



**Palermo S.p.A. ~ Socio unico Comune di Palermo**

*Sede Legale ed Amministrativa: Via Roccazzo, 77 ~ 90135 Palermo ~ Tel. 091.350.111 ~ Fax 091.224563 ~ [amat@amat.pa.it](mailto:amat@amat.pa.it) ~ [amat.seggen@pec.it](mailto:amat.seggen@pec.it)*



---

# **Relazione**

## **sul Governo Societario 2018**

*(articolo 6 del Decreto Legislativo 19 agosto 2016 n. 175)*

---

**Approvato dall'A.U. di AMAT il 25 ottobre 2019**

---

**AMAT Palermo S.p.A.**

Continua

## 1) Introduzione

Il Decreto Legislativo n. 175 del 19 agosto 2016, “Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica”, (qui di seguito “Testo Unico” e anche “Decreto Madia”) emanato in attuazione dell’articolo 18 della Legge 7 agosto 2015 n. 124 “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”, contiene un riordino delle discipline delle partecipazioni societarie delle amministrazioni pubbliche.

In particolare, l’articolo 6 – “Principi fondamentali sull’organizzazione e sulla gestione delle società a controllo pubblico” ha introdotto nuovi adempimenti in materia di *governance* delle società a controllo pubblico.

Più precisamente, i commi da 2 a 5 dell’art 6 del T.U. dettano una serie di disposizioni finalizzate all’introduzione di *best practice* gestionali.

## 2) L’attività di AMAT Palermo S.p.A. come Società “In House”

AMAT Palermo S.p.A. (d’ora in avanti AMAT) è fornitore di servizi di mobilità urbana al Comune di Palermo, che è il socio unico della Società.

In particolare, svolge in esecuzione contrattuale i seguenti servizi affidati:

- servizio di Trasporto Pubblico Urbano e servizi speciali collegati, in ogni sua forma e con qualsiasi mezzo attuato e/o attuabile;
- servizio di apposizione, installazione e manutenzione della segnaletica stradale;
- servizio di controllo e verifica della sosta tariffata e gestione dei parcheggi;
- servizio di rimozione coatta dei veicoli nella rete viaria urbana per sosta vietata e per motivi di ordine pubblico e sicurezza;
- gestione del servizio Car Sharing e Bike Sharing, complementare al trasporto pubblico con autoveicoli ecologici;
- gestione tecnico – economica delle Zone a Traffico Limitato (ZTL) nella città.

Tali attività vengono svolte sul territorio del Comune di Palermo dove la Società opera in qualità di gestore dei servizi sulla base del Contratto di Servizio stipulato con l’Amministrazione Comunale nell’anno 2005 e rimodulato in data 29 dicembre 2015, in esecuzione della deliberazione di G.C. n. 167/2015 e approvazione del Consiglio Comunale con deliberazione n. 787 del 24/12/2015, così come nei comuni limitrofi di Isola delle Femmine, di Villabate e di Monreale, limitatamente al servizio del trasporto pubblico su gomma, ex art. 35 L.R. 68/83.

Si segnala che ai sensi dell’art. 2428 del c.c. l’attività viene svolta nella sede di via Roccazzo n. 77 e nelle sedi secondarie di via Borrelli n. 16, via Giusti n. 7 e nei depositi Tram di via Chiaravelli e via Castellana, siti nel Comune di Palermo.

Il rimodulato Contratto di Servizio rappresenta (o meglio, avrebbe dovuto rappresentare,

*Continua*

per i motivi appresso specificati) un documento fondamentale per fornire ad AMAT gli strumenti adeguati alle più volte evidenziate mutate condizioni economiche, sociali e di mercato e in grado di garantire un complessivo equilibrio di gestione del sistema della mobilità urbana, in tutte le forme effettuate, ivi comprendenti quelle attività di supporto e collaterali alla stessa mobilità (servizio di segnaletica stradale, rimozione forzata dei veicoli, gestione della sosta tariffata).

Tra gli elementi di grande novità che hanno caratterizzato il nuovo Contratto di Servizio si annoverano:

- l'affidamento della gestione economico-finanziaria e tecnica delle Zone a Traffico Limitato (ZTL);
- l'affidamento della gestione del servizio tranviario, attivato in data 30/12/2015;
- l'affidamento della gestione tecnico-economica di nuove aree a parcheggio.

AMAT è una Società "in house". Tale istituto è disciplinato dalla normativa vigente comunitaria e nazionale sugli appalti pubblici e le concessioni e, per quanto riguarda il principale servizio affidato, il trasporto pubblico della Città, fa riferimento al D.Lgs 442/1997, al Regolamento 1370/2007/CE e alla Delibera ART.49/2015. Tale forma di affidamento si caratterizza per il requisito essenziale del cosiddetto "controllo analogo", che, nel caso di AMAT, è esercitato dal Comune di Palermo in ottemperanza al Regolamento Unico dei Controlli Interni approvato, nella sua ultima edizione, con Deliberazione di Consiglio Comunale di Palermo n. 4 del 09/02/2017.

