

RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO

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

Il Consiglio di Amministrazione
Il Presidente
Flavio Tosi

Rovereto, 25 maggio 2018

SOMMARIO

1.	<u>Profilo della società</u>	4
1.1	Compagine sociale	4
1.2	Organi sociali e organigramma	5
2.	<u>Indici di performance</u>	6
2.1	Analisi degli indici di <i>performance</i>	6
2.2	Benchmark	11
3.	<u>Conclusioni</u>	11

Premessa

La presente Relazione sul Governo Societario è elaborata in funzione dei “programmi specifici di valutazione del rischio aziendale” da implementare nell’ambito dell’applicazione dell’art. 6 del D. Lgs. 175/2016. Il Decreto in parola (“Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica” – in seguito Testo Unico) attua la delega per il riordino della disciplina in materia di partecipazioni societarie delle amministrazioni pubbliche contenuta nella L. 124/2015.

A queste norme si aggiungono quelle provinciali di cui alla L.P. 19/2016 art. 7 cd. Madia provinciale tradotte operativamente nelle Direttive provinciali alle società partecipate nn. 1634 e 1635 del 13/10/2017 e n. 1690 del 20/10/2017.

Fra le misure e gli strumenti di controllo atti a monitorare e ad implementare il programma, assume particolare valenza l’elaborazione di un documento denominato **Relazione sul governo societario** da predisporre in accompagnamento al fascicolo di bilancio.

La Società adotta annualmente un monitoraggio dei principali indici di bilancio su base triennale (ultimo esercizio approvato e i 2 precedenti), la cui analisi costituisce oggetto principale della relazione, oltre alla verifica della struttura di governance societaria.

Come ivi prescritto, la presente Relazione si suddivide quindi in due parti, rispettivamente dedicate a:

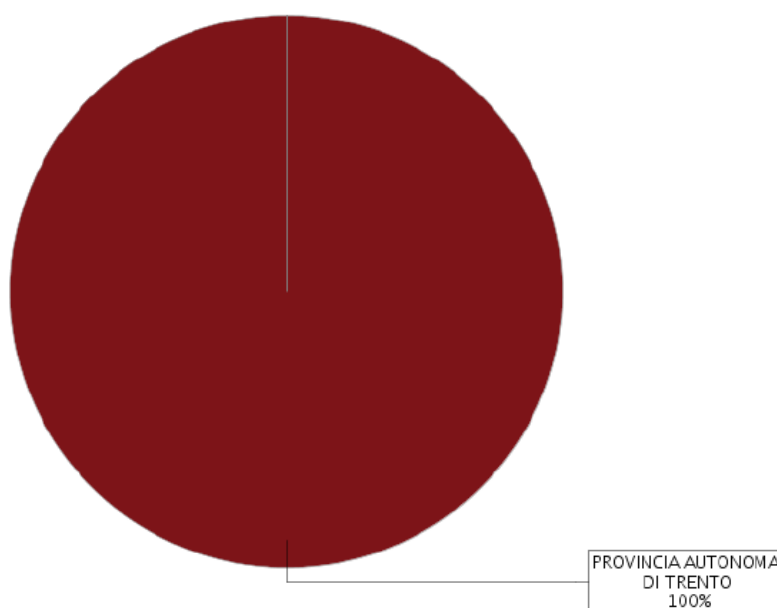
1. verifica della struttura di *governance* societaria;
2. analisi degli indici di bilancio.

1. Profilo della società

1.1 Compagine sociale

La Società ha come obiettivo statutario l'espletamento di attività strumentali al sostegno, allo sviluppo ed alla promozione, in Italia e all'estero, delle attività economiche in Trentino.

Sotto il profilo giuridico, la Società è interamente partecipata dalla Provincia Autonoma di Trento che esercita la direzione e il coordinamento ai sensi dell'art. 2497 *sexies* Codice Civile. Il capitale sociale è di Euro 200.000.000,00.



Il grafico a torta e la tabella sottostante rappresentano una **sintesi della composizione societaria** dell'impresa (le quote di proprietà sono sommate per titolare e poi arrotondate).
Si sottolinea che solo l'elenco dei soci, disponibile di seguito alla tabella di sintesi, fornisce la completa e dettagliata situazione societaria così come depositata.

Socio	N. azioni	Valore	%	Tipo diritto
PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO 00337460224	40.000.000	200.000.000,00	100 %	proprietà'

1.2 Organi sociali e organigramma

La Società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da 5 membri così rappresentato:

Presidente Consiglio di Amministrazione	TOSI FLAVIO
Vice presidente Consiglio di Amministrazione - Amministratore Delegato	RIGOTTI FULVIO
Amministratore Delegato	ANZELINI SERGIO
Amministratore Delegato	CARELLA TIZIANA
Consigliere	MANICA GIULIA

La scadenza della carica è prevista con l'approvazione del bilancio al 31/12/2017.

