

RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO
PER LA BRINDISI MULTISERVIZI SRL
AI SENSI DELL'ART. 6 CO 2-4 DLGS 175/2016
ESERCIZIO 2024

INDICE

1. Premessa normativa
2. Sistema di governance
3. Principali attività di BMS
4. Analisi dati economico/patrimoniali
5. Compliance alla normativa sull'anticorruzione e trasparenza e regolamenti aziendali adottati
6. Predisposizione di specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale (Art6, cc. 2 e 4 del D.lgs. 175/2016) caratteristiche della "governance" aziendale - Peculiarità dell'esercizio 2024 e attività prodromiche alla composizione negoziata della crisi di impresa
7. Valutazione dei vantaggi per la collettività del ricorso alla in house providing nell'ottica della valutazione della decisione di garantire la continuità aziendale all'esito positivo della composizione negoziata
8. Conclusione - La Brindisi Multiservizi tra funzione sociale e sostenibilità aziendale

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.

In particolare 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" e ai sensi del successivo 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", incombente cui si adempie con la presente.

Infine 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 ulteriori:

- 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 che trasmette periodicamente all'organo di controllo statutarie 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, allo scopo 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'aggravarsi della crisi, correggerne gli effetti e rimuoverne tempestivamente le cause attraverso un idoneo piano di risanamento. In caso di fallimento o concordato preventivo la mancata adozione di provvedimenti adeguato 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 NON SIA ACCOMPAGNATO DA UN PIANO DI RISTRUTTURAZIONE AZIENDALE DAL QUALE RISULTI COMPROVATA LA SUSSISTENZA DI CONCRETE PROSPETTIVE DI RECUPERO DELL'EQUILIBRIO ECONOMICO NELL'ESERCIZIO DI IMPRESA.**

Tale quadro normativo è diventato oltremodo esigente con l'entrata in vigore del CCII, che va coordinato, quale lex specialis, con il TUSP.

In merito all'adozione di specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale da parte della Brindisi Multiservizi S.r.l. si illustra quanto segue.

2. Sistema di governance

La società Brindisi Multiservizi S.r.l. è partecipata al 100% dal Comune di Brindisi.

La società è stata costituita nel 1995 ed opera nei confronti dell'Ente socio secondo le modalità dell'in-house providing, nel rispetto delle direttive fornite dal Comune in materia di esercizio del controllo analogo.

La Società è pertanto soggetta al potere di indirizzo e di controllo strategico ed operativo del Comune di Brindisi.

I rapporti della Brindisi Multiservizi con il Socio Unico sono regolati dalle disposizioni

comunitarie, nazionali e comunali vigenti, dallo statuto e dai contratti di servizio, in conformità ai principi generali emanati dalla giurisprudenza europea ed amministrativa in materia di in house.

Ai sensi dello Statuto della Società gli organi sociali sono: l'Assemblea costituita dal Socio Unico "Comune di Brindisi (art. 6), l'Amministratore Unico (art. 8) ed il Revisore Legale (art. 11).

L'art. 8 dello statuto stabilisce i poteri dell'Amministratore Unico nello specifico "tutti poteri per la gestione della Società secondo quanto stabilito nel presente statuto e nel rispetto delle direttive ed indicazioni strategiche ed operative impartite dal Comune di Brindisi".

L'organizzazione interna si avvale di una struttura organizzativa imperniata sul principio della segregazione di compiti e responsabilità.

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi (cd mappatura).

Il Comune di Brindisi esercita sulla Società un controllo analogo sia attraverso l'esercizio delle attribuzioni demandate dallo Statuto all'Assemblea sia con riferimento al controllo analogo Enti Partecipati, sia attraverso quanto previsto nel regolamento del Comune di Brindisi.

Ai fini di cui sopra la Società adotta procedure di pianificazione pluriennale, previsione annuale, consuntivazione, anche trimestrale, secondo tempi coerenti con le esigenze degli strumenti di programmazione finanziaria del Comune stesso.

Le funzioni di indirizzo, vigilanza, programmazione e controllo dell'operato della Società, nell'espletamento delle attività ed esercizio dei servizi affidati assicurano che i livelli e le condizioni di erogazione del servizio siano conformi al contratto di servizio e comunque adeguati alle esigenze dei cittadini e degli altri utenti.

Il modello di governance della Società e, in generale, tutto il suo sistema organizzativo, è interamente strutturato in modo tale da assicurare alla stessa l'attuazione delle strategie ed il raggiungimento degli obiettivi, nel rispetto delle norme di Legge.

La struttura organizzativa della Brindisi Multiservizi è stata creata tenendo conto della necessità di dotare la Società di una organizzazione tale da garantire la massima efficienza ed efficacia operativa.

Il sistema di corporate governance di Brindisi Multiservizi risulta attualmente così articolato:
Assemblea dell'Azionista: competente a deliberare, in sede ordinaria e straordinaria, sulle

materie alla stessa riservate dalla Legge o dallo Statuto.

L'Amministratore Unico è nominato ai sensi di statuto dall'Assemblea.

Amministratore Unico: investito dei poteri di cui all'articolo 8 dello Statuto sociale compie le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale, ferma restando la necessità di specifica autorizzazione dell'assemblea nei casi richiesti dalla legge e dello Statuto sociale.

Revisore Legale: costituisce l'organo di controllo esterno al quale è affidato il compito di vigilanza sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza della struttura organizzativa della Società, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo contabile, anche in riferimento all'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione. Esso è obbligato ad accertare, nel corso dell'esercizio, la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili. Verifica altresì l'effettiva corrispondenza dei dati esposti nel bilancio d'esercizio.

Direttore Tecnico: - è stata conferita in data 06.04.2022, con rogito dell'Avv. Roberto Braccio, notaio in Brindisi, procura speciale in favore dell'ing. Fernando Dell'Anna, in possesso dei requisiti di cui all'art. 4 lett. a) del detto D.M. 38/2008, preponendolo quale Responsabile Tecnico della Brindisi Multiservizi S.r.l., per il mantenimento dell'abilitazione alla installazione, trasformazione, all'ampliamento e alla manutenzione degli impianti di cui all'art. 1 del D.M. n. 37/2008, lettere da a) a g). Con il medesimo atto è stata rilasciata, in favore dello stesso, procura institoria per un ulteriore anno e ratificato, senza soluzione di continuità, dal 03 febbraio 2021, l'operato dallo stesso svolto, nell'interesse della società mandante, nell'ambito delle attività sopra indicate.

In data 20 gennaio 2025 all' Ing. Dell'Anna veniva altresì conferita procura institoria, all'esito della quale lo stesso professionista veniva, nell'Assemblea del 29 gennaio 2025, nominato al contempo Direttore Tecnico.

Organismo di Vigilanza - OdV: Brindisi Multiservizi, in conformità a quanto previsto dal d.lgs. 231/01 s.m.i., ha definito e adottato il Modello di organizzazione e controllo con l'istituzione dell'Organismo di Vigilanza.

Parte integrante del Modello di organizzazione e controllo è il Codice Etico, che definisce i Principi di comportamento ai quali si ispira l'azienda nello svolgimento dell'attività. Gli amministratori, i dirigenti, i dipendenti e i collaboratori di Brindisi Multiservizi sono tenuti

al rispetto del Codice Etico.

All' Organismo di Vigilanza è attribuita la responsabilità di monitorare l'applicazione del Codice Etico da parte di tutti i soggetti interessati. Il Modello di organizzazione e controllo prevede un sistema sanzionatorio per la violazione delle sue previsioni, ivi incluse quelle del Codice Etico.

Su un piano più operativo l'Odv ha il compito di:

- Condurre ricognizioni dell'attività aziendale ai fini della mappatura aggiornata delle Aree a rischio ed effettuare verifiche mirate su determinate operazioni o atti posti in essere nell'ambito delle Aree a Rischio;
- Promuovere idonee iniziative per la diffusione della conoscenza e della comprensione del Modello e predisporre la documentazione organizzativa contenente le istruzioni, chiarimenti o aggiornamenti per il funzionamento del Modello stesso;

Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

In merito alla disciplina in materia di anticorruzione e trasparenza contenute rispettivamente nella L. 190/2012 (come da ultimo modificata dal D.lgs. 97/2016) e nel D.lgs. 33/2013 (come da ultimo modificato dal D.L. 90/2014 convertito con L. 114/2014 nonché dal D.lgs. 97/2016), la Brindisi Multiservizi ha nominato sia il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione, sia il Responsabile per la Trasparenza, ed ha demandato agli stessi il compito di dare esecuzione a tutti gli adempimenti normativi connessi alla nomina con il supporto di risorse interne di concerto con l'Organismo di Vigilanza.

3. Principali attività di BMS

Ai sensi della L. 248/06 la Brindisi Multiservizi S.r.l. eroga servizi strumentali al Comune di Brindisi che esercita sulla società attività di coordinamento e direzione.

Tra i principali servizi offerti vi sono:

1. Gestione dei servizi di manutenzione ordinaria della segnaletica stradale orizzontale e verticale;
2. Manutenzione ordinaria e straordinaria del verde pubblico;
3. Gestione dei servizi di pulizia custodia e guardiana di immobili parchi attrezzature all'aperto e mercato coperto centrale;
4. Manutenzione ordinaria della rete viaria e gestione servizi cimiteriali;

- 5. Servizio di gestione dei parcheggi nelle aree con sosta a pagamento;
- 6. Servizio di gestione del canile sanitario comunale;
- 7. Manutenzione ordinaria delle fontane ornamentali pubbliche;
- 8. Servizio di manutenzione ordinaria **custodia** e pulizia del mercato coperto ex INAPLI;
- 9. Servizio di manutenzione integrata degli edifici scolastici comunali;
- 10. Servizio di custodia e sorveglianza portierato supporto accoglienza e assistenza ai visitatori delle sedi culturali e monumentali;
- 11. Servizi di mobilità interna;
- ~~12. Servizio di manutenzione degli impianti sportivi;~~
- 13.12. Manutenzione Pubblica Illuminazione;
- 14.13. Manutenzione Impianti Termici e Teatro;
- 15.14. Controllo autocertificazioni impianti termici

Commentato [u1]: elimina

Commentato [u2]: elimina
Formattato: Giustificato, SpazioPrima: 0 pt, Interlinea: 1,5 righe

4. **Analisi dati economico/patrimoniali**

Commentato [u3]: da modificare con I nuovi dati

Di seguito si riporta lo Stato Patrimoniale Finanziario 2024, raffrontato con il precedente esercizio, nonché una serie di indici di struttura finanziaria:

IMPIEGHI		2024	valori %	2023	valori %
Attivo immobilizzato	AI	3.291.802	75,21%	4.269.770	79,34%
- Immobilizzazioni immateriali		178.101	4,07%	619.345	11,51%
- Immobilizzazioni materiali		3.091.762	70,64%	3.628.486	67,42%
- Immobilizzazioni finanziarie		21.939	0,50%	21.939	0,41%
- Attivo Circolante lordo	AC	1.084.876	24,79%	1.120.013	20,66
- Disponibilità non liquide	D	56.866	1,30%	56.692	1,05%
- Liquidità differite	Ld	895.882	20,47%	916.467	17,03%
- Liquidità immediate	li	132.128	3,02%	138.854	2,58%
TOTALE CAPITALE INVESTITO	K	4.376.678	100,00	5.381.783	100,00%

FONTI		2024	valori %	2023	valori %
Patrimonio netto	PN	-4.874.443	-	-2.393.565	-44,48%
di cui Capitale Sociale	CS	50.000	1,14%	50.000	0,93%
Passività consolidate	Pc	1.187.450	27,13%	1.259.209	23,40%
Passività correnti	pb	8.063.671	-	6.516.139	121,08
TOTALE CAPITALE ACQUISITO	K	4.376.678	100,00	5.381.783	100,00%

Formattato: Tipo di carattere: (Predefinito) + Titoli (Times New Roman), 12 pt, Colore carattere: Rosso, Evidenziato

Altrivalorisignificativi:	2024		2023	
Capitale permanente PN+Pc	-	43,61%	-1.134.356	-21,08%
Capitale di terzi Pc+pb	9.251.121	92,08%	7.775.348	119,32

INDICI DI STRUTTURA FINANZIARIA

Indici di composizione			2024	2023
dell'attivo	% Attivo immobilizzato	AI / K	0,75	0,79
	% Liquidità	(Ld+li)/ K	0,23	0,20
del passivo	% Capitale permanente	(PN+Pc)/ K	-0,84	-0,21
	% Correnti	Pb/ K	1,84	1,21
	% Capitale proprio	PN /K	-1,11	-0,44
	% Capitale di terzi	(Pc+pb) / K	2,11	1,45
4.2.1.	1) Elasticità degli impieghi	$\frac{AC}{K}$	0,25	0,21
	2) Liquidità capitale investito	$\frac{Ld+li}{K}$	0,23	0,20
4.2.2.	3) Rigidità dei finanziamenti	$\frac{K}{Pb}$	0,54	0,83
	4) Grado di indebitamento	$\frac{K}{PN}$	-0,90	-2,25
4.2.3.	5) Solidità patrimoniale	$\frac{PN}{CS}$	-97,49	-47,87

