SISTEMA SOSTA E MOBILITA' S.p.A.
RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO
DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE PER L'ESERCIZIO 2017

Signori Soci,
comunichiamo le seguenti informazioni concernenti il governo societario svolto nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017, in ottemperanza ai disposti dell'art. 6 del D. Lgs. 175/2016.

Situazione della società ed andamento della gestione

L'esercizio sociale 2017 è stato caratterizzato:
- da un consolidamento dell'attività primaria – gestione e controllo della sosta – svolta per i Soci Comune di Udine, Comune di Cividale del Friuli e Comune di Tarvisio, inclusa la gestione operativa a regime del nuovo parcheggio di Piazza I Maggio;
- dall'impegno di miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti, mediante il supporto della tecnologia.

Complessivamente i ricavi delle vendite e delle prestazioni hanno registrato un incremento rispetto all'anno precedente, imputabile all'avvio operativo del nuovo parcheggio di Piazza Primo Maggio.

La voce "altri ricavi e proventi" comprende principalmente: - il rimborso da parte del Comune di Udine dei costi sostenuti per le manutenzioni e le aperture straordinarie nei parcheggi in struttura; - i risarcimenti liquidati da Compagnie assicuratrici, ivi compresa la quota di competenza derivante dall'incasso della garanzia dell'appalto di Piazza Primo Maggio; - i corrispettivi per la concessione degli spazi pubblicitari nei parcheggi e sui parcometri; - le sopravvenienze attive derivanti da rimborso imposte relative ad esercizi precedenti e dallo storno di debiti iscritti in esercizi precedenti; - il rimborso delle spese pro quota del parcheggio di Piazza Primo Maggio imputabili a terze parti.

I costi sostenuti nell'esercizio per acquisti di materiale e merci ed i costi per servizi sono decrementati, principalmente per la riduzione delle attività del settore segnaletica rispetto all'esercizio precedente.

Le attività di manutenzione di apparecchiature e attrezzature, nonché di controllo e sorveglianza nei parcheggi sono state affidate a ditte specializzate. Sono stati effettuati interventi di straordinaria manutenzione ai parcheggi che saranno rimborsati dal Comune di Udine previa verifica e liquidazione.

L'ammontare complessivo dei costi per godimento di beni di terzi di competenza dell'esercizio è decrementato, per quanto riguarda i canoni di concessione, proporzionalmente ai ricavi ed ai margini realizzati afferenti alle diverse gestioni, nonché per la conclusione del contratto di leasing immobiliare con il riscatto del bene, avvenuto nel 2016.

La Società ha posto in essere iniziative di informazione volte a promuovere le attività svolte.

I costi del personale hanno subito un decremento, seppur in assenza di variazioni di organico, principalmente legato ad assenze per malattia / infortunio.

Il valore degli ammortamenti dell'esercizio è correlato agli investimenti effettuati ed ai piani di ammortamento dei beni. E' presente la quota di ammortamento finanziario dell'investimento riferito al nuovo parcheggio di Piazza Primo Maggio.

Le rimanenze di materiali e merci sono state valorizzate seguendo i medesimi criteri adottati nei periodi precedenti.

Gli oneri diversi di gestione hanno subito un incremento anche a seguito dell'esercizio sull'anno intero della gestione del nuovo parcheggio di Piazza Primo Maggio.

I proventi finanziari sono inferiori all'anno precedente. Sono diminuiti anche gli oneri finanziari, derivanti dall'utilizzo del credito concesso in conto corrente affidato per la gestione dei flussi di cassa, nonché dalla quota interessi del mutuo passivo.

Sono stati effettuati alcuni investimenti, relativi ad infrastrutture ed impianti, attrezzature e dotazioni per la gestione della sosta a raso ed in struttura.

Tra le immobilizzazioni materiali è iscritto il valore delle opere artistiche di cui alla L. 717/49, afferenti all'appalto integrato di progettazione e realizzazione del nuovo parcheggio di Piazza Primo Maggio ed ivi installate.

