

**Relazione sul Governo Societario Ex art. 6, co. 4,  
D. Lgs 175/2016**

**Bilancio d'esercizio al 31/12/2025**

# San Leo 2000 Servizi Turistici S.R.L. - Unipersonale

Preg.mo Socio,

in ottemperanza all'art. 6, co. 4 del "Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica" (D. Lgs 175/2016) l'organo amministrativo della Società ha predisposto il presente documento dal titolo "*RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO*" che è in continuità con il bilancio dell'esercizio 2025 e che sarà pubblicato contestualmente a esso.

La Relazione dà conto:

- del quadro di governance della Società;
- del programma di valutazione del rischio di crisi aziendale;
- degli strumenti integrativi di governo societario eventualmente adottati ai sensi dell'art. 6, co. 3 del TUSP.

## **1-LA SOCIETA' E IL QUADRO DI GOVERNANCE**

La società "San Leo 2000 Servizi Turistici S.R.L." è una società "in house" costituita il 20/02/1998 nella forma di società a responsabilità limitata con unico socio (Comune di San Leo).

Ha sede in San Leo (RN), Piazza Dante Alighieri n. 14 ed è iscritta nel Registro delle Imprese presso la CCIAA della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini con Codice fiscale e n. di iscrizione 01437190414 e REA: RN-312474.

Il capitale sociale è di € **10.000,00** ed è interamente versato.

La Società ha per oggetto principale l'attività di produzione dei servizi pubblici per la cultura, il turismo, lo sport e il tempo libero per il perseguimento delle finalità istituzionali dell'ente o degli enti partecipanti ed in particolare:

- a) organizzazione dei servizi turistici di base, gestione di servizi di accoglienza e informazione turistica, organizzazione di guide turistiche, servizio di trasporto navetta per turisti, addestramento e formazione del personale per attività turistiche e culturali, servizi di manutenzione aree ricreative e turistiche, gestione attività ricreative legate al turismo (tennis, trekking e sport in generale) organizzazione e gestione di servizi ricettivi (vitto e foresteria), organizzazione e gestione di strutture per la formazione e la convegnistica;
- b) attuazione organizzativa e di gestione delle manifestazioni culturali e ricreative di promozione turistica;
- c) gestione e manutenzione dei campeggi e delle aree di sosta per camperisti, gestione parcheggi;
- d) attuazione dei programmi di promozione e pubblicizzazione del Comune di San Leo e degli eventuali enti soci, dei loro beni culturali, anche attraverso la gestione dei servizi connessi alla fruizione dei musei, dei servizi di sorveglianza dei Beni Monumentali e culturali, e l'organizzazione e la gestione dell'attività congressuale.

Inoltre, alla Società potranno essere affidati servizi di interesse economico generale di livello locale, in conformità ai principi e alle disposizioni previste dalla normativa vigente in materia di contratti pubblici, nonché ai sensi dell'art. 4, comma 2, del D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175 (Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica) e come dispone l'art. 17 del D.Lgs. 23 dicembre 2022, n. 201, recante il riordino della disciplina dei servizi pubblici locali di rilevanza economica. Tali affidamenti avverranno nei limiti e secondo le modalità stabilite dalla normativa sopra richiamata, nel rispetto della qualifica di società "in house."

### **L'Assemblea dei soci**

L'assemblea ordinaria, composta dall'unico socio Comune di San Leo, ha tutte le competenze attribuite dalla Legge e in particolare:

- a) definisce gli indirizzi strategici e gli obiettivi operativi, contenuti nella relazione previsionale a cui la società deve attenersi nello svolgimento della propria attività;
- b) approva i bilanci;
- c) nomina l'amministratore unico o il Presidente del Consiglio di Amministrazione e gli altri membri del consiglio, i sindaci e il presidente del Collegio Sindacale e il soggetto al quale è demandato il controllo contabile;
- d) determina il compenso degli amministratori, dei sindaci e dei soggetti che esercitano il controllo contabile.

### **L'Organo amministrativo**

Il modello di governo adottato dalla società è quello del consiglio di amministrazione, composto da tre componenti, nominati il 06/07/2024 che resteranno in carica fino all'approvazione del bilancio chiuso al 31/12/2026.