Margini finanziari				2024	2023
4.3.1.	1)	Margine di tesoreria	$(Ld+Li) - pb$	(7.035.661)	(5.460.818)
	2)	Capitale circolante netto	$AC - pb$	(6.978.795)	(5.404.126)
	3)	Margine di struttura	$PN - AI$	(8.166.245)	(6.663.335)
Indici di situazione finanziaria				2024	2023
4.3.2.	4)	Liquidità	$\frac{(Ld+Li)}{I} pb$	0,13	0,16
	5)	Disponibilità	$\frac{AC}{Pb}$	0,13	0,17
	6)	Autocopertura dell'attivo immobilizzato	$\frac{PN}{AI}$	-1,48	-0,56
Indici di ciclo finanziario				2024	2023
4.3.3.	7)	Rotazione del capitale investito	$\frac{R}{\frac{v}{v}}$	1,34	1,12
	8)	Rotazione del capitale circolante lordo	$\frac{Rv}{AC}$	5,42	5,43
	9)	Rotazione delle scorte	$\frac{Rv}{Rimanenz}$	124,14	189,87
	10)	Rotazione dei crediti commerciali	$\frac{Rv}{Crediti commerciali}$	51,85	72,92

Di seguito si riporta il Conto Economico Riclassificato 2024, raffrontato con il precedente esercizio e una serie di indici tesi ad esprimere la situazione economica

Formattato: Tipo di carattere: (Predefinito) +Titoli (Times New Roman), 12 pt, Ridotta 0,2 pt

Formattato: Tipo di carattere: (Predefinito) +Titoli (Times New Roman), 12 pt, Ridotta 0,2 pt

CONTO ECONOMICO DI ANALISI REDDITUALE		2024	%		2023	%
Valore della produzione (a)		6.398.831	100,00		6.305.490	100,00
Costi per materie	484.051		7,56%	586.712		9,30%
Costi per servizi	825.411		12,90%	1.174.589		18,63%
Costi per godimento beni di terzi	22.102		0,34%	92.006		1,46%
Variazione delle rimanenze di materie prime	-15.560		-	30.019		0,48%
Oneri diversi di gestione	1.446.225			867.117		13,75%
Totale costi esterni (b)		2.762.229			2.750.443	43,62%
Valore aggiunto (a)-(b)		3.636.602	56,82%		3.555.047	56,38%
Costi del personale		4.637.375	72,47%		5.055.229	80,17%
Margine operativo lordo		-1.000.773	-		-	-23,79%
Ammortamenti e svalutazioni	1.049.203			282.922		4,49%
Accantonamenti	114.939			135.948		2,16%
Totale amm, sval e accantonamenti		1.164.142			418.870	
Reddito operativo		-2.164.915	0,87%		-1.919.052	-
Risultato dell'area finanziaria	315.963		-0,52%	-56.611		-0,90%
Risultato dell'area straordinaria			0,00%			0,00%
Risultato dell'area atipica						
Totale aree non operative		-	-0,52%		-56.611	-0,90%
Reddito prima delle imposte		-2.480.878	38,77%		-	-
Imposte sul reddito		-0	0%		-	0
Risultato d'esercizio		-2.480.878			-	-

Indici di situazione economica		2024	2023
Tasso di redditività del capitale investito nell'area operativa: ROI (Return on Investment) *	$\frac{Ro}{K}$	314,2%	-133,9%
Tasso di redditività del capitale proprio: ROE (Return on Equity)	$\frac{Rn}{PN}$	50,9%	82,6%
Indice di economicità delle vendite: ROS (Return on Sales)	$\frac{Ro}{Rv}$	-36,8%	-31,80%
Tasso di rotazione del capitale investito nell'area operativa: ROT	$\frac{R}{v}$	-8,54	4,21

*Si ha un risultato positivo solo perché sia Ro che Ko assumono valori negativi ma economicamente è gravemente negativo

Formattato: Tipo di carattere: (Predefinito) +Titoli (Times New Roman), 12 pt

Di seguito sono riportati indici patrimoniali ed economici relativi al segmento temporale dell'ultimo quinquennio:

2024		2023	2022	2021	2020
STATO PATRIMONIALE					
Margini					
Margine di Tesoreria	(7.096.987)	(5.460.818)	(3.492.484)	(1.258.062)	(1.359.200)
Margine di Struttura	(8.166.245)	(6.663.335)	(3.340.044)	(3.574.718)	(3.283.604)
Capitale Circolante Netto	(7.035.661)	(6.663.335)	(3.430.665)	(1.202.405)	(1.299.220)
Indici					
Indice di Liquidità	0,13	0,16	0,38	0,12	0,11
Indice di Disponibilità	0,12	0,16	0,13	0,16	0,15
Indice di Copertura delle Immobilizzazioni	-1,48	-0,56	-0,10	0,05	0,06
Indipendenza Finanziaria	-111,3%	-89,8%	-9,37%	3,21%	3,30%
Leverage	-89,8%	-224,8%	-1,068%	248,73%	100,00%
CONTO ECONOMICO					
Margini					
Margine Operativo Lordo (MOL)	-1.000.773	-1.919.053	-549.041	62.144	48.114
Risultato Operativo (EBIT)	-2.164.915	-1.500.183	-549.041	62.144	48.114
Indici					
Return On Equity (ROE)	50,9%	82,6 %	147,840%	1,53%	2,76%
Return On Investment (ROI)	314,2%	133,9%	--12,96%	1,63%	1,37%
Return On Sales (ROS)	-36,80%	-31,80%	-8,23%	0,92%	0,78%
ALTRI INDICI ED INDICATORI					
Indice di Rotazione del Capitale Investito (ROT)	-8,54	4,21	1,58	1,78	1,76
Flusso di Cassa della gestione caratteristica delle variazioni del CCN	(1.316.736)	(1.556.793)	(549.041)	126.260	128.821
Flusso di Cassa della gestione caratteristica dopo delle variazioni del CCN	258.107	(1.556.793)	1.679.219	646.864	253.527
Rapporto Oneri finanziari					

MOL	31,6%	3,78%	-8,88%	(59,79)%	(28,03)%
-----	-------	-------	--------	----------	----------

Formattato: Tipo di carattere: (Predefinito) +Titoli (Times New Roman), 12 pt, Colore carattere: Rosso, Evidenziato

Il risultato dell'esercizio 2024 è pari ad euro -€ 2.480.878,00.

Alla chiusura dell'esercizio 2024 risulta inoltre un aumento dei debiti verso l'Ente controllante rispetto al 2023, rappresentato prevalentemente dal debito per il servizio di gestione della sosta, pari ad € 2.970.133.

Al fine della piena comprensione delle ragioni che portano a considerare risanabile la società nonostante un risultato per il 2024 importante occorre tuttavia fare una serie di considerazioni con riferimento al lavoro effettuato in funzione della veridicità dei dati aziendali e a tutti i recuperi fatti, che hanno evidentemente impattato in maniera significativa sul dato finale che va considerato pertanto come un dato aggregato di un lavoro complessivo di "pulizia dei bilanci" in funzione dell'attestazione e che quindi non contiene solo la perdita di esercizio 2024.

Si tratta pertanto di un risultato evidentemente non replicabile nel tempo e non allarmante rispetto all'operazione che si sta mettendo in atto perché include i seguenti ulteriori elementi:

GESTIONE DEGLI AMMORTAMENTI

Nella Predisposizione dei bilanci dal 2020 al 2023 la società ha sospeso gli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali ed immateriali, ricorrendo al regime derogatorio di cui all'art. 60 co 7 – bis ss.del DL 148-2020 N. 104 (conv. L. 13.10.2020 n. 126).

La facoltà di ricorrere a tale deroga non era prevista dalla normativa con riferimento all'esercizio 2024. In conseguenza di ciò la società, nel corso del 2024, ha dovuto determinare nuovamente le quote di ammortamento, seguendo le indicazioni fornite dall' OIC 9 e dalla Circolare Assonime 2/2021 e, constatando l'impossibilità di un prolungamento del piano di ammortamento che avrebbe lasciato inalterato la relativa quota, ha deciso di lasciare inalterata la vita utile dei cespiti con la conseguenza che le quote di ammortamento non effettuate nel corso degli esercizi precedenti (2020-2023) saranno spalmate, a partire dal 2024, lungo la vita utile residua del bene, aumentando di conseguenza pro-quota la misura degli ammortamenti effettuati nel 2024 e da effettuare negli anni seguenti, con un valore

complessivo di ammortamento che per il solo esercizio 2024 quota euro 717.583,00 contro i 360.888 euro che si sarebbero registrati se la società non avesse usufruito di tale agevolazione. L'operazione porta ad un aumento dei costi pari al 50,29%.

Nell'analisi di rideterminazione degli ammortamenti, si è rilevato inoltre all'interno del libro cespiti la presenza di un software denominato **"SOFTWARE CATASTO SEGNALETICA"**.

Il bene, acquistato dalla società nel 2012 per un valore di euro 331.620,00, non risulta mai utilizzato ed ammortizzato dalla società ma, soprattutto, non è ad oggi in suo possesso.

Per l'effetto, in ottemperanza ad principio di chiarezza, in sede di bilancio si è deciso di svalutare completamente tale immobilizzazione per l'intero suo ammontare riportato in bilancio, con un ulteriore impatto negativo di euro 331.620,00 che va anch'esso a pesare sul bilancio 2024.

Nell'analisi di bilancio che nel corso degli ultimi mesi è stata condotta per la messa in atto della procedura di composizione negoziata, è stata rilevata altresì la mancata contabilizzazione dell'**IMPOSTA UNICA MUNICIPALIZZATA (IMU)** che, a far tempo dal dicembre 2018 (anno in cui la società diventa proprietaria dell'immobile) a tutto il 2024 risultava versata per il solo anno 2019.

Si provvedeva pertanto a contabilizzare e portare in bilancio l'Imu per gli anni 2018-2020-2021-2022-2023-2024, comprensiva di sanzioni e interessi per un importo complessivo di euro 141.000.

Sono state inoltre rideterminate e contabilizzate le **MAGGIORI SANZIONI DERIVANTI DALLA NOTIFICA DELLE CARTELLE DA PARTE DELL'AGENTE DELLA RISCOSSIONE RELATIVI A DEBITI TRIBUTARI E PREVIDENZIALI**, tale lavoro è stato effettuato sia per le cartelle notificate nell'anno in corso che per quelle notificate negli anni precedenti e mai contabilizzate per un totale complessivo pari ad euro 290.373,00.

Si è ulteriormente valorizzato il dato negativo riveniente dagli esiti della **TRANSAZIONE CON IL COMUNE DI BRINDISI** del 27.10.2023, che ha portato ad una sopravvenienza passiva pari ad euro 30.640,00.

A questo si aggiungono altresì ulteriori sopravvenienze passive generate da **CREDITI INESIGIBILI** e non precedentemente valorizzati in tal senso derivanti dalla fusione con ex Energeko (per gli anni 2014 -2023) per euro 58.145,00.

Infine si aggiunge ulteriore perdita su **CREDITI VANTATI NEI CONFRONTI DELL'EX AMMINISTRATORE**

CONTARDI (rilevato a crediti nel 2024 alla voce sopravvenienze attive) per effetto del ricorso fatto da quest'ultimo al piano del consumatore, con conseguente falcidia applicata dal Tribunale di Brindisi. La falcidia ha ridotto il credito vantato dalla società nei confronti del Contardi, pari ad euro 166.074,00, alla minor somma di euro 24.911,00; per come rimodulata a seguito dell'udienza del 2 luglio 2024.

Il provvedimento di omologa non è stato oggetto di opposizione da parte dell'amministratore dell'epoca.

Il tutto a versarsi in 195 rate mensili di euro 127,75, generando per la BMS una ulteriore perdita di euro 141.163.

Il risultato complessivamente prodotto da tale lavoro pertanto ha generato, da solo, una perdita complessiva che va a gravare sull'esercizio 2024 per il significativo ammontare di euro 1.212.480, perdita che tuttavia costituisce un unicum irripetibile derivante da un'operazione straordinaria legata ad un adeguamento della relazione di bilancio ai principi contabili di correttezza e veridicità, operazione imprescindibile in pendenza della composizione negoziata della crisi di impresa che vedrà l'intervento di un attestatore terzo che dovrà certificare il piano di risanamento e quindi le risultanze delle attività svolte dalla società nel corso della procedura.

La puntualità del lavoro si è al contempo resa necessaria allo scopo di garantire al socio, nell'eventuale ed auspicata delibera di ripiano delle perdite che il passaggio in Consiglio Comunale avvenga in tuta sicurezza rispetto alla veridicità dei dati emersi dall'attestazione e dalla composizione negoziata.

5. Compliance alla normativa sull'anticorruzione e trasparenza e regolamenti aziendali adottati

In coerenza con i principi di legalità, integrità e trasparenza, la Società ha adottato un approccio strutturato alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza amministrativa. Sebbene il D. Lgs. 175/2016 non imponga espressamente l'adozione di specifici presidi anticorruzione nell'ambito della valutazione dei programmi di prevenzione della crisi aziendale.

La Società partecipata ha ritenuto di assicurare la piena conformità alla normativa vigente adottando fin dal 2016 il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

Commentato [u4]:

nel quale sono descritti la mappatura del rischio, il sistema di controllo interno, le modalità di verifica periodica sull'attività e il reporting tempestivo delle eventuali eccezioni al vertice aziendale.

La Società ha inoltre adempiuto, nel corso del 2024, agli obblighi in materia di trasparenza previsti dal D. Lgs. 33/2013, come modificato dal D. Lgs. 97/2016, mediante la pubblicazione, nella sezione "Società Trasparente" del proprio sito istituzionale, dei dati e delle informazioni richieste dalla legge.

Di seguito si riportano i principali strumenti adottati in attuazione dell'art. 6 del D. Lgs. 231/2001:

Art. 6, comma 3, lett. a) – Regolamenti interni: la Società ha adottato specifici regolamenti, tra cui:

Regolamento per l'acquisizione di lavori, servizi e forniture di importo inferiore alle soglie comunitarie;

Regolamento spese economali;

Disciplinare per il conferimento di incarichi legali esterni;

Regolamento per il reclutamento del personale e per il conferimento di incarichi e consulenze;

Regolamento per l'utilizzo dei mezzi aziendali;

Regolamento per l'utilizzo degli apparati di telefonia mobile;

Disciplinare per le attività formative.

