

RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO

EX ART. 6, CO. 4, D.LGS. 175/2016

Predisposta secondo le raccomandazioni del CNDCEC

APS Holding S.p.A. (di seguito denominata la “**Società**”), in quanto società a controllo pubblico di cui all’art. 2, co.1, lett. m) del d.lgs. 175/2016 (“Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica”), è tenuta - ai sensi dell’art. 6, co. 4, d.lgs. cit. - a predisporre annualmente, a chiusura dell’esercizio sociale, e a pubblicare contestualmente al bilancio di esercizio, la relazione sul governo societario, la quale deve contenere:

- uno specifico programma di valutazione del rischio aziendale (art. 6, co. 2, d.lgs. cit.);
- l’indicazione degli strumenti integrativi di governo societario adottati ai sensi dell’art. 6, co. 3; ovvero delle ragioni della loro mancata adozione (art. 6, co. 5).

A. PROGRAMMA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE EX ART. 6, CO. 2, D.LGS. 175/2016 RELATIVO ALL’ESERCIZIO 1.1.2025 – 31.12.2025.

Ai sensi dell’art. 6, co. 2 del d.lgs. 175/2016:

“Le società a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l’assemblea nell’ambito della relazione di cui al comma 4”.

Ai sensi del successivo art. 14:

“Qualora emergano nell’ambito dei programmi di valutazione del rischio di cui all’articolo 6, comma 2, uno o più indicatori di crisi aziendale, l’organo amministrativo della società a controllo pubblico adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l’aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento [co.2].

Quando si determini la situazione di cui al comma 2, la mancata adozione di provvedimenti adeguati, da parte dell’organo amministrativo, costituisce grave irregolarità, ai sensi dell’articolo 2409 del codice civile [co.3].

Non costituisce provvedimento adeguato, ai sensi dei commi 1 e 2, la previsione di un ripianamento delle perdite da parte dell’amministrazione o delle amministrazioni pubbliche socie, anche se attuato in concomitanza a un aumento di capitale o ad un trasferimento straordinario di partecipazioni o al rilascio di garanzie o in qualsiasi altra forma giuridica, a meno che tale intervento sia accompagnato da un piano di ristrutturazione aziendale, dal quale risulti comprovata la sussistenza di concrete prospettive di recupero dell’equilibrio economico delle attività svolte, approvato ai sensi del comma 2, anche in deroga al comma 5 [co.4].

Le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 3, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, non possono, salvo quanto previsto dagli articoli 2447 e 2482-ter del codice civile, sottoscrivere aumenti di capitale, effettuare trasferimenti straordinari, aperture di credito, né rilasciare garanzie a favore delle società partecipate, con esclusione delle società quotate e degli istituti di credito, che abbiano registrato, per tre esercizi consecutivi, perdite di esercizio ovvero che abbiano utilizzato riserve disponibili per il ripianamento di perdite anche infrannuali. Sono in ogni caso consentiti i trasferimenti straordinari alle società di cui al primo periodo, a fronte di convenzioni, contratti di servizio o di programma relativi allo svolgimento di servizi di pubblico interesse ovvero alla realizzazione di investimenti, purché le misure indicate siano contemplate in un piano di risanamento, approvato dall'Autorità di regolazione di settore ove esistente e comunicato alla Corte dei Conti con le modalità di cui all'articolo 5, che contempli il raggiungimento dell'equilibrio finanziario entro tre anni. Al fine di salvaguardare la continuità nella prestazione di servizi di pubblico interesse, a fronte di gravi pericoli per la sicurezza pubblica, l'ordine pubblico e la sanità, su richiesta dell'amministrazione interessata, con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, adottato su proposta del Ministro dell'economia e delle finanze, di concerto con gli altri Ministri competenti e soggetto a registrazione della Corte dei conti, possono essere autorizzati gli interventi di cui al primo periodo del presente comma [co. 5]”

In conformità alle richiamate disposizioni normative, e tenendo conto dei documenti elaborati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (*“Relazione sul Governo Societario contenente il Programma di Valutazione del Rischio Aziendale”* del marzo 2019) e dal Ministero dell'economia e delle finanze (*“Indicazioni sul programma di valutazione del rischio di crisi aziendale”* di aprile 2021), il Consiglio di Amministrazione della Società ha predisposto il presente Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale, approvato con deliberazione del 18.06.2021, che rimarrà in vigore sino a diversa successiva deliberazione dell'organo amministrativo, che potrà aggiornarlo e implementarlo in ragione delle mutate dimensioni e complessità della Società nonché di eventuali modifiche normative relative alla materia *de qua*.

A.1. - DEFINIZIONI.

A.1.1 - Continuità aziendale

Il principio di continuità aziendale è richiamato dall'art. 2423-bis, cod. civ. che, in tema di principi di redazione del bilancio, al co. 1, n. 1, recita: *“la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività”*.

La nozione di continuità aziendale indica la capacità dell'azienda di conseguire risultati positivi e generare correlati flussi finanziari nel tempo.

Si tratta del presupposto affinché l'azienda operi e possa continuare a operare nel prevedibile futuro come azienda in funzionamento e creare valore, il che implica il mantenimento di un equilibrio economico-finanziario.

L'azienda, nella prospettiva della continuazione dell'attività, costituisce - come indicato nell'OIC 11 (§ 22) - 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.

Nei casi in cui, a seguito di tale valutazione prospettica, siano identificate significative incertezze in merito a tale capacità, dovranno essere chiaramente fornite nella nota integrativa le informazioni relative ai fattori di rischio, alle assunzioni effettuate e alle incertezze identificate, nonché ai piani aziendali futuri per far fronte a tali rischi e incertezze. Dovranno inoltre essere esplicitate le ragioni che qualificano come significative le incertezze esposte e le ricadute che esse possono avere sulla continuità aziendale.

A.1.2 Crisi

L'art. 2, lett. c) della legge 19 ottobre 2017, n. 155 (Delega al Governo per la riforma delle discipline della crisi d'impresa e dell'insolvenza) definisce lo stato di crisi (dell'impresa) come *“probabilità di futura insolvenza, anche tenendo conto delle elaborazioni della scienza aziendalistica”*; insolvenza a sua volta intesa – ex art. 5, R.D. 16 marzo 1942, n. 267 – come la situazione che *“si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni”* (definizione confermata nel decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, recante “Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155”, il quale all'art. 2, co. 1, lett. a) definisce la “crisi” come *“lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate”*).

In tal senso, la crisi può manifestarsi con caratteristiche diverse, assumendo i connotati di una:

- crisi finanziaria, allorché l'azienda – pur economicamente sana – risenta di uno squilibrio finanziario e quindi abbia difficoltà a far fronte con regolarità alle proprie posizioni debitorie. Secondo il documento OIC 19, Debiti, (Appendice A), *“la situazione di difficoltà finanziaria è dovuta al fatto che il debitore non ha, né riesce a procurarsi, i mezzi finanziari adeguati, per quantità e qualità, a soddisfare le esigenze della gestione e le connesse obbligazioni di pagamento”*;
- crisi economica, allorché l'azienda non sia in grado, attraverso la gestione operativa, di remunerare congruamente i fattori produttivi impiegati.

