

Relazione sul governo societario

ex. art. 6, co. 4, D. Lgs. 175/2016

Bilancio di esercizio al 31.12.2024

Lepida ScpA

Sede in Bologna - Via della Liberazione, 15

Capitale Sociale versato Euro 69.881.000,00

Iscritto alla C.C.I.A.A. di Bologna

Codice Fiscale e N. Iscrizione Registro Imprese 02770891204

Partita IVA: 02770891204 – N. Rea: 466017



Lepida ScpA, di seguito Lepida, in quanto società a controllo pubblico di cui all'art. 2, co.1, lett. m) del DLGS 175/2016, è tenuta - ai sensi dell'art. 6, co. 4, D. DLGS 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. DLGS 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).

1. Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale ex art. 6, co. 2, DLGS 175/2016

Ai sensi dell'art. 6, co. 2 del DLGS 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, l'organo amministrativo della Società ha predisposto l'aggiornamento del presente Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale, approvato inizialmente con deliberazione del 25.03.2019, aggiornato con delibere del 27.03.2020, del 24.03.2021, del 24.03.2022 - in ultimo approvato con delibera del 18.03.2024 - che rimarrà in vigore sino a diversa successiva deliberazione dell'organo amministrativo, che potrà aggiornarlo e implementarlo in ragione delle mutate dimensioni e complessità dell'impresa della Società.

1.1. Definizioni

1.1.1. 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.

1.1.2. Crisi

L'art. 2, lett. c) della L. 155/2017 (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"*.

Il 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.

1.2. Strumenti per la valutazione del rischio di crisi

Tenuto conto che la norma di legge fa riferimento a "indicatori" e non a "indici" e, dunque a un concetto di più ampia portata e di natura predittiva, la Società ha individuato i seguenti strumenti di valutazione dei rischi oggetto di monitoraggio:

- analisi di indici e margini di bilancio
- analisi prospettica attraverso indicatori



- indicatori elaborati da Utilitalia relativi al TUSP, indici relativi al nuovo Codice di crisi di impresa (DLGS 14/2019) e indici di allerta elaborati dal CNDCEC.

1.2.1. 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 impegni 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.

Tali analisi vengono condotte considerando un arco di tempo storico quadriennale (e quindi l'esercizio corrente e i tre precedenti) sulla base degli indici e margini di bilancio di seguito indicati.

INDICE	CALCOLO	COMMENTO
Copertura delle immobilizzazioni	A) Patrimonio netto / B) Immobilizzazioni	L'indice viene utilizzato per valutare l'equilibrio fra capitale proprio e investimenti fissi dell'impresa
Indice di indebitamento	[TOT.PASSIVO - A) Patrimonio netto] / TOT. ATTIVO	L'indice esprime il rapporto fra il capitale di terzi e il totale dell'attivo patrimoniale
Quoziente di indebitamento finanziario	[D.1) Debiti per obbligazioni + D.2) Debiti per obbligazioni convertibili + D.3) Debiti verso soci per finanziamenti + D.3.3.2/4) Debiti verso banche + D.4) Debiti verso altri finanziatori + D.7) Debiti rappresentati da titoli di credito + D.8) Debiti verso imprese controllate + D.9) Debiti verso imprese collegate + D.10) Debiti verso imprese controllanti] / A) Patrimonio Netto	L'indice misura il rapporto tra il ricorso al capitale finanziamento (capitale di terzi, ottenuto a titolo oneroso e soggetto a restituzione) e il ricorso ai mezzi propri dell'azienda
Mezzi propri su capitale investito	A) Patrimonio netto / TOT. ATTIVO	L'indice misura il grado di patrimonializzazione dell'impresa e conseguentemente la sua indipendenza finanziaria da finanziamenti di terzi



Oneri finanziari su fatturato	C.17) Interessi e altri oneri finanziari (quota ordinaria) / A.1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni (quota ordinaria)	L'indice esprime il rapporto tra gli oneri finanziari e il fatturato dell'azienda
Indice di disponibilità	[A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti + B.III.2) Crediti (entro l'esercizio successivo) + C) Attivo circolante - C.II) Crediti (oltre l'esercizio successivo) + D) Ratei e risconti] / [D) Debiti (entro l'esercizio successivo) + E) Ratei e risconti]	L'indice misura la capacità dell'azienda di far fronte ai debiti correnti con i crediti correnti intesi in senso lato (includendo quindi il magazzino)
Indice di copertura primario	[A) Patrimonio Netto] / [B) Immobilizzazioni - B.III.2) Crediti (entro l'esercizio successivo)]	È costituito dal rapporto fra il Capitale Netto e le immobilizzazioni nette. Esprime, in valore relativo, la quota di immobilizzazioni coperta con mezzi propri.
Indice di copertura secondario	[A) Patrimonio Netto + B) Fondi per rischi e oneri + C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato + D) Debiti (oltre l'esercizio successivo)] / [B) Immobilizzazioni - B.III.2) Crediti (entro l'esercizio successivo)]	È costituito dal rapporto fra il Capitale Consolidato e le immobilizzazioni nette. Esprime, in valore relativo, la quota di immobilizzazioni coperta con fonti consolidate.
Indice di tesoreria primario	[A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti + C.II) Crediti (entro l'esercizio successivo) + C.III) Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni + C.IV) Disponibilità liquide + D) Ratei e risconti] / [D) Debiti (entro l'esercizio successivo) + E) Ratei e risconti]	L'indice misura la capacità dell'azienda di far fronte ai debiti correnti con le liquidità rappresentate da risorse monetarie liquide o da crediti a breve termine
R.O.E.	23) Utile (perdita) dell'esercizio / A) Patrimonio netto	L'indice misura la redditività del capitale proprio investito nell'impresa
R.O.I.	[A) Valore della produzione (quota ordinaria) - A.5) Altri ricavi e proventi (quota ordinaria) - B) Costi della produzione (quota ordinaria) + B.14) Oneri diversi di gestione (quota ordinaria)] / TOT. ATTIVO	L'indice misura la redditività e l'efficienza del capitale investito rispetto all'operatività aziendale caratteristica



R.O.S.	[A) Valore della produzione (quota ordinaria) - B) Costi della produzione (quota ordinaria)] / A.1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni (quota ordinaria)	L'indice misura la capacità reddituale dell'impresa di generare profitti dalle vendite ovvero il reddito operativo realizzato per ogni unità di ricavo
R.O.A.	[A) Valore della produzione (quota ordinaria) - B) Costi della produzione (quota ordinaria)] / TOT. ATTIVO	L'indice misura la redditività del capitale investito con riferimento al risultato ante gestione finanziaria

Il superamento delle soglie di allerta indicate per i singoli indicatori, pur non rappresentando in caso di sforamento singolo un motivo di preoccupazione per la continuità aziendale, richiede comunque un esame delle motivazioni da parte degli organi aziendali e l'adozione di eventuali misure correttive.

1.2.2. Indicatori prospettici

La Società individua quali indicatori specifici per l'analisi prospettica i dati riportati nel Piano Triennale approvato annualmente dalla Assemblea dei Soci.

Tali indicatori riguardano:

- risultato d'esercizio atteso con soglia allerta <0
- grado di copertura delle immobilizzazioni con soglia allerta a <25%
- indice di indebitamento con soglia di allerta a >4.

La Società monitora l'andamento previsto della gestione e dei flussi finanziari mediante la predisposizione annuale del budget e l'aggiornamento contestuale dei dati del piano triennale, sia da un punto di vista economico che finanziario.