Il collaudo tecnico amministrativo del nuovo parcheggio di Piazza Primo Maggio è tuttora in corso a seguito di alcune contestazioni della Società sulle lavorazioni eseguite dall'appaltatore.

L'attività svolta ha permesso il conseguimento di un risultato operativo superiore ai dati previsionali, e di un utile netto pari ad unità di Euro 816.844.

Informazioni specifiche

Rapporti con le imprese partecipate

Si segnala la partecipazione al capitale sociale di Park S. Giusto S.p.A., Società veicolo derivante dall'Associazione Temporanea d'Imprese relativa al project financing per la costruzione del parcheggio San Giusto in Trieste.

La società ha stabilito, con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 260 del 02/03/2018 in recepimento alla delibera di C.C. del Comune di Udine n. 63 del 28/09/2017, di procedere nel 2018 all'avvio della procedura per l'alienazione delle azioni / quote detenute nella società Park San Giusto S.p.A., il cui valore nominale è pari ad € 16.000, interamente versati, che rappresentano una quota percentuale complessiva dello 0,33% del capitale sociale.

Evoluzione prevedibile nella gestione

Le prospettive per l'anno in corso sono coerenti agli impegni assunti; il risultato d'esercizio complessivo sarà determinato dall'operatività compatibile con la normativa di settore e, in tale ambito, dalle scelte strategiche societarie.

Si valuterà l'avvio dei nuovi servizi di car sharing e ricariche elettriche presso i parcheggi in struttura, previa analisi economico finanziaria e studio di fattibilità tecnica.

E' in corso la fase di beta test interno della nuova tecnologia implementata per il pagamento integrato dei servizi di sosta, con previsione di rilascio al pubblico nel prossimo mese di giugno.

Si proseguirà il percorso intrapreso di riorganizzazione e mantenimento di una gestione efficace della sicurezza aziendale e del sistema per la qualità, anche mediante la prosecuzione degli interventi di formazione specifica.

Si provvederà all'adeguamento al nuovo Regolamento Europeo in materia di trattamento dei dati entro i termini di legge.

Si proseguirà altresì il percorso intrapreso per la diffusione della cultura aziendale in tema di etica e legalità, anche in recepimento degli obblighi normativi di cui alla Legge 190/2012.

Infine, ai sensi del Decreto Legislativo 81/2008 si rende noto che il Documento di Valutazione dei Rischi è stato adeguato entro i termini di Legge.

Analisi finanziaria

Ai sensi della normativa in vigore, si allegano in **Appendice I** i principali indici ed indicatori finanziari e non finanziari relativi alla Società.

La Società non ha emesso titoli di debito.

Gli strumenti di finanziamento utilizzati includono un'apertura di credito in conto corrente per un fido complessivo a scadenza pari ad Euro 2.500.000 ed un mutuo passivo non assistito da garanzie pari ad Euro 3.000.000 destinato al finanziamento parziale della costruzione del nuovo parcheggio di Piazza I Maggio.

Non si ritiene vi siano particolari rischi finanziari cui la Società sia esposta oltre all'andamento dei tassi passivi relativi alle fonti di finanziamento esterne assunte. Non si ritiene vi siano rischi di revoca dei finanziamenti concessi, in quanto sussistono soddisfacenti condizioni patrimoniali e reddituali di affidabilità e l'equilibrio finanziario tra mezzi propri e mezzi di terzi è soddisfatto. La Società ritiene di essere in grado di onorare gli impegni finanziari assunti.

Sarà oggetto di riesame la valutazione dell'impegno finanziario complessivo, anche in considerazione delle decisioni dell'Assemblea dei Soci relative alla destinazione dell'utile di esercizio.