A.2 - IL SISTEMA AZIENDALE DI GESTIONE DEI RISCHI

La gestione dei rischi d'impresa è considerata, ormai da tempo, quale strumento necessario per (quanto meno) preservare il valore dell'azienda e per fornire una ragionevole certezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali.

Il sistema aziendale di gestione dei rischi di APS Holding S.p.A. (di seguito il “**Sistema**”) coinvolge l'intera struttura organizzativa della Società ed al suo funzionamento sono chiamati a contribuire tanto gli organi sociali, quanto le strutture aziendali ed altri soggetti esterni.

I primi attori del Sistema sono il Presidente del Consiglio di Amministrazione della società, cui è attribuito il potere di curare che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società (di seguito, l’”**Assetto**”) sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, ed il Consiglio di Amministrazione stesso, cui è attribuito il compito di valutare l'adeguatezza di tale Assetto.

Gli altri attori del Sistema sono rappresentati:

- dai dirigenti, dai responsabili delle aree operative aziendali e, più in generale, da tutti i dipendenti e collaboratori ai quali sono stati affidati compiti di controllo in relazione alle attività aziendali. In particolare, sono state individuate le figure “di legge” del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione e del Responsabile della Protezione dei Dati Personali;
- dal Collegio Sindacale, cui spetta il compito di vigilare, in particolare, sull'adeguatezza del citato Assetto;
- dalla Società di Revisione, cui è demandata la revisione legale dei conti;
- dall'Organismo di Vigilanza, cui spetta il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza dei Modello di organizzazione, gestione e controllo della Società e di curarne il relativo aggiornamento.

Costituiscono strumenti del Sistema l'insieme delle procedure e dei controlli aziendali, il sistema di deleghe e poteri, il Modello di organizzazione e controllo che la società ha adottato ed attuato allo scopo di presidiare il rischio di commissione dei reati presupposto previsti dal D.Lgs. 8.06.2001, n. 231, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, il Codice Etico e di Comportamento ed il presente documento (di seguito gli “**Strumenti**”).

A.3 - LE PRINCIPALI TIPOLOGIE DI RISCHIO CUI LA SOCIETÀ È ESPOSTA

L'individuazione dei principali rischi cui è esposta la Società è stata effettuata sulla base dell'analisi del contesto in cui essa opera, e quindi tenendo conto sia del contesto esterno - cioè dell'ambiente esterno nel quale l'organizzazione cerca di conseguire i propri obiettivi - sia del contesto interno – cioè delle risorse umane, finanziarie e tecnologiche e delle conoscenze su cui può contare l'organizzazione, nonché dei flussi informativi e dei processi decisionali.

A.3.1 – Rischi strategici

Si tratta di rischi derivanti dalla manifestazione di eventi che possono minacciare la posizione competitiva dell'impresa, condizionando il grado di successo delle strategie aziendali. Nell'ambito di tali rischi sono stati individuati i seguenti:

Rischio politico

rischio legato alla manifestazione di situazioni o eventi di natura politica che possono influenzare, negativamente, l'operatività dell'impresa.

Rischio economico–finanziario:

rischio correlato alla manifestazione di eventi di origine esterna (es. cambiamenti macro-economici, crisi economico/finanziarie, variazioni dei tassi d'interesse), che incidono sulla redditività aziendale (rischio economico) ovvero sul livello di liquidità (rischio finanziario).

Rischio legislativo:

rischio legato alla necessità di monitorare costantemente l'evoluzione normativa al fine di adeguare e aggiornare l'operatività aziendale e le regole di esecuzione delle varie attività.

Rischio ambientale:

rischio connesso alla probabilità che si verifichino eventi incontrollabili (es. eventi catastrofici, idrogeologici, sismici), non garantiti da polizze assicurative, che possono comportare conseguenze economiche rilevanti, danni temporanei e/o permanenti alle strutture aziendali.

Rischio di errata programmazione, pianificazione e ricognizione delle opportunità strategiche:

rischio legato alla definizione di obiettivi aziendali inadeguati, non realizzabili o incoerenti, che possono avere ripercussioni sulle dinamiche finanziarie/economiche dell'impresa.

Rischio di errata gestione degli investimenti e del patrimonio:

rischio legato ad una inefficiente/inefficace gestione del patrimonio aziendale ovvero all'assunzione di decisioni di investimento che determinano una riduzione della redditività aziendale.

A.3.2 – Rischi di processo

Si tratta di rischi che riguardano l'operatività tipica dell'impresa, riconducibili alla manifestazione di eventi che possono pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi di efficienza, efficacia, economicità, e la qualità dei servizi erogati. Sono ricompresi in questa categoria anche i rischi di *compliance*, intesi come rischi inerenti alla mancata conformità alle normative vigenti, nonché a disposizioni e regolamenti dell'Amministrazione pubblica statale e della società stessa. Nell'ambito di tali rischi sono stati individuati i seguenti:

Rischio di normativa (comunitaria, nazionale e locale):

rischio che il mancato rispetto delle normative in vigore esponga la società a contenziosi, sanzioni e danni di immagine ovvero che modifiche di leggi o regolamenti influenzino in modo significativo l'attività di impresa.

Rischio legato a disposizioni interne:

rischio legato alla possibilità che vengano assunte decisioni o azioni contrarie a quanto previsto da disposizioni interne della società stessa.

Rischio legato alla contrattualistica:

rischio connesso alla possibilità che vengano commesse irregolarità nella gestione dei contratti.

Rischio in materia di Ambiente, salute e sicurezza:

rischio che il mancato rispetto della normativa da applicarsi sul luogo di lavoro in tema di ambiente, salute e sicurezza comporti danni economici e reputazionali per la società.

Rischio in materia di Privacy:

possibilità che si agisca nel mancato rispetto della normativa sulla Privacy.

A.3.3 – Rischi di Information Technology

Si tratta di rischi correlati al corretto trattamento e alla protezione dell'integrità, della disponibilità, della confidenzialità delle informazioni automatizzate e delle risorse usate per acquisire, memorizzare, elaborare e comunicare tali informazioni. Nell'ambito di tali rischi sono stati individuati i seguenti:

Rischio in merito all'integrità e alla sicurezza dei dati:

rischio che il sistema informativo aziendale presenti livelli di vulnerabilità (alterazione, manipolazione e/o perdita dei dati) tali da inficiare la completezza, l'affidabilità, la riservatezza delle informazioni e, più in generale, l'operatività aziendale.

Rischio in merito alla disponibilità dei sistemi informativi:

rischio che si determini un'interruzione della normale operatività dell'impresa causata dall'indisponibilità/inaccessibilità dei sistemi informativi.

Rischio legato all'infrastruttura e progetti IT:

rischio legato alla possibilità che l'infrastruttura IT (organizzazione, processi e sistemi) o la struttura organizzativa dell'IT (funzionale e dimensionale) non siano adeguate alle dimensioni e/o alle esigenze dell'impresa e non riescano a supportare, adeguatamente, l'operatività aziendale.

A.3.4 – Rischi finanziari

Si tratta di rischi principalmente correlati alla gestione e al monitoraggio dei flussi di cassa necessari per lo svolgimento dell'attività aziendale. Nell'ambito di tali rischi sono stati individuati i seguenti:

Rischio connesso alle operazioni di finanziamento della società e agli investimenti diretti:

rischio connesso alla capacità di gestire e monitorare i flussi di cassa del sistema aziendale necessari per lo svolgimento delle attività pianificate e per il raggiungimento degli obiettivi previsti.