Art. 6, comma 3, lett. b) – Ufficio di controllo: è stato istituito un Organismo di Vigilanza composto da tre professionisti esperti, oltre alla presenza di un Revisore Unico nominato dal Socio.

Art. 6, comma 3, lett. c) – Codici di condotta e protocolli: la Società ha adottato un articolato sistema di controllo interno composto da:

Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. 231/2001;

Codice Etico;

Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza ex L. 190/2012;

Codice di comportamento;

Procedura per la segnalazione di illeciti (whistleblowing).

La Società ha altresì adempiuto, sempre nel corso del 2024, agli obblighi in materia di

Commentato [u5]: verificare il nuovo piano per il triennio
chiedere relazione al responsabile anticorruzione

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.

Riferimenti normativi	Oggetto	Strumenti adottati	Motivi della mancata integrazione
Art. 6 comma 3 lett. a)	Regolamenti interni	Regolamento per l'acquisizione di lavori, servizi forniture di importo inferiore alle soglie di rilevanza comunitaria; Regolamento spese economali; Disciplinare per il conferimento di incarichi legali esterni; Regolamento per il reclutamento del personale e per il conferimento di incarichi consulenze; - Regolamento utilizzo mezzi aziendali; - Regolamento utilizzo apparati telefonia mobile; - Disciplinare per attività formative.	
Art. 6 comma 3 lett. b)	Ufficio di controllo	La Società si è dotata di un Organismo di Vigilanza composto da tre professionisti esperti in materia e di un Revisore Unico, nominato dal Socio	
Art. 6 comma 3 lett. c)	Codice di condotta	Modello di organizzazione e gestione ex D.Lgs. 231/2001; - Codice Etico; - Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza ex L. 190/2012; - Codice di comportamento; - Procedura per la segnalazione degli illeciti (whistleblowing)	
Art. 6 comma 3 lett. d)	Programmi di responsabilità sociale		Ad oggi non adottati

Sul punto si rileva come nel corso dell'anno 2024 non siano state segnalate eccezioni o anomalie rispetto a quanto indicato nel Piano.

Tuttavia è opportuno al contempo evidenziare come un controllo approfondito su ognuno di tali aspetti, con riferimento almeno al quinquennio di riferimento (2020-2024) su cui si è complessivamente lavorato ai fini della composizione negoziata della crisi di impresa, abbia evidenziato significative e numerose fragilità rispetto a tali sistemi di controllo.

In particolare sono emersi con riferimento al periodo 2020-settembre 2023 numerose criticità e rilievi formulati dal Responsabile anticorruzione per il medesimo periodo, sotto molteplici profili con riferimento alla gestione di alcuni appalti per forniture, fatture “irregolari” e condotte non lineari con riferimento agli anni 2020-2022 e al contempo rispetto a segnalazioni né si è trovata traccia di interventi correttivi da parte dell’amministratore né si è dato conto, per dovere di trasparenza nei confronti del socio, nelle relazioni sul governo societario per gli anni 2020-2022, nelle quali al contrario si rilevava la totale assenza di criticità.

Di tali anomalie chi scrive ritiene dover dare evidenza nella presente relazione in base ai principi che regolano la veridicità dei dati aziendali in sede di composizione negoziata e le medesime evidenze sono state già segnalate altresì all’autorità giudiziaria per competenza in data 2 maggio scorso, affinché ne verifichi la eventuale rilevanza sotto il profilo penale e/o amministrativo, a tutela della società e del Comune di Brindisi.

All’esito della verifica si ritiene pertanto di concludere come, ad oggi, nella sostanza l’adozione di tutti tali strumenti appaia ancora più formale che sostanziale e sul punto pertanto è necessaria ed improcrastinabile una implementazione di ognuno di tali aspetti nel prossimo triennio.

6. Predisposizione di specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale (Art. 6, cc. 2 e 4 del D.lgs. 175/2016) – Peculiarità dell’esercizio 2024 e attività prodromiche alla composizione negoziata della crisi di impresa

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

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

In ragione di quanto precede, la norma citata ha obbligato le società a controllo pubblico a porre in essere strumenti e processi volti a monitorare il grado di “salute” delle stesse, attraverso indicatori di earlywarning che consentano di intercettare tempestivamente, e possibilmente in via preventiva, stati di crisi e permettano all’Organo amministrativo di porre in essere i correttivi necessari per il ritorno alla normalità della gestione.

Sotto tale profilo va evidenziato che la sottoscritta è stata nominata Amministratore Unico della BMS in data 28 ottobre 2024 in un momento storico in cui, all’esito di due esercizi chiusi in perdita, erano già ampiamente emersi squilibri di tipo economico – patrimoniale, rischi insiti nell’organizzazione e nell’operatività dell’azienda, eventi “sentinella”, ovvero quelli che, se pure valutati singolarmente possono apparire anche non assai gravi tuttavia, ove si allineino in una traiettoria, danno origine ad eventi gravi ed improvvisi.

Chi scrive pertanto più che valutare i segnali di allarme o gli eventi “sentinella” nel caso di specie ha valorizzato i segnali di crisi ormai conclamati e lo ha fatto soprattutto nell’ottica del superamento della stessa, della risanabilità dell’azienda e della valutazione dell’opportunità o meno di conservare in vita una società partecipata che non diventasse, in maniera strutturale, un aggravio per il Socio Unico bisognosa di continue iniezioni finanziarie da parte dell’Ente locale sotto il profilo del ripiano delle perdite, bensì una partner autorevole ed affidabile con chance di effettivo recupero della competitività da spendere nello svolgimento dei servizi pubblici e anche con apertura al mercato.

Il lavoro si è pertanto concentrato su due fronti.

- a) La valutazione delle performance della società nell’ultimo quinquennio allo scopo di comprendere le cause della crisi e verificare le eventuali fragilità della partecipata su cui intervenire;
- b) L’individuazione delle strategie di risanamento e di rilancio con riferimento al triennio 2025-2027.

Con riferimento a quanto indicato sub) a è emerso quanto segue:

- I primi indicatori di crisi e percettibili “eventi sentinella” di crisi aziendale emergono per la prima volta nel 2021, laddove l’amministratore dell’epoca afferma nella relazione sul governo societario per l’esercizio 2021, datata 29 agosto 2022 che <<la società al fine di attenuare gli

effetti negativi causati dalla pandemia da Covid-19 ha posto in essere, rispetto al 2020, ulteriori azioni, anche preventive, predisponendo un Piano industriale disegnando lo scenario a breve sia in termini di fabbisogno finanziario che in termini di opportunità introdotte dal Decreto Liquidità e dal Decreto Rilancio per preservare la continuità operativa dell'Azienda nell'ambito dell'attuale contesto emergenziale di crisi che ha inciso, non poco, sull'intera struttura dei ricavi aziendali>> intraprendendo al contempo un percorso virtuoso per <<valutazione del rischio di crisi aziendale idoneo a monitorare costantemente la continuità aziendale e ad anticipare i segnali connessi con il rischio di crisi, attraverso l'individuazione di strumenti in grado di intercettare i segnali premonitori di squilibri economico-finanziari, di modo da consentire all'Organo amministrativo di attivarsi con urgenza prima che l'eventuale crisi diventi irreversibile>> predisponendo altresì una << specifica e adeguata attività di programmazione>> volta a rilevare <<i rischi potenziali avuto riguardo anche agli effetti ancora in corso provocati dalla pandemia da Covid-19>> e ad effettuare << valutazioni prospettiche elaborate sulla base della prevedibile evoluzione delle linee di business di riferimento, sfruttando l'esperienza maturata sin qui nel contrasto alla crisi economica determinata dalla pandemia Covid-19, quale fattore esterno imprevedibile che ha causato una situazione di difficoltà, con ripercussioni immediate sulle dinamiche finanziarie ed economiche aziendali>> il tutto allo scopo di programmare adeguatamente l'attività della società sul medio lungo periodo.

Afferma ancora essere <<in corso di individuazione le c.d. soglie di allarme che rappresenteranno i valori limite assegnati agli indici e agli indicatori selezionati per valutare il livello di rischio aziendale per il quale si reputi necessario un intervento immediato ed efficace da parte dell'Organo amministrativo e, se necessario, dell'Azionista>>.

Poste tali premesse pare tuttavia che tutte le scelte adottate non siano state perfettamente in linea con quanto si andava rilevando in nuce, laddove non vi è di fatto traccia di un piano industriale che intervenisse fattivamente sul rilancio della società e lo stesso veniva di fatto collocato in un quadro in cui ci si affidava da un lato ai vantaggi della normativa emergenziale¹ e dall'altro sostanzialmente al mero intervento "salvifico" del socio unico.

¹ <<la situazione emergenziale, aveva permesso di derogare le disposizioni sulla continuità in modo da neutralizzare gli effetti devianti della particolare situazione di crisi e consentire alle imprese, che già in precedenza presentavano una regolare prospettiva di continuità, di conservare tale prospettiva>>

In tal modo si è di fatto sprecata un'occasione preziosa per mettere a regime, pur nelle innegabili difficoltà del periodo pandemico, prassi virtuose, rivedere le scelte più critiche, garantire alla società un'uscita dalla fase pandemica con un serio piano di ristrutturazione del debito ed un progetto di rilancio, in linea con le direttive date dal socio unico.

Vi è di fatto che, tra "segnali di allarme" di fatto sottovalutati e occasioni mancate in quella prima fase l'amministratore mostrava –e comunicava al socio- al contempo fiducia nella continuità aziendale e ottimismo sulle capacità dell'azienda <<di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro, relativo a un periodo di almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio. Tale valutazione ha confermato la capacità della società a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per i prossimi 12/24 mesi, grazie anche agli elementi che presidiano il patrimonio netto>> chiarendo da un lato che <<negli ultimi anni in era Covid e pre Covid (2020 e 2019) il presupposto della continuità aziendale era basato sulla capacità della società di mantenere l'equilibrio economico e finanziario così come previsto dai vari budgets triennali elaborati>> e dall'altro che <<le previsioni per il 2023 e 2024 potranno essere considerate positive solo a seguito dell'auspicato e congruo riequilibrio contrattuale idoneo far fronte al nuovo assetto dei costi causato dal conflitto in Ucraina che ha ingenerato uno sconsiderato aumento dei prezzi energetici e delle materie prime.

Il riequilibrio dei corrispettivi, peraltro obbligatorio sui contratti di durata pluriennale, non può non considerare il continuo e sostenuto aumento dei costi energetici e delle materie prime, che anche nelle ultime settimane sta avendo una dinamica ormai fuori controllo, con percentuali rispetto agli anni passati addirittura in doppia o tripla cifra>> attribuendo a mere cause esterne le cause di uno squilibrio (effetti perduranti della pandemia da Covid-19 e guerra in Ucraina e conseguente aumento dei costi delle materie prime)>>, limitandosi ad affermare che <<a fronte di questi elementi di criticità, la Società sta attuando tutto quanto necessario al fine di garantire il rispetto del budget previsionale>>, dotandosi anche di <<un apposito Ufficio di Audit interno che effettua la valutazione del presupposto della continuità aziendale attraverso l'analisi di alcuni indici di bilancio, opportunamente costruiti in base al modello di business e le caratteristiche specifiche della Società>> deputato ad <<ottenere informazioni utili alla valutazione delle dinamiche gestionali della Società così come richiesto dall'art.14 del D. Lgs. 175/2016, il quale prevede che, qualora affiorino, in questa sede, uno o molteplici indicatori di

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>>, controlli da garantire attraverso l'istituzione di <<un ufficio al quale sono dedicate due unità operative che, tra l'altro monitoreranno gli indici>>.

Le conclusioni rassegnate erano le seguenti: <<la società al fine di attenuare gli effetti negativi causati dalla pandemia da covid-19, ha posto in essere, rispetto al 2019, ulteriori azioni, predisponendo un Piano Industriale per il triennio 2020-2022 che prevede, tra l'altro, l'inizio di attività al di fuori del contratto di servizio sino ad un massimo del 20% del fatturato, in modo da compensare i minori trasferimenti deliberati dal Socio Unico per il biennio 2021-2022. In tale ottica è stato acquisito dalla società un impianto di inceneritore per gli animali da collocare all'interno del canile comunale che dovrebbe andare in funzione nel secondo semestre del 2022. Durante l'esercizio 2021 la Società ha provveduto ad attuare un piano di investimenti, così come previsto dal piano industriale 2020/2022, per l'ammodernamento delle attrezzature, utilizzate per i servizi del verde, segnaletica e mobilità. Nel biennio 2021-2022 gli investimenti necessari all'acquisto di attrezzature e macchinari verranno finanziati, dalle risorse rivenienti dal mutuo chirografario stipulato agli inizi del 2021 e dal credito d'imposta previsto per le aziende ubicate nel Mezzogiorno. Per quanto riguarda la liquidità è stata evidenziata la necessità di tornare ad un affidamento in concessione per la gestione della sosta, in modo da non privare l'azienda delle disponibilità finanziarie generate dagli incassi dei parcheggi. Per l'esercizio in corso, pertanto, l'equilibrio di bilancio è subordinato anche alla conferma dei trasferimenti del Socio Unico sino alla chiusura dell'esercizio e alla corresponsione alla società degli importi relativi ai lavori extracontratto e all'adeguamento degli importi contrattuali per alcuni servizi che hanno visto incrementare il costo delle materie prime necessarie allo svolgimento degli stessi. Si evidenzia che, la società continuerà nella politica di riduzione del costo del personale, sia attraverso l'incentivazione all'esodo di dipendenti che già riscuotono una pensione/assegno di invalidità, che attraverso il turn-over tra le maestranze più anziane prossime al pensionamento e la stabilizzazione del personale con contratti a tempo determinato, con un minor costo per l'azienda. La sottoscrizione del contratto di servizio pluriennale con il Socio, ha permesso di programmare gli investimenti necessari per un efficiente funzionamento della Società e della qualità dei servizi erogati, oltre a ridisegnare il nuovo organigramma rispetto a quanto

deliberato dal Consiglio Comunale. Riteniamo che la continuità aziendale dovrà essere assicurata nel medio periodo dalla copertura dei costi dei servizi sostenuti dalla Società, che ha già adottato a partire dall'esercizio 2017 importanti politiche di saving, adeguando da parte dell'Ente proprietario, i trasferimenti delle risorse finanziarie necessarie alla copertura degli affidamenti che hanno subito significativi incrementi nel costo delle materie prime utilizzate dalla BMS. Si evidenzia inoltre come la continuità aziendale, considerando la natura di Società in-house, sia collegata al piano di risanamento presentato dal Socio Unico ed alle successive modifiche ed integrazioni, a seguito della dichiarazione di pre-dissesto. Si richiama, altresì, quanto previsto dall'art. 12 comma 2 del Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica (G.U. 8 settembre 2016, n. 210) come integrato dal decreto legislativo 16 giugno 2017, n. 100 (G.U. 26 giugno 2017, n. 147)>>.