1.2.3. Indicatori relativi al TUSP e al nuovo Codice di crisi di impresa (DLGS 14/2019)

L'art. 6 del TUSP prevede la predisposizione di specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale per le società a controllo pubblico. In argomento Utilitalia ha predisposto Linee Guida per la definizione di una misurazione del rischio con lo scopo di contribuire a prevenire potenziali rischi patrimoniali, finanziari ed economici a danno dei soci individuando un set di indicatori finalizzati a determinare soglie di allarme.



Inoltre, alla luce dell'entrata in vigore del nuovo Codice di crisi di impresa a luglio 2022, la Società ha ritenuto di focalizzare alcuni indicatori sulla prevenzione e sull'importanza di conservare l'impresa e la sua continuità.

In particolare, le azioni realizzate consistono nel:

- costruire dei budget previsionali
- verificare gli scostamenti tra le previsioni fatte ed il consuntivo
- analisi dei costi
- monitoraggio dei flussi di cassa e della loro adeguatezza
- verifica della PFN (posizione finanziaria netta) e della sostenibilità del debito
- diversificare le fonti di reddito ed evitare che il proprio fatturato dipenda da pochi clienti.

A tale fine sono stati individuati dalla Società alcuni indicatori e soglie di allerta come nel seguito meglio descritti.

A) Indicatori elaborati da Utilitalia relativi al TUSP

1. La gestione operativa della società sia negativa per tre esercizi consecutivi in misura pari o superiore al 5% (differenza tra valore e costi della produzione: A meno B, ex articolo 2425 c.c.).

La gestione operativa della Società risulta costantemente positiva, di seguito i valori dell'ultimo triennio:

- anno 2024 euro 245.407,67
- anno 2023 euro 183.753,14
- anno 2022 euro 110.519,99
- anno 2021 euro 511.745,14

2. Le perdite di esercizio cumulate negli ultimi tre esercizi, al netto degli eventuali utili di esercizio del medesimo periodo, abbiano eroso il patrimonio netto in una misura superiore al 5% del capitale sociale.

La Società negli ultimi tre anni, e in generale dalla sua nascita, ha sempre conseguito un risultato d'esercizio positivo, di seguito i valori dell'ultimo triennio;

- anno 2024 euro 129.816,46
- anno 2023 euro 226.156,13
- anno 2022 euro 283.703,98
- anno 2021 euro 536.894,79



- 3.** La relazione redatta dalla società di revisione, quella del revisore legale o quella del collegio sindacale rappresentino dubbi di continuità aziendale.

Le relazioni degli organi di controllo negli ultimi tre anni, e più in generale dalla nascita della Società, non evidenziano dubbi di continuità aziendale.

- 4.** L'indice di struttura finanziaria, dato dal rapporto tra patrimonio più debiti a medio e lungo termine e attivo immobilizzato, sia inferiore a 1 in una misura superiore al 25%.

L'indice di struttura finanziaria degli ultimi 3 anni, e più in generale dalla nascita della Società, risulta costantemente superiore a uno. Di seguito i valori dell'ultimo triennio;

- anno 2024 1,308
- anno 2023 1,305
- anno 2022 1,402
- anno 2021 1,368

- 5.** Il peso degli oneri finanziari, misurato come oneri finanziari su fatturato, è superiore all'1%;

- anno 2024 0,12%
- anno 2023 0,05%

Aumento coerente con il ricorso al credito effettuato durante l'anno 2024

- 6.** L'indice di disponibilità finanziaria, dato dal rapporto tra attività correnti e passività correnti;

- anno 2024 1,534
- anno 2023 1,606

- 7.** Gli indici di durata dei crediti e dei debiti a breve termine [(crediti a breve termine/fatturato) * 360 e (debiti a breve termine/fatturato) * 360]

- DSO 107 giorni
- DPO 154 giorni

B) Indici relativi al nuovo Codice di crisi di impresa (DLGS 14/2019)



Con riferimento all'attività di monitoraggio finalizzata ad intercettare tempestivamente segnali di crisi aziendale di cui al comma 4 dell'art. 3 DLGS 14/2019, si conferma che:

- non sussistono debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni
- non sussistono debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti
- non sussistono esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni
- non sussistono una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1 del DLGS 14/2019.

c) Indici di allerta elaborati dal CNDCEC

Al Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili l'art. 13. co. 2 del codice della crisi e dell'insolvenza d'impresa ha assegnato il compito di elaborare gli indici necessari al completamento del sistema dell'allerta, introdotto nell'ordinamento con la Legge delega 155/2017.

Si riportano di seguito gli indici di allerta elaborati dal CNDCEC che la Società monitorerà trimestralmente a partire dalla relazione semestrale relativo al prossimo esercizio:

- Indice di sostenibilità degli oneri finanziari. È costituito dal rapporto tra oneri finanziari e fatturato e include:
 - al numeratore, gli interessi e altri oneri finanziari di cui alla voce C.17 art. 2425 c.c.
 - al denominatore, i ricavi netti, ovvero la voce A.1) Ricavi delle vendite e prestazioni dell'art. 2425 c.c.

Anno 2024 0,17%

Anno 2023 0,06%

Coerente con il maggior ricorso al credito effettuato da Lepida nel 2024.

- Indice di adeguatezza patrimoniale. È costituito dal rapporto tra il patrimonio netto e i debiti totali e include:
 - al numeratore, il patrimonio netto costituito dalla voce A stato patrimoniale passivo dell'art. 2424 c.c., detratti i crediti verso soci per versamenti ancora dovuti (voce A stato patrimoniale attivo) e i dividendi deliberati



- al denominatore, i debiti totali costituiti da tutti i debiti (voce D passivo dell'art. 2424 c.c.), indipendentemente dalla loro natura e dai ratei e risconti passivi (voce E passivo dell'art. 2424 c.c.).

Anno 2024 197%

Anno 2023 222%

- Indice di ritorno liquido dell'attivo. È costituito dal rapporto tra il cash flow e il totale attivo e include:
 - al numeratore, il cash flow ottenuto come somma del risultato dell'esercizio e dei costi non monetari (ad es. ammortamenti, svalutazioni crediti, accantonamenti per rischi), dal quale dedurre i ricavi non monetari (ad es. rivalutazioni partecipazioni, imposte anticipate)
 - al denominatore il totale dell'attivo dello stato patrimoniale art. 2424 c.c.

Anno 2024 11,08%

Anno 2023 10,36%

- Indice di liquidità. È costituito dal rapporto tra il totale delle attività e il totale delle passività a breve termine e include:
 - al numeratore, l'attivo a breve termine quale risultante dalla somma delle voci dell'attivo circolante (voce C attivo dell'art. 2424 c.c.) esigibili entro l'esercizio successivo e i ratei e risconti attivi (voce D attivo dell'art. 2424 c.c.)
 - al denominatore, il passivo a breve termine costituito da tutti i debiti (voce D passivo) esigibili entro l'esercizio successivo e dai ratei e risconti passivi (voce E).

Anno 2024 153,44%

Anno 2023 160,48%

- Indice di indebitamento previdenziale o tributario. È costituito dal rapporto tra il totale dell'indebitamento previdenziale e tributario e il totale dell'attivo. Esso include:
 - al numeratore, l'Indebitamento tributario rappresentato dai debiti tributari (voce D.12 passivo dell'art. 2424 c.c.) esigibili entro e oltre l'esercizio successivo, l'Indebitamento previdenziale costituito dai debiti verso istituti di previdenza e assistenza sociale (voce D.13 passivo dell'art. 2424 c.c.) esigibili entro e oltre l'esercizio successivo
 - al denominatore, l'attivo netto corrispondente al totale dell'attivo dello stato patrimoniale art. 2424 c.c.