Rischio legato all'accesso ai capitali/al mancato rinnovo o di rimborso dei prestiti:

rischio correlato all'incapacità di accedere a capitali di rischio e/o di credito per il finanziamento delle attività aziendali (ad esempio a causa di un inadeguato processo di

pianificazione finanziaria). Rientra in questa categoria anche il rischio che non vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso dei prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza.

Rischio di tasso di interesse:

rischio legato alla possibilità che le variazioni dei tassi di interesse di mercato comportino incrementi del costo dei finanziamenti sottoscritti dall'impresa.

Rischio di controparte finanziaria:

rischio connesso alla possibilità che le controparti finanziarie con cui la società opera non ottemperino alle obbligazioni assunte nei modi e nei tempi previsti dal contratto.

Rischio di liquidità:

rischio che l'impresa non sia in grado di avere a disposizione i fondi necessari per adempiere alle obbligazioni in scadenza.

A.4 - STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI

I rischi sopra evidenziati possono, alcuni anche singolarmente, comportare una situazione di crisi aziendale, nell'accezione descritta nel precedente Capitolo 1.2.

Il Consiglio di Amministrazione ritiene che gli Strumenti del sistema aziendale di gestione dei rischi indicati nel precedente Paragrafo 2 costituiscano dei validi strumenti per la valutazione del rischio di crisi aziendale, da attuarsi mediante:

- a) **la verifica**, effettuata almeno ogni sei mesi, degli esiti dei controlli effettuati dai dipendenti e collaboratori responsabili dei controlli stessi;
- b) **l'acquisizione**, effettuata almeno ogni sei mesi, degli aggiornamenti della situazione forniti dal Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, dal Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, dal Responsabile della Protezione dei Dati Personali e dal Referente Ambientale aziendale;

- c) **la verifica**, effettuata con cadenza almeno trimestrale, dello stato di attuazione dei progetti e delle iniziative della Società più rilevanti sotto il profilo economico e/o reputazionale;
- d) **l'acquisizione**, effettuata entro le scadenze previste dal Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 8.06.2001, n. 231, della Relazione dell'Organismo di Vigilanza della Società e di un aggiornamento almeno semestrale della situazione fornita dall'Organismo stesso;
- e) **la verifica**, effettuata almeno ogni 6 mesi, della presenza non occasionale e ripetuta di elementi segnaletici premonitori e anomalie rilevanti (early warnings) che inducano a considerare opportuno/necessario procedere ad una verifica del presupposto della continuità aziendale e un aggiornamento del rating atteso sulla probabilità di insolvenza;
- f) **il monitoraggio**, effettuato almeno in sede di redazione del bilancio dell'esercizio, dell'andamento di alcuni indici e margini di bilancio ritenuti significativi;
- g) **monitoraggio** del budget a breve/medio termine della tesoreria aziendale con evidenza, almeno in sede di redazione del bilancio dell'esercizio, degli scostamenti più significativi dei dati a consuntivo rispetto a quanto pianificato.

Gli indicati strumenti di valutazione del rischio di crisi aziendale tengono conto del fatto che la Società è una società *in-house* del Comune di Padova, che svolge (come per legge) attività di produzione di servizi strettamente necessari per il perseguimento delle finalità istituzionali proprie di tale ente. In ogni caso, l'attività svolta dalla Società si fonda su una struttura di costi e ricavi le cui dinamiche sono ben note al Comune di Padova, traendo esse il loro prevalente fondamento da atti di concessione del Comune stesso o su contratti che, pur se stipulati con terzi, contengono condizioni economiche e prevedono diritti ed obblighi il cui contenuto è in linea di massima e per gli aspetti più rilevanti preventivamente concordato con il Comune di Padova.

A.4.1. Verifica di elementi segnaletici premonitori e anomalie rilevanti

Gli elementi segnaletici (anomalie) utilizzati per il monitoraggio proattivo del rischio di insolvenza sono raggruppati nelle seguenti **sette categorie** (1).

A.4.1.1 - Anomalie nei pagamenti verso controparti commerciali non finanziarie

- a. Ricevute ed altri avvisi di pagamento non onorati alla scadenza.
- b. Ritardi nei pagamenti concordati superiori a 90 giorni.
- c. Pagamenti parziali rispetto al prezzo concordato.
- d. Richieste di riscadenziamento nei pagamenti concordati.
- e. Compensazioni, abbuoni derivanti da resi, controversie derivanti dalla qualità dei servizi o ritardi nelle prestazioni degli stessi.

A.4.1.2 - Anomalie nei rapporti con banche ed altri soggetti finanziari (compresi enti assicurativi) riscontrabili in Centrale dei Rischi o altre banche dati segnalatrici

- a) Significativo e concordante deterioramento del rating assegnato dalle banche (downgrade).
- b) Sconfini ripetuti rilevati dalla Centrale dei Rischi avvenuti nell'arco degli ultimi 12 mesi.
- c) Significativo incremento delle richieste di garanzie sui beni aziendali.
- d) Significativo incremento delle segnalazioni in Centrale di Rischi di insoluti su anticipo crediti
- e) Anomale richieste di fido oltre gli ordinari fabbisogni di cassa attesi (in particolare, ripetute richieste di temporanee disponibilità di cassa per far fronte ad esigenze di tesoreria non giustificate dalla stagionalità.
- f) Anomala e continuativa crescita dei fidi utilizzati, con particolare riferimento al sovra-utilizzo di fidi di smobilizzo di crediti commerciali (fidi autoliquidanti).
- g) Rientri nelle linee di credito per cassa o per firma che non si inseriscono in una rimodulazione complessiva della struttura degli affidamenti (anche se il rientro è concordato con la banca ed è bonario, esso rappresenta un segnale di interruzione se pur consensuale del rapporto di fiducia banca-cliente).
- h) Richiesta di finanziamenti straordinari aventi per scopo il consolidamento di debiti a breve termine e riscadenziamenti di prestiti preesistenti non correlate a manovre finanziarie di

¹L'elencazione di tali categorie è sostanzialmente corrispondente a quella contenuta nel Documento n. 71 dell'ODCEC di Milano *“Sistemi di allerta interna. Il monitoraggio continuativo del presupposto di continuità aziendale e la segnalazione tempestiva dello stato di crisi da parte degli organi di vigilanza e controllo societario. Guida in materia di sistemi di allerta preventiva”*, con qualche adattamento in termini di declinazione dei contenuti specifici delle predette categorie.

ottimizzazione della struttura finanziaria ovvero riduzioni di linee di fido non utilizzate se non nell'ambito di una rimodulazione complessiva della struttura degli affidamenti.

- i) Mancato pagamento di rimborsi di prestiti obbligazionari o di altri impegni in linea interessi o capitale ovvero riscadenziamenti e dilazioni su prestiti obbligazionari in essere.
- j) Progressivo peggioramento delle condizioni negoziali praticate sulle linee di credito.
- k) Progressivo peggioramento del rating bancario assegnato alla capogruppo.
- l) Significativo incremento di prestazione di garanzie a favore di società partecipate.
- m) Mancato rispetto delle condizioni negoziali correlate alla concessione di linee di fido o a sue condizioni di utilizzo (covenant).
- n) Incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari.