È nominato un Collegio Sindacale rappresentato da:

Presidente del Collegio Sindacale	CALDONAZZI MAURO
Sindaco effettivo	FAIT MARIAROSARIA
Sindaco effettivo	BERNARDIS MARCO
Sindaco supplente	SALVETTA FRANCESCO
Sindaco supplente	LORETO ILARIA

I membri del Collegio Sindacale sono stati nominati con atto del 2/08/2017 e rimangono in carica per 3 esercizi.

L'incarico di revisione legale dei conti è assegnato a PRICEWATERHOUSECOOPERS S.p.A.; la società di revisione è stata nominata con atto del 28/06/2017 con un mandato triennale.

2. Indici di performance

Nella Relazione sul Governo Societario, predisposta a chiusura del bilancio chiuso al 31/12/2016 di Trentino Sviluppo, si determinavano e analizzavano i seguenti indici patrimoniali e finanziari:

- margine di struttura = (capitale proprio + passività consolidate) – attivo immobilizzato;
- indice di liquidità = (impieghi a breve / risorse a breve);
- indice di copertura P.F.N. = (debiti finanziari a BT e MLT – disponibilità liquide) / M.O.L..

Alla luce dell'analisi di tali indicatori e considerati i principali fatti di gestione, si individuava un profilo di rischio aziendale basso.

Nel corso del 2017, in una logica di controllo di gestione delle società pubbliche affidatarie “*in house*”, ANFIR (Associazione Nazionale Finanziarie Regionali) ha individuato degli indici di valenza trasversale aventi il vantaggio di essere confrontabili sulla base di *benchmark* di mercato (individuati sulla base delle medie dei risultati di società operanti sul mercato in quanto entità private o, se non presenti, di società operanti in ambiti analoghi) e nel tempo, consentendo valutazioni di *performances*.

Come precisato da ANFIR, trattasi di un'impostazione adottata in fase sperimentale nel corso dell'esercizio 2018, al termine del quale si valuterà l'effettiva idoneità degli indici individuati; fra questi, gli indici da ritenere particolarmente significativi per la realtà di Trentino Sviluppo sono i seguenti:

Indice	Modalità di calcolo
Indipendenza finanziaria	Capitale proprio / Capitale investito
Indebitamento finanziario esterno	Debiti finanziari esterni / Mezzi propri
Current ratio	Attivo circolante / Passività correnti

Nei “Programmi specifici di valutazione del rischio di crisi aziendale” è stabilito che Trentino Sviluppo adotta annualmente un monitoraggio dei principali indici di bilancio su base triennale (ultimo esercizio chiuso al 31/12/2017 e i 2 precedenti), in aderenza a quanto previsto dalla delibera di G.P. n. 1634 del 13/10/2017 e al documento ANFIR del 16/11/2017¹.

Inoltre, ritenendo utile rappresentare anche l'andamento di performance legate alla capacità di generare flussi reddituali e finanziari adeguati, si procederà a considerare 2 ulteriori indicatori:

- Margine Operativo Lordo (così come elaborata da riclassifica contenuta nella Relazione sulla Gestione);
- Risultato finale del Rendiconto finanziario dell'esercizio (così come elaborato e contenuto nel fascicolo di Bilancio).

2.1 Analisi degli indici di performance

Si riporta il bilancio riclassificato degli esercizi 2015-2016-2017² di Trentino Sviluppo e si procede di seguito con il calcolo e l'analisi degli indici di *performance*, sopra individuati.

¹ Documento “indici di performance” approvato dall'Assemblea dei soci dell'Associazione Nazionale Finanziarie Regionali del 16/11/2017.

² Per l'esercizio 2017 si dispone del progetto di bilancio, non ancora approvato dal Consiglio di Amministrazione di Trentino Sviluppo.

Stato patrimoniale

	2015	2016	2017
Immobilizzazioni immateriali nette	280.809	229.229	180.015
Immobilizzazioni materiali nette	194.472.288	190.843.619	186.135.960
Immobilizzazioni finanziarie	80.034.168	152.680.714	152.680.736
<i>di cui: Crediti verso controllanti</i>	<i>80.000.000</i>	<i>80.000.000</i>	<i>80.000.000</i>
Tot. immobilizzazioni nette	274.787.265	343.753.562	338.996.711
Rimanenze	-	-	-
Crediti verso clienti	3.189.651	2.305.574	1.056.079
Altri crediti	49.755.951	47.590.955	47.843.920
Disponibilità liquide	251	14.553.122	12.724.636
Ratei e risconti	245.824	119.946	131.738
Attività liquide	53.191.677	64.569.597	61.756.373
TOTALE ATTIVO	327.978.942	408.323.159	400.753.084
Mezzi propri	200.223.194	234.543.811	234.952.288
Finanziamenti soci	80.000.000	80.000.000	80.000.000
Mezzi propri	280.223.194	314.543.811	314.952.288
TFR	1.327.666	1.449.207	1.563.210
Debiti bancari a medio/lungo	6.460.539	-	-
Altri debiti a medio/lungo	14.038.469	61.257.359	55.823.751
Debiti consolidati	21.826.674	62.706.566	57.386.961
Debiti verso fornitori	1.624.344	2.200.917	2.200.621
Debiti bancari a breve	3.491.529	6.203.930	58.584
Altri debiti a breve	8.012.244	7.485.764	9.315.269
Fondi rischi ed oneri	10.954.580	12.700.774	14.681.493
Ratei e risconti	1.846.377	2.481.397	2.157.868
Debiti a breve	25.929.074	31.072.782	28.413.835
TOTALE PASSIVO	327.978.942	408.323.159	400.753.084