Anno 2024 2,71%



Anno 2023 3,25%

Nessuno degli indici sopra riportati ha superato le soglie di allerta.

1.3. Monitoraggio periodico

L'organo amministrativo provvederà a redigere all'interno della relazione semestrale un'apposita relazione avente a oggetto le attività di monitoraggio dei rischi in applicazione di quanto stabilito nel presente Programma.

Copia delle relazioni aventi a 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, sarà trasmessa all'organo di controllo e all'organo di revisione, che eserciterà in merito la vigilanza di sua competenza.

Le attività sopra menzionate saranno 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, l'organo amministrativo è tenuto a convocare senza indugio l'Assemblea dei Soci per verificare se risultati integrata la fattispecie di cui all'art. 14, co. 2, DLGS 175/2016 e per esprimere una valutazione sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale della Società.

L'organo amministrativo che rilevi uno o più profili di rischio di crisi aziendale in relazione agli indicatori considerati formulerà 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, DLGS 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.

1.3.1. Monitoraggio PNRR

Lepida ha effettuato una serie di analisi sugli elementi di rischio e di opportunità offerti da PNRR. Questa analisi è stata integrata nel Piano Industriale triennale 2025-2027 approvato nel 2024 a cui si rimanda integralmente.



2. Relazione su monitoraggio e verifica del rischio di crisi aziendale al 31.12.2024

2.1. La Società

2.1.1. La compagine societaria

L'assetto proprietario della Società al 31.12.2024 è rappresentato in maniera totalitaria da Enti pubblici. Socio di maggioranza relativa è la Regione Emilia Romagna. L'elenco puntuale dei Soci è pubblicato sul [sito istituzionale](#) di Lepida. La Società opera con i propri Soci secondo il modello in house providing e costituisce, in quanto tale, lo "strumento organizzativo specializzato" preposto allo svolgimento, secondo criteri di economicità ed efficienza, dei servizi di interesse generale e alla produzione di beni e servizi, come descritti nell'oggetto sociale, funzionali al perseguimento dei fini istituzionali degli Enti Soci.

2.1.2. In house e controllo analogo

Lepida è stata costituita, secondo il modello dell'*'in house providing*, da Regione Emilia-Romagna, con lo scopo di assicurare in modo continuativo il funzionamento dell'infrastruttura, delle applicazioni e dei servizi ICT a livello regionale.

Ad oggi, la società ha per oggetto sociale l'esercizio delle attività di cui all'art. 3 del vigente Statuto che, ai sensi dell'art. 11, co. 1, della *"Convenzione-Quadro per l'esercizio del controllo analogo congiunto su Lepida S.c.p.a."*, le vengono affidate dagli Enti Soci, sia congiuntamente che disgiuntamente, con appositi contratti/convenzioni che ne disciplinano i relativi rapporti e ne definiscono le finalità e i risultati attesi, nell'ambito della programmazione annuale e pluriennale dell'attività societaria, in modo da garantire, in conformità al modello organizzativo prescelto, il controllo strutturale e sostanziale degli Enti Soci sulle prestazioni, coordinato con il controllo analogo congiunto. Tra gli altri, la Società stipula con la Regione Emilia-Romagna un *Contratto di Servizio triennale*, sottoposto a periodiche revisioni, tipicamente annuali, in funzione dell'aggiornamento delle attività da sviluppare. I rapporti con le Aziende sanitarie sono, invece, regolati da specifiche convenzioni per l'affidamento di servizi in esecuzione della Convenzione-Quadro.

Ai sensi della LR 11/2004, come modificata dalla citata LR 1/2018, Lepida opera in favore della Regione e degli altri Enti pubblici Soci ai sensi della vigente normativa in materia di "in house providing", in particolare, ex artt. 16 del DLGS 175/2016 e s.m.i. (*Testo unico in materia di società a*



partecipazione pubblica), e 7 del DLGS 36/2023 recante "Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'art. 1 della L. 78/2022, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici".

Lepida, infatti, costituisce lo "strumento organizzativo specializzato" preposto allo svolgimento, secondo criteri di economicità ed efficienza, dei servizi di interesse generale e alla produzione di beni e servizi, come descritti nell'oggetto sociale, funzionali al perseguimento dei fini istituzionali degli Enti Soci. L'adozione di tale modello organizzativo esprime, pertanto, una scelta delle Amministrazioni per la stabile "autoproduzione" (art. 4 lett. d) DLGS 175/2016 e s.m.i.) di determinate prestazioni e attività (c.d. *in house providing*), da contrapporsi al ricorso al mercato (cd. esternalizzazione o *outsourcing*). Sotto questo profilo, è significativo il fatto che la relazione tra Lepida e gli Enti Soci si configuri, non come una relazione tra soggetti terzi, ma come un rapporto di identità sostanziale - ancorché permanga una distinzione giuridica formale - equiparabile al rapporto intercorrente tra l'ente pubblico e le proprie strutture organizzative interne.

La Società possiede tutti i requisiti strutturali previsti dall'ordinamento, comunitario e nazionale, per la qualificazione come soggetto *in house providing*, espressamente indicati al previgente art. 5 del DLGS 50/2016, ora abrogato dal citato DLGS 36/2023. Nello Statuto sociale di Lepida è, infatti, previsto che:

- i Soci esercitano il controllo analogo, in maniera congiunta, attraverso il "Comitato permanente di indirizzo e coordinamento", conformemente a quanto previsto nella "Convenzione Quadro per l'esercizio del controllo analogo congiunto su Lepida S.c.p.A." (art. 4.6, 4.7 e 4.8 dello Statuto)
- in relazione all'anno fiscale di riferimento, la Società svolge i compiti ad essa affidati dagli Enti pubblici Soci o da altre persone giuridiche controllate dai propri Soci per oltre l'80% del fatturato di competenza, così come riferito e/o maturato per ciascun anno fiscale di riferimento; è ammessa la produzione ulteriore nel rispetto del suddetto limite anche nei confronti di soggetti diversi solo a condizione che la stessa permetta di conseguire economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività principale della Società (art. 3.3 dello Statuto, in conformità all'art. 5, co. 1, lett. b) DLGS 50/2016 - ora abrogato - e all'art. 16, co. 3 e 3-bis, DLGS 175/2016)
- possono partecipare al capitale sociale di Lepida esclusivamente Enti pubblici (art. 6.1 dello Statuto, in conformità all'art. 10, co. 4, LR 11/2004 e s.m.i.).

La Società è soggetta alla Direzione e al Coordinamento della Regione Emilia-Romagna e realizza con essa la parte più importante della propria attività: Lepida è, conseguentemente, sottoposta ad un controllo analogo a quello esercitato dalla Regione Emilia-Romagna (e dagli



altri Enti pubblici entrati in Società nel corso del tempo) sulle proprie strutture organizzative. Tale controllo analogo avviene, in maniera congiunta, per il tramite del Comitato Permanente di Indirizzo e Coordinamento degli Enti Soci, il cui funzionamento è regolato da apposita Convenzione Quadro tra i Soci per l'esercizio del controllo analogo, quale sede istituzionale di esercizio dello stesso (v. DGR 36/2024).