In particolare, il Capo VI "Il controllo sulle società partecipate non quotate", al Titolo "I Principi Generali", prevede la disciplina delle attività di vigilanza e controllo esercitate dal Comune di Palermo sulle società ed enti partecipati, nell'ambito dei generali poteri autoritativi e della specifica potestà normativa conferita all'Ente locale dall'ordinamento giuridico.

Il quadro regolatorio, in materia di controllo analogo, è completato con quanto previsto nello Statuto della Società, adottato dal Consiglio Comunale con Delibera n.39 del 26/3/18.

Il Comune definisce con il Regolamento, secondo la propria autonomia organizzativa, un sistema di controlli sulle società partecipate, esercitati dalle strutture amministrative, secondo le proprie competenze.

Le attività di vigilanza e controllo stabilite dal Regolamento sono applicate alle società controllate ai sensi dell'art. 2359 del c.c. e il Regolamento rappresenta un compendio di principi di comportamento cui ispirarsi.

Il sistema di controlli disciplinato dal Regolamento è espressione della *governance* esercitata dal Comune e prevede i seguenti controlli:

- Controllo ex ante
- Controllo concomitante
- Controllo ex post

Continua

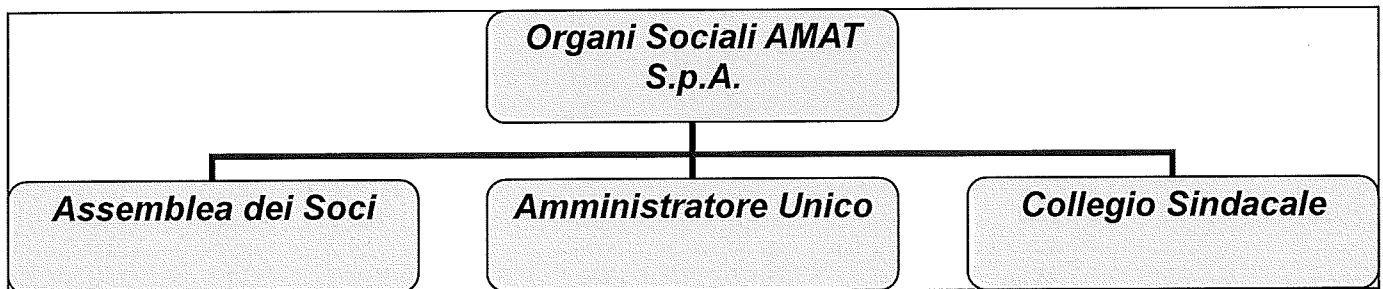
Il Controllo Economico - Finanziario è garantito dalla predisposizione del Budget di esercizio e del Piano Industriale che devono essere inviati a precise scadenze ai competenti Uffici Comunali.

Inoltre, in corso d'anno le società devono predisporre Relazioni Trimestrali nelle quali si rappresenta lo stato di attuazione del Budget sia dal punto di vista Economico - Finanziario che da quello della gestione.

### 3) La governance di AMAT

In questa sede si farà riferimento allo **Statuto** della Società, che è stato adottato dal Consiglio Comunale con Deliberazione n. 39 del 26/3/2018 ed approvato dall'Assemblea Straordinaria dei Soci del 04/06/2018.

In base a tale Statuto ed alla normativa civilistica e speciale applicabile, la *governance* è articolata come segue.



Altre funzioni aziendali previste dalla legge sono:

- Organismo di Vigilanza
- Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza

L'attività di Revisore Legale dei conti viene svolta dalla Società di Revisione PricewaterhouseCoopers (PwC).

### 4) Organi sociali

In ottemperanza a quanto stabilito dallo Statuto della Società, gli Organi sociali sono costituiti come di seguito indicato:

- L'Assemblea (Socio Unico Comune di Palermo)

In data 07/05/2019 l'Assemblea straordinaria dei Soci ha deliberato la riduzione del capitale sociale dal € 99.206.576 ad € 35.945.872 per la copertura delle perdite registrate nell'esercizio 2017.

Continua

N° azioni	Capitale Sociale	%	Capitale Versato
35.945.872	€ 35.945.872,00	100	€ 35.945.872,00

L'Amministratore Unico

Avv. Michele Cimino

Il Collegio Sindacale

Presidente: prof. Sebastiano Torcivia

Componente: dott. Enrico Piazza

Componente: dott.ssa Maria Teresa Mannina

Il Revisore legale dei Conti PriceWaterhouseCoopers (PwC)

## 5) Altre funzioni aziendali previste dalla legge e dallo Statuto

Organismo di Vigilanza :

Presidente: Dr. Davide Candia

Componente: Avv. Andrea Crescimanno

Componente ( interno): Dr. Andrea Litro

Responsabile per la Prevenzione della Corruzione: fino alla data del 18/05/2018, l'incarico è conferito al dott. Paolo Piazza – O.d.S. 126 del 19.11.2015.