Conto economico

	2015	2016	2017
Ricavi netti	18.004.160	17.627.106	18.538.247
Costi esterni	6.394.542	5.965.240	6.100.201
Valore aggiunto	11.609.618	11.661.866	12.438.046
Costo del lavoro	7.762.131	8.103.108	8.629.468
Margine operativo lordo	3.847.487	3.558.758	3.808.578
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	5.544.737	6.682.680	6.209.595
Risultato operativo	- 1.697.250	- 3.123.922	- 2.401.017
Proventi diversi	3.264.736	559.865	467.349
Proventi e oneri finanziari	- 14.432	2.899.692	2.282.016
Risultato ordinario	1.553.054	335.635	348.348
Risultato ante imposte	1.553.054	335.383	348.348
Imposte sul reddito	1.154.757	- 100.672	- 60.129
Risultato netto	398.297	436.055	408.477

Rendiconto finanziario

	2017	2016
A. Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa		
Utile (perdita) dell'esercizio	408.477	436.055
Imposte sul reddito	(60.129)	(100.672)
Interessi passivi (interessi attivi)	2.306.760	2.251.980
(Dividendi)	(4.589.267)	(5.151.600)
(Plusvalenze) / minusvalenze da alienazioni	(102.174)	(20.303)
1. Utile (perdita) dell'esercizio prima delle imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione nel capitale circolante netto	(2.036.333)	(2.584.540)
Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto		
Accantonamenti ai fondi	2.566.177	2.369.230
Ammortamenti delle immobilizzazioni	2.813.818	2.798.664
Svalutazioni per perdite durevoli di valore	674.568	1.948.585
Altre rettifiche in aumento/(in diminuzione) per elementi non monetari	119.281	(100.658)
Totale rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto	6.173.844	7.015.821
2. Flusso finanziario prima delle variazioni del capitale circolante netto	4.137.511	4.431.281
Variazioni del capitale circolante netto		
Decremento/(incremento) dei crediti verso clienti	1.249.495	699.159
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	(296)	570.305
Decremento/(incremento) dei ratei e risconti attivi	(11.792)	125.878
Incremento/(decremento) dei ratei e risconti passivi	(323.529)	635.020
Altri decrementi/(Altri incrementi) del capitale circolante netto	(3.914.603)	(598.271)
Totale variazioni del capitale circolante netto	(3.000.725)	1.432.091
3. Flusso finanziario dopo le variazioni del capitale circolante netto	1.136.786	5.863.372
Altre rettifiche		
Interessi incassati/(pagati)	(2.306.760)	(2.251.980)
(Imposte sul reddito pagate)	(1.617)	(151.199)
Dividendi incassati	4.589.267	5.151.600
(Utilizzo dei fondi)	(471.455)	(501.495)
Totale altre rettifiche	1.809.435	2.246.926
FLUSSO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' OPERATIVA (A)	2.946.221	8.110.298
B. Flussi finanziari derivanti dall'attività di investimento		
Immobilizzazioni materiali	1.414.797	(991.862)
(Investimenti)	(1.595.989)	(1.012.165)
Disinvestimenti	3.010.786	20.303
Immobilizzazioni immateriali	(44.135)	(55.441)
(Investimenti)	(44.135)	(55.442)
Disinvestimenti	0	1
Immobilizzazioni finanziarie	(22)	(72.646.546)
(Investimenti)	(22)	(72.654.865)
Disinvestimenti	0	8.319
FLUSSO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' DI INVESTIMENTO (B)	1.370.640	(73.693.849)
C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento		
Incremento (Decremento) debiti a breve verso banche	(6.145.346)	2.712.401
Accensione finanziamenti	0	50.000.000
(Rimborso finanziamenti)	0	(6.460.539)
Mezzi propri		
Aumento di capitale a pagamento	0	33.809.691
(Rimborso di capitale)	0	0
Cessione (acquisto) di azioni proprie	0	74.871
(Dividendi e acconti su dividendi pagati)	0	0
FLUSSO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO (C)	(6.145.346)	80.136.422
INCREMENTO (DECREMENTO) DELLE DISPONIBILITA' LIQUIDE (A+-B+-C)	(1.828.485)	14.552.871

➤ **Indice di indipendenza finanziaria**

	2015	2016	2017
Indipendenza finanziaria	0,807	0,714	0,733
<i>Capitale proprio</i>	200.223.194	234.543.811	234.952.288
<i>Capitale investito</i>	247.978.942	328.323.159	320.753.084

L'**indice di indipendenza finanziaria** (o indice di autonomia finanziaria) è dato dal rapporto tra capitale proprio, coincidente con il patrimonio netto, e capitale investito, pari al totale attivo al netto del credito immobilizzato di 80 milioni di Euro vantato nei confronti della P.A.T.; tale credito rappresenta l'ammontare versato a favore dei fondi istituiti con L.P. 6/1999 e ottenuti direttamente dalla Provincia attraverso finanziamenti infruttiferi di analogo importo iscritti nella voce "debiti verso soci per finanziamenti" per il medesimo importo (così per 80 milioni di Euro nel triennio).