In particolare, il Modello amministrativo di controllo analogo di Lepida, definito inizialmente con DGR 840/2018 e da ultimo aggiornato con DGR 163/2025, prevede che la Regione Emilia-Romagna, tramite le proprie strutture, ponga in essere un'attività di verifica e controllo su Lepida e sulle altre società affidatarie in house, al termine della quale la Regione è in grado di certificare la corrispondenza dell'azione della Società alla normativa vigente. Le risultanze di tali controlli sono comunicate a tutti i Soci e oggetto di discussione e valutazione delle sedute del CPI.

Il suddetto modello di funzionamento del controllo analogo - in coerenza con quanto previsto nella LR 11/2004 e nello Statuto di Lepida - rappresenta un elemento essenziale della struttura di governo della Società.

Anche in considerazione dei tempi tecnici necessari al rilascio da parte di Regione Emilia-Romagna delle certificazioni indispensabili alle valutazioni del CPI e alle conseguenti deliberazioni assembleari, l'attuazione del Modello amministrativo di controllo analogo integra le "particolari esigenze relative alla struttura ed all'oggetto della società", che permettono una dilazione di 180 giorni nella convocazione dell'Assemblea Ordinaria per l'approvazione del Bilancio di esercizio (art. 2364, co. 2, c.c.).

Il Comitato Permanente di Indirizzo e Coordinamento, ai sensi dell'art. 5 della Convenzione quadro, rappresenta l'organismo di controllo attraverso cui gli Enti Soci esercitano su Lepida un controllo congiunto analogo a quello esercitato sulle proprie strutture, in conformità a quanto previsto dall'ordinamento giuridico comunitario, nazionale e regionale. Al Comitato spetta la disamina e l'approvazione preventiva di molteplici atti di indirizzo strategico, compresi il Piano industriale, budget economico e patrimoniale, oltre al bilancio di esercizio (v. art. 5, comma 3 della citata Convenzione Quadro).

Il Comitato verifica lo stato di attuazione degli obiettivi, anche sotto il profilo dell'efficacia, della qualità dei servizi erogati, dell'efficienza ed economicità di gestione, acquisisce periodicamente informazioni, anche mediante report periodici, sull'assetto organizzativo della Società e sulle politiche di assunzione e reclutamento del personale. Spetta inoltre al Comitato la verifica dell'adozione e dell'applicazione dei regolamenti per l'acquisto di beni e servizi, per il



reclutamento del personale e il conferimento di incarichi nonché di ogni altro adempimento previsto per legge.

Con Determinazione 16774/2019 del Direttore Generale Risorse Europa Innovazione e istituzioni sono stati istituiti:

1. il Comitato tecnico di valutazione col compito di svolgere analisi utili alla valutazione della congruità economica dei listini di Lepida, al monitoraggio e alla valutazione dell'efficacia ed efficienza dei servizi affidati a Lepida
2. il Comitato tecnico amministrativo col compito di condividere gli specifici obiettivi sul complesso delle spese di funzionamento da impartire a Lepida, e più in generale, per gli aspetti amministrativi del controllo analogo.

La composizione dei due Comitati è stata aggiornata nel corso del 2023 (cfr. determinazione dirigenziale 11789 del 29.05.2023 ad oggetto "Aggiornamento della composizione dei Comitati tecnici del Comitato Permanente di Indirizzo costituito tra i Soci della società Lepida per l'esercizio del controllo analogo congiunto" e verbale del CPI del 12.05.2023). Nel 2024 è stato approvato il regolamento relativo ai CPI e ai Comitati Tecnici durante il Comitato Permanente di Indirizzo e Coordinamento del 19 novembre 2024.

Si segnala che, nel corso del 2024, sono proseguiti i lavori di entrambi i Comitati, mediante incontri periodici cui ha partecipato anche la Direzione Generale di Lepida, propedeutici alle riunioni del CPI. In particolare:

- il CTV ha elaborato gli strumenti necessari alla valutazione di congruità e all'aggiornamento dei listini (verbale CPI del 19.11.2024; il CTV ha supportato il CPI nell'elaborazione degli indicatori qualitativi e quantitativi riferiti ai servizi offerti da Lepida e nella valutazione di efficacia ed efficienza dei servizi affidati alla Società (punto 9 del CPI del 19.11.2024)
- il CTA ha provveduto, in particolare, alla definizione degli obiettivi previsti dal TUEL per il comparto Enti locali (art. 147 quater) e delle relative modalità di controllo, ha provveduto alla definizione e controllo degli obiettivi previsti dal TUSP (art. 19).

2.2. Obiettivi sulle spese di funzionamento

2.2.1. Obiettivi assegnati

Nell'ambito del controllo analogo congiunto, è attivo il percorso di definizione e di monitoraggio degli obiettivi sul complesso delle spese di funzionamento ai sensi dell'art. 19 del DLGS 175/2016 e



s.m.i. - TUSP anche al fine di razionalizzare il sistema dei controlli, stante anche la particolare ampiezza della compagine societaria di Lepida. All'interno della cornice definita dal DEFR 2024 di Regione Emilia-Romagna sono stati fissati, nell'ambito del CTA e successivamente approvati dal CPI in data 13.10.2023, gli obiettivi per l'anno 2024, poi approvati dalla Giunta regionale con DGR 2160/2023 e recepiti dalla Società ai sensi dell'art. 19, comma 6 del TUSP con Delibera del CDA D1223_37 del 19 dicembre 2023 con relativa pubblicazione sul sito istituzionale - sezione Società Trasparente.

2.2.2. Raggiungimento degli obiettivi

Il raggiungimento degli obiettivi assegnati per l'annualità 2024 è oggetto di verifica nell'ambito del controllo amministrativo analogo espletato, in forma accentrata, dalla struttura di vigilanza della Regione, come sopra indicato, in conformità alla previsione di cui all'art. 8 della Convenzione sul controllo analogo congiunto.

Tra i controlli svolti, la Regione verifica il raggiungimento degli obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi incluse quelle per il personale, approvati dal CPI e la pubblicazione dei provvedimenti delle Amministrazioni pubbliche Socie in cui sono fissati, per la Società, tali obiettivi. La verifica è effettuata sulla base della documentazione certificata dal Direttore della Società in house trasmessa tramite il Sistema informativo delle partecipate SIP.

Fermo restando il vaglio istituzionale preposto, la Società, nel corso dell'anno, ha operato attivamente nella direzione del raggiungimento degli obiettivi 2024 assegnati con DGR 2160/2023 relativi alle spese di funzionamento. In particolare è stato confermato l'obiettivo assegnato con decorrenza dal 2021 e fino a nuove diverse disposizioni di legge e/o dei Soci che congiuntamente la controllano: "obiettivo sul complesso delle rispettive spese di funzionamento": per ciascun esercizio, a consuntivo, l'incidenza percentuale del "complesso delle spese di funzionamento" (da intendersi come il totale dei "costi della produzione" - voce "B" - del "conto economico" inserito nel bilancio di esercizio, al netto dei costi per "oneri diversi di gestione" e con i "costi per il personale" assunti al netto dei costi delle categorie protette e degli automatismi contrattuali) sul "valore della produzione", non dovrà superare l'analogia incidenza media aritmetica percentuale (delle medesime "spese/quote, rispetto al "valore della produzione") degli ultimi cinque bilanci di esercizio precedenti, approvati all'inizio del medesimo esercizio. Nei propri bilanci di esercizio (a consuntivo, a partire da quello dell'anno 2021) la Società dovrà dimostrare numericamente, in apposito documento che componga il bilancio (a titolo esemplificativo la nota integrativa) o lo corredi (a titolo esemplificativo, non esaustivo, la relazione sulla gestione), l'avvenuto rispetto del suddetto obiettivo.