Il Consiglio attualmente è così composto:

Zeccherini Giancarlo (ZCCGCR57P14C573Q) – Presidente;

Giuliodori Silva (GLDSL60M68H274G) – Consigliera;

Severini Marcello (SVRMCL66C16H949I) – Consigliere.

Lo statuto sociale prevede che i componenti il CdA sono scelti dall'assemblea dei soci in base al criterio della provata capacità ed esperienza. Ogni attività decisionale del consiglio deve essere subordinata al conseguimento dell'interesse pubblico dell'ente pubblico socio. Gli Amministratori durano in carica tre esercizi e possono essere rieletti. La carica del Presidente del Consiglio di Amministrazione o eventualmente di Amministratore Unico o Delegato non può essere assunta da chi riveste la carica di Sindaco, consigliere comunale e di assessore del Comune socio. L'organo amministrativo è investito di tutti i poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Società e particolarmente gli sono riconosciute tutte le facoltà per il raggiungimento degli scopi sociali definiti dall'ente socio, che non siano dalla legge o dallo Statuto in modo tassativo riservate all'Assemblea dei soci. L'Organo Amministrativo approva semestralmente una relazione sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggiore rilievo, che il Presidente trasmette al socio. Il consiglio di amministrazione è autorizzato dallo statuto a delegare le proprie attribuzioni, nei limiti delle vigenti disposizioni di legge, solo a uno dei suoi membri o al Presidente ove preventivamente autorizzato dall'assemblea, determinandone i poteri e i limiti. Allo stato attuale il consiglio di amministrazione opera collegialmente ed è investito di tutti i poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della società.

## L'Organo di controllo

L'Organo di controllo è costituito dal Revisore unico Dott. Fontana Matteo, nominato il 06/07/2024 e resterà in carica per tre esercizi, vale a dire fino all'approvazione del bilancio chiuso al 31/12/2026.

## Attività di direzione e coordinamento

La Società è sottoposta alla attività di direzione e coordinamento del Comune di San Leo, che svolge sulla società il controllo analogo ai sensi del TUSP n. 175/2016.

## Dimensione della società

La società in base al fatturato annuo e in base al numero di dipendenti rientra nella dimensione di Microimpresa.

## Attività esercitata

La Società svolge la propria attività a favore dell'Ente socio Comune di San Leo, il quale esercita sulla stessa il "controllo analogo".

Sulla base della convenzione ventennale sottoscritta il **2 luglio 2018 e poi modificata e integrata con delibera del consiglio comunale del 24 aprile 2024**, il Comune di San Leo ha affidato alla Società, fino al 30 giugno 2038, la gestione delle attività relative alla valorizzazione dei monumenti della città di San Leo, per la realizzazione di un progetto di valorizzazione e sviluppo del territorio comunale. Nella convenzione sono dettagliatamente ricompresi i servizi di supporto e accessori alla attività turistica, ricreativa, culturale e sportiva e, ai fini dell'esercizio dell'attività, il Comune ha affidato alla Società la gestione di importanti immobili, quali: la Fortezza di San Leo (in concessione dalla Direzione Regionale Musei Emilia-Romagna), la Torre Campanaria, il Palazzo Mediceo e il Museo di Arte Sacra.

E' proprio dalla gestione dei suddetti palazzi (in particolare il Castello di San Leo) che la Società riesce a ottenere la maggior parte dei propri ricavi.

Con la tabella che segue si dà menzione del numero di ingressi nel corso dell'esercizio 2025 effettuando un raffronto con quelli dell'anno precedente.

| Biglietti                                     | Anno 2025     | Anno 2024     | Differenza      |
|-----------------------------------------------|---------------|---------------|-----------------|
| Fortezza (ingresso € 9,00)                    | 453           | 8.084         | -7.631          |
| Fortezza (ingresso € 7,00)                    | ---           | 370           | -370            |
| Fortezza (ingresso € 5,00)                    | ---           | 520           | -520            |
| Fortezza (ingresso € 10,00)                   | 31.826        | 24.910        | +6.916          |
| Fortezza (ingresso € 2,00)                    | 3.440         | 3.064         | +376            |
| Fortezza (ingresso omaggio)                   | 30.425        | 16.218        | +14.207         |
| Fortezza+Verucchio (ingresso € 14,50)         | 413           | 330           | +83             |
| Fortezza+Verucchio+Gradara (ingresso € 18,00) | 173           | 146           | +27             |
| <b>Totale ingressi</b>                        | <b>66.730</b> | <b>53.642</b> | <b>+ 13.088</b> |

Nell'esercizio 2025 gli ingressi sono aumentati di oltre 13.000. In tale incremento si può leggere un crescente interesse dei turisti verso la città di San Leo, considerata cioè importante meta turistica dal punto di vista storico e religioso.