- *Ulteriore segnale di allarme emerge dalla nota prot. N. 2514/GE/AM/GP del 19/07/2022 aveva evidenziato al socio come "La drastica riduzione dei trasferimenti ha determinato uno squilibrio economico e finanziario della Società che, come più volte già segnalato, mette oltremodo a rischio la continuità aziendale anche in considerazione degli aumenti contrattuali previsti dal nuovo CCNL del Settore Multiservizi. Alla luce di tutto quanto sopra esposto e del prospetto allegato, relativo ai servizi affidati dal 2018 ad oggi, si chiede di conoscere il criterio utilizzato per la valutazione sia della congruità dei servizi offerti che delle somme stanziati per l'espletamento degli stessi. Alla luce di tanto si auspica, anche in considerazione dell'entrata in vigore, in data 15 Luglio 2022, delle disposizioni contenute nel Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza, un immediato intervento correttivo da parte del Socio in modo da scongiurare la perdita di valore della partecipata>>.*

Rispetto a tale nota tuttavia ancora non si era conseguenti nelle scelte, assumendo idonee iniziative per far emergere tempestivamente la crisi ed attivandosi per l'utilizzo di uno strumento di regolazione della crisi stessa per effetto dell'entrata in vigore del CCII, scegliendo, con la nota prot. N. 4328/GE/AM/GP del 3/11/2022 con la quale si segnalava di aver <<realizzato, nel primo semestre 2022, una perdita di euro 772.867>>, di optare per la mera richiesta di intervento del socio al fine del ripiano delle perdite.

- Di seguito prima con note del 12/04/2023 prot. N. 1593/GE/GP "comunicazione ai sensi dell'art. 14 O.Lgs. 175/2016. Testo Unico Società partecipate" a firma congiunta del

Revisore legale e dell'Amministratore Unico e prot. N. 1997/GE/GP del 12/05/2023 la comunicazione aziendale sul tema della crisi viene accelerata (nella prima veniva fatta una puntuale ricostruzione della situazione economico-finanziaria della società che sostanzialmente individuava le cause della crisi e nella seconda veniva evidenziato il disavanzo di cassa previsionale per i mesi di maggio, giugno e luglio).

Anche in questo caso tuttavia non si fu conseguenti dal momento che la questione-crisi venne di fatto del tutto abbandonata quando nel giugno successivo nella relazione sul governo societario per l'anno 2022 datata 13 giugno 2023, mostrando una situazione complessa ma comunque sotto controllo, l'allarme pare completamente rientrato.

Nuovamente si affermava che sarebbero << in corso di individuazione le c.d. soglie di allarme che rappresenteranno i valori limite assegnati agli indici e agli indicatori selezionati per valutare il livello di rischio aziendale per il quale si reputi necessario un intervento immediato ed efficace da parte dell'Organo amministrativo e, se necessario, dell'Azionista. Il ritorno alle regole ordinarie comporta per gli amministratori una valutazione, in base ai dati prospettici, del possibile scenario futuro, nella prospettiva della continuazione dell'attività e, quindi, tenendo conto del fatto che l'azienda è un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito. Con il bilancio dell'esercizio 2022, che segue il periodo transitorio (bilanci 2019/2021) che, a fronte della situazione emergenziale, aveva permesso di derogare le disposizioni sulla continuità aziendale in modo da neutralizzare gli effetti devianti della particolare situazione di crisi e consentire alle imprese, che già in precedenza presentavano una regolare prospettiva di continuità, di conservare tale prospettiva, si ritorna alle regole ordinarie, il che comporta per gli amministratori una valutazione, in base ai dati prospettici, del possibile scenario futuro, nella prospettiva della continuazione dell'attività e, quindi, tenendo conto del fatto che l'azienda è un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito>>.

Nuovamente si riteneva pertanto esserci, ancora una volta, i presupposti per <<una valutazione della capacità dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per i dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio (...) per i prossimi 12 mesi>>.

Nuovamente si ancorava il superamento della perdita a condizioni esterne e all'intervento salvifico del socio unico <<a condizione che intervengano le seguenti condizioni:-la copertura della perdita 2022 e la conseguente ricostituzione del capitale sociale; -il rispetto delle indicazioni

del Piano Industriale/Risanamento per il triennio 2023-2025 predisposto dalla Società in data 31 marzo 2023; -il riconoscimento da parte dell'Ente committente, per il 2023, dell'incremento dell'inflazione rispetto a gennaio 2021 sul nuovo contratto di servizio, considerando che quello attuale è in proroga con scadenza al 30 giugno 2023>> ed evidenziando come <<Le azioni, pertanto, poste in essere dal Socio a supporto di un eventuale piano di rilancio e/o risanamento dovranno essere coerenti con il Piano Industriale di cui sopra, tenendo conto dell'incremento sia del costo delle materie prime ed energetici che dell'aumento del C.C.N.L. previsti per il triennio 2023/2025. in proposito si osserva che: Si premette che negli ultimi anni in era Covid e pre Covid (2020 e 2019) il presupposto della continuità aziendale era basato sulla capacità della società di mantenere l'equilibrio economico e finanziario così come previsto dai vari budgets triennali elaborati. Inoltre, si tenga conto che società, anche in ossequio alle direttive ricevute, rivolge le proprie attenzioni a fornire alla cittadinanza servizi adeguati in termini quantitativi e qualitativi, pur con i vincoli fissati dai contratti di servizio, piuttosto che quella di creare valore per l'Azionista. Le previsioni per il 2023 e 2024 potranno essere considerate positive solo a seguito dell'auspicato e congruo riequilibrio contrattuale idoneo far fronte al nuovo assetto dei costi causato dal conflitto in Ucraina che ha ingenerato uno sconsiderato aumento dei prezzi energetici e delle materie prime. Il riequilibrio dei corrispettivi, peraltro obbligatorio sui contratti di durata pluriennale, non può non considerare il continuo e sostenuto aumento dei costi energetici e delle materie prime, che anche nelle ultime settimane sta avendo una dinamica ormai fuori controllo, con percentuali rispetto agli anni passati addirittura in doppia o tripla cifra>>.

Rispetto a tale scenario ci si limitava tuttavia ad affermare che << la Società sta attuando tutto quanto necessario al fine di garantire il rispetto del budget previsionale>>.

*Nuovamente si rilevava che la società avrebbe <<istituito un apposito Ufficio di Audit interno che effettua la valutazione del presupposto della continuità aziendale attraverso l'analisi di alcuni indici di bilancio, opportunamente costruiti in base al modello di business e le caratteristiche specifiche della Società. Inoltre, alla fine del secondo semestre del 2022 la Società si è dotata di una procedura di **early warning** compliance con il codice della crisi (D.Lgs. 14/2019 come riformato dal D.Lgs 83/2022)>> e che <<attraverso l'analisi di tali indici è possibile ottenere informazioni utili alla valutazione delle dinamiche gestionali della Società così come richiesto dall'art.14 del D. Lgs. 175/2016, il quale prevede che, qualora affiorino, in questa sede, uno o molteplici indicatori di una potenziale crisi aziendale, l'organo di vertice della società a*

controllo pubblico adottati, 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>> ribadendo l'assegnazione a tale ufficio di <<due unità operative che, tra l'altro monitoreranno gli indici come di seguito individuati>>.

Le conclusioni con riferimento al proseguimento all'attività aziendale venivano infine, anche questo caso, affidate all'intervento del socio a cui viene chiesta <<la necessaria ricapitalizzazione>>, il << rinnovo del Contratto di Servizio per il triennio 2023-2025>>a condizioni migliorative, <<la copertura della perdita di esercizio di euro 617.811, con conseguente applicazione delle prescrizioni di cui all'art. 2482 c.c.>>.

Con riferimento alle iniziative industriali da intraprendere nuovamente si resta sul generico, laddove ci si limita a precisare che <<non tutte dipendono dalla volontà della società e soprattutto non tutte possono essere comprese nelle strategie da adottare. Infatti, trattandosi di società in House e, peraltro, a finanza derivata, alcune azioni di intervento, ad esempio sui costi, già incompressibili non possono essere autonomamente praticate>>.

Nuovamente ci si affidava al << piano industriale 2023-2025>> che avrebbe previsto <<tra l'altro di incrementare il fatturato verso terzi nel limite del 20% previsto dalla legge>>, evidenziando l'acquisto (un anno prima) di un <<impianto di inceneritore per gli animali da collocare all'interno del canile comunale che dovrebbe andare in funzione nel secondo semestre del 2022>> e una politica di incentivo all'esodo in funzione della riduzione del costo del lavoro.

Nessuna di tali strade venne tuttavia nuovamente percorsa, affidando, ancora, sul finale alla <<sottoscrizione del contratto di servizio pluriennale con il Socio>> la possibilità di <<programmare gli investimenti necessari per un efficiente funzionamento della Società e della qualità dei servizi erogati, oltre a ridisegnare il nuovo organigramma rispetto a quanto deliberato dal Consiglio Comunale>>.

La perdita di esercizio ammonterà ad € 617.811,00 (al netto degli ammortamenti sospesi anche per quell'anno dalla normativa emergenziale), perdita che verrà imputata ad una serie di eventi straordinari 2 senza al contempo, ancora una volta, né evidenziare la fragilità della

² il protrarsi dell'emergenza Covid-19, guerra in Ucraina, aumento dei prezzi e incidenza sui costi di produzione, interruzione da parte del Socio del contratto di manutenzione ordinaria degli impianti pubblica illuminazione e degli impianti semaforici, sostituzione di n. 15 parcometri; minori lavori straordinari; aumento dei costi del personale per maggiori ore di straordinario causato anche all'assenza per malattia di 64 dipendenti a causa del covid-19; mancata fatturazione di lavori relativi alla manutenzione della segnaletica, sia per ritardo da parte dei fornitori nella consegna dei materiali, che per i giorni di malattia dei dipendenti a causa del covid-19

struttura della società sotto molteplici punti di vista, né assumerne alcuna iniziativa volta ad invertire la tendenza della crisi di cui di fatto vi erano oramai segnali evidenti, né pervenire né ad contenimento della spesa (contenendo sia le spese di gestione, sia il ricorso agli affidamenti diretti, sia il ricorso ai subappalti) né tantomeno guardare alle scelte amministrative con sguardo critico –anzi sottacendo le anomalie pur segnalate, affermando non esserci criticità degne di nota³- laddove dall’esame della documentazione sono emerse (come già evidenziato dianzi) puntuali segnalazioni da parte dell’RCPT in tema di anticorruzione.

Tale scelta appare censurabile sia sotto il profilo di una mancata piena trasparenza nei confronti del Socio Unico, condotto per lo più a valorizzare nella lettura dei dati il mero dato pandemico e di crisi internazionale e macroeconomica che sotto quello di non aver messo in campo, pur ripetutamente spendendolo formalmente, alcun vero piano industriale strategico e di risanamento.

In questo passaggio occorre evidenziare la gravità della condotta degli organi amministrativi della società, che ci si riserva di contestare, laddove, entrato ormai in vigore il codice della crisi, mancavano di comunicare compiutamente al socio gli esiti degli indici di allerta **early warning**, che si affermavano correttamente monitorati per il triennio 2018-2022, che di fatto raccontavano una situazione di crisi aziendale sulla quale si sarebbe dovuti tempestivamente intervenire attraverso l’utilizzo di uno dei nuovi strumenti messi a disposizione della CCII riportando dati per lo più allarmanti.

³ il triennio 2019-2021 che descrive la mappatura del rischio il sistema di controllo interno le verifiche periodiche sull’attività il reporting tempestivo delle eccezioni al vertice. In merito si precisa che in corso d’anno non si sono verificate eccezioni o anomalie rispetto a quanto indicato nel Piano.