Informazioni attinenti all'ambiente ed al personale

- Non si sono verificate morti sul lavoro del personale iscritto a libro matricola;
- non si sono verificati infortuni gravi sul lavoro che abbiano comportato lesioni gravi o gravissime al personale iscritto al libro matricola;
- non vi sono stati addebiti alla Società in ordine a malattie professionali su dipendenti o ex dipendenti e cause di mobbing;
- non si sono verificati danni all'ambiente per i quali la Società sia stata dichiarata colpevole;
- non vi sono state sanzioni o pene definitive inflitte all'impresa per reati o danni ambientali;
- a seguito della contestazione di addebiti disciplinari nel mese di dicembre 2017, è stato effettuato un licenziamento per giusta causa con efficacia dall'11 gennaio 2018.

Direzione e coordinamento

Sistema Sosta e Mobilità S.p.A. è soggetta all'attività di direzione e coordinamento dei Comuni di Udine, Cividale del Friuli e Tarvisio in quanto esercenti il controllo analogo a quello svolto sui propri servizi.

La società esplica la propria attività caratteristica prevalentemente in base agli accordi contrattuali in essere con gli Enti partecipanti, e relaziona periodicamente ai Soci circa l'attività svolta. Inoltre, la società è compresa nel gruppo del Comune di Udine e del Comune di Cividale del Friuli, tenuti alla redazione del bilancio consolidato a decorrere dall'esercizio 2016.

La Società intende proporre ai Comuni Soci di Udine, Cividale del Friuli e Tarvisio di procedere quanto prima alla proroga / rinnovo delle convenzioni di servizio in essere, in scadenza nel 2021, al fine di programmare le attività aziendali a medio termine in un'ottica di continuità di gestione, anche per consentire alla Società di programmare eventuali interventi straordinari disponendo di un adeguato periodo di gestione residuo idoneo a consentire il rientro / ammortamento degli stessi.

Obiettivi per il contenimento delle spese di funzionamento e del personale

Il Comune di Udine quale Ente controllante ha fissato, con delibera di G.C. n. 547 del 21/12/2017 recepita con delibera di Consiglio di Amministrazione n. 259 del 26/01/2018, i seguenti obiettivi per il contenimento delle spese di funzionamento e del personale per il biennio 2017-2018, in ottemperanza ai disposti dell'art. 19, comma 5 del D. Lgs. 175/2016:

- costi massimi:
  - costi per acquisto di merci e materiali < 110.000 Euro;
  - costi per servizi < 905.000 Euro;
- indici (media 2017-2018):
  - Rn / Pn – ROE > 18%;
  - B9 / A – Incidenza costi del personale sul valore della produzione < 33%;
  - Va / Ndip – Valore aggiunto per dipendente > 75.000 Euro;
- oneri finanziari:
  - Esercizio 2017: < 65.000 Euro;
  - Esercizio 2018: < 35.000 Euro;

Nell'esercizio 2017 gli obiettivi sopra indicati sono stati integralmente conseguiti, come risultante dagli indicatori assunti a parametro di seguito riportati:

Esercizio 2017:
- costi per acquisto di merci e materiali pari ad Euro 54.358;
- costi per servizi pari ad Euro 808.667;
- Rn / Pn – ROE pari a 22%;
- B9 / A – Incidenza costi del personale sul valore della produzione pari a 30%;
- Va / Ndip – Valore aggiunto per dipendente pari ad Euro 81.615;
- Oneri finanziari pari ad Euro 41.599.

Si precisa che nell'esercizio 2017 sono stati sostenuti costi per migliorie funzionali al parcheggio di Piazza Primo Maggio pari a circa 23.000 Euro (pellicole termo protettive applicate ai box vetrati esterni e applicazione smalto antisdrucciolo ai livelli interrati), inclusi nei costi per servizi.

Valutazione del rischio di crisi aziendale

Oltre all'analisi finanziaria di cui all'Appendice I, in ottemperanza ai disposti dell'art. 6 c. 2 del D. Lgs. 175/2016 è esposta in **Appendice II** una valutazione dei rischi e delle opportunità effettuata anche alla luce del contesto interno ed esterno nei quali opera la società.

