

# Relazione sul governo societario

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

## SOMMARIO

<b>PREMESSA</b> .....	<b>2</b>
<b>1. PROFILO DELLA SOCIETÀ</b> .....	<b>2</b>
1.1 COMPAGINE SOCIALE .....	2
1.2 ORGANI SOCIALI .....	2
1.3 ASSETTO ORGANIZZATIVO .....	3
<b>2. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</b> .....	<b>3</b>
2.1 NOMINA, SOSTITUZIONE E COMPOSIZIONE .....	4
2.2 RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE .....	4
2.3 FUNZIONAMENTO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE .....	5
2.4 ATTRIBUZIONI DEL PRESIDENTE DEL C.d.A. ....	5
<b>3. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI</b> .....	<b>5</b>
<b>4. RESPONSABILE FUNZIONE ANTIRICICLAGGIO</b> .....	<b>5</b>
4.1 MODELLO ORGANIZZATIVO .....	6
<b>5. NOMINA, COMPOSIZIONE E FUNZIONAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE</b> .....	<b>6</b>
<b>6. PREMESSA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE</b> .....	<b>7</b>
6.1 RAPPORTI DELLA SOCIETÀ CON I TERZI .....	7
6.2 IL PRINCIPIO DELLA “CONTINUITÀ” AZIENDALE” .....	8
6.3 SITUAZIONE DI CRISI AZIENDALE .....	8
6.4 CRISI FINANZIARIA E CRISI ECONOMICA .....	9
6.5 I FATTORI DELLA CRISI ECONOMICA .....	9
6.6 GLI INDICATORI DELLA CRISI AZIENDALE .....	9
6.7 GLI INDICATORI DI NATURA FINANZIARIA .....	9
6.8 INDICATORI DI NATURA GESTIONALE .....	10
6.9 INDICATORI DI ALTRA NATURA .....	11
6.10. INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICATORI DI CRISI AZIENDALE .....	11
<b>7. PROGRAMMA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE</b> .....	<b>11</b>

## PREMESSA

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

## 1. PROFILO DELLA SOCIETÀ

Distretto Turistico dei Laghi S.c.r.l. è una società consortile a responsabilità limitata, partecipata al 88% da soci pubblici (tra i quali la Regione Piemonte, le provincie di Novara e Verbano Cusio Ossola) e per il restante da soci privati, appartenenti ad attività operanti nel settore turistico. La Società opera nel settore dell'informazione e accoglienza turistica a livello interprovinciale (Provincia Verbano Cusio Ossola con 74 comuni e Provincia di Novara con 20 comuni).

### 1.1 Compagine Sociale

Al 31.12.2025 la compagine sociale di Distretto Turistico dei Laghi S.c.r.l. è così costituita:

Regione Piemonte	123.613,21	39,71
Comune di Arona	38.247,48	12,29
Provincia del Verbano Cusio Ossola	23.000,00	7,39
Comune di Verbania	15.249,98	4,90
Comune di Baveno	10.970,80	3,52
Unione Montana Alta Ossola	5.286,67	1,70
Unione Montana delle Valli dell'Ossola	5.256,80	1,69
Provincia di Novara	5.200,00	1,67
Comune di Orta San Giulio	5.164,40	1,66
Consorzio Lago Maggiore Holidays	4.420,00	1,42
Domobianca Srl	3.500,00	1,12
Comune di Domodossola	3.120,00	1,00
Comune di Cannobio	3.120,00	1,00
Comune di Varzo	3.050,00	0,98
Unione montana del Cusio e del Mottarone	3.016,00	0,97
<b>Soci pubblici minoritari</b>	<b>29.561,66</b>	<b>9,50</b>
<b>Soci privati minoritari</b>	<b>29.550,22</b>	<b>9,48</b>
<b>Totale</b>	<b>311.327,22</b>	<b>100,00</b>

### 1.2 Organi Sociali

Si rappresenta che il Collegio Sindacale e il Consiglio di Amministrazione del Distretto Turistico dei

Laghi S.c.r.l. in carica per il triennio 2023-2025 sono stati nominati nell'ambito dell'Assemblea Ordinaria tenutasi in data 18 maggio 2023.