Di seguito vengono riportate le risultanze e il grado di raggiungimento:

OBIETTIVI SPECIFICI E GENERALI	RESOCONTI
Indirizzi specifici	
<p>1. Prevedere che, per ciascun esercizio, a consuntivo, l'incidenza percentuale del "complesso dei costi di funzionamento" sul "valore della produzione" non superi l'analogia incidenza media aritmetica percentuale delle medesime "costi" degli ultimi cinque bilanci di esercizio precedenti", approvati all'inizio del medesimo esercizio.</p> <p>Rispetto a quanto specificato in questo punto si precisa che per spese di funzionamento si intende il totale dei "costi della produzione" - voce "B" - del "conto economico" inserito nel bilancio di esercizio, al netto dei costi per "oneri diversi di gestione" e con i "costi per il personale" assunti al netto dei costi delle categorie protette e degli automatismi contrattuali</p>	<p>1. Media aritmetica incidenza spese funzionamento ultimi 5 anni = 90,19% - Incidenza 2024 = 89,44%</p>
<p>2. Trasmettere ai propri Enti soci, entro il 15 aprile di ciascun anno, i bilanci così come approvati dagli Organi amministrativi delle società e le relative convocazioni assembleari per l'approvazione degli stessi bilanci.</p>	<p>2. Lepida ha assicurato, anche per l'anno 2024, il rispetto della tempistica indicata ai fini dell'iter di approvazione del Bilancio di esercizio come definito dalla vigente normativa codicistica ed in coerenza con la disciplina amministrativa sul controllo analogo. Con nota prot. n. 243911/out/GEN del 11.04.2024, la Società ha trasmesso a tutti gli Enti Soci la documentazione relativa al bilancio di esercizio 2023 ai fini della consultazione per il controllo analogo in sede di CPI e di successiva approvazione in Assemblea dei Soci.</p>

Di seguito sono riportati i valori per determinare l'incidenza percentuale del complesso spese di funzionamento:

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024



Valore della Produzione	57,918,697	60,821,768	60,583,006	68,184,400	72,828,127	74.931.690	85.871.545
Costi della Produzione	57,217,406	60,775,393	60,433,130	67,672,654	72,717,608	74.747.937	85.626.138
Differenza	701,291	46,375	149,876	511,746	110,519	183.753	245.408
Oneri diversi di gestione	2,080,004	4,813,033	6,057,780	6,485,025	6,870,632	8.031.726	8.809.034
Costi della produzione al netto Oneri diversi di gestione	55,137,402	55,962,360	54,375,350	61,187,629	65,846,976	66.716.211	76.799.654
Ammortamento	8,240,088	8,597,068	8,995,966	10,633,589	10,790,694	11.201.259,	12.522.335
Costi della produzione al netto oneri e ammortamenti	46,897,314	47,365,292	45,379,384	50,554,040	55,056,282	55.514.952	64.277.319
Costo del personale	25,150,621	26,052,400	26,411,866	27,012,018	28,626,613	28.896.122	30.513.005

	2019	2020	2021	2022	2023	MEDIA 5ANNI	2024
Costi della produzione al netto Oneri diversi di gestione/Valore della Produzione	92.01%	89.75%	89.74%	90.41%	89.04%	90,19%	89,44%

Di seguito vengono riportati gli obiettivi assegnati sulla base del TUEL e fissati per il 2024 nonché il relativo grado di raggiungimento:

Rendicontazione		
	Al 30/06/2024	Al 31/12/2024



Ambito	Obiettivo	Target prefissato	Peso relativo dell'obiettivo sul totale degli obiettivi assegnati	Misura effettivamente conseguita	Calcolo % di raggiungimento effettivo	Risultato pesato	Misura effettivamente conseguita	Calcolo % di raggiungimento effettivo	Risultato pesato	Motivazione scostamenti
Quantitativo	# accessi annuali servizi PA con GW FedERA:	22M	10%	18M	82%	8%	38 M	100%	10,00%	
	punti di accesso rete geografica (fibra)	3.700	10%	4.014	108,49%	10,85%	4009	108,35%	10,00%	
	# scuole connesse	3.000	5%	2.516	83,87%	4,19%	2602	86,73%	4,34% (a partire da Aprile 2024)	aggiornamento Piano Scuole con MIMIT e Infratel in corso di perfezionamento (a partire da Aprile 2024)



Qualitativo	uptime del core di rete >=	>=99,9 9%	10%	99,99%	100,00%	10,00%	99,99%	100,00%	10,00%	
	disponibilità servizi autenticazione LepidalID	>= 99,40%	10%	99,90%	100%	10,00%	99,96%	100%	10,00%	
	disponibilità servizi pagamento o Payer	>=99,40 %	10%	99,90%	100%	10,00%	99,90%	100%	10,00%	
	Datacenter: disponibilità servizio storage base	>=99,9 9%	10%	100%	100%	10,00%	100%	100%	10,00%	
Reddituale, finanziaria	risultato mantenimento del pareggio di bilancio	economico nullo o positivo (non negativo)	10%	19.385,80	100%	10%	129.816,00	100,00%	10,00%	
	trasmisio ne entro il mese di settembre, di una relazione gestionale sull'andamento semestrale e e	sì/no	10%	si	100%	10%	si	100,00%	10,00%	



	organizzati va della società;									
	Incidenza oneri finanziari su ricavi vendite	≤3% fatturat o	5%	0,04%	100%	5%	0,17%	100,00%	5,00%	
	PFN media rilevata su 12 mesi	>= -1.Mln	10%	3.084.58 4	100%	10% 16	8.805.215, 100,00%		10,00%	
		Totale	100%			98%			99,34%	

Il CPI nella riunione del 20.05.2024 ha dato atto del raggiungimento degli obiettivi gestionali di Lepida quantitativi, qualitativi, reddituali, finanziari, patrimoniali e organizzativi condivisi per il 2023, in conformità a quanto previsto dall'art. 147-quater del TUEL (DLGS 267/2000). Ha richiamato ed approvato gli obiettivi 2024, già definiti dal Comitato del 12.05.2023, definiti in continuità con quelli del 2023, approvando la proposta per gli obiettivi 2025 elaborata nell'ambito del Comitato tecnico.