Nel triennio si rileva un andamento decrescente dell'indice, in ripresa nel 2017 a fronte del leggero incremento delle risorse finanziarie dell'impresa associato alla contrazione delle attività, immobilizzate e circolanti.

In base alle risultanze di tale indice si può dedurre che la società ha una buona capacità di autofinanziamento, con un contenuto livello di dipendenza da fonti esterne di finanziamento.

➤ **Indice di indebitamento finanziario esterno**

	2015	2016	2017
Indebitamento finanziario esterno	0,405	0,500	0,468
<i>Debiti finanziari esterni</i>	113.627.125	157.147.970	147.398.225
<i>Mezzi propri</i>	280.223.194	314.543.811	314.952.288

L'**indice di indebitamento finanziario esterno** (o leva finanziaria) è ottenuto rapportando i debiti finanziari esterni ai mezzi propri. Tra i debiti finanziari esterni sono inclusi tutti i debiti iscritti nella macro classe D di Stato patrimoniale (compresi i finanziamenti soci); i mezzi propri coincidono con l'ammontare di patrimonio netto con l'aggiunta dei "debiti verso soci per finanziamenti" infruttiferi effettuati dal Socio unico al fine di sostenere la realizzazione degli investimenti previsti dal piano delle attività ai sensi degli artt. 33 e 34 della L.P. 6/1999, di cui si è già detto nel commento al precedente indice.

Nel triennio tale indice assume valori compresi tra lo 0,4 e lo 0,5 e nel 2017 si registra un decremento dei mezzi di terzi (debiti) associato al contenuto incremento dei mezzi propri. Da ciò si evince che, nell'intero periodo, il livello di indebitamento oneroso risulta più contenuto rispetto all'apporto dei soci, pertanto la società gode di una buona capacità di autofinanziamento.

➤ **Current ratio**

	2015	2016	2017
Current ratio	1,017	1,648	5,308
<i>Attivo circolante</i>	13.351.500	26.181.674	61.434.210
<i>Passività correnti</i>	13.128.117	15.890.611	11.574.474

Il **current ratio** (o indice di elasticità) mette in relazione poste patrimoniali attive contraddistinte da tempi di recupero brevi (esigibili o realizzabili entro l'anno, esclusi ratei e risconti attivi) con passività in scadenza a breve termine (anche queste esigibili entro l'anno, esclusi ratei e risconti passivi e fondi).

Nel triennio tale indice assume sempre un valore superiore all'unità, evidenziano così una preponderanza delle attività correnti rispetto alle passività correnti, atta ad indicare che parte dell'attivo a breve è finanziato da passività a media/lunga scadenza o patrimonio netto. Tale situazione risulta ottimale, in quanto mette al riparo da possibili tensioni sul fronte finanziario realizzabili nel caso in cui si presenti la necessità di disinvestire attività al fine di onorare gli impegni a breve scadenza.

Nel 2017 il valore più elevato dell'indice è attribuibile al fatto che nell'attivo corrente sono iscritti crediti verso la P.A.T. per 45,46 milioni di Euro (nel 2016 tale credito a breve ammonta a 6,81 milioni di Euro), relativi a prestazioni di servizi rese alla controllante ed ai lavori programmati sulla realizzazione del compendio immobiliare da realizzarsi sul terreno oggetto di ristrutturazione urbanistica sito a Rovereto.

➤ **Margine operativo lordo**

	2015	2016	2017
Margine operativo lordo	3.847.487	3.558.758	3.808.578

Il margine operativo lordo, ottenuto dalla differenza tra valore aggiunto e costi del personale, è ampiamente positivo nel triennio ed in crescita nel 2017 (+7% rispetto al 2016), mentre l'incidenza del M.O.L. sui ricavi netti si mantiene costante al 20%-21% nell'intero periodo. Da ciò si deduce che la società è in grado di "produrre cassa" e quindi di autofinanziarsi.

Sottraendo al M.O.L. gli ammortamenti, le svalutazioni e gli accantonamenti si ottiene il c.d. risultato operativo, che esprime il risultato economico che l'azienda è in grado di generare con la sola gestione caratteristica, senza tenere in considerazione aspetti finanziari e fiscali. Nel caso in specie il risultato operativo assume valori negativi nel triennio, a fronte di consistenti ammortamenti e svalutazioni di immobilizzazioni, oltreché dell'accantonamento per rischi (2 milioni nel 2017) al "fondo adeguamento valore immobili", costituito nel 2014 su indicazione della P.A.T. per far fronte a probabili perdite di valore del patrimonio immobiliare della società, in un contesto di crisi economica e del mercato immobiliare.

