ambito di impegni di ricavo e di spesa del committente individuati in specifici preventivi soggetti ad approvazione, e su tale base il percorso strategico è segnato fin dall'inizio. Inoltre, l'elaborazione e periodico aggiornamento del piano funzionale triennale integra i budget annuali ed infrannuali, allungando quindi l'orizzonte temporale di osservazione degli eventi gestionali.

In particolare, la dotazione finanziaria prevista in Allegato alla Determinazione dell'Amministratore Unico n. 18/2021, Prot. n. 486 del 30 marzo 2021, pari al momento a complessivi 5,7 milioni di euro per l'anno 2021, quasi 4 milioni di euro per l'anno 2022 e circa 1,5 milioni di euro per il 2023, garantita dal Ministero per le infrastrutture e la mobilità sostenibili consente la copertura dei costi aziendali per i prossimi 12 mesi e lascia prevedere anche per i successivi anni una loro soddisfacente copertura.

Si ricorda inoltre che, in riferimento alla gestione finanziaria, la Società è soggetta al controllo e al monitoraggio costante e periodico da parte della Corte dei Conti, che si attua attraverso l'emissione delle "Relazioni sul risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria" (nonché attraverso il SICE – Sistema Informatico Controllo Enti) approvate con Determinazioni della Sezione del controllo sugli enti. L'ultima Relazione, relativa all'esercizio finanziario 2018, e approvata con Determinazione n. 11 del 4 febbraio 2020, non ha evidenziato criticità in merito alla gestione finanziaria societaria e ha rappresentato che *"nel corso dell'esercizio 2018, RAM S.p.A. ha dimostrato una relativa solidità economica, patrimoniale e finanziaria, come può evincersi dai dati rilevabili dai relativi bilanci di esercizio"*. Alla data odierna si è in attesa di ricevere la Relazione relativa all'esercizio finanziario 2019.

## 9 IDENTIFICAZIONE DELLE GRANDEZZE E DEGLI INDICATORI SOTTO OSSERVAZIONE

### 9.1. DEFINIZIONE DELLE GRANDEZZE ECONOMICHE E FINANZIARIE DI RIFERIMENTO

La Società ha definito le grandezze e gli indicatori contabili e gestionali validi per il costante monitoraggio della propria operatività economica e finanziaria, sia in ottica di analisi *ex post* sia in

chiave *forward looking*, allo scopo di intercettare con largo anticipo l'emersione di eventi che possono minarne la solidità economica e finanziaria.

In particolare, le seguenti grandezze sono tenute nella massima considerazione e costantemente monitorate sia in fase di *budgeting* che di analisi storica dei bilanci di esercizio:

- Valore delle produzioni, con particolare riferimento alla contribuzione dei singoli atti attuativi, ove si alloca il margine;
- Costi della produzione;
- Risultato di esercizio;
- Crediti;
- Debiti commerciali;
- Anticipi finanziari ottenuti a fronte delle attività progettuali in corso di svolgimento;
- Disponibilità liquide;
- Flussi di cassa prima delle variazioni del CCN.

In considerazione della assenza del ricorso all'indebitamento, gli oneri finanziari (a servizio del debito) non sono allo stato attuale oggetto di monitoraggio. Peraltro si precisa che la Società dispone di un affidamento bancario pari a 280 mila euro e mai utilizzato sino ad oggi, mantenuto ai fini di una prudente gestione finanziaria.

## 9.2. IDENTIFICAZIONE DEGLI INDICATORI CONTABILI E GESTIONALI

Parimenti sono stati selezionati determinati indicatori quantitativi, di natura contabile e gestionale, illustrati nella successiva tavola, per ciascuno dei quali sono indicate le grandezze di riferimento.

In particolare:

- gli indicatori contabili fanno riferimento alle proposte elaborate dal CNDC, unitamente alle relative soglie di allarme, come nel seguito illustrate;
- gli indicatori gestionali sono stati definiti sulla base della operatività aziendale, tenuto conto sia della loro utilità in termini di intercettazione degli eventi oggetto di monitoraggio, sia della loro necessità per la verifica del rispetto della conformità alle norme di legge.