Griglia di controllo obiettivi TUEL										
				Rendicontazione						
				AI 30/06/2025			AI 31/12/2025			
Ambito	Obietti vo	Peso relativo dell'obi ettivo	Target prefiss ato 2025	Calcolo Misura effettiv e sul totale degli obiettiv	% di raggiu ngimen to effettiv o	Risultat o conseg uita	Calcolo Misura effettiv e conseg uita	% di raggiu ngimen to effettiv o	Risultat o pesato	Motivaz ione scosta menti



		i assegn ati							
Quantit ativo	# Accessi annuali servizi PA con GW FedERA	28M	10%						
	Punti di accesso rete geografica (fibra)	4.100	15%						
Qualita tivo	Uptime del core di rete >=	>=99,99 %	15%						
	Disponibilità servizi autenticazione Lepidal D	>= 99.40%	10%						
	Disponibilità servizi pagamento Payer	>=99,40 %	10%						
	Datacenter: disponibilità	>=99,99 %	10%						



	servizio storage base								
	Mantenimento del pareggio di bilancio	Risultato economico nullo o positivo (non negativo)	10%						
Reddituale, finanziario,	Trasmisione, entro il mese di settembre, di una relazione gestionale sull'andamento semestrale e organizzativa della società	sì/no	10%						
patrimoniale ed organizzativo	PFN media rilevata su 12 mesi	>= -1.Mln	10%						
	Total	100%			0,00%			0%	



2.3. Organo amministrativo

L'organo amministrativo è costituito dal C.d.A, nominato con Delibera assembleare in data 16.06.2022, e rimarrà in carica sino all'approvazione del bilancio al 31.12.2024:

Titolare	Incarico	Compenso	Scadenza Incarico
Alfredo Peri	Presidente CdA	32.896 €/anno	approvazione del bilancio al 31.12.2024
Francesca Lucchi	Consigliere CdA	nessun compenso	approvazione del bilancio al 31.12.2024 - cessata dalla carica in data 12.12.2024
Antonio Santoro	Consigliere CdA	nessun compenso	approvazione del bilancio al 31.12.2024

2.4. Organo di controllo – revisore

L'organo di controllo è costituito da un collegio sindacale nominato con Delibera assembleare in data 16.06.2022 e rimarrà in carica sino all'approvazione del bilancio al 31.12.2024.

Titolare	Incarico	Compenso	Scadenza Incarico
Alessandro Saccani	Presidente Collegio Sindacale	15.000 €/anno	approvazione del bilancio al 31.12.2024
Elisa Venturini	Sindaco	10.000 €/anno	approvazione del bilancio al 31.12.2024



Antonella Masi	Sindaco	10.000 €/anno	approvazione del bilancio al 31.12.2024
----------------	---------	---------------	---

La revisione del bilancio 2024 è stata condotta dalla Società Ria-Grant Thornton SpA, cui è stato affidato l'incarico di revisione legale dei conti per il triennio di bilancio 2022-2024, deliberato dall'Assemblea Ordinaria dei Soci di Lepida del 16.06.2022. L'incarico giungerà a scadenza con l'approvazione del bilancio di esercizio 2024.

2.5. Il personale

La situazione del personale occupato alla data del 31.12.2024 è la seguente:

Società	Dipendenti	31.12.2024	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Lepida	Tempi indeterminati	675	657	657	654	618
Lepida	Tempi determinati	1	1	2	1	1
Totale complessivo		676	658	659	655	619
Dipendenti			Operativi al			
	31.12.2024	Aspettativa	31.12.2024			
Dirigenti	10	1	9			
Quadri	51		51			
Dipendenti	615	5	610			
Totale Dipendenti	676	6	670			
Dipendenti			Operativi al			
	31.12.2024	Aspettativa	31.12.2024			
di cui tempi indeterminati	675	6	669			
di cui tempi determinati	1		1			
Totale Dipendenti	676	6	670			



La Società ha provveduto – ai sensi dell'art. 25, co.l, del DLGS 175/2016 – a effettuare la ricognizione del personale in servizio dalle quali non è emerso personale in eccedenza.

L'organizzazione, gli uffici e le declaratorie della struttura organizzativa è pubblicata sul sito istituzionale della Società nella sezione Società Trasparente

<https://www.levida.net/societa-trasparente>.

2.6. Società consortile per azioni

Lepida è Società consortile per Azioni. In conformità al vigente statuto, la Società ha operato in assenza di scopo di lucro tendendo ad uniformare i costi delle prestazioni per i Soci, stabilendo l'obiettivo del pareggio di bilancio, raggiunto anche mediante conguaglio a consuntivo dei costi delle prestazioni erogate.

Lepida svolge prevalentemente attività strumentali per i propri Enti/Soci. Le società consortili, a determinate condizioni, possono fatturare ai propri Enti Soci i costi sostenuti per l'erogazione dei propri servizi, sia costi esterni sia costi interni, in esenzione IVA ai sensi dell'art. 10, comma 2. del DPR 633/72 (modificato da D.L. 83/2012, art.9) e Lepida è in tali condizioni.

Complessivamente il risultato d'esercizio 2024 tiene conto:

- dei costi operativi in capo alla Società
- dei costi in capo alla Società per effetto dell'indetraibilità dell'Iva sugli acquisti, nel 2024 l'indetraibilità IVA è risultata pari al 89%, mentre nel 2023 è risultata pari al 92% in crescita rispetto al 2022, anno in cui si è attestata all'89%
- dell'estensione quali-quantitativa dei progetti e servizi in disponibilità dei Soci: Regione, Aziende Sanitarie; Enti. Realizzando economie di scala nella produzione dei medesimi, in ragione proprio del loro sviluppo
- del conguaglio sulle attività ai Soci conseguente alla natura consortile
- dei contributi in conto capitale relativi al credito di imposta per investimenti 2020, 2021 e 2022
- degli effetti della fiscalità anticipata.

L'importo complessivo del conguaglio è risultato pari a complessivi € 2.770.647. La determinazione del costo complessivo dei servizi, necessario ai fini della determinazione del conguaglio, è stato calcolato sommando: i costi diretti e comuni attribuibili alle varie iniziative aziendali (che sono stati attribuiti ai singoli clienti sulla base del ricavo); i costi relativi all'Iva indetraibile in capo alla Società (che sono stati attribuiti alle iniziative sulla base del peso dei



costi per acquisto di beni e servizi nonché del peso degli acquisti relativi alle immobilizzazioni 2023); i costi di struttura, che sono stati imputati sulla base della formula di cui alla risoluzione 203/E/2001.

Il conguaglio è operato in forza di quanto riportato nelle condizioni generali di contratto aggiornate a seguito della intervenuta trasformazione societaria coerentemente al mandato societario. Le condizioni erano state integrate e accettate ai sensi dell'art. 1341 c.c. limitatamente alle seguenti previsioni: articolo 7. Regime consortile **1.** premesso che: **a.** Lepida svolge prevalentemente attività strumentali per i propri Enti/Soci; **b.** il regime di esenzione di cui all'art. 10 co. 2 del DPR 633/72 è applicabile qualora almeno il 50% del volume di affari sia svolto nei confronti di Soci che abbiano, come media del triennio precedente, un rapporto tra operazioni IVA imponibili e operazioni totali (tra cui anche le esenti o le escluse) non superiore al 10%; **c.** il singolo consorziato può richiedere l'applicazione del regime di esenzione qualora abbia registrato, come media del triennio precedente, un rapporto tra operazioni IVA imponibili e operazioni totali (tra cui anche le esenti o le escluse) non superiore al 10% (requisito soggettivo); **2.** Lepida potrà emettere fattura in regime di esenzione IVA ex art. 10 co. 2 del DPR 633/72 qualora il singolo Ente, che abbia il requisito di cui al precedente punto 1 lettera c., ne faccia specifica richiesta. **3.** Annualmente, il singolo Ente provvederà ad inviare a Lepida l'attestazione riguardante il possesso del requisito soggettivo sul triennio precedente ai fini della ricezione delle fatture in esenzione IVA. Fino all'invio della nuova attestazione annuale e salvo diversa e tempestiva comunicazione da parte del Socio, ai fini della fatturazione in regime di esenzione IVA farà fede la dichiarazione presentata l'anno precedente; **4.** L'erogazione dei servizi verso il Socio/Cliente avviene a fronte del mero rimborso dei costi, diretti e indiretti, sostenuti dalla Società per le prestazioni fornite. Il rimborso è determinato in funzione del costo industriale dei servizi autoprodotti o acquistati per l'esecuzione delle prestazioni. Pertanto, al termine di ogni esercizio, in coerenza con la natura consortile della Società, si procederà all'eventuale conguaglio positivo o negativo, sulla base dei costi, diretti e indiretti, effettivamente sostenuti da Lepida per il servizio fornito (conguaglio consortile).