➤ **Risultato finale del Rendiconto finanziario**

	2015	2016	2017
Risultato finale del rendiconto finanziario	- 46.855	14.552.871	- 1.828.485

Come evidenziato dal rendiconto finanziario, nell'esercizio 2017 si è registrato un decremento delle disponibilità liquide di 1,82 milioni di Euro (da 14,55 milioni di inizio esercizio a 12,72 milioni a fine esercizio). La consistenza dei flussi finanziari generati dalla gestione operativa e dell'attività di investimento (entrambi positivi) non è sufficiente a coprire la variazione negativa di liquidità generata dall'attività di finanziamento che risente del decremento dei debiti a breve verso le banche.

2.2 Benchmark

Si procede quindi ad un confronto tra il valore medio degli indici calcolati nel triennio 2015-2017 con il valore *benchmark* di riferimento³, individuato da ANFIR.

	2015	2016	2017	Media 2015-2017	Benchmark (ANFIR)
Indipendenza finanziaria	0,807	0,714	0,733	0,751	>0,6
Indebitamento finanziario esterno	0,405	0,500	0,468	0,458	<1
Current ratio	1,017	1,648	5,308	2,657	>1

Gli indicatori di *performance*, calcolati sul bilancio triennale di Trentino Sviluppo, risultano essere conformi ai valori *benchmark*.

3. Conclusioni

Visti gli esiti dell'analisi degli indici di *performance* individuati e del loro andamento nel triennio 2015-2017, considerati i principali fatti di gestione, si ritiene sussista un profilo di rischio aziendale BASSO.

³ Il valore benchmark è rappresentato dal valore di mercato o di società pubbliche analoghe, ponderato per dimensione e/o territorio (ANFIR).

PROGRAMMA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

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

Il Consiglio di Amministrazione
Il Presidente
Flavio Tosi

Rovereto, 15 maggio 2018

Premessa

Il presente Documento è elaborato in funzione dei “programmi specifici di valutazione del rischio aziendale” da implementare nell’ambito dell’applicazione dell’art. 6 del D. Lgs. 175/2016. Il Decreto in parola (“Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica” – in seguito Testo Unico) attua la delega per il riordino della disciplina in materia di partecipazioni societarie delle amministrazioni pubbliche contenuta nella L. 124/2015.

A queste norme si aggiungono quelle provinciali di cui alla L.P. 19/2016 art. 7 cd. Madia provinciale tradotte operativamente nelle Direttive provinciali alle società partecipate nn. 1634 e 1635 del 13/10/2017 e n. 1690 del 20/10/2017.

Si dà atto quindi di tutte le misure e gli strumenti di controllo atti a monitorare e ad implementare il programma stesso:

- a) l’elaborazione di un documento denominato **relazione sul governo societario** da predisporre in accompagnamento al fascicolo di bilancio;
- b) **analisi dei rischi e sistema di controllo interno;**
- c) **regolamenti interni** per garantire la tutela della concorrenza, della proprietà industriale ed intellettuale;
- d) **un ufficio di controllo interno** a supporto dell’organo di controllo statutariamente previsto;
- e) **codici di condotta e programmi di responsabilità sociale di impresa.**

a) Relazione sul governo societario

Attese le analogie che possono essere riscontrate fra le informazioni richieste dall'art. 6 del Testo Unico e quelle che caratterizzano la "Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari" – delle società emittenti valori mobiliari ammessi alle negoziazioni in mercati regolamentati – ex articolo 123 *bis*, comma 2 del T.U.F. (tra cui le principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno – comprendenti, *inter alia*, il responsabile della funzione di *Internal Audit* ed il coordinamento tra i soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi - e l'adozione del codice di comportamento), ai fini della predisposizione del presente documento, si è avuto come riferimento il *format* per la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari così come indicato nei documenti prodotti da ANFIR (Associazione Nazionale Finanziarie Regionali).

Inoltre, in aderenza alla delibera di Giunta provinciale n. 1634/2017 e alla nota di ANFIR di data 16/11/2017 si dà atto che la Società adotta annualmente un monitoraggio dei principali indici di bilancio su base triennale (ultimo esercizio approvato e i 2 precedenti), la cui analisi costituisce oggetto principale della relazione.

Assumono rilevanza:

- la verifica della struttura di governance societaria;
- l'analisi di alcuni indici di bilancio già presenti nell'apposita sezione della relazione sulla gestione al bilancio opportunamente costruiti in base al modello di business e le caratteristiche specifiche della Società.

Tali indicatori fungono pertanto da termometro e soglia da monitorare costantemente al fine di prevenire l'insorgere di rischi concreti di crisi aziendale. Infatti, 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 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.