**TAVOLA 3 – INDICATORI CONTABILI E GESTIONALI**

Denominazione Indicatore	Natura	Grandezze / Strumenti utilizzati
Indice di liquidità	contabile	Attività Correnti / Passività Correnti
Indice di ritorno liquido dell'attivo	contabile	Cash flow / attivo
Indice adeguatezza patrimoniale	contabile	Patrimonio Netto/ Debiti totali
Indice di indeb.to previd.le e tributario	contabile	Debiti fiscali e previdenziali/ Attivo
Indice di sostenibilità degli oneri finanziari	contabile	Oneri finanziari / Ricavi
Indice produzione MIMS	gestionale	Rapporto produzione MIMS / totale produzione
Efficientamento dei costi (MEF)	gestionale	Rapporto costi/ricavi di produzione vs media medesimo rapporto triennio 2017 - 2019
Utilizzo affidamento bancario	gestionale	Valore utilizzo / valore affidamento

Si rappresenta che la Società, come anticipato, non fa ricorso all'indebitamento bancario, Conseguentemente, non sono stati considerati in tale fase gli indicatori finanziari deputati all'analisi della capacità di restituzione dei finanziamenti utilizzati (servizio del debito, in particolare, DSCR e LLCR).

## 10 DEFINIZIONE DELLE SOGLIE DI ALLARME

La Società ha definito specifiche soglie di allarme di carattere preventivo e consuntivo di natura qualitativa e quantitativa, come di seguito illustrato.

Dette soglie, attentamente determinate e calibrate sulla specifica operatività della Società, sono costantemente monitorate affinché consentano di intercettare quelle situazioni di difficoltà che, se non venissero tempestivamente e idoneamente affrontate, potrebbero diventare rilevanti anche in base alle previsioni contenute nel Codice Civile.

In particolare, le soglie di allarme di natura qualitativa fanno riferimento ai seguenti aspetti:

- presenza di gestione operativa della società negativa per tre esercizi consecutivi;
- perdite di esercizio cumulate negli ultimi tre esercizi, al netto degli eventuali utili di esercizio del medesimo periodo, con erosione del patrimonio netto;
- relazioni della società di revisione, del revisore legale e/o del Collegio Sindacale che rappresentano dubbi di continuità aziendale;
- Mancato rispetto di clausole contrattuali che comportano impegni finanziari di rilevante entità;
- Difficoltà con il personale (reperimento organici, mantenimento personale rilevante, ecc.);
- Elevati rischi di compliance;
- Decreti ingiuntivi ricevuti ed atti ricognitivi di avvio di azioni per il recupero dei crediti;
- Rilevante riduzione del budget assegnato dal Ministero committente;
- Intenzione del Ministero azionista di cessare l'attività.

La successiva tavola illustra le soglie di allarme di natura quantitativa definite per gli indicatori in precedenza individuati:

**TAVOLA 4 – SOGLIE DI ALLARME DI NATURA QUANTITATIVA**

Denominazione Indicatore	Valore soglia	Fonte
Indice di liquidità	min. 0.954	CNDC (bozza) <sup>1</sup>
Indice di ritorno liquido dell'attivo	min. 0.017	CNDC (bozza) <sup>1</sup>
Indice adeguatezza patrimoniale	min.0.052	CNDC (bozza) <sup>1</sup>
Indice di indeb.to previd.le e tributario	max. 11.90%	CNDC (bozza) <sup>1</sup>
Indice di sostenibilità degli oneri finanziari	max. 1.80%	CNDC (bozza) <sup>1</sup>
Indice produzione MIMS	min. 80%	Normativa MIMS
Efficientamento dei costi (MEF)	*	Normativa MEF
Utilizzo affidamento bancario	max.50%	Normativa interna
Ritardo nei pagamenti dei debiti commerciali	max. 90 gg	Normativa interna

*\*Il valore soglia è definito all'interno dell'algoritmo di calcolo fornito dalla normativa e varia in considerazione della variazione del rapporto costi – ricavi e pertanto non è definito aprioristicamente.*

*<sup>1</sup>Con l'emanazione del Decreto legge 24 agosto 2021, n. 118 (Gazz. Uff. 24.08.2021 n. 202), il legislatore ha ritenuto necessario intervenire sugli istituti di soluzione concordata della crisi per agevolare l'accesso alle procedure alternative rispetto al fallimento. Gli interventi hanno in particolare riguardato il differimento e l'entrata in vigore al 15 maggio 2022 delle disposizioni contenute nel D.lgs. 12 gennaio 2019 n. 14 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza). In tale contesto gli indicatori di allerta, predisposti in bozza dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, hanno una decorrenza ulteriormente differita al 2024.*