Valutazione Performance

Equilibrio economico

ROI Redditività capitale investito				ROE Redditività mezzi propri				ROS Redditività delle vendite				ROT Rotazione capitale investito			
Anno	Valore	Trend	Ind.	Anno	Valore	Trend	Ind.	Anno	Valore	Trend	Ind.	Anno	Valore	Trend	Ind.
2018	7,1%	—	neutro	2018	84,4%	—	positivo	2018	4,5%	—	negativo	2018	41,1	—	positivo
2019	2,2%	↓	negativo	2019	41,0%	↓	positivo	2019	1,4%	↓	negativo	2019	NO LUIN	—	negativo
2020	0,0%	↓	negativo	2020	2,2%	↓	neutro	2020	0,8%	↓	negativo	2020	221,5	—	positivo
2021	1,0%	++	negativo	2021	1,5%	↓	negativo	2021	0,3%	++	negativo	2021	30,6	↓	positivo
2022	-8,6%	↓	negativo	2022	NO EQUITY	↓	negativo	2022	-8,2%	↓	negativo	2022	NO COIN	—	negativo

Valutazione economica

D

La redditività dell'azienda è molto insoddisfacente

Bisogna intraprendere le seguenti azioni correttive:

Il valore del ROI è critico e segnala una scarsa redditività della gestione caratteristica.

L'assenza di Equity non consente la quantificazione analitica del ROE che si attesta quindi sul peggiore livello di valutazione possibile.

La redditività aziendale è fallimentare e necessita di interventi strutturali che riequilibrino la situazione. Per tale motivo bisogna intervenire sull'incidenza dei costi di produzione e sul fatturato ed implementare strategie aziendali per lo sviluppo del fatturato.

Equilibrio patrimoniale

PFN/PN				PN/Debiti				PN/Attivo Indipendenza finanziaria				Copertura Immobilizzazioni			
Anno	Valore	Trend	Ind.	Anno	Valore	Trend	Ind.	Anno	Valore	Trend	Ind.	Anno	Valore	Trend	Ind.
2018	NO PFN	—	positivo	2018	7,0%	—	neutro	2018	0,05	—	negativo	2018	0,48	—	negativo
2019	NO UDEB	↑	positivo	2019	1,5%	↓	negativo	2019	0,01	++	negativo	2019	0,41	++	negativo
2020	NO DEBT	++	positivo	2020	4,3%	++	negativo	2020	0,03	++	negativo	2020	0,41	++	negativo
2021	0,66	↓	positivo	2021	5,9%	++	negativo	2021	0,03	++	negativo	2021	0,35	++	negativo
2022	NO EQUITY	↓	negativo	2022	NO EQUITY	↓	negativo	2022	NO EQUITY	—	negativo	2022	0,14	↓	negativo

Valutazione patrimoniale

D

La solidità dell'azienda è molto insoddisfacente

Ugualmente intraprendere le seguenti azioni correttive:

L'azienda si trova in una condizione di assenza di Patrimonio Netto.

Equilibrio finanziario

PFN/MOL				OF/MOL				FCO/Ricavi				Costo dei mezzi di terzi			
Anno	Valore	Trend	Ind.	Anno	Valore	Trend	Ind.	Anno	Valore	Trend	Ind.	Anno	Valore	Trend	Ind.
2018	NO PFN	—	positivo	2018	0,1	—	positivo	2018	n.d.	—	-	2018	1,6%	—	positivo
2019	NO DEBT	↑	positivo	2019	0,1	↓	positivo	2019	5,8%	—	neutro	2019	1,3%	—	positivo
2020	NO DEBT	++	positivo	2020	0,3	↓	neutro	2020	-2,3%	↓	negativo	2020	0,3%	↑	positivo
2021	2,1	↓	positivo	2021	0,6	↓	neutro	2021	-4,0%	↓	negativo	2021	0,8%	++	positivo
2022	NO PFN	↑	positivo	2022	NO MOL	↓	negativo	2022	3,5%	↑	neutro	2022	0,9%	++	positivo

Valutazione finanziaria

B-

La solvibilità dell'azienda è critica

Bisogna intraprendere le seguenti azioni correttive:

La situazione della copertura degli oneri finanziari da un punto di vista economico è critica dato che il valore degli stessi risulta troppo elevato rispetto al rendimento della gestione caratteristica. Si consiglia di rinegoziare i debiti finanziari o di intervenire sull'incidenza dei costi di produzione.

Liquidità

Quick Ratio Liquidità Immediata				Current Ratio Liquidità Corrente				Margine di Tesoreria				Margine di Struttura			
Anno	Valore	Trend	Ind.	Anno	Valore	Trend	Ind.	Anno	Valore	Trend	Ind.	Anno	Valore	Trend	Ind.
2018	50,4%	—	neutro	2018	0,51	—	negativo	2018	-1.872.111	—	negativo	2018	-3.274.210	—	negativo
2019	45,9%	↗	negativo	2019	0,48	↗	negativo	2019	-2.090.089	↓	negativo	2019	-3.333.277	↗	negativo
2020	53,4%	↗	neutro	2020	0,55	↗	negativo	2020	-2.114.519	↗	negativo	2020	-3.283.604	↗	negativo
2021	49,6%	↗	negativo	2021	0,51	↗	negativo	2021	2.508.785	↓	negativo	2021	-3.574.718	↓	negativo
2022	37,0%	↓	negativo	2022	0,38	↓	negativo	2022	-3.666.217	↓	negativo	2022	-4.616.712	↓	negativo

Valutazione liquidità

D

La condizione della liquidità aziendale dell'azienda è molto insoddisfacente

Bisogna intraprendere le seguenti azioni correttive:

L'azienda si trova in una situazione di tensione finanziaria in quanto non ha le capacità di far fronte alle passività correnti con l'utilizzo delle disponibilità liquide e dei crediti a breve.

Il Margine di struttura è squilibrato dato che il capitale netto finanzia solo in parte gli investimenti in immobilizzazioni.

Valutazione globale

Valutazione globale

D

Dall'analisi delle diverse aree gestionali emerge che la condizione generale dell'azienda è a rischio default

Tuttavia di tali dati non venne data evidenza nella relazione sul governo societario datata 13 giugno 2023 che, nuovamente, registra una <<valutazione della capacità dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per i dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio. Tale valutazione ha confermato la capacità della società a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per i prossimi 12 mesi, a condizione che intervengano le seguenti condizioni: la copertura della perdita 2022 e la conseguente ricostituzione del capitale sociale; il rispetto delle indicazioni del Piano Industriale/Risanamento per il triennio 2023-2025 predisposto dalla Società in data 31 marzo 2023; il riconoscimento da parte dell'Ente committente, per il 2023, dell'incremento dell'inflazione rispetto a gennaio 2021 sul nuovo contratto di servizio, considerando che quello attuale è in proroga con scadenza al 30 giugno 2023>> e azioni di rilancio attraverso l'intervento del socio a supporto di <<piano di rilancio e/o risanamento dovranno essere coerenti con il Piano Industriale di cui sopra, tenendo conto dell'incremento sia del costo delle materie prime ed

energetici che dell'aumento del C.C.N.L. previsti per il triennio 2023/2025>> il <<riequilibrio contrattuale idoneo far fronte al nuovo assetto dei costi causato dal conflitto in Ucraina che ha ingenerato uno sconsiderato aumento dei prezzi energetici e delle materie prime>>, il <<riequilibrio dei corrispettivi, peraltro obbligatorio sui contratti di durata pluriennale>> in funzione del << continuo e sostenuto aumento dei costi energetici e delle materie prime>>.

Nuovamente in atti non vi è evidenza che si sia stati conseguenti su tali propositi.

Di seguito solo nella relazione del luglio del 2023 per l'assemblea per il 28.07.2023, a fronte di una perdita infrannuale alla data del 30 aprile 2023 pari ad € 357.000,00 (sempre al netto degli ammortamenti ancora sospesi per la normativa emergenziale) rifacendosi di fatto all'intero percorso già evidenziato nelle precedenti relazioni e agli eventi che avevano caratterizzato il triennio l'Amministratore unico, nel ribadire la valutazione positiva dell'Organo amministrativo con riferimento alla <<valutazione della capacità dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per i dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio>>, confermava la <<capacità della società a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per i prossimi 12 mesi>> alle seguenti condizioni <<copertura della perdita 2022 e la conseguente ricostituzione del capitale sociale; il rispetto delle indicazioni del Piano Industriale/Risanamento per il triennio 2023-2025 predisposto dalla Società in data 31 marzo 2023; il riconoscimento da parte dell'Ente committente, per il 2023, dell'incremento dell'inflazione rispetto a gennaio 2021 sul nuovo contratto di servizio, considerando che quello attuale è in proroga con scadenza al 30 settembre 2023>> e supporto del socio ad un << eventuale piano di rilancio e/o risanamento dovranno essere coerenti con il Piano Industriale di cui sopra, tenendo conto dell'incremento sia del costo delle materie prime ed energetici che dell'aumento del C.C.N.L. previsti per il triennio 2023/2025 >> e riprendeva, per la prima volta, le criticità evidenziate nelle prot. N. 2514/GE/AM/GP del 19/07/2022, prot. N. 4328/GE/AM/GP del 3/11/2022 nota del 12/04/2023 prot. N. 1593/GE/GP, nota del 13/06/2023, prot. N. 2424/GE/GP, reiterata con nota del 25/07/2023, prot. N. 3001/GE/GP. Nella medesima relazione rilevava, per la prima volta, una di passività aziendale per il triennio 2021/2023 che vede un importo non versato per il triennio 2021/2023 di IRPEF dipendenti di circa 353 mila euro, contributi INPS non versati per i mesi di aprile-giugno di circa 241 mila euro ed un debito verso fornitori di circa 600.000,00 oltre il debito maturato nei confronti del

Socio Unico per i canoni di concessione relativi alla gestione della sosta.

Infine solo con la nota dell'agosto del 2023, per la prima volta, l'amministratore fa emergere la situazione di crisi di impresa, chiedendo la nomina di un esperto negoziatore.

In data 18.09.2023 veniva dal socio unico nominato quale amministratore unico il dott. Morelli e con delibera del successivo 23 settembre 2023 il Consiglio Comunale a quel punto dava tempestivamente mandato per l'accesso alla composizione negoziata della crisi di impresa.

Ciò posto il nuovo amministratore, negli ultimi mesi del 2023 e nel corso del 2024, procedeva alla redazione del piano di risanamento e ristrutturazione del debito prodromico all'avvio della composizione negoziata della crisi di impresa, ponendo al contempo le basi e le premesse per un allineamento dei conti, avviando un lavoro di maggiore attenzione alla spesa e al contenimento dei costi aziendali, ipotizzando una serie di interventi e strumenti idonei a generare nuovi servizi e nuove entrate per la società.

Parte da qui il lavoro con riferimento a quanto indicato sub) b (individuazione delle strategie di risanamento e di rilancio con riferimento al triennio 2025-2027).

Posto che, come emerso dagli atti e al di là di quanto del contenuto formale delle relazioni annuali, solo a far tempo dall'anno 2024 si è avviato un lavoro di messa in sicurezza dell'azienda nell'esercizio medesimo si cominciano ad adottare tutte le misure volte all'effettivo risanamento della partecipata, in una logica che prescindendo dal mero ripiano delle perdite da parte del socio unico ma mettesse la partecipata nelle condizioni di diventare competitiva e di superare le proprie fragilità e, solo a partire dal 2024, vi è traccia di un piano di risanamento che, in nuce, disegnasse uno scenario di risanamento che potesse portare la società fuori dalla crisi.

Quel piano iniziale sarà poi rivisitato sul finale del 2024 al servizio del deposito dell'istanza di avvio della composizione negoziata, innestando sul lavoro già svolto dal dott. Morelli un lavoro sugli adeguati assetti organizzativi, allineando lo stesso ai principi per la redazione dei piani di risanamento e portando a regime una serie di misure volte a ridisegnare il volto della società.

6.1. AMMINISTRAZIONE MORELLI

Nel corso del 2024 pertanto, a cavallo di due amministrazioni, ci si è trovati di fronte ad una situazione di fatto anomala nella quale più che prevenire, scongiurare e far emergere eventuali segnali di allerta la crisi la si è dovuta affrontare e governare; lavorando per il suo superamento attraverso l'individuazione di interventi volti a rendere maggiormente efficiente la società e traghettarla fuori dalla stessa.

Questi gli interventi principali:

1. Blocco totale delle assunzioni salvo specifica autorizzazione da parte del socio unico tramite delibera di Giunta

Nell'anno 2024 non è stata effettuata alcuna nuova assunzione di personale a tempo determinato o indeterminato.

Tuttavia la società, a giugno 2024, ha attivato una procedura presso l'agenzia Regionale Politiche Attive del Lavoro – ARPAL Puglia, per la copertura di una unità ex art. 18 l. 68/1999, al fine di adempiere all'obbligo previsto dalla citata normativa. La società ha chiesto di poter beneficiare della sospensione di tale obbligo allo scopo di non aumentare il costo del personale, tuttavia la normativa Arpal non prevede, ad oggi, la possibilità di beneficiare di una sospensione in caso di accesso della società alla composizione.

Ad oggi la procedura non è definita.

2. Blocco totale dell'utilizzo dello straordinario salvo specifica autorizzazione da parte del socio unico tramite delibera di Giunta

Con comunicazione interna n. 01 del 19/02/2024 indirizzata ai responsabili di settore aziendali e al responsabile tecnico Bms, l'Amministratore pro tempore, in conformità a quanto previsto dal Piano di razionalizzazione 2023, ha disposto che gli stessi si attenessero al rispetto delle disposizioni di cui al punto 5 del predetto Piano "blocco totale dell'utilizzo dello straordinario". Tuttavia, anche per l'annualità 2024 la società ha dovuto far ricorso ad ore di lavoro straordinario principalmente per sopperire alle numerose assenze, e necessarie sostituzioni, di personale che usufruisce di permessi per assistenza dei familiari con disabilità ex L. 104/1992, congedi straordinari o che presenta inidoneità (pari a circa il 30% della forza lavoro).