Al 31.12.2025 la composizione degli Organi Sociali del Distretto Turistico dei Laghi S.c.r.l. risultava essere quella rappresentata nella tabella che segue:

**CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

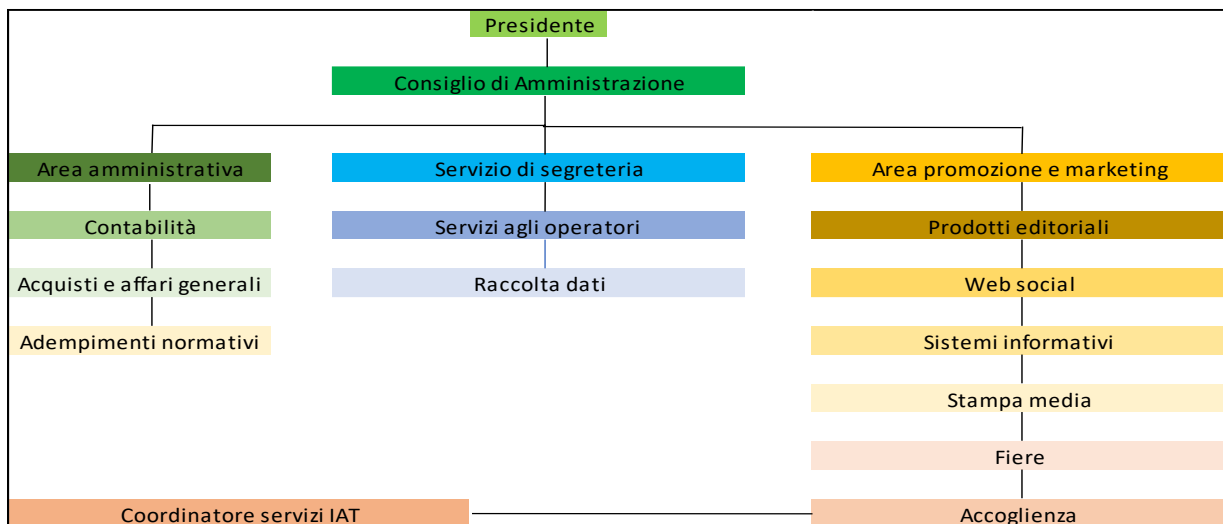
Presidente	Francesco Gaiardelli
Vice-Presidente	Oreste Primatesta
Vice-Presidente	Vanessa Mineo
Consigliere	Poletti Elena
Consigliere	Porrini Alessandro

**COLLEGIO SINDACALE E ORGANO DI CONTROLLO**

Presidente	Alessandro Ambroso
Sindaci effettivi	Lanfranco Duò Massimo Viancino
Sindaci supplenti	Ivan Cantisani Massimiliano Beltrami

**1.3 Assetto organizzativo**

Di seguito si dà una rappresentazione grafica della struttura organizzativa aziendale



**2. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

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

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

Ai Consiglieri non sono state attribuite deleghe gestionali.

## 2.1 Nomina, sostituzione e composizione

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

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

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

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

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

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

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

La composizione del Consiglio di Amministrazione in carica a far data dal 18 maggio 2023 è rappresentata nella tabella seguente.