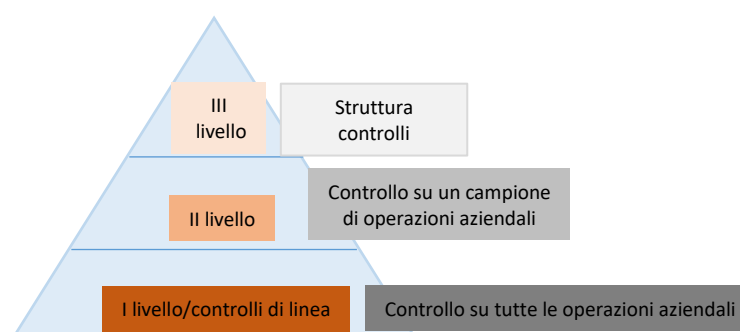
Nello specifico gli indicatori dovranno attenersi a 3 livelli di analisi:

- solidità patrimoniale;
- solvibilità;
- capacità di generare margini reddituali e finanziari.

b) Analisi dei rischi e Sistema di controllo interno

I rischi sono gli eventi potenzialmente idonei ad impedire il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il Sistema dei controlli interni è implementato lungo tutta la filiera dei processi aziendali al fine di presidiare i rischi individuati favorendo quindi il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il Sistema dei controlli interni, SDI, è rappresentato nella figura sottostante.

LA PIRAMIDE DEI CONTROLLI



Alla base della piramide sono rappresentati i controlli di primo livello ovvero i controlli di routine, implementati direttamente nel processo. Tali controlli sono in capo ai soggetti parte attiva del processo e al Responsabile del processo ed hanno ad oggetto la totalità delle operazioni/attività di competenza.

Il secondo livello dei controlli è rappresentato dai controlli/verifiche di *compliance* a determinate norme tecniche o giuridiche (esempio: salute e sicurezza sul lavoro, D. Lgs. 231/2001, normativa tutela privacy, trasparenza, anticorruzione) che impattano su specifiche attività aziendali. Tali controlli sono effettuati da un soggetto diverso dai soggetti parte attiva del processo e dal Responsabile del processo e hanno ad oggetto un campione delle operazioni/attività.

Il terzo livello dei controlli è rappresentato dalla valutazione del disegno dei controlli aziendali al fine di valutare se lo SCI, fatto adeguatamente funzionare, possa prevenire, contenere o correggere i rischi che minacciano gli obiettivi aziendali.

In generale nelle Società si osserva una tendenza all'affollamento dei soggetti attivi sull'attività di controllo e conseguente disorganicità dei soggetti deputati a fornire *assurance* a diverso titolo e finalità. Stringenti vincoli di budget stanno spingendo le organizzazioni aziendali a rivedere l'assetto del disegno complessivo di tali servizi nell'ottica dell'integrazione e in ragione del carattere unitario, olistico e omnicomprensivo del Sistema dei Controlli Interni.

È quindi strategico provvedere alla reingegnerizzazione dell'attività di *assurance* ovvero giungere al cd sistema dei controlli integrati.

A tale scopo il Servizio *Internal Audit* della Società svolge un ruolo centrale e proattivo, attuando le indicazioni dello standard professionale IA 2050, secondo cui "Il responsabile *Internal Audit* dovrebbe condividere le informazioni e coordinare le diverse attività con i diversi prestatori, esterni ed interni, di servizi di *assurance* e consulenza, al fine di assicurare un'adeguata copertura e di minimizzare le possibili duplicazioni".

Tale attività porta i seguenti benefici al Sistema dei controlli interni:

- salvaguardia delle prerogative di tutti i soggetti coinvolti, attraverso un’analitica demarcazione dei rispettivi mandati e competenze e dei flussi informativi intercorrenti;
- maggiore precisione e affidabilità dell’*assurance*, tramite l’utilizzo di tutte le risorse specialistiche per aree di attività e tipologia di rischio;
- riduzione di eventuali ridondanze nelle attività di *audit*, tramite l’allocazione di tutte le risorse disponibili e lo sfruttamento delle sinergie;
- aumento del *coverage* dell’*assurance* complessivamente fornita al Consiglio di Amministrazione ed al *Management* a parità di risorse impiegate;
- monitoraggio continuativo di specifiche aree di rischio così da anticipare l’adozione di eventuali azioni correttive.

Di seguito si illustrano le fasi metodologiche seguite nel percorso di integrazione dei controlli.

Sono state evidenziate quante e quali funzioni di controllo, sia interne che esterne, insistono sulla medesima organizzazione (mappatura volta a identificare gli *Assurance provider* confrontando le tipologie di *assurance* fornite con i principali rischi che riguardano l’organizzazione).

Tale attività è tracciata in una specifica matrice denominata “Mappatura funzioni di *assurance*” che riporta le categorie di rischio coerenti con il *risk universe* aziendale.