Infatti, la Fortezza cittadina, legata al nome del celebre Conte di Cagliostro, è entrata a far parte del circuito nazionale dei Musei, sottolineando in tal modo il suo rilievo nazionale e anche oltre confine, ma subendo però prezzi d'ingresso allineati a quelli dei musei nazionali.

Si evince dalla tabella il forte aumento del numero degli ingressi omaggio.

Il Comune di San Leo con delibera del C.C. del 27/02/2020 ha inoltre affidato alla società il servizio di gestione della piscina comunale scoperta di Pietracuta che, a sua volta, è stata affidata, attraverso apposita selezione a evidenza pubblica, alla società "PIETRACUTA CALCIO".

La società San Leo 2000 svolge il servizio di centro estivo per i bambini del territorio comunale.

La società, oltre alla gestione del centro di informazioni turistiche (IAT) e dell'offerta turistico-culturale del Comune di San Leo, organizza anche gli eventi più importanti della Città di San Leo, fra i quali si ricordano il "San Leo Festival" e "AlchimieAlchimie".

A sostegno della gestione di tali attività ed eventi, gli Enti Provinciali (Destinazione Turistica Romagna) riconoscono alla Società specifici contributi economici.

Occorre anche ricordare che la società, assieme alle società "Gradara Innova Srl" e "Atlantide soc. coop. sociale p.a." ha costituito una Associazione Temporanea di Impresa, con capofila la società "Atlantide" per la gestione del Museo civico Archeologico e della Rocca Malatestiana di Verucchio.

Dal mese di agosto 2024 il Comune di San Leo ha affidato alla società la gestione dei parcheggi a pagamento della Città, incaricando cioè la società all'attività di raccolta degli incassi dei parcometri, per poi bonificarli sul conto della Tesoreria dell'Ente. A fronte di tale servizio viene riconosciuto alla società un compenso annuo di € 15.000,00 oltre a iva di legge, che comunque viene decurtato da quanto la società deve corrispondere alla "Cooperativa CPR" per i servizi concessi.

Infine, previa delibera di Giunta Comunale (N. 66 del 13/9/2025), la società risulta affidataria della gestione dei campi da Tennis e Padel del Centro sportivo di Pietracuta, i quali, dietro affidamento diretto, sono stati concessi per la gestione alla società "Valmarecchia Sporting Club SRLD".

Si ritiene importante menzionare che la società risulta proprietaria dell'immobile denominato "Il Rudere del Castello di Pietracuta" e che, assieme ad altri soci fondatori, partecipa alla Comunità energetica "San Leo Energia 4.0" senza scopo di lucro.

### **Andamento economico e investimenti realizzati**

L'esercizio 2025 si è chiuso con un utile netto delle imposte di € 3.874,94 riflettendo una gestione economica sostanzialmente in equilibrio al pari di quella dell'esercizio 2024. I ricavi della voce A1 del bilancio CEE hanno segnato un incremento (+ 49.593) rispetto a quelli del precedente esercizio. Ma in egual misura si è verificato anche un aumento dei costi di gestione, che di fatto ha vanificato il buon risultato dei componenti positivi. Infatti, il dato (A - B) del conto economico che misura il valore della produzione (EBIT), è sostanzialmente identico nei due anni oggetto di confronto: € 24.882 nel 2025 ed € 26.891 nel 2024.

La considerazione critica che emerge è quella che a fronte di un aumento del valore della produzione la società non è riuscita a contenere i relativi costi, tanto che questi ultimi hanno azzerato l'aumento dei ricavi, senza riuscire, in tal modo, a generare marginalità.

L'obiettivo prefissato di una attenta politica di contenimento dei costi non si è pertanto verificata nell'esercizio 2025, per cui per l'anno futuro dovranno essere rafforzati i presidi di controllo, per attenzionare che ogni singola attività intrapresa sia in grado di produrre adeguati livelli di marginalità.

Con elevata probabilità la società riuscirà, per il futuro, a contenere il costo del personale poiché si è verificata una riduzione del numero dei soggetti dipendenti.