Nominativo	Carica	Scadenza
Francesco Gaiardelli	Presidente	Approv. Bilancio 2025
Oreste Primatesta	Vice Presidente	Approv. Bilancio 2025
Vanessa Mineo	Vice Presidente	Approv. Bilancio 2025
Poletti Elena	Consigliere	Approv. Bilancio 2025
Porrini Alessandro	Consigliere	Approv. Bilancio 2025

## 2.2 Ruolo del Consiglio di Amministrazione

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

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

- la redazione del progetto del budget e del bilancio ed il piano delle attività;
- la delibera in merito alle domande di ammissione alla Società e sulle proposte di esclusione;
- l'approvazione di Regolamenti Interni, sulle materie di sua competenza;
- la proposta di nomina e la revoca del Direttore Generale e del relativo trattamento retributivo nei

limiti previsti dall'ordinamento vigente e il suo inquadramento nell'organigramma della società. La proposta viene effettuata all'Assemblea dei soci dall'Amministratore Unico o, nel caso di Consiglio di Amministrazione, con il voto favorevole di due terzi dei consiglieri;

e. la stipulazione dei contratti inerenti all'attività della società;

f. l'assunzione dei provvedimenti di carattere generale relativi al personale e all'assetto organizzativo della società;

g. la delibera sulle liti attive e passive, sulle rinunce e sulle transazioni che vedano parte la Società;

h. la delibera circa l'adesione della società ad altri organismi;

i. la proposta di aumento di capitale ai sensi dell'art. 2481 c.c.;

j. il compimento di tutte le operazioni finanziarie necessarie per il raggiungimento degli scopi sociali che non siano riservate ad altri Organi.

k nominare e revocare gruppi di lavoro, composti da esperti, per determinate e specifiche materie, unitamente a regolamento che ne disciplina funzionamento e con previsione gratuita di partecipazione.

Il consiglio di amministrazione, nei limiti previsti dall'art. 2381 del Codice Civile, può altresì delegare proprie attribuzioni in tutto o in parte singolarmente ad uno o più dei suoi componenti determinando i limiti della delega e dei poteri attribuiti. Il Consiglio di Amministrazione ha la facoltà di nominare e revocare mandatari e procuratori ad negocia per determinati atti o categorie di atti.

Gli organi delegati riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, almeno ogni sei mesi, quanto previsto dall'articolo 2381, 5° comma del C.C..

Al consiglio spetta comunque il potere di controllo e di avocare a sé le operazioni rientranti nella delega, oltre che il potere di revocare le deleghe.

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

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

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

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

## **3. REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI**

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

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

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

Sempre allo scopo di assicurare il rispetto dei principi di anticorruzione e trasparenza, la Società si è dotata di una serie di regolamenti interni:

- Regolamento per la selezione del personale
- Regolamento dei rimborsi spese per gli amministratori,
- Regolamento per la segnalazione degli illeciti in ragione dell'entrata in vigore del D.Lgs. 24/2023
- Regolamento per l'accesso civico ai sensi dell'art. 5 D.Lgs. 33/2013.

La Società si è prefissa l'obiettivo di minimizzare il rischio di fenomeni corruttivi garantendo elevati livelli di trasparenza in tutte le attività societarie. La relazione annuale del RPCT è stata presentata, assieme a quella dell'ODV, nel Consiglio di Amministrazione del 14/01/2025.

#### 4.1 Modello organizzativo

In merito alla disciplina sulla responsabilità amministrativa delle imprese, in conformità a quanto previsto dal D. Lgs. 231/01 s.m.i., la Società ha definito ed adottato il modello di Organizzazione, Gestione e Controllo con l'istituzione dell'Organismo di Vigilanza, dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, avente il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello e di curarne l'aggiornamento.

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

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

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

Con verbale del 05/03/2024 il Consiglio d'Amministrazione ha provveduto alla nomina dell'organismo di vigilanza in forma monocratica nella persona del Dott. Ugo Palmieri.

La relazione annuale dell'ODV è stata presentata, assieme a quella RPCT, nel Consiglio di Amministrazione del 14/01/2025.