2.7. Valutazione del rischio di crisi aziendale al 31.12.2024

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

2.7.1. Analisi di Bilancio



L'analisi di bilancio si è articolata nelle seguenti fasi:

1. raccolta delle informazioni ricavabili dai bilanci, dalle analisi di settore e da ogni altra fonte significativa
2. riclassificazione dello stato patrimoniale e del conto economico
3. elaborazione di strumenti per la valutazione dei margini, degli indici, dei flussi
4. comparazione dei dati relativi all'esercizio corrente e ai tre precedenti
5. formulazione di un giudizio sui risultati ottenuti.

2.7.1.1. Esame degli indici e dei margini significativi

La seguente tabella evidenzia l'andamento degli indici e margini di bilancio considerati nel periodo oggetto di esame (esercizio corrente e tre precedenti).

INDICI

INDICE	ESERCIZIO 2024	ESERCIZIO 2023	ESERCIZIO 2022	ESERCIZIO 2021	ESERCIZIO 2020	SOGLIA DI ALLERTA
Copertura delle immobilizzazioni						
Lepida	131,00%	130,46%	140,16%	136,8%	131,2%	<25%
Indice di indebitamento						
Lepida	0,35	0,33	0,31	0,31	0,315	>4
Quoziente di indebitamento finanziario						
Lepida	0,0752	0,00	0,0016	0,0033	0,0058	>3
Mezzi propri su capitale investito						
Lepida	64,82%	67,11%	69,06%	69,12%	68,49%	<20%
Oneri finanziari su fatturato						
Lepida	0,17%	0,06%	0,05%	0,10%	0,12%	>5%
Indice di disponibilità						
LEPIDA	154%	161%	181%	173%	161%	<100%



Indice di copertura primario						
Lepida	1,31	1,30	1,40	1,37	1,31	<0,25
Indice di copertura secondario						
LEPIDA	1,4536	1,4638	1,4622	1,4316	1,3753	<1
Indice di tesoreria primario						
LEPIDA	98%	116%	147%	163%	166%	<90%

INDICE	2024	2023	2022	2021	2020	SOGLIA DI ALLERTA
R.O.E.						
LEPIDA	0,17%	0,30%	0,38%	0,73%	0,08%	negativo
R.O.I.						
LEPIDA	7,40%	6,26%	5,70%	5,80%	5,09%	negativo
R.O.S.						
LEPIDA	0,29%	0,25%	0,15%	0,75%	0,25%	negativo
R.O.A.						
LEPIDA	0,21%	0,17%	0,10%	0,48%	0,14%	negativo

VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Lepida nei 4 anni precedenti l'esercizio corrente, oggetto di monitoraggio, ha sempre chiuso Bilanci in positivo, con alcune variazioni non significative. Il ricorso al credito, per quanto non



tropo elevato riporta i suoi effetti sugli indici relativi al tasso degli oneri sul fatturato, il quale passa dal 0,06% del 2023 al 0,17% del 2024. Nonostante il ricorso al credito maggiore rispetto agli ultimi anni il valore di indebitamento è pressoché costante con gli anni precedenti. Buona capacità di generazione del cash flow per far fronte agli impegni. Significativa copertura delle immobilizzazioni e di parte del circolante con capitale proprio. L'analisi degli indici non evidenzia elementi di criticità o di rischio. Si evidenzia l'andamento dell'indice di tesoreria primario che negli ultimi quattro anni ha subito un costante calo passando da 166% al 98%, sebbene tale indice risulti sopra la soglia di controllo del 90% è coerente con la storia di Lepida, la quale vede i tempi di fatturazione e incasso sempre più dilatati a fronte di necessarie uscite finanziarie (stipendi e fornitori) costanti. I principali fattori che nel corso del 2024 hanno influito sono:

- il perdurare e l'aumento dell'esposizione finanziaria per il piano scuole per circa 16 milioni di euro;
- tempi dilatati di fatturazione e conseguente liquidazione delle prestazioni svolte verso Regione

2.7.2. Indicatori prospettici

Come evidenziato la Società non ha individuato specifici e ulteriori indicatori prospettici, ma monitora l'evoluzione societaria e la continuità aziendale sulla base degli indicatori risultanti dai documenti previsionali approvati dai Soci. La Società come specificato è costituita nella forma di Società Consortile per Azioni e opera nell'ambito del modello dell'in-house providing con i propri Soci, in quanto Società in house partecipata da Enti pubblici svolge almeno l'80% delle proprie attività nei confronti degli Enti Soci.

Il piano triennale approvato annualmente dagli Enti Soci rappresenta pertanto le linee di attività su cui la Società dovrà operare nel triennio. I documenti di programmazione strategico-gestionale sono disponibili sul sito istituzionale della Società al seguente [link](#).

Dalla Lettura del Piano Industriale Pluriennale 2025 -2027, consultabile al seguente [link](#), è possibile individuare i seguenti principali indicatori prospettici:

Risultato prospettico d'esercizio 2025-2027 Piano Industriale Triennale 2025-2027

Il Piano triennale evidenzia per ciascun esercizio il conseguimento di un risultato previsionale positivo:

	2025	2026	2027	SOGLIA



Valore della produzione	€ 94.148.441	€ 92.462.898	€ 78.495.292	
Risultato d'esercizio	€ 260.572	€ 229.323	€ 400.032	<0

Solidità e copertura delle immobilizzazioni

Il Piano evidenzia rapporto coerente con i dati storici di copertura.

	2025	2026	2027	SOGLIA
Copertura immobilizzazioni	145,06%	151,44%	175,66%	<25%

Liquidità

Il rendiconto finanziario prospettico evidenzia una coerenza con i dati storici nella assorbimento e generazione di cassa per gli esercizi oggetto di piano; non si rilevano variazioni significative su indici di indebitamento prospettici.

	2025	2026	2027	SOGLIA
Indice indebitamento	32,05%	32,74%	27,26%	>4

2.7.3. Esiti controllo analogo

Per l'anno 2024, il Settore Pianificazione finanziaria, Controllo di gestione e Partecipate della Direzione Generale Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni di Regione Emilia Romagna, sulla base del Modello amministrativo di controllo analogo - come aggiornato dalla DGR 2300/2023 - ha provveduto a richiedere a Lepida e alle altre società in house regionali i dati e le informazioni necessarie per l'esercizio della vigilanza sull'annualità 2024, verificando la completezza delle informazioni raccolte rispetto al complesso dei vincoli normativi definiti dall'ordinamento giuridico vigente. I controlli sull'esercizio 2024 sono stati svolti, per gli aspetti di competenza, con i dirigenti della Direzione generale Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni responsabili in materia di prevenzione della corruzione, trasparenza, personale, conferimento degli incarichi, patrimonio, bilancio, contabilità e finanze, contrattualistica pubblica e protezione dei dati personali e del Settore Contenzioso del Gabinetto della Giunta per l'ambito relativo incarichi di difesa,



rappresentanza in giudizio e consulenza legale, così come previsto dall'art. 4 allegato A della DGR 23009/2023.