## 11 MONITORAGGIO E REPORTING

La Società adotta metodologie di controllo di gestione che includono misure di monitoraggio e verifica dell'andamento dei costi e dei ricavi attraverso lo svolgimento delle seguenti attività:

- A livello pluriennale, definizione ed aggiornamento del Piano organizzativo e funzionale triennale;
- a livello infrannuale, predisposizione e monitoraggio:
  - del budget di esercizio, ordinariamente nel corso del primo trimestre dell'anno;
  - del consuntivo di esercizio al 30 giugno, analisi degli scostamenti significativi e redazione di una versione aggiornata del budget per il secondo semestre dell'esercizio, ordinariamente entro il mese di luglio;
  - del consuntivo di esercizio al 30 settembre, analisi degli scostamenti significativi e redazione di una versione aggiornata del budget per il quarto trimestre dell'esercizio;
  - del bilancio di esercizio al 31 dicembre;
  - dei flussi di cassa finanziari dei progetti e della Società;
  - dei report di rendicontazione dei progetti;
  - delle relazioni sul monitoraggio, introdotte dal presente Programma di valutazione, al 30 giugno ed al 31 dicembre, le cui conclusioni sono riportate nella Relazione sul governo societario.

Le risultanze delle elaborazioni predisposte dal settore Amministrazione e Finanza sono oggetto di analisi da parte dell'Amministratore Unico e del Direttore Operativo circa gli scostamenti significativi ed in ordine alla valutazione degli eventuali interventi tecnici e/o organizzativi reputati opportuni.

Nei casi in cui, a seguito dell'attività di monitoraggio, si dovessero riscontrare segnali di crisi, l'Amministratore Unico è chiamato ad attivare, senza indugio, le procedure previste dal citato art. 14, comma 2, del TUSP.

In ambito di monitoraggio, va ricordata la Relazione ex art. 5 del Decreto ministeriale n. 111 del 12/03/2020, che ha istituito presso il MIMS il Comitato per il Controllo Analogico di RAM, al fine di garantire che il Ministero, ex art. 5 del D. Lgs. n. 50 del 18/04/2016 (Codice dei contratti pubblici), eserciti sulla Società "l'esercizio del potere di direzione, coordinamento e supervisione

dell'attività svolta", così come definita dalla Direttiva ministeriale prevista dall'art. 15 dello Statuto sociale.

A tale scopo la Società elabora e sottopone alla valutazione del suddetto Comitato su base semestrale detta Relazione, avente ad oggetto le iniziative della Società avviate ai sensi della sopracitata Direttiva.

Con specifico riferimento agli indicatori sopra definiti, si rappresenta che la crisi è innanzitutto ipotizzabile quando il patrimonio netto diventa negativo per effetto di perdite di esercizio, anche cumulate, e rappresenta causa di scioglimento delle società di capitali. Indipendentemente dalla situazione finanziaria, questa circostanza rappresenta un pregiudizio alla continuità aziendale, fino a quando le perdite non sono state ripianate e il capitale sociale riportato almeno al limite legale.

Parallelamente, a fronte di un patrimonio netto positivo, ed in assenza di informazioni in merito al DSCR (*Debt service coverage ratio*) come nel caso della Società, sono posti sotto osservazione gli indici indicati, con le soglie definite dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti con riferimento al settore di attività della Società. Il CNDC fornisce l'avvertenza di considerare significativo il superamento di tutti gli indici contabili, in quanto la considerazione di uno solo permetterebbe una visione assolutamente parziale e fuorviante.

## 12 PROCEDURA OPERATIVA

Sotto il profilo operativo, il calcolo del valore degli indicatori gestionali è eseguito dal settore Amministrazione e Finanza in occasione delle consuntivazioni periodiche infrannuali e della predisposizione dei budget previsionali. Il settore provvede parimenti al monitoraggio degli indicatori ed alla trasmissione della relativa reportistica all'Amministratore Unico ed al Direttore Operativo, con i quali sono esaminate le risultanze emerse e valutati, se del caso, gli interventi necessari.

Il calcolo degli indicatori contabili è eseguito dal medesimo settore in occasione della predisposizione dei bilanci di esercizio.

Detto settore provvede altresì alla predisposizione delle relazioni sul monitoraggio al 30 giugno ed al 31 dicembre di ciascun esercizio. Gli indicatori contabili sono illustrati nella relazione del 31 dicembre, mentre gli indicatori gestionali sono illustrati anche nella relazione infrannuale.