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

L'art. 23 dello Statuto vigente di Distretto Turistico dei Laghi S.c.r.l. prevede principalmente che il Collegio Sindacale sia composto da tre Sindaci effettivi e due supplenti oppure in alternativa da un unico revisore. L'Assemblea delibera il compenso annuo valevole per tutta la durata dell'ufficio. I membri del Collegio Sindacale restano in carica per tre esercizi ed il loro mandato scade alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio. L'organo nella sua composizione attuale, rappresentata nella tabella seguente, ha assunto la carica in data 18 maggio 2023.

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

Nominativo	Carica	Scadenza
<b>Alessandro Ambroso</b>	<b>Presidente</b>	<b>Approv. Bilancio 2025</b>
<b>Lanfranco Duo'</b>	<b>Sindaco Effettivo</b>	<b>Approv. Bilancio 2025</b>
<b>Massimo Viancino</b>	<b>Sindaco Effettivo</b>	<b>Approv. Bilancio 2025</b>
<b>Ivan Cantisani</b>	<b>Sindaco Supplente</b>	<b>Approv. Bilancio 2025</b>

<b>Massimiliano Beltrami</b>	<b>Sindaco Supplente</b>	<b>Approv. Bilancio 2025</b>
------------------------------	--------------------------	------------------------------

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

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

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

## **6. PREMESSA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE**

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

L'articolo 6, comma 2, del Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica in materia di società a partecipazione pubblica impone alle società soggette a controllo pubblico di predisporre «...specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale...», al fine di individuare idonei indicatori di crisi che consentano di adottare, ai sensi del successivo articolo 14, «...senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento...».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **6.2 Il principio della “continuità aziendale”.**

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

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

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

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

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

## **6.3 Situazione di crisi aziendale.**

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

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

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

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

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

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

#### **6.4 Crisi finanziaria e crisi economica**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **6.5 I fattori della crisi economica.**

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

I fattori interni possono provocare esemplificando:

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

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

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

#### **6.6 Gli indicatori della crisi aziendale.**

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

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

#### **6.7 Gli indicatori di natura finanziaria.**

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

Essi, preliminarmente, sono stati individuati:

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

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

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

### **6.8. Indicatori di natura gestionale.**

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

Essi possono essere individuati:

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

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

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

### **6.9 Indicatori di altra natura.**

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

Essi possono essere individuati:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **7. PROGRAMMA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE**

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

Attraverso tale è possibile ottenere informazioni utili alla valutazione delle dinamiche gestionali della Società, il quale prevede che, qualora affiori, in questa sede, una potenziale crisi aziendale, l'organo di vertice della società a controllo pubblico adotti, senza nessun indugio, i provvedimenti che si rendono

necessari per arrestare l'aggravamento della crisi, per circoscriverne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento.

Analisi di Bilancio:

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

#### ANALISI DELLA SITUAZIONE FINANZIARIA

L'analisi della situazione finanziaria mira ad accertare in che misura la combinazione impieghi – fonti è in grado di produrre, nel breve periodo, flussi monetari equilibrati, cioè tali da consentire di far fronte in ogni momento agli impegni in uscita che la gestione richiede.

#### REPORTING DEGLI INDICI DELLA SITUAZIONE FINANZIARIA

Indice	2025	2024	2023	2022	2021
Margine di struttura (1)	596.503,00	577.749,00	550.646,00	415.520,00	309.795,00
Indice di autocopertura delle immobilizzazioni	143,98	31,40	15,30	7,99	4,95
Margine di struttura (2)	703.789,00	679.146,00	662.157,00	520.587,00	409.174,00
Indice di copertura delle immobilizzazioni	169,69	36,73	18,20	9,76	6,21
Capitale circolante netto	703.789,00	679.146,00	662.157,00	520.587,00	409.174,00
Indice di disponibilità (Current ratio)	1,53	1,35	1,56	1,37	1,31
Margine di tesoreria	703.789,00	679.146,00	662.157,00	520.587,00	409.174,00
Indice di liquidità (Quick ratio)	1,53	1,35	1,56	1,37	1,31
Quoziente di indebitamento (Leverage)	3,38	4,38	3,18	4,17	4,60

#### MARGINE DI STRUTTURA (1)

##### Spiegazione

Indica la quota parte del capitale proprio che resta disponibile per la copertura dei fabbisogni di capitale circolante dopo aver coperto gli investimenti in capitale fisso.