L'esito del monitoraggio, per l'annualità 2024, ha evidenziato un riscontro positivo ed una generale ottemperanza della Società ai vigenti vincoli normativi negli ambiti relativi a Trasparenza e pubblicità, Reclutamento del personale, Conferimento di incarichi, Indirizzi sulle politiche retributive, Affidamenti di contratti pubblici per l'acquisizione di forniture e servizi per l'affidamento di lavori, Nomine e compensi degli organi amministrativi, Profili patrimoniali economici contabili e finanziari, Conformità alla normativa in materia di protezione dei dati personali, Codice dell'Amministrazione Digitale.

Al termine della procedura di controllo, conformemente all'art. 8 dell'"Allegato A Modello amministrativo di controllo analogo sulle società affidatarie in house. Definizione del processo e articolazione delle responsabilità", l'esito dell'attività di vigilanza in ordine all'applicazione del Modello amministrativo di controllo analogo viene trasmesso da Regione Emilia-Romagna alle altre amministrazioni socie di Lepida.

Inoltre, rispetto ai limiti dei compensi e ai vincoli sulla composizione del Consiglio di Amministrazione indicati dal DLGS 175/2016:

- risultano rispettati i limiti ai compensi dei componenti degli organi amministrativi dettati dalla normativa vigente (art. 11, co. 6 e 7, DLGS 175/2016; art. 4, co. 4, secondo periodo, D.L. 95/2012 e di cui alle previsioni art. 3, LR 26/2007 [per il presidente del CdA limite al 60% dell'indennità di carica spettante ad un consigliere regionale; per i restanti componenti del consiglio d'amministrazione limite ad € 2.500,00])
- risulta effettuata la comunicazione alla competente sezione della Corte dei conti e alla Struttura di monitoraggio sulle partecipazioni delle PA del MEF della delibera motivata con riguardo a specifiche ragioni con cui si dispone che la Società sia amministrata da un consiglio di amministrazione e invio della stessa (art. 11, co. 3, DLGS 175/2016). Tale comunicazione è avvenuta con prot. n. 227184/out/GEN del 19.07.2022.

Conclusioni

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 DLGS 175/2016 inducono l'organo amministrativo a ritenere che il rischio di crisi aziendale relativo alla Società sia da escludere.

In particolare risulta basso il rischio di crisi finanziaria così come emerge dalla lettura degli indici, sia in relazione alla natura dei clienti, Enti pubblici, e in relazione del rating della Società presso il



sistema bancario, fermo restando quanto specificato sopra in merito all'indice di tesoreria primario. Deve essere pertanto mantenuto un focus di attenzione sul cash flow, anche mediante un sollecito di attenzione verso gli Enti Soci relativamente al rispetto delle scadenza di pagamento e di autorizzazione all'emissione fatture.

Risulta basso il rischio economico, stante la struttura produttiva e il portafoglio clienti e attività della Società. La lettura degli indici di bilancio della Società evidenzia la capacità della gestione operativa di remunerare congruamente i fattori produttivi impiegati.

Il 2024 ha visto la continuità delle attività aziendali previste da Piano Industriale in particolare in ambito sicurezza e servizi datacenter e l'avvio delle attività PNRR. La gestione dei rapporti di lavoro prosegue senza impatti negativi sulle modalità organizzative e consolida la modalità lavorativa in smart working. In questa sede non si rilevano problematiche relative a valutazioni di continuità aziendale.

3. Strumenti integrativi di governo societario

Ai sensi dell'art. 6, co. 3 del DLGS 175/2016: *"Fatte salve le funzioni degli organi di controllo previsti a norma di legge e di statuto, le società a controllo pubblico valutano l'opportunità di integrare, in considerazione delle dimensioni e delle caratteristiche organizzative nonché dell'attività svolta, gli strumenti di governo societario con i seguenti:*

- a. regolamenti interni volti a garantire la conformità dell'attività della società alle norme di tutela della concorrenza, comprese quelle in materia di concorrenza sleale, nonché alle norme di tutela della proprietà industriale o intellettuale*
- b. un ufficio di controllo interno strutturato secondo criteri di adeguatezza rispetto alla dimensione e alla complessità dell'impresa sociale, che collabora con l'organo di controllo statutario, riscontrando tempestivamente le richieste da questo provenienti, e trasmette periodicamente all'organo di controllo statutario relazioni sulla regolarità e l'efficienza della gestione*
- c. codici di condotta propri, o adesione ai codici di condotta collettivi aventi a oggetto la disciplina dei comportamenti imprenditoriali nei confronti di consumatori, utenti, dipendenti e collaboratori, nonché altri portatori di legittimi interessi coinvolti nell'attività della società*
- d. programmi di responsabilità sociale dell'impresa, in conformità alle raccomandazioni della Commissione dell'Unione Europea".*



In base al co. 4: "Gli strumenti eventualmente adottati ai sensi del comma 3 sono indicati nella relazione sul governo societario che le società controllate predispongono annualmente, a chiusura dell'esercizio sociale e pubblicano contestualmente al bilancio di esercizio".

In base al co. 5: "Qualora le società a controllo pubblico non integrino gli strumenti di governo societario con quelli di cui al comma 3, danno conto delle ragioni all'interno della relazione di cui al comma 4". Nella seguente tabella si indicano gli strumenti integrativi di governo societario:

RIFERIMENTI NORMATIVI	OGGETTO	STRUMENTI ADOTTATI	MOTIVI DELLA MANCATA INTEGRAZIONE
Art. 6 comma 3 lett. a)	Regolamenti interni	<p>La Società ha adottato : il regolamento Norme di trasparenza di gestione, che contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedure acquisti; • Incentivi ai direttori • Procedure assunzioni • Conferimento di incarichi professionali di difesa, rappresentanza in giudizio di levida e di consulenza legale <p>Inoltre la Società ha adottato un contratto integrativo che disciplina anche i percorsi di crescita del personale aziendale</p>	
Art. 6 comma 3 lett. b)	Ufficio di controllo	<p>La Società non ha ritenuto necessario implementare una struttura specifica di internal audit: il controllo interno è esercitato periodicamente tramite gli audit annuali relativi alle</p>	<p>La Società in considerazione delle dimensioni della struttura organizzativa e dell'attività svolta, non ha ritenuto</p>



		<p>norme ISO 45001:2018 (norma standard internazionale dedicata alla sicurezza e salute sui luoghi di lavoro), ISO 9001 (norma standard sulla qualità dei prodotti e dei servizi erogati), la ISO/IEC 27001 (norma standard per la sicurezza delle informazioni), la ISO/IEC 27017 (Standard sui controlli di sicurezza per Servizi Cloud) e la ISO/IEC 27018 (Standard sulla protezione dei dati personali nei Sistemi Cloud pubblici); gli audit del ODV nell'ambito del MOG 231; gli audit della Società di Revisione nell'ambito della revisione legale dei conti. La Società ha acquisito anche la certificazione UNI ISO 37001:2016 - Certificazione del Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione</p>	necessario dotarsi di un ufficio di controllo
Art. 6 comma 3 lett. c)	Codice di condotta	<p>La Società ha adottato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modello di organizzazione e gestione ex D. Lgs. 231/2001; • Codice Etico e di Comportamento • Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza – Misure integrative al MOG 	
Art. 6 comma 3 lett. d)	Programmi di responsabilità	<p>La Società ha adottato il Codice Etico e di</p>	<p>La Società non ritiene necessario</p>



	sociale	Comportamento	adottare ulteriori strumenti integrativi
--	---------	---------------	--

Bologna, 25.03.2025

Il Consiglio di Amministrazione di Lepida S.c.p.A.