La Società ha individuato, in un approccio risk-based thinking, i fattori interni ed esterni rilevanti per le sue finalità ed indirizzi strategici.

Fattori interni:

- governance, struttura operativa, ruoli e responsabilità:
  - statuto, natura istituzionale, deleghe, organigramma
  - politiche, obiettivi e strategie in atto per il loro conseguimento:
    - indirizzi degli organi sociali preposti, determinazioni specifiche del C.d.A., documenti strategici annuali
- capacità (risorse e conoscenza):
  - persone, logistica, know how tecnologico ed organizzativo
- sistemi e flussi informativi, processi decisionali (formali e informali):
  - strumenti gestionali (software Openwork, Metodo, Qualibit, reportistica, sistemi di comunicazione interna), modelli decisionali adottati
- relazioni con i portatori di interessi interni, loro percezioni e valori:
  - rapporti con gli Enti Soci affidanti
  - cultura dell'organizzazione
  - etica, legalità, principi e norme applicabili in ambito pubblico, Codici di comportamento, misure per la prevenzione della corruzione
  - norme cogenti di riferimento per le Società Pubbliche
    - norme, linee guida e modelli adottati dall'organizzazione
    - qualità, salute e sicurezza
    - relazioni contrattuali
    - convenzioni con gli Enti Soci affidanti.

Fattori esterni:

- ambiente sociale, culturale, politico, cogente, finanziario, economico, naturale e competitivo, a livello nazionale e locale
- istituzioni locali, eventuali competitor privati, fornitori esterni, banche di riferimento
- elementi determinanti e tendenze fondamentali che hanno un impatto sugli obiettivi dell'organizzazione
- norme di riferimento per le Società pubbliche in house
- relazioni con i portatori di interessi esterni, loro percezioni e valori
- rapporti con le istituzioni locali, con le categorie economiche, con gli utenti dei servizi prestati, sistema relazionale, referenti per ambito di competenza, informazioni di ritorno.

La Società monitora e riesamina le informazioni che riguardano tali fattori.

La Società determina, in un approccio risk-based thinking, le parti interessate rilevanti e i requisiti di tali parti interessate, rilevanti per la gestione ed il governo societario.

Parti interessate rilevanti:

- Comuni Soci;
- eventuali categorie economiche;
- utenti finali dei servizi;
- fornitori esterni.

Requisiti rilevanti per le parti interessate:
- conformità alle convenzioni di servizio;
- conformità alle determine e delibere in materia di tariffazione ed organizzazione dell'ambito di espletamento dei servizi;
- carta dei servizi e standard di qualità dei servizi erogati;
- gestione efficiente ed efficace dei servizi;
- capacità economica, organizzativa, finanziaria e tecnica dell'organizzazione;
- qualificazione dei fornitori esterni.

La Società monitora e riesamina le informazioni che riguardano tali parti interessate rilevanti e i loro requisiti.

Nel definire le azioni da intraprendere per affrontare i rischi e le opportunità, si è tenuto conto della loro proporzionalità rispetto all'impatto potenziale sulla conformità di prodotti e servizi.

In **Appendice II** sono riportate:
- Mappa dei rischi e delle opportunità
- Azioni definite per affrontare i rischi e cogliere le opportunità.

Il contenuto di tale Appendice è oggetto di riesame e validazione periodica.