##### Valutazione

Affinchè ci sia equilibrio il margine deve essere positivo, quindi il capitale proprio deve essere superiore all'attivo immobilizzato.

Formula	2025	2024	2023	2022	2021
CAPITALE PROPRIO	600.675,00	596.757,00	589.146,00	474.964,00	388.323,00
ATTIVO IMMOBILIZZATO	4.172,00	19.008,00	38.500,00	59.444,00	78.528,00
Risultato	596.503,00	577.749,00	550.646,00	415.520,00	309.795,00

#### INDICE DI AUTOCOPERTURA DELLE IMMOBILIZZAZIONI

##### Spiegazione

Si tratta della traduzione in indice del margine di struttura (1).

##### Valutazione

L'indice è positivo se assume valori maggiori o uguali a 1.

Formula	2025	2024	2023	2022	2021
CAPITALE PROPRIO	600.675,00	596.757,00	589.146,00	474.964,00	388.323,00
ATTIVO IMMOBILIZZATO	4.172,00	19.008,00	38.500,00	59.444,00	78.528,00
Risultato	143,98	31,40	15,30	7,99	4,95

**MARGINE DI STRUTTURA (2)****Spiegazione**

Rispetto al margine precedente, anziché il capitale proprio si utilizza il capitale permanente, ovvero tutti i capitali presenti in azienda a

Formula	2025	2024	2023	2022	2021
CAPITALE PROPRIO + PASSIVITA CONSOLIDATE	707.961,00	698.154,00	700.657,00	580.031,00	487.702,00
ATTIVO IMMOBILIZZATO	4.712,00	19.008,00	38.500,00	59.444,00	78.528,00
Risultato	703.249,00	679.146,00	662.157,00	520.587,00	409.174,00

**INDICE DI COPERTURA DELLE IMMOBILIZZAZIONI****Spiegazione**

Si tratta della traduzione in indice del margine di struttura (2).

**Valutazione**

L'indice, per mostrare equilibrio, deve essere maggiore o uguale a 1.

Formula	2025	2024	2023	2022	2021
CAPITALE PROPRIO + PASSIVITA CONSOLIDATE	707.961,00	698.154,00	700.657,00	580.031,00	487.702,00
ATTIVO IMMOBILIZZATO	4.712,00	19.008,00	38.500,00	59.444,00	78.528,00
Risultato	169,69	36,73	18,20	9,76	6,21

**CAPITALE CIRCOLANTE NETTO****Spiegazione**

Segnala come il capitale circolante lordo (attività correnti) sia in grado di far fronte alla copertura della passività correnti. Un margine

**Valutazione**

Il margine, affinché, ci sia equilibrio deve essere almeno positivo. Bisogna fare attenzione in quanto l'attivo corrente è inferiore al doppio del passivo corrente

Formula	2025	2024	2023	2022	2021
ATTIVO CORRENTE	2.023.515,00	2.594.798,00	1.835.761,00	1.923.118,00	1.708.887,00
PASSIVITÀ CORRENTI	1.319.726,00	1.915.652,00	1.173.604,00	1.402.531,00	1.299.713,00
Risultato	703.789,00	679.146,00	662.157,00	520.587,00	409.174,00

**INDICE DI DISPONIBILITÀ (Current ratio)****Spiegazione**

È la traduzione in indice del capitale circolante netto.

**Valutazione**

L'indice, per essere positivo, deve essere maggiore di 1 vista la mancanza di risorse non molto liquidabili (magazzino).