A.4.1.3 - Anomalie contrattuali nei confronti di controparti negoziali

- a) Mancato rispetto di clausole contrattuali che comportano per la società impegni pecuniari di rilevante entità.
- b) Mancato rilascio di garanzie commerciali a garanzia di impegni aziendali di “fare” (bid bond, Advance payment bond, performance bond).
- c) Mancato rilascio di garanzie a fronte di prestazioni di “dare” (payment bonds, Retention Money bonds).

A.4.1.4 - Anomalie contabili e di bilancio, riscontrabili in bilanci, situazioni contabili o altri rendiconti o scritture contabili

- a) Riduzione rilevante del patrimonio netto per effetto di perdite d'esercizio.
- b) Drastica riduzione dei valori dell'attivo per perdite durevoli di valore.
- c) Aumento delle garanzie rilasciate a terzi a fronte di impegni rilevanti.
- d) Drastica riduzione del fatturato per un ammontare superiore al 10% ovvero superiore al 30% del margine di sicurezza (ricavi di vendita – Break Even Point).
- e) Anomalo aumento del capitale circolante operativo (somma algebrica di crediti e debiti commerciali sia a breve che a medio/lungo termine, dei crediti e debiti diversi, compresi ratei e risconti, e delle giacenze di magazzino) non compensato da un pari aumento dell'autofinanziamento operativo (rappresentato dal MOL aumentato/diminuito dagli accantonamenti/utilizzi fondi spese e rischi, aumentato dei ricavi ed oneri diversi e dei costi capitalizzati).
- f) Eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine.

- g) Autofinanziamento operativo negativo (rappresentato dal MOL aumentato/diminuito dagli accantonamenti/utilizzi fondi spese e rischi, aumentato dei ricavi ed oneri diversi e dei costi capitalizzati).
- h) Consistenti perdite operative o significative perdite di valore delle attività utilizzate per generare i flussi di cassa.
- i) Difficoltà nel pagamento di dividendi arretrati o discontinuità nella distribuzione di dividendi.

A.4.1.5 - Anomalie gestionali, ovvero delle politiche operative, relative alle diverse aree gestionali, messe in atto dagli amministratori e dal management aziendale

- a) Perdita di membri della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione.
- b) Perdita di mercati fondamentali, di clienti chiave, di contratti di distribuzione, concessione o di fornitura importanti.
- c) Difficoltà con il personale dipendente (produttività non in linea con gli standard minimi dei servizi erogati, inadeguatezza a coprire determinati ruoli chiave, ecc.).
- d) Inadeguatezza, rispetto alla natura e alle dimensioni della società, dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società.
- e) Scarsità nell'approvvigionamento di forniture importanti.
- f) Comparsa di concorrenti di grande successo.
- g) Elevati rischi ambientali non adeguatamente coperti da polizze assicurative.
- h) Elevati rischi di compliance (carezza di idoneo modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001).
- i) Effettuazione di operazioni azzardate o non coerenti con il patrimonio sociale.
- j) Ritardi significativi nella redazione del bilancio d'esercizio.

A.4.1.6 - Anomalie nei pagamenti dovuti per imposte, tasse e contributi previdenziali

- a) Mancato pagamento di imposte dirette, indirette e di ritenute.
- b) Mancato pagamento di contributi previdenziali e premi assicurativi obbligatori per lavoratori dipendenti.

A.4.1.7 - Anomalie derivanti da eventi pregiudizievoli

- a) Iscrizioni di ipoteche giudiziarie, pignoramenti e altre forme tecniche di prelazione su beni aziendali.
- b) Decreti ingiuntivi ricevuti ed altri atti di avvio di azioni di recupero di debiti.

- c) Protesti di assegni o cambiali.
- d) Istanze di fallimento avanzate da creditori.
- e) Default/fallimento dei garanti.
- f) Intenzione dei Soci di liquidare l'impresa o di cessare l'attività.
- g) Modifiche alle normative di settore.
- h) Procedimenti legali o regolamentari in corso che, in caso di soccombenza, possono comportare richieste di risarcimento cui l'impresa probabilmente non è in grado di far fronte.
- i) Modifiche di leggi o regolamenti o delle politiche governative che si presume possano influenzare negativamente l'impresa.

A.5 - Analisi di indici e margini di bilancio.

L'analisi di bilancio si focalizza sulla:

- **solidità:** l'analisi è indirizzata ad apprezzare la relazione fra le diverse fonti di finanziamento e la corrispondenza tra la durata degli impieghi e delle fonti;
- **liquidità:** l'analisi ha ad oggetto la capacità dell'azienda di far fronte ai pagamenti a breve con la liquidità creata dalle attività di gestione a breve termine;
- **redditività:** l'analisi verifica la capacità dell'azienda di generare un reddito capace di coprire l'insieme dei costi aziendali nonché, eventualmente, remunerare il capitale.

Tali analisi vengono condotte considerando un arco di tempo storico almeno triennale (e quindi l'esercizio in chiusura e i due precedenti), sulla base degli indici e margini di bilancio di seguito indicati, che il Consiglio di Amministrazione della Società considera essere quelli maggiormente rappresentativi di situazioni di rischio.

Stato Patrimoniale	Formula
Margini	
Margine di tesoreria	$(\text{Liquidità Differite} + \text{Liquidità Immediate}) - \text{Passivo Corrente}$
Margine di struttura	$\text{Capitale Proprio} - \text{Attivo Immobilizzato}$
Margine di disponibilità	$(\text{Liquidità Differite} + \text{Liquidità Immediate} + \text{Scorte}) - \text{Passivo Corrente}$
Indici	
Indice di liquidità	$(\text{Liquidità Differite} + \text{Liquidità Immediate}) / \text{Passivo Corrente}$
Indice di disponibilità	$(\text{Liquidità Differite} + \text{Liquidità Immediate} + \text{Scorte}) / \text{Passivo Corrente}$
Indice di copertura delle immobilizzazioni	$\text{Capitale Proprio} / \text{Attivo Immobilizzato}$
Indipendenza finanziaria	$\text{Capitale Proprio} / \text{Totale Passivo}$
Leverage - quoziente di indebitamento finanziario	$\text{Debiti finanziari} / \text{Capitale Proprio}$

Conto Economico	Formula
Margini	
Ricavi netti (A1)	A1) CE
Margine operativo lordo (MOL)	MOL o EBITDA
Risultato operativo (EBIT)	RO o EBIT
Indici	
Return on Equity (ROE)	Risultato Netto / Capitale Proprio
Return on Investment (ROI)	Risultato Operativo / Capitale Investito Netto
Return on sales (ROS)	Risultato Operativo / Ricavi
Altri indici e indicatori	
Indice di rotazione del capitale investito (ROT)	Ricavi / Capitale Investito Netto
Rapporto tra PFN e NOPAT	Posizione Finanziaria Netta / NOPAT(*)
Rapporto tra PFN e EBITDA	Posizione Finanziaria Netta / EBITDA
Rapporto D/E (Debt/Equity) - quoziente di indebitamento complessivo	(Totale Passivo - Capitale Proprio) / Capitale Proprio
Rapporto oneri finanziari su MOL	Oneri Finanziari / MOL

(*) NOPAT è l'acronimo di "Net Operating Profit After Taxes" ovvero il risultato operativo al netto delle imposte. Unità di misurazione del profitto generato dalle attività operative.