Rischio		Internal Audit	Risk Management	Quality Assurance	HSE - Health, Safety and the Environment	Compliance	Specialisti 231	Revisori
Famiglia	Categoria							
Operativi	Manageriale							
	Approvvigionamenti							
	Risorse Umane							
	Tecnico							
	Ambiente Salute e Sicurezza							
Finanziari	Bilancio							
	Fiscalità							
	Liquidità e Struttura Finanziaria							
	Mercato							
Compliance	Contrattualistica							
	Normativa cogente e di settore							
	Procedure interne							
Strategici	Relazioni con l'esterno							
	Piani strategici							
	Operazioni straordinarie							
	Sviluppo del business							

Rischi, fonte: identificazione degli eventi, Tecniche applicative, ERM - Enterprise Risk Management, CoSo 2004

La redazione della Matrice:

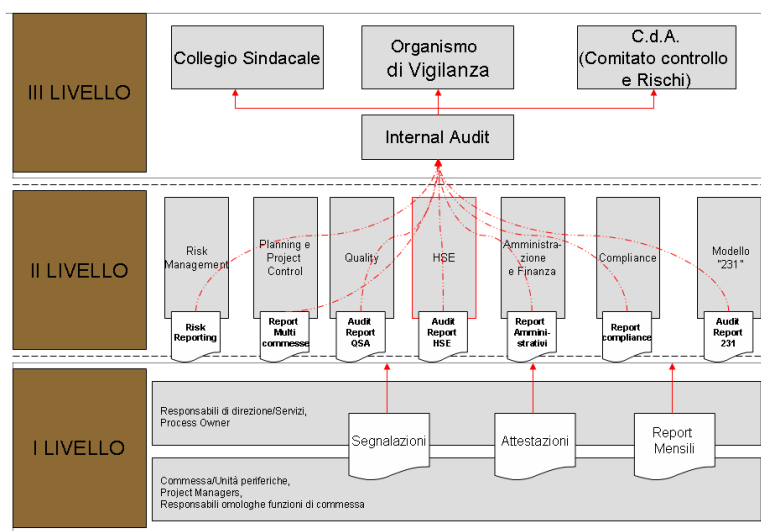
- evidenzia le aree di sovrapposizione e sinergia tra le funzioni di controllo suggerendo conseguenti modifiche e ottimizzazioni organizzative;
- rileva eventuali aree di rischio non sufficientemente presidiate da funzioni di controllo di secondo e terzo livello.

Inoltre tale mappatura consente al Servizio *Internal Audit* di disporre di informazioni sufficienti per esprimere un giudizio preliminare sull’adeguatezza e robustezza del complessivo processo di controllo di cui il Consiglio di Amministrazione ed il Management dispongono per l’assolvimento delle rispettive responsabilità.

È stata evidenziata la strutturazione e la regolamentazione tra gli attori coinvolti nello sviluppo di canali informativi e di comunicazione, periodici o episodici attraverso lo screening dettagliato delle informazioni già disponibili al fine di:

- individuare i flussi informativi, classificandoli in ragione dei diversi livelli di controllo dai quali derivano;
- enucleare le informazioni che possono essere generate attraverso un'azione congiunta e integrata delle funzioni di *assurance*, mirata a eliminare duplicazioni di controlli e a mettere a fattor comune le risultanze degli stessi;
- definire le liste di distribuzione interna e i canali di comunicazione verso organi di controllo (collegio sindacale, ODV, società di revisione)

Per raggiungere più agevolmente tale scopo al Servizio *Internal Audit* è riconosciuta una posizione centrale nell'ambito dei livelli di controllo dell'organizzazione al fine di sistematizzare i flussi informativi rilevanti generati dalle funzioni di controllo di primo e secondo livello, convogliandoli unitariamente verso gli organi di controllo come rappresentato, in via generale, nella seguente tabella



Rappresentazione dei flussi informativi all'interno del SCI

Trentino Sviluppo ha quindi adottato scelte organizzative volte a:

- pianificare in maniera integrata dell'attività di *assurance*, evitando ridondanze e favorendo nelle aree di maggiore complessità interventi congiunti e interdisciplinari;
- creare un linguaggio comune relativo al Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi;
- uniformare, nel limite del possibile, metodologie e strumenti utilizzati.

Il Servizio *Internal Audit* ha quindi la possibilità, secondo il Piano di *Audit* approvato dal Consiglio di Amministrazione delle Società, di effettuare *audit* diretti su tutti gli ambiti dell'organizzazione e altresì deve provvedere alla revisione generale del sistema, incluse le attività degli altri prestatori di *assurance*. Inoltre al Servizio *Internal Audit* è consentito di servirsi del lavoro svolto dagli altri *service provider* mediante:

- l'acquisizione delle risultanze derivanti dalle attività di monitoraggio autonomamente svolte;
- la richiesta eventuale di intervento o collaborazione su aree specifiche;
- lo svolgimento, in generale, di controlli di terzo livello.