Udine, 28 marzo 2018

p. Il Consiglio di Amministrazione
Il Presidente
avv. Giovanni Paolo Businello

Appendice I - Principali indici ed indicatori

	RIEPILOGO MACROVOCI TRIENNIO	31/12/17	31/12/16	31/12/15
A	RICAVI DI VENDITA E ALTRI PROVENTI	6.159.745	6.090.658	5.835.317
	VALORE DELLA PRODUZIONE (*)	6.159.745	6.090.658	5.835.317
	ACQUISTI MATERIALE	-63.683	-110.454	-66.646
	COSTI ENERGETICI	-171.932	-166.991	-156.958
	ASSICURAZIONI	-64.395	-69.682	-68.971
	SERVIZI DI TERZI	-80.442	-86.829	-91.174
	CANONI DI CONCESSIONE	-1.725.428	-1.839.782	-1.816.499
	COSTI DI MANUTENZIONE	-229.067	-172.866	-141.060
	SPESE GENERALI, TELEFONICHE, DIVERSE	-219.616	-201.755	-178.923
	COSTI PUBBLICITARI	-14.104	-19.688	-5.738
B	*TOTALE COSTI DI PRODUZIONE*	-2.568.666	-2.668.047	-2.525.968
C	***VALORE AGGIUNTO (A+B)***	**3.591.078**	**3.422.611**	**3.309.350**
	STIPENDI, CONTRIBUTI, TFR, INAIL	-1.881.025	-1.894.172	-1.822.477
	ALTRI C. DEL PERSONALE	-37.053	-28.432	-27.763
D	*TOTALE COSTI DEL PERSONALE*	-1.918.078	-1.922.603	-1.850.240
E	***MARGINE OPERATIVO LORDO (C+D)***	**1.673.001**	**1.500.008**	**1.459.110**
	AMMORTAMENTI IMM.IMM.	-12.174	-27.458	-27.455
	AMMORTAMENTI IMM.MAT.	-339.315	-376.274	-213.577
	ALTRI ACCANTONAMENTI	0	0	0
F	*TOTALE AMMORTAMENTI*	-351.488	-403.732	-241.031
G	***RISULTATO OPERATIVO (E+F)***	**1.321.512**	**1.096.275**	**1.218.078**
	PROVENTI FINANZIARI	3.277	4.205	17.078
	ONERI FINANZIARI	-59.234	-60.403	-23.752
H	*TOTALE AREA FINANZIARIA*	-55.957	-56.198	-6.674
	PLUSVALENZE E SOPRAVV. STRAORD.	15	22	44.704
	MINUSVALENZE E SOPRAVV. STRAORD.	-15	-21	-8.500
I	*TOTALE AREA STRAORDINARIA*	0	1	36.204
	RICAVI NON OPERATIVI	5.236	1.731	0
	COSTI NON OPERATIVI	-108.102	-86.317	-63.121
L	*TOTALE AREA NON OPERATIVA*	-102.866	-84.586	-63.121
M	***RISULTATO ANTE IMPOSTE (G+-H+-I+-L)***	**1.162.689**	**955.492**	**1.184.487**
N	IMPOSTE E TASSE	-345.845	-329.533	-385.244
	RISULTATO D'ESERCIZIO (M-N)	**816.844**	**625.959**	**799.244**

(*) escluse variazioni dei lavori in corso su ordinazione

			Euro 2015	Euro 2016	Euro 2017
INDICI DI REDDITIVITA'					
RETURN ON EQUITY	reddito netto / patrimonio netto	redditività del capitale investito	799.244 / 3.737.732	625.959 / 3.482.118	816.844 / 3.673.007
			0,21	0,18	0,22
		ROE	**21%**	**18%**	**22%**
RETURN ON INVESTMENTS	risultato operativo / capitale investito	redditività operativa	1.218.078 / 14.764.102	1.096.275 / 9.689.833	1.321.512 / 9.104.387
			0,08	0,11	0,15
		ROI	**8%**	**11%**	**15%**
RETURN ON SALES	risultato operativo / valore della produzione	redditività delle vendite	1.218.078 / 5.846.267	1.096.275 / 6.101.255	1.321.512 / 6.190.808
			0,21	0,18	0,21
		ROS	**21%**	**18%**	**21%**
INCID. GEST. FIN. STR. E IMP. (TIGE)	reddito netto / risultato operativo	incidenza aree extra operative	799.244 / 1.218.078	625.959 / 1.096.275	816.844 / 1.321.512
			0,66	0,57	0,62
		INGEFSI	**66%**	**57%**	**62%**