Si precisa che sul monte ore di lavoro straordinario dell'esercizio 2024 ha inciso il dato del mese di giugno, imputabile alle attività svolte in occasione del Vertice G7 nelle giornate del 13/15

giugno (sigillatura tombini e caditoie sulle vie della zona di sicurezza) ed alle operazioni per le Elezioni Europee dell'8 e 9 giugno 2024 (trasporto e consegna materiale elettorale, approntamento seggi elettorali e successivo rilascio delle aule, montaggio pannelli elettorali ecc.).

Un totale di 147 ore sono da imputare all'attività svolta dagli ausiliari del traffico in occasione degli eventi sportivi in orario serale in località Masseriola. In tal caso il lavoro straordinario è stato autorizzato dal dirigente delle Società partecipate in considerazione del fatto che l'attività posta in essere, anche se espletata oltre il normale orario lavorativo, garantiva comunque maggiori incassi.

Anche in occasione degli incontri di calcio disputati dal Brindisi F.C. presso lo stadio comunale Fanuzzi di Brindisi, per l'attività di montaggio e smontaggio transenne provvisorie atte a realizzare zone sterili intorno allo stadio, si è dovuto far ricorso a lavoro straordinario per un totale di 63 ore, autorizzate dal Socio Unico per ragioni di ordine pubblico.

Si è dovuto inoltre far ricorso a lavoro straordinario in occasione degli eventi artistici organizzati presso il nuovo Teatro Verdi e protrattisi oltre il normale orario di servizio e che hanno visto impegnati maestranze BMS addette al servizio di portineria ed assistenza tecnica ai Vigili del Fuoco. Le suddette ore sono state regolarmente fatturate alla Fondazione Nuovo teatro Verdi.

Infine è stato necessario d'altro canto ricorrere ad ore di lavoro straordinario per il prolungamento dell'orario di apertura dei Beni Monumentali in occasione delle festività o per eventi organizzati dall'Amministrazione Comunale.

Tuttavia dal raffronto tra i periodi gennaio/ottobre 2023 e gennaio/ottobre 2024, risulta una notevole riduzione del ricorso al lavoro straordinario nel corso dell'anno corrente, e precisamente pari al 31% rispetto al consolidato 2023.

3. Controllo capillare degli acquisti di servizi e materiali

Con determina n. 22 dell'11.04.2024 è stato aggiornato il Regolamento per l'acquisizione di lavori, servizi e forniture di importo inferiore alle soglie di rilevanza comunitaria BMS, adottato dall'A.U. Dott. Palasciano, e modificato alla luce delle nuove disposizioni introdotte dal d.lgs. n. 36/2023. La Società provvede esclusivamente all'affidamento dei lavori di importo inferiore a € 150.000,00 e dei servizi e delle forniture di importo inferiore a € 140.000,00 secondo quanto

previsto dall'art. 50, comma 1, lett. a) e b) del Codice degli Appalti, normalmente previo confronto di preventivi con procedure gestite sulla Piattaforma Tuttogare. Le procedure di acquisto vengono monitorate dalla sottoscritta, che adotta determine a contrarre e di aggiudicazione.

Gli acquisti effettuati con carattere d'urgenza vengono monitorati con procedure stringenti, incrociando i dati rivenienti dalle bolle di consegna della merce con i rapportini giornalieri che i Responsabili di Settore, verificando che i prodotti ritirati siano sati o meno installati e/o utilizzati presso i cantieri e, ove non risulti tale concordanza viene trasmessa dall'incaricato segnalazione all'ufficio amministrativo per i provvedimenti conseguenti⁴.

4. Controllo del parco auto tramite installazione di GPS entro il 31.12.2024

La Società ha dato attuazione alle misure di razionalizzazione disposte con Delibera di C.C. n. 126 del 22.12.2023, avendo provveduto, previo interpello delle Organizzazioni Sindacali e sottoscrizione di verbale di accordo, all'acquisto di dispositivi GPS che assicurano la geolocalizzazione in tempo reale degli automezzi e forniscono report settimanali di ciascun degli stessi. Gli stessi sono stati installati su tutti i mezzi aziendali⁵.

6.2 AMMINISTRAZIONE PALLADINO

Dimessosi in data 18.09.2023 il dott. Morelli in data 28 ottobre veniva nominata la sottoscritta che, nell'ultima parte del 2024 è andata pertanto a raffinare ed implementare il lavoro preliminare realizzato al servizio della bozza di piano -già prodotta dal precedente amministratore- che, con istanza datata 31.12.2024, sarebbe stata depositata sulla piattaforma della Camera di Commercio in una veste rivisitata e allineata ai principi per la redazione dei piani di risanamento e alla check list prevista dalla Camera di Commercio.

In quest'ottica si è lavorato su più fronti.

⁴ Tale prassi, introdotta dall'A.U. Dott. Morelli con ordine di servizio prot. n. 4980/PE/GM del 13.11.2023, veniva confermata dalla scrivente con ordine di servizio del 26.11.2024.

⁵ Tale controllo è stato potenziato con Ordine di servizio n. 64 del 08/11/2024 e prot. n. 5770 del 31/10/2024 con il quale è stato introdotto al contempo foglio di marcia obbligatorio, da compilare con cadenza giornaliera.

In primo luogo si è operato nell'ottica prospettica dell'impresa che accede agli strumenti offerti dal codice della crisi al fine di accertare preliminarmente che non si stesse proponendo il risanamento di una società strutturalmente in perdita ma che ci fossero per la società concrete e ragionevoli prospettive di continuità aziendale e di superamento di situazioni di più o meno temporanea difficoltà economico finanziaria, anche attraverso un processo di risanamento organico e sistemico di tutta la struttura aziendale, con riferimento alle best practices aziendali.

In tale prospettiva si è mirato a valorizzare adeguatamente ogni dato utile ad accertare le possibilità di recupero di efficienze, competitività e performance sul triennio con riferimento alle cause che hanno condotto alla crisi, al quadro economico macro e micro, alla vicenda del Socio Unico anch'esso in fase di riequilibrio finanziario e tanto al fine di accertare che il risanamento della partecipata non stressi oltremodo le finanze pubbliche e che i vincoli di bilancio cui deve attenersi volta il Socio (con riduzione proporzionale degli affidamenti) non stressi a sua volta i bilanci della partecipata non garantendole i flussi di cassa da porre a servizio del debito, cosa che avrebbe innescato un cortocircuito pericoloso per entrambi.

Al fine di sciogliere tale nodo iniziale si è proceduto all'esame delle cause della crisi, giungendo alla conclusione –attraverso l'esame di una serie di segnali- che nel caso di specie non ci trovasse dinanzi ad una società che –pure fronte di una debitoria ad oggi importante- fosse classificabile come strutturalmente in perdita.

In primo luogo si è verificato che nel caso di specie ci troviamo di fronte ad una società che in sostanza chiude in attivo i propri bilanci fino al 2021, sebbene a fronte di affidamenti molto cospicui.

L'ultimo, critico, triennio di vita della società ha visto da un lato scelte aziendali evidentemente poco efficaci ed efficienti e dall'altro va innegabilmente inquadrato in un contesto macroeconomico funestato da crisi globali che hanno avuto impatto su tutto il territorio nazionale e va contestualizzato al contempo all'interno delle vicende che hanno interessato al contempo il socio unico che, esso stesso, ha dovuto fare i conti con difficili condizioni economico finanziarie e ha dovuto affrontare, esso stesso, un piano di riequilibrio ad oggi in corso.

La necessità per l'effetto per il socio unico di individuare un punto di equilibrio tra il rispetto dei

propri impegni verso la collettività per il tramite dei servizi resi dalla partecipata, gli impegni assunti contrattualmente nei confronti della stessa (primo fra tutti aggiornamenti Istat contratti e aggiornamenti prezzi) e gli impegni tesi a salvaguardare la sostenibilità dei propri impegni finanziari evidentemente ha costituito una criticità di non poco momento, anche se assolutamente inevitabile alle condizioni date e che tuttavia si è ritenuto possano essere superate rendendo la società più efficiente e al contempo anche più autonoma dai meri affidamenti del socio, coltivando la capacità di accedere al mercato, anche e soprattutto attraverso riqualificazione del personale.

Si è inoltre, sempre nella medesima ottica di comprendere se e come fossero superabili le criticità che hanno determinato la crisi aziendale e di ottimizzare risorse ed attività, al contempo proceduto all'esame dei rapporti con il Socio Unico e ad un analitico esame del contratto unico –servizio per servizio- in modo da effettuare una puntuale ricognizione delle criticità in esso presente che, in uno con quelle relative all'organizzazione del lavoro, fanno oggi scontare alla partecipata una difficile situazione economico-finanziaria e al socio unico performance del tutto inadeguate nell'erogazione dei servizi pubblici.

Anche tali aspetti si è ritenuto fossero superabili attraverso un riallineamento delle scelte di società ed Ente locale, una complessiva gestione più efficiente dei rapporti, anche con la struttura burocratica del Comune con lo scopo di ripensare il contratto di servizio, un più puntuale lavoro di programmazione, monitoraggio e controllo volto a prevenire le criticità e a non ripetere modelli inadeguati di gestione nell'ottica della pianificazione strategica, con miglioramento delle performance e quindi del ripristino dell'equilibrio economico-finanziario e patrimoniale della società.

Tale aspetto, posta la natura ed i vincoli cui è sottoposta l'in house, è di particolare rilievo ed è quello che nel tempo ha portato a maggiori tensioni gestionali che hanno visto le parti anche contrapposte in contenziosi che hanno stressato entrambi i soggetti ed i rispettivi bilanci.

Tali criticità sono d'altro canto evidentemente superabili nell'ottica di una piena collaborazione, della programmazione, del rispetto reciproco, di un ripensamento complessivo dei rapporti che renda la partecipata più efficiente e con essa i servizi pubblici. Tali criticità sono state già sottoposte al socio unico e alla struttura tecnica del Comune che hanno recepito pienamente la necessità di negoziare, alla scadenza del contratto-ponte e nel caso

di esito positivo della composizione negoziata, un contratto di servizi meglio calibrato sulla partecipata e che non la veda collocata in rapporto di totale asservimento alle ragioni dell'Ente e/o mera destinataria di servizi in perdita o eccessivamente onerosi ma di partnership in un rapporto paritario.

Posti tali macro aspetti si è inoltre avviato negli ultimi mesi del 2024 un serrato lavoro sull'assetto organizzativo della società che si è ritenuto dover essere prodromico al deposito dell'istanza al fine di garantire credibilità al progetto di risanamento, anche attraverso il necessario miglioramento del profilo reputazionale della società da spendere prima di tutto sul tavolo della negoziazione, nei rapporti con il socio e nei confronti della collettività.

Tale lavoro, che ha puntato sulla assoluta discontinuità con le precedenti gestioni (ante 2024) caratterizzate da oggettivi limiti sotto il profilo di adeguati assetti organizzativi e dell'efficiente organizzazione ha mirato a mettere la società nella condizione di dimostrare nei fatti di potersi guadagnare la chance di risanamento offertale dal socio e l'amministrazione che la accompagnava nella composizione negoziata di poter ragionevolmente ritenere serio ed autorevole il processo avviato, nonché a scongiurare l'ipotesi che detta chance offerta potesse in qualche modo costituire un aggiramento del soccorso finanziario e/o del limite dei tre bilanci in perdita.

Si è in tal modo rivisitato di verifica del modello di business della società e dei modelli di comportamento e prassi aziendali che hanno fatto rilevare una serie di criticità su cui si è intervenuti in maniera serrata ed intransigente, soprattutto sotto il profilo del risparmio di spesa, del contenimento degli sprechi e della mala prassi di eccedere con il ricorso al subappalto o ad un proliferare di affidamenti diretti ma anche con riferimento ad una migliore e più efficiente organizzazione del lavoro che coinvolgesse e valorizzasse maggiormente la capacità specialistiche dei dipendenti, anche nell'ottica di superare una certa "disaffezione" nei confronti dell'azienda, migliorarne le performance, meglio collocandoli nel contesto aziendale e favorendone la riqualificazione e la crescita professionale con percorsi formativi adeguati (lavoro che già nei primi mesi del 2025 comincia a portare risultati di maggiore efficienza *ndr*).

Si è messo a regime da un lato un lavoro di adeguamento degli assetti organizzativi

dell'impresa, secondo le previsioni del nuovo testo dell'art. 2086 cc, e le *best practices* aziendali nell'ottica del recupero da parte della società di efficacia dei processi ed efficienza dei servizi resi, dall'altro quello di riorganizzare i settori aziendali in maniera che strutturalmente possano generare flussi di cassa continui e costanti sia a servizio del debito che della continuità aziendale, con particolare attenzione alla puntuale osservanza dei procedimenti amministrativi al fine di scongiurare ritardi e/o rifiuti nei pagamenti a causa di inosservanza degli stessi (sul punto si è riscontrato un certo numero di processi in cui il mancato rispetto dei procedimenti da parte del Direttore Tecnico della società ha infatti condotto a mancati pagamenti per cifre importanti di servizi che tuttavia la società ha erogato nei confronti dell'Ente, con impegno di spesa e di personale e che ovviamente ha generato una perdita).

Si è infine lavorato nella direzione di accertare, prima del deposito dell'istanza di accesso allo strumento di regolazione della crisi, la qualità del rapporto con i fornitori e la possibilità di costruire percorsi di rinegoziazione.