Margini e indici di bilancio patrimoniali	
Margine di tesoreria	Il margine di tesoreria non considera, tra le proprie variabili, la componente data dal magazzino. Un margine di tesoreria positivo o nullo può essere sintomatico di una posizione equilibrata, dal momento che i mezzi liquidi aziendali a breve e a lungo termine sono in grado di coprire le passività in scadenza nel breve termine. Una differenza negativa, invece, mette in evidenza una situazione aziendale potenzialmente critica, nella quale si rende necessario far fronte all'indebitamento a breve solamente tramite il ritorno in forma liquida di una parte delle rimanenze.
Margine di struttura	Il margine di struttura mette in evidenza la capacità dell'azienda di finanziare autonomamente, con il solo ausilio del capitale di rischio, gli investimenti durevoli che la stessa ha posto in essere. Lo stesso misura, in termini assoluti, la quota parte di attivo fisso finanziato dal capitale interno. In presenza di un margine di struttura nullo o superiore a zero è possibile desumerne una integrale copertura tramite mezzi propri degli investimenti in asset durevoli.
Margine di disponibilità	Il margine di disponibilità, così come l'indice di disponibilità rientrano tra gli indicatori di disponibilità, con i quali si intende appurare il grado di liquidità/solvibilità dell'impresa, in termini di capacità di adempiere tempestivamente agli impegni finanziari correnti. Un margine di disponibilità nullo o superiore a zero è sintomatico di una situazione nella quale l'attivo circolante è in grado di coprire perfettamente le passività da estinguere nel breve termine. Al contrario, valori negativi del margine richiedono la monetizzazione di parte degli asset immobilizzati per poter far fronte alle passività a breve, non interamente estinguibili tramite l'attivo circolante.
Indice di liquidità	Al pari del margine di tesoreria, la presenza di un indice di valore superiore all'unità o pari a zero può essere sintomatico di una posizione equilibrata. Le liquidità attuali e ottenibili nell'immediato futuro sono in grado di estinguere completamente le passività correnti. Un rapporto inferiore ad uno riflette una situazione in cui i debiti a breve possono essere estinti solo mediante ricorso al ritorno in liquidità di una parte delle rimanenze.
Indice di disponibilità	Un quoziente di disponibilità superiore all'unità è espressivo di una condizione potenzialmente fisiologica: gli investimenti nell'attivo corrente sono potenzialmente in grado di fronteggiare il pagamento dei debiti a breve termine. Valori pari o inferiori ad uno, invece, si considerano segnaletici di una situazione patologica: con la monetizzazione dell'attivo circolante l'azienda non è comunque in grado di adempiere totalmente alle proprie obbligazioni correnti. Ne consegue, quindi, che la copertura finanziaria dei debiti di breve periodo è resa possibile solo attraverso l'alienazione e la conversione in denaro di parte degli investimenti strutturali, non essendo possibile attendere la monetizzazione del magazzino (essendo quest'ultimo già ricompreso nell'indice in oggetto).
Indice di copertura delle immobilizzazioni	Anche chiamato "quoziente primario di struttura", misura la quota parte dell'attivo immobilizzato finanziata dal capitale proprio ed espressa in termini percentuali. Un quoziente primario di struttura maggiore o uguale all'unità segnala la presenza di una situazione in cui gli investimenti di carattere durevole sono totalmente finanziati dai mezzi propri e tale circostanza può essere considerata come ottimale sotto il profilo della solidità del patrimonio aziendale. Viceversa, un valore inferiore all'unità segnala che una parte più o meno consistente dell'attivo immobilizzato è finanziata dal capitale di terzi.
Indipendenza finanziaria	L'indice esprime la quota parte di finanziamento proveniente da mezzi propri dell'azienda. Quindi, più è alto e più l'impresa si affida all'autofinanziamento per reperire i fondi da investire negli impieghi elencati tra le attività. Viceversa, più è basso e più l'impresa fa ricorso a fonti esterne per finanziare gli investimenti. L'indice si ritiene: critico se $CP/TP < 5\%$, soddisfacente se $5\% < CP/TP < 10\%$ e buono se $CP/TP > 10\%$.
Leverage - quoziente di indebitamento finanziario	Tale quoziente indica quanti euro di debiti finanziari esistono per ogni euro di Capitale Proprio. Il coefficiente ($D \text{ finanziari}/CP$) dovrebbe essere $< 0 = a 4$.

Indici di bilancio economici	
Return on Equity (ROE)	Indicatore immediato della redditività aziendale. Varia molto in relazione al settore di riferimento. In termini generali il ROE > 1 (auspicabile un valore positivo più elevato possibile). Consente a chi ha fornito il capitale di valutare l'economicità del proprio investimento ed eventualmente confrontarlo con investimenti alternativi.
Return on Investment (ROI)	E' un indicatore di redditività e di efficienza degli investimenti rispetto all'operatività aziendale caratteristica. Questo indicatore permette di valutare l'effetto della sola gestione caratteristica, senza considerare la gestione finanziaria e la pressione fiscale. In termini generali il ROI > 1 (auspicabile un valore positivo più elevato possibile); sarà utile un confronto con il settore ed un'analisi storica dell'indicatore.
Return on sales (ROS)	E' l'indicatore che esprime la capacità reddituale dell'azienda di produrre profitto dalle vendite, ovvero la quantità di reddito operativo generato per ogni unità monetaria di vendite. In termini generali il ROS > 1 (auspicabile un valore positivo più elevato possibile). Appare utile un confronto con il settore e l'andamento storico dell'indice, in quanto virtualmente qualsiasi valore (purché positivo) dell'indicatore potrebbe evidenziare una situazione di normalità.
Indice di rotazione del capitale investito (ROT)	L'indicatore esprime il numero di volte in cui il capitale investito netto ritorna sotto forma di vendite in un anno. L'indice aumenta con l'aumentare del volume delle vendite. Più tale indice è elevato, maggiore è il grado di efficienza dell'impresa. Il valore assunto dall'indicatore è correlato a valori elevati di capitale circolante, quindi per imprese commerciali l'indicatore dovrebbe assumere valori molto superiori rispetto alle imprese industriali.
Rapporto tra PFN e NOPAT	Il Net Operating Profit After Taxes (NOPAT) è il risultato operativo al netto delle imposte e misura il profitto generato dalle attività operative. Il rapporto posizione finanziaria netta su NOPAT indica, quindi, la sostenibilità dell'indebitamento esprimendo il numero di anni necessari affinché i flussi di cassa potenziali generati dalle attività operative e al netto delle imposte (espressi dal NOPAT) permettano di ripagare l'indebitamento finanziario netto.
Rapporto tra PFN e EBITDA	Il rapporto indica la sostenibilità dell'indebitamento esprimendo il numero di anni necessari affinché i flussi di cassa potenziali espressi dal ebitda permettano di ripagare l'indebitamento finanziario netto. Si ritiene che tale rapporto debba attestarsi sotto il 3 (quindi 3 anni), mentre 4 rappresenta già una soglia a partire dalla quale la situazione diventa critica.
Rapporto D/E (Debt/Equity) - quoziente di indebitamento complessivo	Il "Quoziente di indebitamento complessivo" è un indice che permette di determinare il peso delle passività sui mezzi propri. Esso è dato dal rapporto tra le passività (sia consolidate che correnti, sia operative che finanziarie) e il patrimonio netto. Il rapporto di indebitamento pone in evidenza la relazione tra i capitali presi in prestito e i mezzi propri. Il rapporto di indebitamento può essere definito: - elevato quando supera il 0,5; - basso quando è inferiore al 0,25; - ottimale quando è compreso tra il 0,25 e il 0,5.
Rapporto oneri finanziari su MOL	Rappresenta un indice di equilibrio finanziario di medio e lungo periodo, ed evidenzia il grado di assorbimento delle risorse economiche generate dalla gestione caratteristica da parte degli oneri finanziari. Un indicatore OF/MOL ≥ 1 è sintomo di una tensione finanziaria con conseguente rischio per l'impresa di dover ricorrere ad ulteriore indebitamento per far fronte alle esigenze di copertura degli oneri finanziari.