La successiva tavola illustra la collocazione degli indicatori nei diversi documenti aziendali.

**TAVOLA 5 – DOCUMENTI AZIENDALI ILLUSTRATIVI DEGLI INDICATORI DI CRISI**

Denominazione Indicatore	Natura	Bilancio di esercizio	Budget annuale	Consuntivo 30.6. e budget 2° semestre	Consuntivo 30.9. e budget 3° trimestre	Relazione monitoraggio ai sensi del programma di valutazione della crisi	
						30.6.	31.12
Indice di liquidità	contabile	√					√
Indice di ritorno liquido dell'attivo	contabile	√					√

Denominazione Indicatore	Natura	Bilancio di esercizio	Budget annuale	Consuntivo 30.6. e budget 2°	Consuntivo 30.9. e budget 3°	Relazione monitoraggio ai sensi del programma di valutazione della crisi	
Indice adeguatezza patrimoniale	contabile	√					√
Indice di indebitamento previdenziale e tributario	contabile	√					√
Indice di sostenibilità degli oneri finanziari	contabile	√					√
Indice produzione MIMS	gestionale	√	√	√	√	√	√
Efficientamento dei costi (MEF)	gestionale	√	√	√	√	√	√
Utilizzo affidamento bancario	gestionale	√	√	√	√	√	√
Ritardo nei pagamenti dei debiti commerciali	gestionale			√	√	√	√

### 13 AGGIORNAMENTO DEL PROGRAMMA

Il presente Programma entra in vigore a far data dal 15 novembre 2021 e potrà essere oggetto di aggiornamento in concomitanza della predisposizione del bilancio di esercizio. Le risultanze saranno incluse nella Relazione sul governo societario.

### 14 VALORI DELLE GRANDEZZE E DEGLI INDICATORI A CONSUNTIVO 2018 - 2020

Le tavole successive riportano, rispettivamente, le grandezze economico – finanziarie e gli indicatori contabili e gestionali della Società per il triennio 2018 – 2020.

Si segnala che non sono stati inseriti in tale sede i valori prospettici ricavabili dal Piano organizzativo e funzionale triennale 2021 – 2023, predisposto dalla Società nello scorso mese di maggio, tenuto conto delle osservazioni formulate dal Comitato per il Controllo Analogico, che ha rinviato l'approvazione del Piano stesso alla luce della preannunciata revisione statutaria in ordine alle funzioni e competenze attribuite alla Società, da esprimersi nella Direttiva ministeriale di prossima emanazione.

**TAVOLA 6 – GRANDEZZE ECONOMICHE E FINANZIARIE 2018 - 2020**

Grandezze	Bilancio 2018	Bilancio 2019	Bilancio 2020
Valore della produzione	3.018.097	3.146.282	3.177.007
Costi della produzione	2.663.589	2.589.361	2.736.439
Risultato di esercizio	232.036	391.098	292.615
Crediti	238.783	742.344	1.054.758
Debiti	2.622.470	2.823.846	3.928.233
Disponibilità liquide	1.338.844	2.064.137	2.207.603
Flussi di cassa prima delle variazioni del CCN	583.226	792.642	715.968

TAVOLA 7 – INDICATORI GESTIONALI E CONTABILI 2018 – 2020

Denominazione Indicatore	Valore soglia	Bilancio 2018	Bilancio 2019	Bilancio 2020
Indice di liquidità	min. 0.954	2.462 ●	2.497 ●	2.132 ●
Indice di ritorno liquido dell'attivo (1)	min. 0,017	-0,201 ●	0,161 ●	-0,083 ●
Indice adeguatezza patrimoniale	min. 0.052	1.095 ●	1.112 ●	0.883 ●
Indice di indebitamento previdenziale e tributario	max 11.90%	0.02% ●	0.02% ●	0.03% ●
Indice di sostenibilità degli oneri finanziari	max 1.80%	0.00% ●	0.00% ●	0.00% ●
Indice produzione MIMS	min. 80%	99.99% ●	99.98% ●	98.77% ●
Efficientamento dei costi (MEF)	(2)	74.84% ●	71.95% ●	70.86% ●

- (1) L'indice risente della presenza di un magazzino storico oggi in corso di realizzazione.  
(2) Il valore soglia è definito all'interno dell'algoritmo di calcolo fornito dalla normativa e varia in considerazione della variazione del rapporto costi – ricavi e pertanto non è definito aprioristicamente.