			2015	2016	2016
INDICI DI ROTAZIONE					
CAPITALE INVESTITO	valore della produzione / capitale investito	rotaz. capitale rispetto ai ricavi	5.846.267 / 14.764.102	6.101.255 / 9.689.833	6.190.808 / 9.104.387
		CAPITALE INVESTITO	**0,40**	**0,63**	**0,68**

			2015	2016	2016
INDICI DI SOLIDITA'					
EQUITY / ASSETS RATIO	patrimonio netto / attivo immobilizzato	copertura netta delle immob.	3.737.732 / 11.890.595	3.482.118 / 7.400.767	3.673.007 / 7.148.704
		EAR	**0,31**	**0,47**	**0,51**

			2015	2016	2016
INDICI DI INDEBITAMENTO					
GLOBALE	capitale investito / patrimonio netto	misura del rischio	14.764.102 / 3.737.732	9.689.833 / 3.482.118	9.104.387 / 3.673.007
		INDEBITAM. GLOBALE	**3,95**	**2,78**	**2,48**
SECCO	mezzi di terzi / patrimonio netto	dimensione debiti	3.687.741 / 3.737.732	3.877.828 / 3.482.118	3.050.184 / 3.673.007
		INDEBITAM. SECCO	**0,99**	**1,11**	**0,83**

			2015	2016	2016
INDICI DI EFFICIENZA					
COSTI DEL PERSONALE	costo del lavoro / ricavi vendite e prestazioni	incidenza costo del lavoro	1.822.478 / 5.779.116	1.894.172 / 5.981.074	1.881.024 / 6.056.797
		INCIDENZA PERSONALE	**0,32**	**0,32**	**0,31**
VAL. AGG. PRO CAPITE	valore - costi produzione / n° dipendenti medio	valore aggiunto pro capite	1.142.082 / 44	998.111 / 44	1.204.229 / 44
		V.A. / DIPENDENTE	**26.000**	**23.000**	**27.000**
			Euro	Euro	Euro

I valori relativi agli esercizi 2016 e 2017 derivano dalla nuova classificazione di Bilancio in applicazione al D. Lgs. 139/2015 di attuazione della Direttiva n. 2013/34/UE in materia di Bilancio d'esercizio.

Appendice II – Valutazione dei rischi e delle opportunità

MAPPA DEI RISCHI E DELLE OPPORTUNITA'

	RISCHI / OPPORTUNITA'	PROCESSI				
		COMMERCIALE	PRODUZIONE E LOGISTICA			
		Gestione preventivi e contratti	Gestione di aree di sosta	Realizzazione e manutenzione di segnaletica stradale	Gestione della Manutenzione	Approvvigionamenti
	Strategici					
1	mancato rinnovo convenzioni di servizio					
2	introduzione di limiti normativi all'operatività					
3	ingresso nuovi Soci					
4	nuovi affidamenti di servizi					
	Finanziari					
5	disponibilità mezzi finanziari di terzi					
	Operativi					
6	errori di esecuzione delle procedure operative					
7	errori di pianificazione nell'introduzione di modifiche gestionali richieste dagli Enti					
8	know how consolidato					
	Tecnologici					
9	errori di pianificazione degli aggiornamenti / manutenzioni					
10	problematiche di connettività					
11	problematiche dei server e della rete informatica					
12	violazioni di sicurezza dei dati e della rete					
13	livello di informatizzazione dei processi					
14	opportunità derivanti dalla connettività integrata					
	Patrimoniali ed economici					
15	diminuzione del margine netto					
16	diminuzione dei ricavi per interventi esogeni sulle tariffe					
17	aumento dei costi per manutenzioni straordinarie richieste dagli Enti					
18	ROE / ROI medi, rating organizzazione					
	Amministrativi e gestionali					
19	affidabilità fornitori esterni					
20	rapporto qualità / prezzo degli approvvigionamenti					
21	tempistica procedure di acquisto (normativa obbligatoria)					
22	pianificazione degli approvvigionamenti					
23	carenze nel sistema dei controlli					
24	tempestività di manifestazione dei fabbisogni					
	Personale					
25	violazione di regole					
26	sistema di deleghe non efficace					
27	perdita di figure chiave					
28	errata attribuzione di compiti e responsabilità					
29	conoscenza delle procedure operative ed amministrative					
30	competenza specifica delle figure responsabili					