A.6 - Indicatori prospettici: monitoraggio del budget a breve/medio termine della tesoreria aziendale

La struttura Amministrativa della Società ha predisposto, e tiene aggiornato, il budget a breve/medio termine della tesoreria aziendale, documento dal quale è possibile trarre informazioni circa le entrate ed uscite di cassa derivanti dalla gestione corrente e non corrente, e dei loro saldi.

Il monitoraggio di tale documento consente al Consiglio di governare al meglio le risorse finanziarie destinate a sostenere il percorso di sviluppo aziendale e compiere una gestione anticipata della tesoreria e delle politiche di raccolta di fondi, nonché di verificare che i flussi in entrata originati dalla gestione siano sufficienti e temporalmente distribuiti in modo da garantire il puntuale adempimento delle obbligazioni assunte dalla Società.

A.7 - MONITORAGGIO PERIODICO.

Il Consiglio di Amministrazione provvede a redigere con cadenza almeno semestrale un'apposita relazione avente ad oggetto le attività di monitoraggio dei rischi in applicazione di quanto stabilito nel presente Programma.

Detta attività di monitoraggio viene espletata anche in adempimento di quanto prescritto ex art. 147-*quater* del TUEL, a mente del quale, tra l'altro:

“L'ente locale definisce, secondo la propria autonomia organizzativa, un sistema di controlli sulle società non quotate, partecipate dallo stesso ente locale. Tali controlli sono esercitati dalle strutture proprie dell'ente locale, che ne sono responsabili.
[co.1]

Per l'attuazione di quanto previsto al comma 1 del presente articolo, l'amministrazione definisce preventivamente, in riferimento all'articolo 170, comma 6, gli obiettivi gestionali a cui deve tendere la società partecipata, secondo parametri qualitativi e quantitativi, e organizza un idoneo sistema informativo finalizzato a rilevare i rapporti finanziari tra l'ente proprietario e la società, la situazione contabile, gestionale e organizzativa della società, i contratti di servizio, la qualità dei servizi, il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica. [co.2]

Sulla base delle informazioni di cui al comma 2, l'ente locale effettua il monitoraggio periodico sull'andamento delle società non quotate partecipate, analizza gli scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati e individua le opportune azioni correttive, anche in riferimento a possibili squilibri economico-finanziari rilevanti per il bilancio dell'ente. [co.3]

I risultati complessivi della gestione dell'ente locale e delle aziende non quotate partecipate sono rilevati mediante bilancio consolidato, secondo la competenza economica, predisposto secondo le modalità previste dal decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni. [co.4].

Le disposizioni del presente articolo si applicano, in fase di prima applicazione, agli enti locali con popolazione superiore a 100.000 abitanti, per l'anno 2014 agli enti locali con popolazione superiore a 50.000 abitanti e, a decorrere dall'anno 2015, agli enti locali con popolazione superiore a 15.000 abitanti, ad eccezione del comma 4, che si applica a tutti gli enti locali a decorrere dall'anno 2015, secondo le disposizioni recate dal decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118. Le disposizioni del presente articolo non si applicano alle società quotate e a quelle da esse controllate ai sensi dell'articolo 2359 del codice civile. A tal fine, per società quotate partecipate dagli enti di cui al presente articolo si intendono le società emittenti strumenti finanziari quotati in mercati regolamentati. [co.5]”.

Copia delle relazioni aventi ad oggetto le attività di monitoraggio dei rischi, anche ai fini dell'emersione e/o rilevazione di situazioni suscettibili di determinare l'emersione del rischio di crisi, viene trasmessa all'organo di controllo e all'organo di revisione, che esercitano in merito la vigilanza di loro competenza. Le attività sopra menzionate sono portate a conoscenza dell'assemblea nell'ambito della Relazione sul governo societario riferita al relativo esercizio.

In presenza di elementi sintomatici dell'esistenza di un rischio di crisi, il Consiglio di Amministrazione è tenuto a convocare senza indugio l'assemblea dei soci per verificare se risulti integrata la fattispecie di cui all'art. 14, co. 2, d.lgs. 175/2016 e per esprimere una valutazione sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale della Società.

Qualora il Consiglio di Amministrazione rilevi uno o più profili di rischio di crisi aziendale in relazione agli indicatori considerati, esso provvederà a formulare gli indirizzi per la redazione di idoneo piano di risanamento recante i provvedimenti necessari a prevenire l'aggravamento della crisi, correggerne gli effetti ed eliminarne le cause ai sensi dell'art. 14, co. 2, d.lgs. 175/2016.

L'organo amministrativo sarà tenuto a provvedere alla predisposizione del predetto piano di risanamento, in un arco temporale necessario a svilupparlo e comunque in un periodo di tempo congruo tenendo conto della situazione economico-patrimoniale-finanziaria della società, da sottoporre all'approvazione dell'assemblea dei soci.

B. RELAZIONE SU MONITORAGGIO E VERIFICA DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE AL 31.12.2025.

In adempimento al Programma di valutazione del rischio approvato dall'organo amministrativo con deliberazione del 18.06.2021, si è proceduto all'attività di monitoraggio e di verifica del rischio aziendale le cui risultanze, con riferimento alla data del 31.12.2025, sono di seguito evidenziate.

B.1 - LA SOCIETÀ.

La Società ha per oggetto sociale lo svolgimento di servizi pubblici locali, servizi di interesse generale e l'attività di holding di partecipazione, oltre a quelle attività residuali e strumentali al conseguimento dell'oggetto sociale.

La Società svolge la propria attività come società *in-house* del Comune di Padova, ed è soggetta all'attività di direzione e coordinamento da parte del Comune di Padova stesso.

I principali servizi affidati in gestione dal Comune di Padova ad APS Holding S.p.A. sono i seguenti:

- affidamento del servizio di pubbliche affissioni e pubblicità commerciale;
- affidamento della gestione del sistema informativo per il controllo del traffico e la rilevazione della velocità istantanea sulla tangenziale di Padova;
- affidamento del servizio sosta in parcheggi chiusi e stalli stradali;
- affidamento dell'attività strumentale volta alla gestione della Sala del Commiato e di tre linee di forni crematori presso il Cimitero Maggiore della Città;
- affidamento del servizio di gestione della sorveglianza e apertura delle principali sale pubbliche comunali e dei musei, e altre attività minori;
- affidamento della gestione del servizio di facchinaggio, trasloco e movimentazione di arredi e beni di proprietà del Comune di Padova;
- affidamento in house dei servizi strumentali di gestione amministrativa e manutentiva del patrimonio abitativo comunale.