Tipologia di rischio	tipologia di evento	Score	Rischio assoluto	Presidi aziendali	Score	Rischio residuo
Rischio politico	Manifestazione di situazioni o eventi di natura politica che possono influenzare, negativamente, l'operatività dell'impresa.	2	Medio	La Società opera in qualità di <i>In house provider</i> del Ministero delle Finanze. In tale ambito è soggetta ad eventi di natura politica che possono potenzialmente influenzare l'attività aziendale. Alla luce del percorso svolto dalla Società nel corso degli ultimi anni e delle indicazioni formulate dal Ministero committente si ritiene tale rischio allo stato contenuto.	1	Basso
Rischio strategico	Definizione di obiettivi aziendali inadeguati, non realizzabili, incoerenti che possono avere ripercussioni sulle dinamiche finanziarie/economiche dell'impresa	1	Basso	La Società opera sulla base di una specifica programmazione finanziaria nell'ambito delle linee guida strategiche formulate dal MIMS, Ministero committente. Inoltre la revisione periodica dei dati gestionali previsionali e consuntivi assicurano un efficace presidio a mitigazione di tale rischio.	1	Basso
Rischio strategico	Errori / inadeguatezza della pianificazione finanziaria	1	Basso	I dati gestionali previsionali predisposti dal settore Servizi amministrativi e controllo di gestione sono coordinati con i responsabili dei settori di business e verificati in ultima istanza dal Direttore Operativo.	1	Basso
Rischio normativo (interno / esterno)	Mancato rispetto delle normative in vigore interne ed esterne con danni economici e reputazionali	2	Medio	La Società dispone di un corpo procedurale idoneo al rispetto delle normative esterne e di quelle interne, tempo per tempo vigenti. In tale ambito assume rilievo il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo adottato dalla Società e periodicamente aggiornato. Corsi di formazione su specifiche normative (Privacy, Prevenzione Corruzione) assicurano inoltre un adeguato presidio.	1	Basso
Rischio legale	Irregolarità nella gestione dei contratti	2	Medio	La predisposizione dei contratti con i fornitori è presidiata dal Responsabile del settore Affari Generali e Societari, dal DPO e dal consulente in materia di compliance ed è disciplinata dal Regolamento per l'affidamento dei servizi e delle forniture. La supervisione dei contratti in corso di vigenza è svolta dai responsabili di settore competenti e dal responsabile del settore Affari generali e Societari.	1	Basso
Rischio finanziario	Inadeguato monitoraggio dei flussi di cassa del sistema aziendale necessari per lo svolgimento delle attività pianificate e per il raggiungimento degli obiettivi previsti.	1	Basso	L'esame consuntivo e preventivo dei flussi di cassa è svolto su base trimestrale ed assicura la mitigazione del rischio in esame.	1	Basso
Rischio finanziario	Impossibilità di accedere a capitali di rischio e/o di credito per il finanziamento delle attività aziendali	1	Basso	La Società dispone da tempo di un finanziamento per cassa sino ad oggi mai utilizzato. Conseguentemente tale rischio appare estremamente mitigato.	1	Basso
Rischio finanziario	Assenza di fondi necessari per adempiere alle obbligazioni in scadenza	2	Medio	L'esame consuntivo e preventivo dei flussi di cassa svolto su base trimestrale assicura la mitigazione del rischio in esame. In particolare, per le obbligazioni verso i fornitori è previsto un apposito indicatore con soglia di allarme in caso di superamento del limite di scaduto pari a 90 giorni.	1	Basso
Rischio finanziario	Mancato rispetto delle obbligazioni assunte dalle controparti finanziarie	1	Basso	In considerazione che la controparte finanziaria della Società è il MIMS (oltre il 95% della produzione), si ritiene detto rischio estremamente mitigato.	1	Basso
Rischio operativo	Manifestazione di una evento pandemico con impatti sulla continuità del servizio e/o ripristino delle condizioni di normale operatività	2	Medio	La gestione dell'evento pandemico tutt'ora in corso non ha comportato impatti significativi sulla continuità del servizio e più in generale di quella aziendale.	1	Basso
Rischio operativo	Errori nell'avvio, gestione e rendicontazione dei progetti	2	Medio	Ciascun settore è dotato di un referente e/o responsabile il quale supervisiona la complessiva gestione dei progetti di propria competenza. Anche alla luce delle esperienze pregresse, tale rischio è ritenuto mitigato.	1	Basso