Formula	2025	2024	2023	2022	2021
ATTIVO CORRENTE	2.023.515,00	2.594.798,00	1.835.761,00	1.923.118,00	1.708.887,00
PASSIVITÀ CORRENTI	1.319.726,00	1.915.652,00	1.173.604,00	1.402.531,00	1.299.713,00
Risultato	1,53	1,35	1,56	1,37	1,31

**MARGINE DI TESORERIA****Spiegazione**

Indica se le liquidità aziendali (immediate e differite) sono in grado di far fronte agli impieghi a breve termine costituiti dalle passività correnti.

**Valutazione**

Il margine, affinché ci sia equilibrio, deve per lo meno essere positivo.

Formula	2025	2024	2023	2022	2021
LIQUIDITÀ IMMEDIATE + LIQUIDITÀ DIFFERITE	2.023.515,00	2.594.798,00	1.835.761,00	1.923.118,00	1.708.887,00
PASSIVITÀ CORRENTI	1.319.726,00	1.915.652,00	1.173.604,00	1.402.531,00	1.299.713,00
Risultato	703.789,00	679.146,00	662.157,00	520.587,00	409.174,00

**INDICE DI LIQUIDITÀ (Quick ratio)****Spiegazione**

L'indice rappresenta la traduzione in indice del margine di tesoreria. È possibile valutare la situazione della liquidità considerando solo le liquidità immediate, attraverso il cosiddetto "acid test".

**Valutazione**

Per essere positivo, l'indice dovrebbe tendere a 1. Se fosse, al contrario, inferiore a 1, si potrebbero supporre delle tensioni a livello finanziario.

Formula	2025	2024	2023	2022	2021
LIQUIDITÀ IMMEDIATE + LIQUIDITÀ DIFFERITE	2.023.515,00	2.594.798,00	1.835.761,00	1.923.118,00	1.708.887,00
PASSIVITÀ CORRENTI	1.319.726,00	1.915.652,00	1.173.604,00	1.402.531,00	1.299.713,00
Risultato	1,53	1,35	1,56	1,37	1,31

**QUOZIENTE DI INDEBITAMENTO (Leverage)****Spiegazione**

Esprime in quale misura il totale degli impieghi è finanziato dal capitale proprio.

**Valutazione**

L'indice deve tendere ad essere inferiore a 2.

Formula	2025	2024	2023	2022	2021
TOTALE IMPIEGHI	2.027.687,00	2.613.806,00	1.874.261,00	1.982.562,00	1.787.415,00
CAPITALE PROPRIO	600.675,00	596.757,00	589.146,00	474.964,00	388.323,00
Risultato	3,38	4,38	3,18	4,17	4,60

**INDICI DI REDDITIVITÀ**

Gli indici di redditività sono incentrati sul rapporto tra i valori di bilancio posti nel conto economico e quelli posti nello stato patrimoniale

**REPORTING DEGLI INDICI DI REDDITIVITÀ (%)**

Indice	2025	2024	2023	2022	2021
R.O.E. - Return On Equity	0,65	1,28	2,42	7,21	0,30
R.O.I. - Return On Investment	1,14	1,64	2,33	4,42	0,95
R.O.S. - Return On Sales	19.222,50	2.919,66	1.180,77	-	4.226,25
R.O.D. - Return On Debt	-	11,62	11,09	7,92	7,26

**R.O.E. - RETURN ON EQUITY (%)****Spiegazione**

Può essere interpretato come il tasso di redditività del capitale proprio e indica il livello a cui viene commisurata la base di remunerazione

**Valutazione**

L'indice in equilibrio deve esprimere una redditività vicina al tasso di rendimento monetario, maggiorato del rischio impresa (3%-5%).