La Società svolge altresì servizi di affitto di immobili e del sistema tranviario SIR1, servizi di pubblicità e manutenzione a favore della società collegata Busitalia Veneto S.p.A.

Infine, la Società è impegnata quale soggetto attuatore dei lavori di realizzazione della nuova linea tranviaria SIR3, tratta Stazione – Voltabarozzo, secondo le regole previste nella Convenzione tra la Società ed il Comune di Padova sottoscritta in data 16.03.2019, e quale stazione appaltante per la realizzazione della linea tranviaria SIR2 Rubano – Padova - Vigonza, secondo le regole della convenzione sottoscritta con il Comune di Padova in data 25.07.2022.

B.2 - LA COMPAGINE SOCIALE.

L'assetto proprietario della Società alla data del 31.12.2025 ed alla data odierna è la seguente:

Azionista	N° azioni	Valore nominale (€)	Capitale sociale di pertinenza (€)	Capitale in %
Comune di Padova	6.188.502	8	49.508.016	100%

B.3 - ORGANO AMMINISTRATIVO.

L'organo amministrativo è costituito da un Consiglio di Amministrazione, nominato con delibera assembleare in data 27.07.2023, che rimarrà in carica sino all'approvazione del bilancio al 31.12.2025:

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione	Avv. Giuseppe Farina
Il Consigliere	Avv. Nicola Bettiato
Il Consigliere	Avv. Veronica Fioretto
Il Consigliere	Prof.ssa Paola Valbonesi
Il Consigliere	Avv. Jacopo Tognon

B.4 - ORGANO DI CONTROLLO – REVISORE.

L'organo di controllo è costituito da un collegio sindacale nominato con delibera assembleare in data 24.04.2024 e che rimarrà in carica sino all'approvazione del bilancio al 31.12.2026.

- Sirone dr. Gaetano, in qualità di Presidente;
- Albertin dr.ssa Stefania, in qualità di Sindaco Effettivo;
- Domenighini dr.ssa Anna, in qualità di Sindaco Effettivo;

- Lotto dr.ssa Letizia, in qualità di Sindaco Supplente;
- Lo Russo dr. Tomaso, in qualità di Sindaco Supplente.

La revisione è affidata alla società DELOITTE & TOUCHE S.p.A. che rimarrà in carica sino all'approvazione del Bilancio al 31.12.2027.

B.5 - IL PERSONALE.

La situazione del personale occupato alla data del 31.12.2025 è la seguente:

Organico	31/12/2025
Dirigenti	3
Quadri	6
Impiegati	45
Operai	43
Totale	97

La società ha provveduto ad effettuare la ricognizione del personale di servizio e non ha riscontrato alcuna eccedenza al 31.12.2025.

B.7 - GLI STRUMENTI DI GOVERNO SOCIETARIO

Ai sensi di quanto previsto dal comma 4 dell'art. 6 del D.Lgs. 175/2016 si evidenzia che:

- Regolamenti interni volti a garantire le norme di tutela della concorrenza: in data 27.12.2023 la Società ha adottato il Regolamento per l'acquisizione di lavori, forniture e, servizi di importo inferiore alla soglia di rilevanza comunitaria ai sensi del D.Lgs. 36/2023 e s.m.i.. In data 02.10.2025 il Consiglio di Amministrazione ha approvato un aggiornamento del suddetto documento, nonché del Regolamento di controllo di gestione. Inoltre, in data 21.10.2025 proseguendo l'attività di novazione e aggiornamento dei regolamenti aziendali, il Consiglio di Amministrazione ha approvato un aggiornamento del Regolamento del personale e adottato il Regolamento degli incentivi per le funzioni tecniche. Infine, la Società ha avviato le attività per il rinnovo del rating di legalità, scaduto in data 13.11.2025.
- Ufficio di controllo interno: anche in considerazione di quanto indicato nel programma di valutazione del rischio di crisi aziendale per l'esercizio 2021, la Società ha istituito un ufficio di controllo interno (Audit Interno), con il compito di supportare il Consiglio di Amministrazione al

raggiungimento degli obiettivi prefissati dai competenti organi sociali attraverso la definizione di un approccio disciplinato e sistematico, atto a valutare e migliorare l'efficacia dei processi di *risk management*, *governance* e controllo.

- Codici di condotta:

- i. La Società ha adottato un Codice Etico ed un Modello di organizzazione, gestione e controllo, ai sensi del Decreto Legislativo n. 231/2001, consultabili sul sito web della Società www.apsholding.it. In data 16.12.2025 è stata approvata la versione aggiornata dei predetti documenti. È stato nominato un Organismo di Vigilanza collegiale, deputato a vigilare sul funzionamento del Modello stesso;
- ii. La Società ha adottato, a partire dal 2017 e con ultimo aggiornamento 2026/2028 in data 23.01.2026, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, quale parte speciale del Modello 231, ai sensi L. 190/2012 consultabile sul sito web e caricato sulla piattaforma ufficiale di ANAC.;
- iii. La Società ha adottato il Regolamento di Assunzioni del personale, oggetto di aggiornamento approvato dal Consiglio di Amministrazione del 02.10.2025, anch'esso consultabile sul sito web. Non vi sono situazioni di non *compliance* rispetto alle regole in esso contenute;
- iv. La Società ha avviato nel corso dell'anno 2025 il percorso per l'ottenimento della Certificazione della Parità di Genere ai sensi UNI/PdR 125:2022, ottenendo in data 15/12/2025, la certificazione con un punteggio di 72/100. Tale certificazione ha validità triennale ed è soggetta a monitoraggio annuale.

- Programmi di responsabilità sociale d'impresa: la Società ha approvato il Bilancio di Sostenibilità 2024 che è pubblicato nel sito aziendale, e sono in corso le attività del processo di redazione del documento relativo all'esercizio 2025, di cui si prevede l'approvazione nel secondo semestre del 2026. Inoltre, la Società sta adottando una politica di arricchimento e costante aggiornamento del proprio sito internet che fornisca ai cittadini ed agli *stakeholders* tutte le informazioni necessarie per rendere evidenti i servizi resi e gli obiettivi raggiunti, oltre a delineare con la maggior trasparenza possibile la propria *mission* istituzionale nonché la situazione societaria e patrimoniale (per quanto riguarda i dati contenuti nella sezione "Società trasparente" del sito internet della Società, essi sono costantemente monitorati e aggiornati in base alla normativa vigente).

B.8 - VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE AL 31.12.2025.

La Società ha condotto la misurazione del rischio di crisi aziendale utilizzando gli strumenti di valutazione indicati paragrafo A.4 del Programma elaborato ai sensi dell'art. 6, co. 2, d.lgs. 175/2016 e approvato il 18.06.2021, verificando l'eventuale sussistenza di profili di rischio di crisi aziendale in base al Programma medesimo, secondo quanto di seguito indicato.