LEGENDA	basso	medio	alto
gravità rischio			
valore opportunità			

AZIONI PER CONTENERE I RISCHI E COGLIERE LE OPPORTUNITA'

	RISCHI / OPPORTUNITA'	AZIONI
	Strategici	
1	mancato rinnovo convenzioni di servizio	mantenimento rapporti con gli Enti Soci, aumento grado di soddisfazione e livello qualità servizi, attenzione ai requisiti
2	introduzione di limiti normativi all'operatività	(VARIABILE ESOGENA)
3	ingresso nuovi Soci	ampliamento contatti istituzionali
4	nuovi affidamenti di servizi	promozione attività societarie in ambito locale e regionale
	Finanziari	
5	disponibilità mezzi finanziari di terzi	mantenimento rating dell'organizzazione
	Operativi	
6	errori di esecuzione delle procedure operative	formazione, definizione procedure
7	errori di pianificazione nell'introduzione di modifiche gestionali richieste dagli Enti	adeguata pianificazione
8	know how consolidato	aggiornamento continuo e miglioramento
	Tecnologici	
9	errori di pianificazione degli aggiornamenti / manutenzioni	formazione, definizione procedure, adeguata analisi preliminare
10	problematiche di connettività	monitoraggio dei servizi prestati dai fornitori esterni
11	problematiche dei server e della rete informatica	monitoraggio dei sistemi, aggiornamento
12	violazioni di sicurezza dei dati e della rete	monitoraggio standard di sicurezza
13	livello di informatizzazione dei processi	aggiornamento continuo e miglioramento
14	opportunità derivanti dalla connettività integrata	aggiornamento continuo e miglioramento
	Patrimoniali ed economici	
15	diminuzione del margine netto	gestione efficiente
16	diminuzione dei ricavi per interventi esogeni sulle tariffe	(VARIABILE ESOGENA)
17	aumento dei costi per manutenzioni straordinarie richieste dagli Enti	(VARIABILE ESOGENA)
18	ROE / ROI medi, rating organizzazione	gestione efficiente
	Amministrativi e gestionali	
19	affidabilità fornitori esterni	qualificazione dei fornitori esterni
20	rapporto qualità / prezzo degli approvvigionamenti	attenta definizione delle procedure d'acquisto
21	tempistica procedure di acquisto (normativa obbligatoria)	(VARIABILE ESOGENA)
22	pianificazione degli approvvigionamenti	attenta programmazione dei fabbisogni
23	carenze nel sistema dei controlli	monitoraggio e miglioramento continuo
24	tempestività di manifestazione dei fabbisogni	adeguata organizzazione per settore
	Personale	
25	violazione di regole	formazione e aggiornamento
26	sistema di deleghe non efficace	monitoraggio dei risultati della direzione (sistema di premi per obiettivi)
27	perdita di figure chiave	coinvolgimento negli obiettivi strategici, clima di collaborazione, adeguata remunerazione e ripartizione dei compiti e delle responsabilità
28	errata attribuzione di compiti e responsabilità	monitoraggio dell'organizzazione
29	conoscenza delle procedure operative ed amministrative	formazione e aggiornamento
30	competenza specifica delle figure responsabili	aggiornamento continuo e miglioramento