Nel corso dell'esercizio sono stati effettuati vari investimenti indispensabili per il mantenimento e il miglioramento dei servizi erogati. A tal proposito vanno menzionati:

- Interventi di manutenzione straordinaria sul Centro Sportivo di Pietracuta (€ 11.590);
- Totem graficizzato per Progetto CIP MAJOR (€ 9.400);
- Casetta bagni per disabili (€ 4.130);
- Computer All in One HP (€ 880).

## **Personale dipendente**

Alla data del 31 dicembre 2025 l'organico della Società era così composto:

-n. 6 Impiegati.

Dal 15/9/2025 è cessato il rapporto di lavoro con un dipendente avente la qualifica di operaio, che quindi non compare nel numero sopraindicato.

Il CCNL applicato è quello del settore Federculture – Enti Locali.

## **2-VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE**

L'art. 6, co. 2 del D. Lgs 175/2016 ha introdotto per le società in controllo pubblico l'obbligo di predisporre specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e di informare al riguardo l'Assemblea nell'ambito della relazione annuale sul governo societario. In pratica, le società in controllo pubblico devono monitorare costantemente la loro situazione finanziaria e gestionale per individuare tempestivamente eventuali segnali di difficoltà o crisi, così da poter intervenire prontamente e prevenire problemi più gravi. Questo obbligo mira a rafforzare la trasparenza e la sostenibilità delle società controllate dal pubblico, garantendo una gestione più responsabile e attenta ai rischi.

In maniera analoga, anche l'articolo 2086, 2° co. del cod. civ. prevede obblighi simili, poiché ai sensi di tale disposizione normativa *“l'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale”*.

Gli adeguati assetti si riferiscono quindi alla strutturazione e organizzazione ottimale delle risorse e delle attività, per garantire efficienza e conformità alle normative. In particolare, si tratta di declinare gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili in modo che siano adeguati alle dimensioni, al settore e agli obiettivi dell'azienda.

Mantenere adeguati assetti è pertanto fondamentale per assicurare una efficace gestione, la trasparenza dell'azienda e la sua sostenibilità nel tempo.

Con la redazione di tale documento si vogliono esporre una serie di indicatori capaci di monitorare l'andamento della società in relazione alle c.d. "soglie d'allarme", ovvero situazioni di superamento anomalo dei parametri fisiologici di normale andamento, tali da ingenerare un rischio di potenziale compromissione dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario della Società.

### **Strumenti per la valutazione del rischio di crisi**

Lo stato di crisi è definito dall'art. 2, lett. c) della Legge 19/10/2017 n. 155 come "*probabilità di futura insolvenza, anche tenendo conto delle elaborazioni della scienza aziendalistica*", insolvenza a sua volta intesa come la situazione che "*si manifesta con inadempimenti o altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni*".

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;
- crisi economica, allorché l'azienda non sia in grado, attraverso la gestione operativa, di remunerare adeguatamente i fattori produttivi impiegati.

La Società ha individuato i seguenti strumenti di valutazione dei rischi:

- Analisi di indici e margini di bilancio;
- Analisi prospettica attraverso indicatori.

### **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 a 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 prendendo a riferimento un arco temporale di tre anni, quindi l'esercizio corrente e i due precedenti.

I dati degli ultimi tre esercizi vanno contestualizzati in un periodo storico post COVID in cui la crisi economica si è amplificata a causa delle instabilità politiche nel mondo e dal conseguente aumento dei costi delle materie prime, delle merci e dell'energia. La recente guerra tra STATI UNITI D'AMERICA-ISRAELE e IRAN e il blocco dello "Stretto di Hormuz" non fanno ben sperare,

avendo così la certezza che le difficoltà legate all'aumento dei prezzi si manterranno anche per il futuro.