Di seguito si propone la sintesi delle informazioni emergenti dalle verifiche previste dal Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale:

B.8.A Dalla verifica degli esiti dei controlli effettuati dai dipendenti e collaboratori responsabili dei controlli, come risulta anche dai verbali periodici inviati dall'Organismo di Vigilanza, non sono emerse criticità rilevanti.

B.8.B - I controlli del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, con cadenza semestrale, sono stati debitamente svolti e non sono emerse criticità degne di nota.

B.8.C - Dai controlli del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione non sono emerse criticità.

B.8.D - Dai controlli effettuati dal Responsabile della Protezione dei Dati Personali non sono emerse criticità rilevanti.

B.8.E - Il Referente Ambientale aziendale svolge le attività di sua competenza e dalle sue verifiche non sono emerse criticità degne di nota.

B.8.F – Dalla verifica dello stato di attuazione dei progetti e delle iniziative della Società più rilevanti sotto il profilo economico e/o reputazionale, regolarmente effettuata dal Consiglio di Amministrazione nel corso delle riunioni svolte con cadenza (almeno) mensile, non sono emerse criticità degne di nota.

B.8.G - Come già evidenziato dai verbali periodici inviati dall'Organismo di Vigilanza, si riscontra l'assenza di rilievi sostanziali nonché l'opportunità di continuare a intervenire sul sistema in ottica di miglioramento continuo.

B.8.H - Dalla verifica degli elementi segnaletici premonitori e anomalie rilevanti (*early warnings*) è emersa:

- l'assenza di anomalie nei pagamenti verso controparti commerciali non finanziarie;
- l'assenza di anomalie nei rapporti con banche ed altri soggetti finanziari (compresi enti assicurativi) riscontrabili in Centrale dei Rischi o altre banche dati segnalatrici;
- l'assenza di anomalie contrattuali nei confronti di controparti negoziali;
- l'assenza di anomalie contabili e di bilancio, riscontrabili in bilanci, situazioni contabili o altri rendiconti o scritture contabili;
- l'assenza di anomalie gestionali, ovvero delle politiche operative, relative alle diverse aree gestionali, messe in atto dagli amministratori e dal management aziendale;
- l'assenza di anomalie nei pagamenti dovuti per imposte, tasse e contributi previdenziali;
- l'assenza di anomalie derivanti da atti pregiudizievoli.

B.8.I - Il monitoraggio dell'andamento degli indici di bilancio ritenuti significativi.

Il Consiglio di Amministrazione ha monitorato l'andamento dei seguenti margini e indici relativi alla situazione al 31.12.2025 ed ai due esercizi precedenti.

	Calcolo	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023	Variazione 31/12/25-31/12/24
Stato patrimoniale					
Margini					
Margine di tesoreria	(LD+LI)-PC	30.474.379	32.642.487	33.737.184 -	2.168.108
Margine di struttura	CP - IMM	- 252.439.642 -	174.314.093 -	106.275.780 -	78.125.549
Margine di disponibilità	(LD+LI+S)-PC	30.534.645	32.728.156	33.784.623 -	2.193.511
Indici					
Indice di liquidità	(LD+LI)/PC	162,52%	203,21%	262%	-40,69%
Indice di disponibilità	(LD+LI+S)/PC	162,09%	202,79%	261%	-40,71%
Indice di copertura delle immobilizzazioni	CP/IMM	18,08%	23,71%	33,72%	-5,64%
Indipendenza finanziaria	CP/TP	14,34%	18,45%	25,11%	-4,11%
Leverage - Quoziente di indebitamento finanziario	D/E	0,90	0,98	0,77 -	0,09

	Calcolo	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023	Variazione 31/12/25-31/12/24
Conto Economico					
Margini					
Ricavi netti A1) Conto Economico	A1) CE	21.366.726	21.391.200	20.228.497 -	24.474
Margine operativo lordo (MOL)	MOL o EBITDA	6.775.328	7.775.582	8.800.944 -	1.000.254
Risultato operativo (EBIT)	RO o EBIT	933.726	2.213.094	3.093.724 -	1.279.368
Indici					
Return on Equity (ROE)	RN/PN	2,58%	0,13%	1,41%	2,45%
Return on Investment (ROI)	RO/CIN RO=EBIT	0,91%	2,13%	3,35%	-1,22%
Return on sales (ROS)	RO/Ricavi Netti	4,37%	10,35%	15,29%	-5,98%
Altri indici e indicatori					
Indice di rotazione del capitale investito (ROT)	Ricavi/CIN	0,26	0,26	0,25	0,00
Rapporto tra PFN e NOPAT	PFN/NOPAT	43,82	20,43	13,47	23,39
Rapporto tra PFN e EBITDA	PFN/EBITDA	4,35	4,19	3,41	0,16
Rapporto D/E (Debt/Equity) - quoziente di indebitamento D/E		0,90	0,98	0,77 -	0,09
Rapporto oneri finanziari su MOL	OF/MOL	27,76%	32,16%	18,71%	-4,40%

*) NOPAT è l'acronimo di "Net Operating Profit After Taxes" ovvero il risultato operativo al netto delle imposte. Unità di misurazione del profitto generato dalle attività operative.

Si segnala inoltre che nel corso dell'esercizio 2024 sono stati rivisti i criteri di riclassificazione utilizzati. A seguito di tale attività si è proceduto alla definizione di un importo diverso rispetto a quello indicato nella relazione 2023 per le poste EBITDA, Margine di tesoreria e Margine di struttura. Conseguentemente tali valori, gli indici e i rapporti che li comprendono, presentano nel prospetto suesposto valori leggermente diversi rispetto a quelli evidenziati nelle precedenti relazioni.

La situazione patrimoniale mostra un miglioramento dei margini di tesoreria e disponibilità, ma una riduzione degli indici di liquidità e della copertura delle immobilizzazioni. Complessivamente l'impresa recupera liquidità immediata ma risulta più esposta finanziariamente, con un leverage in aumento e una minore indipendenza patrimoniale.

I risultati economici mostrano una lieve flessione rispetto al 2024, con margini e indici di redditività in diminuzione. Allo stesso tempo, alcuni indicatori finanziari risultano più elevati, suggerendo una struttura leggermente più impegnata dal punto di vista dell'indebitamento, pur rimanendo complessivamente gestibile.

B.8.L - Dal monitoraggio del budget a breve/medio termine della tesoreria aziendale e degli scostamenti dei dati a consuntivo rispetto a quanto pianificato emerge un'impresa in grado di generare liquidità sufficiente a coprire nel breve – medio termine sia le esigenze della gestione corrente sia quelle relative agli investimenti programmati.

B.8.N - GLI ESITI DELLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE AL 31.12.2025

I risultati dell'attività di monitoraggio condotta in funzione degli adempimenti prescritti ex art. 6, co. 2 e 14, co. 2, 3, 4, 5 del d.lgs. 175/2016 inducono l'organo amministrativo a ritenere che il rischio di crisi aziendale relativo alla Società sia, nel breve/medio termine, ragionevolmente da escludere.

Padova, 26 marzo 2026

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione

Avv. Giuseppe Farina

Il Consigliere

Avv. Nicola Bettiato

Il Consigliere

Avv. Veronica Fioretto

Il Consigliere

Prof.ssa Paola Valbonesi

Il Consigliere

Avv. Jacopo Tognon