Operativamente il Responsabile del Servizio *Internal Audit* promuove la discussione e l'armonizzazione dei Piani di *Audit* di ciascuna funzione/organi di controllo (Piano di *audit* integrato 231/anticorruzione e Trasparenza...).

Il Responsabile del Servizio *Internal Audit* ha quindi sottoposto al Consiglio di Amministrazione il Piano di *audit* 2018 approvato congiuntamente dall'Organismo di Vigilanza ex D. Lgs 231/2001 e dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza.

I processi oggetto di *audit*, coerentemente all'approccio integrato, saranno *auditati* sia ai fini della verifica del funzionamento del Sistema dei controlli interni, attività tipica di *Internal Audit*, sia ai fini della *compliance* alla normativa "231/2001", anticorruzione e trasparenza; l'ambito di copertura potrà inoltre essere esteso, qualora ne emergesse necessità, agli altri ambiti di *compliance* aziendale in collaborazione con il RSPP ex D. Lgs 81/2008 e con il Referente per la tutela dei dati personali ex D. Lgs 196/2003.

I processi oggetto di *audit* sono i seguenti:

- reclutamento e selezione di personale – avanzamenti di carriera;
- attività istruttoria economico – amministrativa;
- sponsorizzazioni – Società Trentino Marketing S.r.l.;
- approvvigionamenti – appalti di lavoro;
- acquisto e cessione di beni immobili;
- approvvigionamenti – appalti di servizio;
- affidamento incarichi di consulenza e collaborazione;
- gestione attività Bando Seed Money/altri bandi;
- gestione pagamenti;
- operazioni sul capitale e destinazione dell'utile;
- convocazione e svolgimento dell'Assemblea dei Soci;
- redazione bilancio d'esercizio;
- rapporti con società di revisione e collegio sindacale.

c) Adozione di regolamenti interni per garantire la tutela della concorrenza e della proprietà intellettuale

Trentino Sviluppo S.p.a. ha implementato un Sistema Documentale Aziendale (Linee Guida, Procedure Gestionali, Procedure Operative, Circolari organizzative) volto a disciplinare le principali attività afferenti ai processi aziendali formalizzando così i protocolli di prevenzione dei rischi impattanti sui processi, compresi, se del caso, i rischi in materia di tutela della concorrenza e della proprietà industriale ed intellettuale. Il ciclo autorizzativo dei documenti prevede, prima della loro emissione/approvazione, la verifica del Responsabile del Servizio *Internal Audit* in merito all'effettiva implementazione nel disegno della gestione del processo degli opportuni protocolli di prevenzione dei rischi e, in particolare, dei rischi ex D. Lgs. 231/2001, anticorruzione e trasparenza.

d) Ufficio di controllo interno a supporto dell'organo di controllo statutariamente previsto

Il Servizio *Internal Audit* opera in forza di uno specifico Mandato di *audit* conferito dal Consiglio di Amministrazione (MND-IA approvato in data 26/11/2016 e aggiornato in data 30/03/2017).

Nel Mandato sono definiti la missione, gli obiettivi e le responsabilità del Servizio *Internal Audit* anche in relazione ai rapporti con il Collegio Sindacale della Società. Il Mandato è allegato alla presente Relazione.

Pur non essendo stato istituito uno specifico Ufficio di controllo interno si ritiene che le funzioni di controllo affidate al Servizio *Internal Audit* assolvano nella sostanza, tenuto conto delle dimensioni organizzative della società e del fatto che non opera direttamente sul mercato del credito, le finalità per cui lo stesso dovrebbe essere eventualmente costituito in forma autonoma.

Si evidenzia che il Responsabile del Servizio *Internal Audit* è in possesso delle certificazioni per l'esercizio della professione CCSA (dal 2012- Licenza 6102) e *External Assessor/Validator* QAR (dal 2015) rilasciate dall'*Institute of Internal Auditors*.

e) Codici di condotta e programmi di responsabilità sociale di impresa

Trentino Sviluppo S.p.A. con l'implementazione del Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs 231/2001 ha approvato il proprio Codice Etico; nel 2015 il Codice Etico è stato integrato con il Codice di comportamento degli Amministratori, dei Dipendenti e dei collaboratori come da Delibera della Giunta Provinciale n. 90 del 02 febbraio 2015. Il documento è allegato alla presente Relazione.

Trentino Sviluppo ha elaborato, dal 2015, un proprio programma di responsabilità sociale di impresa i cui tratti salienti sono rappresentati nel Bilancio Sociale pur non potendo considerare lo stesso quale sostituto integrale del programma di Responsabilità Sociale. Detto documento illustra i risultati dell'attività dell'organizzazione nella loro dimensione più sociale, ambientale ed etica, riclassificando tradizionali grandezze economico monetarie (ad esempio, il conto economico) in relazione alle performance sociali/ambientali dell'organizzazione. Proprio del Bilancio Sociale è il calcolo del valore aggiunto che rappresenta la ricchezza che l'attività dell'organizzazione crea a vantaggio dei suoi interlocutori.