I risultati della gestione operativa della Società nell'ultimo triennio sono stati i seguenti:

|                |        |
|----------------|--------|
| Esercizio 2023 | 30.380 |
| Esercizio 2024 | 3.096  |
| Esercizio 2025 | 3.875  |

### Indici e Margini

| Stato Patrimoniale                                                                                         | Anno 2025 | Anno 2024 | Anno 2023 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Margini</b>                                                                                             |           |           |           |
| <b>Margine di tesoreria</b> (CCN – Rimanenze) ovvero [(Tot. Att. Circolante – Pass. Correnti)] – Rimanenze | -197.887  | -301.445  | -106.826  |
| <b>Margine di struttura</b> (Capitale netto – attività immobilizzate)                                      | Negativo  | Negativo  | Negativo  |
| <b>Margine di disponibilità</b> (attività correnti – passività correnti)                                   | -34.121   | -158.566  | -11.386   |
| <b>Indici</b>                                                                                              |           |           |           |
| <b>Indice di liquidità</b> [(disponibilità liquide + crediti a breve) / debiti a breve]                    | 0,74      | 0,58      | 0,80      |
| <b>Indice di autonomia finanziaria</b> P.N. (tot. A del Pass. SP) / Tot. Pass. SP compreso di P.N.         | 0,0149    | -0,036    | -0,042    |
| <b>Quoziente primario di struttura</b> P.N. (Tot. A del pass. SP) / Immobilizzaz, (Tot. B dell'att, SP)    | 0,046     | -0,10     | -0,14     |

| Conto economico                                     | Anno 2025 | Anno 2024 | Anno 2023 |
|-----------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Margini</b>                                      |           |           |           |
| <b>Risultato operativo (EBIT)</b>                   | +24.882   | +26.891   | +10.885   |
| <b>Margine operativo lordo (MOL o anche EBITDA)</b> | +58.435   | +67.081   | +10.885   |
| <b>Gli indici di redditività netta</b>              |           |           |           |

|                                                                                                                          |         |                 |                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------|-----------------|
| <b>ROE-Return on equity: (RN/N)</b><br>Risultato netto d'esercizio / Patr. Netto                                         | +22,83% | <i>Negativo</i> | <i>Negativo</i> |
| <b>ROI-Return on investment: Risultato netto d'eserc. / (Immob. Materiali + CCN cioè att. correnti – pass. correnti)</b> | +1,90%  | +3,51%          | +15,60%         |
| <b>Gli indici di redditività operativa</b>                                                                               |         |                 |                 |
| <b>ROS - Return on sales - Redditività delle vendite: (Reddito operativo/Ricavi di vendita)</b>                          | +3,45%  | +4,01%          | +1,44%          |
| <b>ROA - (Reddito operativo+reddito extra operativo+proventi finanziari) / Capitale investito (tot. Attivo)</b>          | +1,63%  | +1,65%          | +0,16%          |

**-Margine di Tesoreria** mostra la capacità dell'impresa di far fronte con i propri mezzi ai debiti a bravissimo termine, utilizzando l'eventuale liquidità residua per fare investimenti.

- **Margine di Struttura** misura la capacità dell'azienda di coprire le immobilizzazioni con mezzi propri senza dover ricorrere all'indebitamento. Un margine positivo indica che il capitale proprio è sufficiente, segnalando una buona solidità patrimoniale, mentre se negativo suggerisce che le immobilizzazioni sono state finanziate con debiti, rilevando così una maggiore esposizione finanziaria.

**-Margine di Disponibilità** indica la capacità dell'azienda di far fronte ai propri impegni finanziari a breve termine utilizzando le proprie risorse liquide e facilmente convertibili in denaro.

**-Indice di Liquidità** indica la capacità dell'azienda di far fronte ai propri debiti a breve termine utilizzando risorse liquide disponibili. In altri termini misura se l'azienda riesce a pagare i debiti correnti con le attività correnti. Se l'indice è uguale o maggiore di 1 significa che la situazione di liquidità è equilibrata, in caso contrario è invece una situazione sfavorevole.

**-Indice di autonomia finanziaria** segnala il grado di indipendenza finanziaria dell'azienda da terzi, quindi indica la sua solidità patrimoniale. L'indice ha come parametro logico il livello del 50%, che riflette finanziamenti equamente distribuiti fra capitale proprio e capitale di debito. Nell'ambiente Italiano, caratterizzato da una bassa capitalizzazione, si considera tollerabile una percentuale di almeno il 25%.

**-Quoziente primario di struttura** permette di valutare se gli investimenti a lungo termine dell'azienda sono adeguatamente finanziati con mezzi propri (P.N.). Un valore superiore a 0,70 suggerisce una buona solidità finanziaria, indicando che l'azienda non dipende eccessivamente da finanziamenti esterni.