Si è in tal modo accertato come non sia stato ad oggi compromesso il rapporto con i fornitori e di conseguenza l'approvvigionamento in funzione della continuità posto che ben il 96% dei fornitori-per un ammontare di debito pari ad euro 667.149,59- non ha ad oggi né interrotto i rapporti con la società, e neppure mai messo in mora la stessa per pagamenti più o meno regolari né avviato procedure di recupero coattivo del credito; evidenziando pertanto come il rapporto con i fornitori sia tale da consentire –sebbene con più o meno significativi ritardi- la sostenibilità del debito che già oggi viene pagato regolarmente secondo piani di rientro concordati in via meramente negoziata stragiudizialmente.

Tale aspetto è apparso particolarmente rilevante nella valutazione della continuità aziendale dal momento che nel caso di specie, sebbene l'ammontare dei debiti commerciali fosse ad inizio 2024 assai rilevante e parimenti significativo fosse il ritardo nel pagamento degli stessi -anche per tempi che eccedono il limite della fisiologia- da un lato si è potuto appurare che, per una percentuale importante di questi debiti commerciali i creditori continuassero a manifestare tuttavia ancora fiducia nelle capacità di ripresa della società, anche perché partecipata del Comune di Brindisi, accettando la dilatazione dei termini contrattuali relativi ai pagamenti e dall'altra nel corso del 2024 si è proceduto a riscadenzare una grossa parte della debitoria, a

rateizzare debiti fiscali e previdenziali, saldare completamente una significativa percentuale di creditori e, nell'ultima parte dell'anno, mettere a regime un lavoro virtuoso di prevenzione dell'indebitamento, orientando tutte le scelte nella direzione di non creare altro debito con i fornitori, optando per il pagamento puntuale del debito corrente entro i 60 gg.

Sotto il profilo della platea dei creditori inoltre l'esame ha evidenziato la presenza di piccole, piccolissime e medie aziende del territorio che hanno rappresentato lo zoccolo duro dell'approvvigionamento della partecipata, aziende che per lo più hanno continuato ad avere fiducia nella società e a supportarla in momenti assai difficili, consentendo di dare continuità a servizi pubblici essenziali, tale valutazione ha inciso per l'effetto sulla scelta di garantire a tutti tali fornitori la piena soddisfazione del proprio credito senza falcidie ma prevedendo solo una moratoria nel pagamento (fino al 30 giugno) ed una soddisfazione rateale.

Tale scelta, condivisa con il socio unico, si è ritenuto che potesse contemperare adeguatamente le esigenze della partecipata pubblica con quelle, non meno importanti in questa difficile congiuntura economica, di tutela anche del tessuto produttivo del territorio con riferimento ai piccoli imprenditori che hanno nel tempo garantito credito e sussistenza alla partecipata, sacrificando spesso nel tempo le proprie ragioni confidando nella natura pubblica della società. Inoltre dall'esame della documentazione è emerso altresì che anche sul fronte del debito accumulato vi è stata più che altro una gestione non oculata delle risorse, un proliferare di affidamenti esterni, un eccessivo e a volte sconsiderato aumento dei costi di gestione, un eccessivo ricorso al subappalto ed infine un sistematico ed eccessivo ricorso al debito, frutto di una certa "trascuratezza" ed in alcuni casi di pressapochismo e per l'effetto si è ritenuto neppure eticamente corretta la scelta di far "pagare" con la falcidia alla platea dei piccoli imprenditori del territorio le scelte inadeguate della governance societaria.

In un momento storico pertanto in cui si arriva alla definizione di un piano di risanamento del debito il contemperamento di tali interessi si è ritenuto fossero comunque compatibili con quelli del socio e della collettività laddove il pagamento integrale dei debiti nei confronti dei fornitori (sia pure senza falcidia) è stato rateizzato in periodi anche molto lunghi nel tempo e tale scelta non si ritiene che possa interferire con il pagamento delle scadenze correnti nei confronti degli stessi fornitori (*peraltro ad oggi tutto soddisfatto puntualmente ndr*) e quindi senza che la mancata falcidia possa comportare la creazione di ulteriore debito per la società.

Tanto è stato altresì possibile dal momento che nei tre mesi che hanno preceduto l'accesso alla composizione negoziata e fino alla concreta apertura della stessa si è avviato un massiccio piano di rimborso che ha abbattuto in maniera importante la debitoria iniziale.

Tutto ciò premesso si è potuto ragionevolmente concludere come, al netto degli eventi di stress esterni non replicabili (pandemia), di quelli legati al contesto macroeconomico (non risolvibili in autonomia, ma da governare) su tutti gli altri eventi si potesse in realtà intervenire con efficacia e pertanto che non ci si trovasse di fronte ad una crisi strutturale dell'attività di impresa ma piuttosto che la stessa, seppure importante, potesse essere affrontata e superata attraverso massicci interventi strutturali che andassero ad aggredire nella sostanza le molteplici cause della crisi dianzi evidenziate.

Gli elementi che più hanno militato in tal senso sono evidentemente stati l'andamento economico che ha visto come la proiezione del risultato finale di commessa relativo all'anno 2024 fatta appena prima del deposito dell'istanza di composizione negoziata già ipotizzava una perdita per € 1.5000,00, quindi già in significativo calo rispetto alla precedente di euro 1.975.663⁶, la negoziazione con i creditori che ha prodotto eccellenti risultati, il supporto del socio che, con tempestive liquidazioni dei corrispettivi a fronte di servizi resi, ha consentito di avviare un massiccio rimborso di molti vecchi crediti e rateizzare debito corrente con gli enti fiscali e previdenziali e ultima –ma in realtà prima fra tutte- la risposta della platea dei lavoratori che, per la stragrande maggioranza, hanno sposato il progetto di risanamento attivandosi per migliorare le proprie performance sullo svolgimento dei servizi al fine di “meritarsi” la chance di risanamento, supportando la governance anche nelle scelte più difficili di utilizzo degli ammortizzatori sociali.

A fronte di tale quadro è evidente che il 2024 ha rappresentato per la società un anno spartiacque nel quale si sono create tutte le premesse del risanamento economico, se ne sono individuate le linee guida e si sono avviate le politiche gestionali della società e gli interventi programmati volti a migliorare l'efficienza della società (modifiche strutturali

⁶ La perdita –con riferimento al dato secco 2024 ove lo andiamo a leggere depurandolo da tutti gli interventi extra che si è dovuto fare in funzione della veridicità del bilancio- in effetti scenderà ancora ad € 1.200,00 al 31.12.2024 ed è di fatto ancora inferiore a quella dell'anno precedente, che già non considerava gli ammortamenti

nell'organigramma aziendale e ripensamento dei settori produttivi), l'efficienza dei servizi (miglioramento delle best practices aziendali, ottimizzazione dei costi, incentivazione dei dipendenti anche attraverso un ripensamento di welfare aziendale e meccanismi premiali) e il contenimento del debito in maniera massiccia sotto il profilo del contenimento del costo del lavoro (quali, per esempio, l'adesione nel prossimo triennio, da parte di almeno 30 unità prossime all'età pensionabile, al piano di esodo incentivato messo in atto dalla società, il contestuale incremento delle attività più produttive per la BMS (come la manutenzione del verde, i parcheggi, i controlli degli impianti termici che ripartiranno nel 2025 a fronte della conclusione dei percorsi formativi dei dipendenti addetti al settore, i nuovi servizi in programmazione con riferimento alla riqualificazione energetica); un programma ambizioso di formazione anche per aprire la società al mercato.

Tale programmazione può senza dubbio condurre a prospettive di una futura ripresa dell'attività della BMS, tale da far ritenere superabile la pur grave crisi in cui versa la partecipata perché legata a tutta una serie di fattori e cause che di fatto si sono andate a concentrare, tutte, nel triennio oggetto di attenzione e che sostanzialmente non si ritiene siano insuperabili.

Questo lavoro consente quindi di affermare con ragionevole certezza che, adottando appunto tutti i correttivi necessari e monitorando il piano di risanamento del debito nel triennio 2025-2027, allo stato ricorrano le condizioni, declinate dal comma 5 dell'art. 14 del TUSP, che legittimano l'intervento del Socio, mediante trasferimenti straordinari a fronte di contratti di servizio, convenzioni, programmi relativi allo svolgimento di servizi di interesse pubblico o alla realizzazione di investimenti, che potranno essere trasfusi nel redigendo piano industriale. Nelle more che lo stesso venga completato è necessario che il Socio al contempo accolga le azioni proposte dall'Amministratore Unico e segnatamente:

1. il riconoscimento di maggiori costi della produzione e dei servizi intervenuti negli anni delle materie prime registrati negli anni dal 2021 ad oggi, che l'integrazione dei trasferimenti su alcuni capitoli del contratto di servizio per i quali non vi è copertura dei costi aziendali; nonché si individui una strada per compensare il mancato adeguamento all'indice ISTAT per gli anni di rinnovo tacito 2022-2023-2024, anche ove possibile attraverso un aumento di capitale.
2. Il risanamento avrà esito positivo nel triennio alle condizioni già evidenziate in composizione negoziata che prevedono:

3. Intervento del socio unico per ripianamento delle perdite per gli anni 2022 e 2023 e ricostituzione del capitale sociale ad oggi eroso, senza rinuncia al credito, che verrà riscadenzato nel tempo;
4. negoziazione di un nuovo contratto di servizi con canone e servizi rimodulati sulle effettive capacità della partecipata e riprogrammando gli stessi anche nell'ottica di poter dismettere affidamenti ad oggi strutturalmente in perdita per la società e/o laddove il socio unico possa, anche in alcuni casi con maggiore vantaggio in termini economici, procurarseli all'esterno;
5. Interventi strutturali e non per il contenimento del costo del lavoro per il triennio con utilizzo di ammortizzatori sociali per i dipendenti, contenimento strutturale del costo del lavoro attraverso accordo per esodo incentivato di un numero di dipendenti che, nei tre anni, può arrivare fino a 30 unità. Le misure tenderanno a riportare in equilibrio la perdita 2024;
6. Pagamento nel triennio del debito pregresso maturato con i creditori nel triennio 2020-2023;
7. messa a regime, nelle more, di tutte le ulteriori misure di aumento di flussi di cassa previste nel piano, con previsione per gli ulteriori due anni del triennio di un aggiuntivo abbattimento del costo del lavoro, ove necessario, mediante l'utilizzo della CIGS;
8. valorizzazione da parte della società della quota del 20% di servizi che possono essere offerti all'esterno al fine di favorire forme, anche minime, che non gravino sulle casse comunali e sulla collettività, percorrendo la strada dell'innovazione tecnologica con riferimento alla specializzazione di porzione di dipendenti oggi addetti alla pubblica illuminazione in attività legate alla installazione di pannelli fotovoltaici ed efficientamento energetico, ma anche quella della partecipazione a bandi esterni candidandosi a fornire attività a terzi nonché attraverso l'accesso al Fondo Nuove Competenze che, affiancato agli ammortizzatori sociali, garantirà al contempo formazione retribuita ai lavoratori e importante riqualificazione professionale;
9. flussi di cassa derivanti dall'attivazione del forno crematorio per animali che, in uno scenario conservativo, potrebbe portare a regime un introito per 267.000,00/anno.

A fronte di ciò elemento imprescindibile appare evidentemente adeguamento del contratto di servizio alle risorse effettivamente disponibili, aspetto su cui si ritiene di soffermarsi brevemente.

Il contratto di servizio costituisce il fulcro del rapporto tra l'ente locale e la società partecipata e rappresenta pertanto un elemento centrale per garantirne la sostenibilità economico-finanziaria e per l'effetto una corretta calibrazione del contratto di servizio sulle effettive risorse a disposizione della società in house è vitale al fine di evitare imposizione di obblighi eccessivi e/o obiettivi irrealistici, scongiurare inefficienze nell'erogazione dei servizi, applicazioni di penali e tagli ai corrispettivi, generazione di perdite e complessivamente evitare nuove situazioni di crisi.

È necessario quindi rivederlo, soprattutto con riferimento al prossimo triennio in cui la società dovrà affrontare il risanamento del debito e dovrà disporre di certi e costanti flussi di cassa da mettere al servizio del debito, fissando una serie di obiettivi:

adeguare gli obblighi della società alle risorse finanziarie effettivamente disponibili, evitando di sovraccaricare la partecipata con costi eccessivi;

garantire che gli obiettivi del servizio pubblico siano chiari, misurabili e sostenibili, prevedendo meccanismi di rendicontazione periodica dei risultati economici e operativi e indicatori di performance (KPI) per monitorare efficienza e qualità;

introdurre meccanismi di revisione periodica per adattare gli obblighi contrattuali ad eventuali cambiamenti normativi o economici;

prevedere una gestione più rigorosa delle penalità e degli incentivi legati al raggiungimento di specifici obiettivi;

prevedere una buona programmazione strategica, supportata da piani industriali pluriennali integrati con la pianificazione finanziaria dell'ente al fine di assicurare la sostenibilità nel lungo periodo. Tali strumenti consentono di bilanciare obiettivi di qualità del servizio e vincoli di bilancio, di gestire gli investimenti con lungimiranza e di prevenire situazioni di squilibrio;

consolidare un dialogo leale e proficuo tra l'ente locale e la società partecipata che preveda anche il coinvolgimento della società a tavoli tecnici, anche permanenti, al fine di una programmazione condivisa e del miglioramento della collaborazione tra ente locale

e società al fine di analizzare congiuntamente problemi operativi e trovare soluzioni condivise, pianificare la programmazione strategica degli investimenti e l'ottimizzazione delle risorse, favorire il dialogo tra il socio pubblico ed i manager della partecipata per adattare la gestione ai cambiamenti normativi o di mercato e condividere gli obiettivi strategici;

rendere coerente il piano della partecipata con gli strumenti di programmazione finanziaria dell'ente (come il bilancio pluriennale, il piano di riequilibrio se l'ente è in predissesto, i documenti di programmazione strategica) posto che solo un'azione coordinata consente di mantenere sotto controllo la spesa pubblica, garantire la continuità dei servizi e al contempo sostenere progetti di sviluppo.