Formula	2025	2024	2023	2022	2021
REDDITO DELL'ESERCIZIO	3.918,00	7.612,00	14.236,00	34.224,00	1.183,00
CAPITALE PROPRIO	600.675,00	596.757,00	589.146,00	474.964,00	388.323,00
Risultato	0,65	1,28	2,42	7,21	0,30

**R.O.I. - RETURN ON INVESTMENT (%)****Spiegazione**

Esprime il tasso di redditività del capitale investito nella gestione caratteristica. Segnala la capacità dell'impresa di remunerare il capitale

**Valutazione**

L'indice varia a seconda dell'attività dell'azienda; tuttavia un indice di 1,5 volte il ROE si può considerare in equilibrio.

Formula	2025	2024	2023	2022	2021
REDDITO OPERATIVO	23.067,00	42.919,00	43.712,00	87.535,00	16.905,00
TOTALE IMPIEGHI	2.027.687,00	2.613.806,00	1.874.261,00	1.982.562,00	1.787.415,00
Risultato	1,14	1,64	2,33	4,42	0,95

**R.O.S. - RETURN ON SALES (%)****Spiegazione**

Tale indice esprime il reddito medio operativo per unità di ricavo netto. Se è positivo esprime la porzione di ricavo netto ancora disponibile dopo la copertura di tutti i costi relativi alla gestione caratteristica (per la copertura dei restanti costi ed oneri e per la remunerazione del capitale proprio).

**Valutazione**

L'indice varia a seconda dell'attività dell'azienda.

Formula	2025	2024	2023	2022	2021
REDDITO OPERATIVO	23.067,00	42.919,00	43.712,00	87.535,00	16.905,00
RICAVI DELLE VENDITE	120,00	1.470,00	3.702,00	-	400,00
Risultato	19.222,50	2.919,66	1.180,77	-	4.226,25

**R.O.D. - RETURN ON DEBT (%)****Spiegazione**

L'indice mostra il grado di remunerazione del capitale di terzi.

**Valutazione**

Per una valutazione positiva dell'indice, lo stesso deve essere in linea con i tassi di finanziamento del mercato. Il capitale di terzi, per una migliore esposizione dell'indice, potrebbe essere sostituito dai debiti finanziari (facendo riferimento allo stato patrimoniale riclassificato secondo criteri funzionali).

Formula	2025	2024	2023	2022	2021
ONERI FINANZIARI	14.857,00	34.866,00	23.394,00	27.321,00	14.227,00
CAPITALE DI TERZI	-	300.000,00	210.892,00	1.507.598,00	1.399.092,00
Risultato	-	11,62	11,09	1,81	1,02

## Individuazione dei Fattori di Rischio:

	<b>Fattore di Rischio</b>	<b>31/12/2025</b>	<b>31/12/2024</b>
1	La gestione operativa della società sia negativa per due esercizi consecutivi	No	No
2	La sommatoria delle perdite di esercizio evidenziate negli ultimi due esercizi, non coperte da riserve di utili accantonate negli esercizi precedenti, abbiano intaccato il patrimonio netto in una misura superiore al 10%	No	No
3	La relazione redatta dall'organo di controllo evidenzi rilievi significativi anche in merito alla continuità aziendale	No	No

## Impatto "finanziario" sul bilancio:

	<b>Fattore di Rischio</b>	<b>31/12/2025</b>	<b>31/12/2024</b>
1	L'indice di struttura complessivo dato dal rapporto tra patrimonio più debiti a medio e lungo termine e attivo immobilizzato, sia inferiore a 1	No	No
2	L'indice di disponibilità finanziaria, dato dal rapporto tra attività correnti e passività correnti, sia inferiore ad 1	No	No
3	Il peso degli oneri finanziari, misurato come oneri finanziari sul valore della produzione, sia superiore al 7%	No	No

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

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

La società segnala che non sono stati sottoscritti accordi di secondo livello nel corso delle gestioni 2023 2024 e 2025.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Stresa, 24 marzo 2026

Per il Consiglio di Amministrazione  
Il Presidente  
Francesco Gaiardelli