**-EBIT (Earnings Before Interest and Tax)** indica il risultato operativo al netto degli ammortamenti e delle svalutazioni delle immobilizzazioni, prima degli interessi, dei componenti straordinari e delle imposte.

**-EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization)** indica il risultato operativo al lordo degli ammortamenti. Esprime il risultato prima degli ammortamenti e delle svalutazioni delle immobilizzazioni, degli interessi, dei componenti straordinari e delle imposte. E' un margine reddituale che approssima la generazione di cassa derivante dalla gestione operativa.

**-ROE (Return On Equity)** rappresenta il rapporto tra il reddito netto ed il patrimonio netto dell'azienda. Esprime in misura sintetica la redditività e la remunerazione del capitale proprio.

**-ROI** (Return On Investment) rappresenta il rapporto tra il reddito operativo e il totale dell'attivo. Esprime la redditività caratteristica del capitale investito, ove per redditività caratteristica si intende quella al lordo della gestione finanziaria, delle poste straordinarie e della pressione fiscale.

**-ROS** (Return on Sale) rappresenta il rapporto tra la differenza tra valore e costi della produzione e i ricavi delle vendite. Esprime la capacità dell'azienda di produrre profitto dalle vendite.

**ROA** (Return on Asset) rappresenta la redditività dell'impresa in relazione alle risorse utilizzate per svolgere l'attività.

Al fine di monitorare in maniera ancor più attenta la valutazione del rischio di crisi aziendale di cui all'art. 6, co. 2 del D. Lgs 175/2016, vengono presi in visione anche degli indicatori previsti dall'art. 13, co.1 D. Lgs n. 14/2019 (c.d. "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza").

**Patrimonio Netto:** + 16.969

Nel corso dell'esercizio 2025 il Comune socio è intervenuto per il ripianamento complessivo delle perdite derivanti dagli esercizi 2020, 2021 e 2022 (perdite Covid), le quali producevano un patrimonio netto negativo. Fortunatamente, le varie misure emergenziali previste a favore delle imprese per fronteggiare la grave crisi economica derivante dalla pandemia da Covid-19 e dall'innalzamento del costo dell'energia e delle materie prime in genere, hanno permesso di sterilizzare le perdite e di rinviarne la copertura entro i 5 anni successivi. Le perdite dei suddetti tre esercizi ammontavano complessivamente a € 97.127 (2020: € 34.462,52; 2021: € 26.536,33; 2022: € 36.128,40).

**DSCR** (Debt Service Coverage Ratio)

Inteso come il rapporto tra flussi di cassa liberi previsti nei mesi successivi e il rimborso dei debiti nello stesso periodo. Indica la misurazione della sostenibilità dei debiti con i flussi di cassa liberi che la Società è in grado di generare. Il suo indice, per essere considerato positivamente, deve essere superiore a 1.

La società ha redatto un DSCR con una previsione da Aprile a Dicembre 2026, da cui emerge una sostanziale situazione di difficoltà (Alert) finanziaria. Tale documento, essendo una previsione, sarà aggiornato periodicamente con l'acquisizione di nuove informazioni, al fine di monitorare costantemente la situazione finanziaria della società.

## **Valutazione dei risultati**

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 constatare che la Società, negli ultimi tre esercizi (2025, 2024 e 2023) è riuscita a superare quella situazione di crisi di risultati economici gestionali che la pandemia da Covid-19 e gli eventi geopolitici mondiali, avevano causato. I turisti sono tornati a visitare le più importanti mete italiane e così anche la città di San Leo ha potuto beneficiare di questo positivo indotto. Desta, ovviamente, preoccupazione l'aumento del costo del petrolio, che provocherà inevitabilmente elevati prezzi della benzina, limitando, quasi sicuramente, gli spostamenti dei flussi turistici.

Se si analizzano i risultati degli indici e dei margini soprariportati, viene descritta una società in difficoltà sia dal punto di vista finanziario che da quello patrimoniale. L'andamento economico, come già riferito, sta invece leggermente migliorando, con la consapevolezza che per l'immediato futuro i nuovi servizi commissionati dal Comune socio e dall'Unione dei Comuni Valmarecchia potranno consolidare i risultati economici positivi, anche se si dovrà porre forte attenzione al contenimento dei costi di gestione e alla certezza di poter erogare servizi con adeguate marginalità.