5. valutazione dei vantaggi per la collettività del ricorso alla in house providing nell'ottica della valutazione della decisione di garantire la continuità aziendale all'esito positivo della composizione negoziata

In conclusione si ritiene opportuno riprendere quanto già evidenziato nella relazione sulle misure di razionalizzazione dello scorso dicembre con riferimento ai vantaggi per il comune del ricorso all'in house provisioning come modalità di gestione diretta di servizi pubblici o attività di interesse generale. A parere di chi scrive sussistono ad oggi ragioni per ritenere che, debitamente intervenendo su una serie di leve e sulle criticità ad oggi esistenti, questo modello di gestione è quello che offre maggiori vantaggi per la collettività che si traducono in benefici operativi, economici e strategici per il territorio.

Questi vantaggi derivano principalmente dalla possibilità di mantenere il controllo pubblico sulla gestione dei servizi di interesse generale.

Tra i principali vantaggi:

CONTROLLO DIRETTO E ALLINEAMENTO ALL'INTERESSE PUBBLICO

Il principale beneficio del ricorso alla forma dell'in house provision consiste nella possibilità per l'ente locale di esercitare un controllo diretto e penetrante sulla società partecipata, assicurandone il pieno allineamento agli obiettivi e all'interesse pubblico. A differenza di operatori privati esterni, la società in house non agisce in una logica esclusivamente orientata al profitto, bensì persegue finalità di utilità collettiva, potendo così meglio soddisfare le esigenze del territorio. Questo si traduce in una gestione delle risorse coerente

con le politiche locali; maggiore attenzione ai bisogni dei cittadini, evitando logiche di profitto a scapito della qualità, capacità di adattare rapidamente il servizio alle esigenze mutevoli del territorio.

Inoltre, il controllo pubblico limita il rischio di speculazioni finanziarie o di fenomeni di abbandono del servizio da parte di operatori privati in caso di crisi di mercato.

MAGGIORE TRASPARENZA NELLA GESTIONE

La società in house opera sotto la vigilanza diretta dell'amministrazione pubblica e deve rispettare regole di trasparenza e di rendicontazione imposte dalla legge.

PROGRAMMAZIONE STRATEGICA DI LUNGO PERIODO ED INVESTIMENTI MIRATI

L'assenza di vincoli dettati dalla necessità di distribuire utili a terzi permette di orientare gli investimenti della società investendo nel miglioramento strutturale e tecnologico dei servizi. È possibile, infatti, pianificare interventi di lungo periodo, investire in innovazione e sostenibilità, promuovere la formazione del personale e ottimizzare i processi, con un impatto sulla qualità duratura complessiva delle prestazioni rese.

RIDUZIONE DEI COSTI LEGATI ALLA CONCORRENZA ESTERNA

L'affidamento diretto a una società in house elimina i costi ed i tempi burocratici legati alle gare d'appalto (bandi, valutazioni, contenziosi). Inoltre tale scelta consente di evitare rincari dovuti ai margini di profitto richiesti dagli operatori privati e favorisce una gestione economica più efficiente, calibrata sugli obiettivi pubblici e sul controllo diretto dei costi operativi.

MAGGIORE FLESSIBILITÀ E PRONTEZZA NELL'INTERVENTO

La gestione in house consente all'ente di intervenire con maggiore rapidità in caso di variazioni delle esigenze dei cittadini o di mutamenti del quadro normativo, evitando i lunghi tempi di predisposizione e svolgimento di procedura ad evidenza pubblica. Ciò garantisce una gestione più dinamica dei servizi e una più celere adozione di misure correttive, con ricadute positive sulla qualità dell'offerta.

SALVAGUARDIA DELLA QUALITÀ DEL LAVORO E DEL TERRITORIO

Le società in house spesso offrono maggiore stabilità occupazionale rispetto alle imprese private. Ciò contribuisce a salvaguardare i livelli occupazionali e il rispetto dei diritti dei lavoratori nonché a creare un indotto economico sul territorio, favorendo lo sviluppo locale.

ANALISI DI ALTERNATIVE ALLA GESTIONE IN HOUSE

Nel caso specifico, un confronto con possibili modalità di gestione alternativa (gara d'appalto o internalizzazione diretta del servizio) evidenzia che:

- **Gara d'appalto:** la gara comporterebbe maggiori costi di transazione e tempi non compatibili con l'esigenza di continuità dei servizi essenziali. Inoltre, in contesti legati a mercati deboli o operatori limitati, potrebbe emergere il rischio di concentrazione oligopolistica, con un impatto negativo su qualità e tariffe.
- **Internalizzazione diretta:** l'ente locale, essendo in predissesto, non dispone delle risorse umane, finanziarie e organizzative necessarie per garantire la gestione diretta del servizio, senza ricorrere a un soggetto separato.

Pertanto, il ricorso alla società in house rappresenta, allo stato attuale, la soluzione più efficiente e sostenibile per la gestione dei servizi pubblici essenziali.

Conclusioni – La Brindisi Multiservizi tra funzione sociale e sostenibilità aziendale

Al termine di un esercizio che, all'esito della conclusione della composizione negoziata e delle ormai prossime decisioni del Consiglio Comunale potrà diventare il vero spartiacque nella storia della società ovvero il suo epilogo chi scrive sente la responsabilità di affidare le conclusioni e accompagnare la riflessione sulle prossime scelte, volgendo al contempo lo sguardo sulla peculiare natura della partecipata oggetto di attenzione.

La Brindisi Multiservizi S.p.A. è una società in house del Comune di Brindisi nata con lo scopo sociale di svolgere servizi di pubblica utilità -e quindi rispondere ai bisogni della collettività con l'erogazione di servizi essenziali- ma al contempo con una missione ed una visione che non fu -e non è, ancora oggi- solo economica ma anche profondamente sociale. Una delle sue finalità dichiarate fu infatti in sede di costituzione il reinserimento lavorativo di soggetti svantaggiati o comunque difficilmente collocabili nel mercato del lavoro, compresi coloro che svolgevano attività socialmente utili, come lavoratori in mobilità e disoccupati di lungo corso e persino lavoratori a cui venne garantito il reinserimento e l'inclusione sociale nel quadro della piena applicazione dell'art. 27 della Costituzione.

Negli anni l'impatto di quelle scelte iniziali si è indubbiamente ridotto e anche quella visione è stata spesso snaturata, tuttavia è ancora oggi evidente nella platea più anziana dei lavoratori (che costituisce ancora lo zoccolo duro della società) come quell'obiettivo di

includere persone con limitate possibilità occupazionali – ex LSU, lavoratori disabili, soggetti a rischio esclusione, disoccupati di lungo corso e lavoratori in mobilità – se ha da un lato risposto a ragioni di giustizia sociale, divenendo uno strumento di coesione e dignità, dall'altra, non essendo stato governato adeguatamente negli anni, ha ipotecato gravemente la gestione ed il futuro della società, costituendo un vincolo operativo di non poco momento per la stessa, laddove la partecipata si è trovata a dover fare i conti con una serie di criticità legate soprattutto ad una struttura della forza lavoro eterogenea e fragile e segnatamente: Competenze disomogenee: il livello medio di formazione o esperienza dei lavoratori è spesso basso.

Bisogno costante di supporto: formazione, affiancamento, tutoraggio e adattamento continuo dei carichi di lavoro.

Rigidità organizzativa: impossibilità di applicare logiche meritocratiche o di selezione competitiva.

Le conseguenze si sono poi fatte sentire sulla fragilità strutturale che a volte non ha retto l'impatto tra composizione sociale della forza lavoro e mandato pubblico affidato alla società con cui i lavoratori si andavano a misurare e tale fragilità si è manifestata in diversi ambiti sui quali parimenti non sono state fatte scelte efficaci ed efficienti di governance aziendale, contribuendo non poco all'attuale stato di crisi ed impattando su vari aspetti e segnatamente:

a) Gestione del personale

Presenza di lavoratori con profili vulnerabili o a bassa qualificazione.

Turnover limitato e crescita interna difficile.

Difficoltà nella gestione di assenze, performance, sanzioni disciplinari.

b) Governance aziendale

Direzioni tecniche spesso deboli, schiacciate tra la necessità di efficienza e le attese politiche/sociali.

Rischio di strumentalizzazione politica delle assunzioni e delle proroghe.

c) Efficienza dei servizi

Erogazione a volte discontinua o qualitativamente non adeguata.

Costi superiori rispetto ad alternative private o esternalizzate, a parità di prestazione.

Misconoscere tutti tali aspetti in questa fase avrebbe costituito un errore gestionale e programmatico di fondo che avrebbe potuto minare alla base qualsiasi progetto di risanamento che mirasse al successo dal momento che è evidente come non possa non tenersi nella adeguata considerazione il fatto che la Bms è al contempo –per sua natura- fornitore di servizi pubblici essenziali (e quindi debba essere performante sotto tale profilo) e allo stesso modo è società pensata in origine – e ad oggi ancora è rispetto ad una porzione non insignificante di platea storica di lavoratori- come presidio di inclusione.

Ciò posto chi scrive ritiene che la partecipata debba essere guardata come tale anche nella costruzione dei bilanci, nei contratti di servizio e nei piani strategici, non potendosi pretendere risultati economici senza riconoscere quei vincoli sociali e non potendosi d'altro canto valorizzare le ricadute sociali senza sostenerle con risorse e strategie coerenti.

Posto tale contesto si è lavorato ad un progetto di risanamento ed industriale che fosse autorevole ma che si smarcasse dall'ambizione di progetti industriali del tutto irrealistici, destinati a restare impraticabili sul campo, lavorando più che nella direzione di negare, superare o ignorare quel dato genetico in quella di governarlo in maniera responsabile affinché, nel salvaguardare e difendere le originarie finalità sociali della società, tuttavia non se ne restasse ostaggio (peggio la si continuasse ad inchiodare ad un'onta originaria) ma ambisse a rendere la società più moderna, efficiente e competitiva, armonizzando quel dato con la logica economica e industriale richiesta oggi ad ogni impresa pubblica sana e ponendola all'interno di una cornice chiara di governance e di rilancio sostenibile sul piano economico, gestionale e organizzativo.

Il quadro è per certi versi semplice ma, alle condizioni date, si è rivelato esso stesso assai impervio ed ha puntato su alcune direttrici:

revisione strutturale del contratto di servizio chiaro con il Comune di Brindisi, che sia coerente con la reale capacità operativa della società, sostenibile dal punto di vista finanziario, calato nella quotidianità gestionale dell'azienda e che valorizzi anche gli impatti sociali e non solo quelli economici;

massiccio investimento in riqualificazione professionale del personale attraverso percorsi formativi mirati, aggiornamento professionale e meccanismi di valorizzazione del merito;

supporto e tutoraggio professionale interno, per rafforzare la produttività compatibilmente con le fragilità e far crescere le professionalità;

progressivo ricambio generazionale, in grado di equilibrare le competenze tecniche e gestionali interne;

massiccio intervento in materia di sicurezza del lavoro in modo da rispondere alle esigenze di efficienza e sicurezza e potersi collocare sul mercato (l'adesione al Bando ISI -INAIL garantirà alla società la certificazione in tema di sicurezza sul lavoro);

riforma della governance per garantire competenza tecnica e trasparenza nelle scelte strategiche;

monitoraggio e valutazione indipendente della qualità dei servizi e delle ricadute occupazionali.

Tutto questo è confluito nell'istanza di accesso Composizione Negoziata della Crisi di Impresa ai sensi del D.Lgs. 14/2019 (Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza - CCII), nella consapevolezza della necessità di un intervento organico e tempestivo per la salvaguardia della continuità aziendale, quale strumento prescelto dal Consiglio Comunale per attivare ogni leva disponibile per verificare la percorribilità del risanamento e l'esistenza di fondamenta operative e patrimoniali sufficienti a supportare un percorso di riequilibrio e rilancio.

A conclusione di tale percorso si può oggi ragionevolmente sostenere che nel caso di specie, pur trovandosi il Comune di Brindisi in condizione di predissesto (art. 243-bis del TUEL), cosa che impone obblighi stringenti di contenimento della spesa pubblica e di ottimizzazione della gestione delle risorse tuttavia vi siano le condizioni affinché l'Ente locale continui a ritenere sostenibile il ricorso alla società in house, ove siano garantite tutte le condizioni di cui innanzi, sia corretto il grave squilibrio economico-finanziario attraverso gli interventi dianzi indicati⁷, vi sia positiva conclusione per la composizione negoziata.

⁷ riorganizzazione della governance e della struttura organizzativa della società partecipata, interventi sulla riduzione dei costi operativi, revisione della pianta organica, promozione di progetti di innovazione tecnologica, digitalizzazione e automazione dei processi, più efficiente sistema di governance, migliore il dialogo con il socio, rafforzamento del controllo analogo, ridefinizione di obblighi stringenti di trasparenza per la partecipata, con reporting periodico di rendicontazione sulle performance economiche, finanziarie e sullo stato di avanzamento dei progetti e sul raggiungimento degli obiettivi di qualità e continuità dei servizi, promozione di tavoli tecnici periodici tra ente locale e partecipata, per affrontare le

Brindisi, 16 maggio 2025

L'Amministratore Unico
avv. Rossana Palladino

criticità operative e definire strategie di miglioramento condivise.