Tipologia di rischio	tipologia di evento	Score	Rischio assoluto	Presidi aziendali	Score	Rischio residuo
Rischio operativo	Inadeguato monitoraggio dei progetti e delle rendicontazioni	2	Medio	Ciascun settore è dotato di un referente e/o responsabile il quale supervisiona la complessiva gestione dei progetti di propria competenza. Anche alla luce delle esperienze pregresse, tale rischio è ritenuto mitigato dai controlli interni.	1	Basso
Rischio operativo	Inadeguatezza delle risorse per numerosità	2	Medio	La Società, pur rispettando gli obiettivi fissati, risente in una certa misura della assenza di un organico maggiormente strutturato.	2	Medio
Rischio operativo	Inadeguatezza delle risorse per competenze	2	Medio	Il frequente ricorso a risorse in organico a tempo determinato, ed il loro rinnovo con le medesime modalità, impediscono la stabilizzazione in azienda delle competenze professionali acquisite. Tale situazione non ha comportato sino ad oggi criticità significative.	2	Medio
Rischio operativo	Errori nei processi di fatturazione attiva	1	Basso	Il processo di fatturazione attiva coinvolge più settori ed in ultima istanza il Direttore Operativo. Tale processo consente la mitigazione del rischio in esame.	1	Basso
Rischio operativo	Disallineamento tra i processi gestionali e contabili	2	Medio	La contabilizzazione degli eventi gestionali coinvolge più settori in ottica trasversale minimizzando il rischio in esame. Inoltre l'esame consuntivo trimestrale supporta ulteriore il presidio in tale ambito.	1	Basso
Rischio operativo	Errori o ritardi nella redazione del bilancio (disclosure, principi contabili, contenuti)	1	Basso	La redazione del bilancio coinvolge più settori in ottica trasversale minimizzando il rischio in esame. Il processo è assistito da specifica procedura e le verifiche condotte in ambito della legge 262 non hanno mai comportato rilievi.	1	Basso
Rischio operativo	Inefficienze nel processo di gestione dei crediti e degli incassi	2	Medio	I controlli interni curati dai responsabili dei settori di business e dai Servizi Amministrativi e controllo di gestione assicurano la mitigazione del rischio in esame.	1	Basso
Rischio operativo	Inefficienze nel processo di gestione dei pagamenti	1	Basso	Il processo, strutturato in apposita procedura, prevede controlli di primo livello a cura della Segreteria e Comunicazione e dei responsabili dei settori di business. Inoltre è stato predisposto specifico indicatore gestionale per l'esame dello scaduto oltre 90 giorni che assicura un ulteriore punto di controllo del processo.	1	Basso
Rischio operativo	Gestione inadeguata della liquidità	1	Basso	L'esame consuntivo e preventivo dei flussi di cassa è svolto su base trimestrale ed assicura la mitigazione del rischio in esame.	1	Basso
Rischio operativo	Mancato o inadeguato presidio delle attività esternalizzate	1	Basso	I responsabili dei settori di business, del settore Affari Generali e Societari ed il Direttore Operativo esercitano il presidio costante sulle attività esternalizzate.	1	Basso
Rischio informatico	Alterazione, manipolazione e/o perdita dei dati tali da inficiare la completezza, l'affidabilità, la riservatezza delle informazioni	1	Basso	Il Settore IT assicura l'affidabilità dei sistemi informativi a supporto dell'operatività. L'operatività della Società non è in generale particolarmente esposta a tale rischio.	1	Basso
Rischio informatico	Interruzione della normale operatività dell'impresa causata dall'indisponibilità/inaccessibilità dei sistemi informativi	1	Basso	Il Settore IT assicura l'affidabilità dei sistemi informativi a supporto dell'operatività. L'operatività della Società non è in generale particolarmente esposta a tale rischio.	1	Basso
Rischio informatico	Inadeguatezza della infrastruttura IT rispetto alle dimensioni e/o alle esigenze aziendali	1	Basso	Il Settore IT assicura l'affidabilità dei sistemi informativi a supporto dell'operatività. L'operatività della Società non è in generale particolarmente esposta a tale rischio.	1	Basso
	giudizi medi complessivi	1,5	<b>Basso</b>		1,1	<b>Basso</b>