Si diceva però di una difficoltà finanziaria e patrimoniale che è fotografata in maniera indiscutibile dai dati sopraesposti, ma che purtroppo è riscontrabile anche negli aspetti pratici quotidiani: dilazioni dei pagamenti ai fornitori, rinvio del pagamento dell'iva periodica e delle ritenute IRPEF con ricorso alle rateazioni di avvisi bonari dell'Agenzia delle Entrate e dei ruoli dell'Agenzia delle Entrate-Riscossione. Comportamenti che certamente segnano situazioni di crisi di cassa, causate soprattutto dalle tempistiche di incasso dei servizi resi. Analizziamo, ad esempio, il dato dell'EBITDA, deputato per sua natura a indicare un risultato operativo economico, ma che è anche uno strumento importante per una valida approssimazione del risultato di cassa della gestione operativa. Dall'EBITDA, si diceva, si acquisisce un dato positivo (+ 58.435) ma buona parte dei componenti positivi che hanno contribuito a determinare quel risultato non sono stati incassati e lo saranno solo mesi dopo, imponendo così alla società una anticipazione di cassa per il sostenimento dei costi, che genera inevitabilmente difficoltà. Fortunatamente, gli incassi giornalieri dei corrispettivi per l'ingresso alla Fortezza e della gestione (per conto del Comune) dei parcheggi a pagamento, sono cash-flow fondamentali per mitigare le difficoltà di cassa, ma non sufficienti per garantire il suo equilibrio.

L'esercizio 2025 lo si può comunque considerare un anno importante, soprattutto perché il Comune di San Leo è intervenuto con propria liquidità per ripianare le perdite pregresse, contribuendo in tal modo a migliorare la situazione patrimoniale e finanziaria della società.

Per l'immediato futuro si guarda ancora con estrema attenzione all'attività di riconciliazione dei crediti e debiti tra la società e il Comune di San Leo. Infatti, è ancora in atto una precisa analisi di riscontro dei debiti e dei crediti reciproci, dalla quale potrebbe scaturire la necessità di rilevare in bilancio sopravvenienze passive, che però al momento non sono né certe né quantificabili. Gli amministratori, vista la situazione di incertezza e in coerenza con le disposizioni dell'OIC 31, già da precedenti esercizi hanno ritenuto di non iscrivere nei bilanci (neppure in quello 2025) alcuna passività potenziale, ancorché ritenuta possibile, in considerazione anche del parere legale rilasciato dall'Avvocato Leonardo Bernardini e datato 26/3/2024, del quale si riportano le parole conclusive *"... non corra alcun obbligo di indicare nel bilancio 2023 l'appostamento di fondi di riserva per la riconciliazione delle partite dare e avere correnti tra socio e società mentre sarà evidentemente opportuno dare conto nella Nota Illustrativa di bilancio delle discrasie rilevate dal socio unico ..."*.

E' del tutto evidente che, pur rivendicando con estremo rigore la bontà e la certezza dei crediti iscritti nel bilancio della società nei confronti del socio Comune di San Leo e sottolineando come tali partite siano sempre state esposte in maniera analitica anche nei bilanci precedenti (approvati senza dubbio alcuno dal socio), attendiamo con massima attenzione le risultanze che potranno derivare da tale attività di riconciliazione.

Se quanto appena detto si unisce poi all'analisi degli indici e dei margini di bilancio sopraindicati, che fotografano una situazione di difficoltà, si comprende come il rischio di una situazione di crisi aziendale possa essere latente.

### **3-STRUMENTI INTEGRATIVI DI GOVERNO SOCIETARIO ADOTTATI**

Nel rispetto dell'art. 6, co. 3 del D.Lgs 175/2016 la società ha adottato e mantiene operativi i seguenti strumenti integrativi, che mirano a rafforzare il controllo interno e la gestione del rischio.

- Regolamento Accesso Civico;
- Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT);
- Piano Triennale / misure integrate anticorruzione e trasparenza;
- Sezione "Società Trasparente" del sito istituzionale;
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001; Codice Etico. Nell'anno 2026 verrà programmata l'attività di aggiornamento del Modello 231.
- Regolamento per l'affidamento di lavori, servizi e forniture;
- Nomina del RUP (Responsabile Unico di Progetto) per le procedure di competenza;
- Utilizzo di piattaforma telematica di procurement in conformità al D.Lgs. 36/2023 (appalti pubblici).

**Controllo del rischio di crisi aziendale** - Gli amministratori della società nel corso di ciascun esercizio effettuano il monitoraggio periodico dell'andamento economico-finanziario attraverso analisi di bilancio di periodo, verifica dei flussi di cassa, controllo dei crediti/debiti e dell'andamento dei ricavi.

Alla data della presente Relazione valgono le considerazioni già fatte nel capitolo precedente, quello cioè relativo alle valutazioni del rischio di crisi aziendale.

Il CdA proseguirà ovviamente con estrema cura al monitoraggio trimestrale dei principali indicatori.

**Trasparenza, prevenzione corruzione e conflitti di interesse** - La Società applica, in quanto compatibili, le disposizioni in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione. Sono adottate misure organizzative volte alla tracciabilità delle decisioni, alla segregazione delle funzioni, alla pubblicazione dei dati obbligatori e alla gestione dei conflitti di interesse.

**Contratti pubblici e approvigionamenti** - La Società opera nel rispetto del D.Lgs. 36/2023 e della normativa applicabile agli organismi in house e ai soggetti tenuti all'evidenza pubblica, utilizzando strumenti telematici di acquisto e procedure improntate ai principi di legalità, concorrenza, economicità e trasparenza.

**Adeguatezza degli assetti** - In rapporto alla dimensione aziendale gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili risultano complessivamente adeguati alla natura e complessità dell'attività svolta.

**Obiettivi di miglioramento** – Per l’esercizio 2026 la Società si propone di rafforzare il sistema di controllo di gestione e reporting periodico, di aggiornare i regolamenti interni ove necessario, di proseguire con l’attività di formazione del personale e di consolidare la conformità a norme, regole, procedure o standard stabiliti e digitalizzazione dei processi.

Il Consiglio di Amministrazione ritiene comunque che la Società presenti un sistema di governo societario coerente con i principi del TUSP e proporzionato alle proprie dimensioni, ferma restando la costante attenzione al miglioramento continuo dei processi organizzativi e dei controlli interni.

### **Mantenimento della partecipazione pubblica**

La società continua a garantire lo svolgimento dei servizi pubblici locali di interesse generale con modalità che assicurano economicità, continuità operativa, flessibilità gestionale e una diretta vigilanza pubblica. L’attività è svolta in misura prevalente a favore del Comune di San Leo (oltre l’80% del fatturato è realizzato nello svolgimento di compiti affidati dall’ente), in coerenza con i requisiti del modello “in house”. L’affidamento diretto dei servizi si è dimostrato più vantaggioso rispetto al ricorso al mercato, consentendo al socio pubblico di mantenere il controllo strategico e operativo sulle attività affidate.

### **CONCLUSIONI**

Sulla base di quanto esposto e dalle risultanze di una attenta disamina di tutte le evidenze a oggi disponibili, tra le quali la possibile alienazione del “Rudere del Castello di Pietracuta”, il nuovo posizionamento della società quale soggetto multi-servizi per conto del Comune di San Leo e l’affidamento del servizio di promozione turistica da parte dell’Unione dei Comuni Valmarecchia, si ritiene che, pur prevedendo difficoltà per il raggiungimento dell’equilibrio finanziario, l’ipotesi di equilibrio economico possa invece sussistere anche per l’esercizio 2026, in modo tale da poter garantire il mantenimento delle condizioni per assicurare il normale svolgimento delle attività esercitate nonché il mantenimento della continuità aziendale.

Ovviamente, al fine di mitigare qualsiasi rischio di crisi aziendale, si manterrà una costante attenzione sull’evoluzione dei fattori presi in considerazione, soprattutto sugli sviluppi della gestione finanziaria e sulle evidenze derivanti dall’attività di riconciliazione crediti/debiti con il Comune di San Leo, così da poter assumere, laddove se ne verificassero i presupposti, i necessari, tempestivi e opportuni provvedimenti.

### **Approvazione e pubblicazione**

La presente Relazione, a seguito di approvazione da parte dell’Assemblea dei soci, sarà oggetto di pubblicazione sul sito web ai sensi dell’art. 6 comma 4 del D.lgs. 175/2016, nella sezione “Amministrazione trasparenza” alla voce “Bilanci”.

San Leo, 27 marzo 2026

Il Presidente del  
Consiglio di Amministrazione

---