Responsabile per la Trasparenza: fino alla data del 18/05/2018, l'incarico è conferito all'Ing. Marina Sole – O.d.S. 127 del 19/11/2015.

A partire dal 19/05/2018 le figure di Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e di Responsabile per la Trasparenza sono state unificate in capo all'ing. Gianfranco Rossi, cui viene conferito incarico nella seduta di CdA del 18/05/2018 – punto deliberativo n. 20 – O.d.S. 108 del 22/05/18.

Dal 7 marzo 2019 l'incarico, con OdS n. 41 è stato affidato al dott. M. Bartolone.

Continua

## 6) Organizzazione e responsabilità

AMAT si avvale di una struttura organizzativa imperniata sul principio della separazione di compiti e responsabilità.

Come previsto dall'art. 13 dello Statuto della Società - "Competenze dell'Assemblea ordinaria" - **all'Assemblea dei Soci** spetta:

1. approvare il Bilancio;
2. nominare e revocare l'Amministratore;
3. nominare i Sindaci e il Presidente del Collegio Sindacale e, quando previsto, il soggetto al quale è demandato il controllo contabile;
4. determinare il compenso dell'Amministratore e dei Sindaci;
5. approvare gli strumenti societari di programmazione (Budget annuale e Piano triennale programmatico);
6. deliberare sugli indirizzi strategici relativi alla gestione aziendale;
7. determinare in ordine alle politiche di assunzione del personale e alle progressioni di carriera, in base a criteri di assoluta trasparenza ed idonea pubblicità dettati dalla normativa vigente;
8. approvare il Piano annuale dettagliato degli Obiettivi (PdO) che sarà approvato dall'Amministrazione Comunale, previa negoziazione.
9. deliberare sugli altri argomenti attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza.

**L'Amministratore Unico**, come stabilito dall'art. 26 dello Statuto della Società è investito dei più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Società, senza eccezione di sorta, salvo quanto per legge è inderogabilmente riservato all'Assemblea dei soci ed all'Ente titolare del controllo analogo.

**Il Collegio Sindacale**, come previsto dall'art. 32 dello Statuto della Società, vigila:

1. nell'osservanza della legge e dello Statuto;
2. sul rispetto dei principi di corretta amministrazione;
3. sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Società e sul suo concreto funzionamento.

**Il Revisore Legale dei Conti**, come previsto dall'art. 33 dello Statuto della Società, ha affidata la revisione legale dei conti e il controllo contabile.

*Continua*

**L'Organismo di Vigilanza**, ai sensi del D.Lgs. 231/2001, ha il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello di organizzazione, gestione e controllo – attualmente in via di rivisitazione - e di curarne il relativo aggiornamento. Allo stesso Organismo – Delibera di C.d.A. del 23/04/18, punto n. 5 - , sono attribuite le funzioni, i compiti, e gli incarichi di “ struttura analoga all'O.I.V., per le attività di attestazione ai sensi dell'art.14 co.4, lettera g) del D.Lgs. n.150/2009

**Il Responsabile Protezione Dati** ha il compito di vigilare sulla corretta applicazione della normativa in materia di protezione dei dati personali, ed è nominato ai sensi dell'art. 28 del Regolamento 2016/679/UE.

**Il Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza** ha il compito di proporre, aggiornare e verificare l'efficace attuazione e idoneità del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e di dare attuazione alle prescrizioni normative e regolamentari in ordine alla Trasparenza.

## **7) Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo**

In considerazione delle Linee Guida aziendali espresse in materia ed in coerenza con gli scopi societari, relativamente all'applicazione dei principi statuiti dal D.Lgs. n. 231/2001, AMAT ha sviluppato un sistema di governo dell'impresa caratterizzato dal rispetto delle norme di legge, regolamentari ed interne, da trasparenza e correttezza, in modo da rispondere alle aspettative della Proprietà e di tutti gli altri Stakeholders.

In questo quadro, l'Azienda ha deciso di adottare, ed attuare efficacemente un Modello organizzativo e gestionale che mira a consentire e sviluppare sistemi di controllo interno, in grado di assicurare il raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi e garantire, in particolare, l'impresa dal rischio di incorrere in pesanti sanzioni, come conseguenza di comportamenti, da parte di singoli soggetti appartenenti all'impresa, che possano raffigurare i reati previsti dal D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231 e ss. mm. ii.

Inoltre, a tale riguardo, è stato istituito un Organismo di Vigilanza, nel corso del tempo innovato nei componenti che, con il supporto di una funzione di auditing, ha vigilato e vigila sul funzionamento del *Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo*, verificando l'idoneità dello stesso a prevenire comportamenti a rischio di reato, mediante l'applicazione e l'attuazione del medesimo Modello; modello che si ribadisce è in fase di innovazione.

Per quel che concerne le procedure ispettive di verifica, diverse novelle legislative hanno integrato l'ambito applicativo degli interventi dell'Organismo e degli auditors; tra le diverse si ricorda la Legge 3 agosto 2007, n. 123, che ha inserito nel D.Lgs. 231/01 l'art. 25-septies, con il quale è diventata operativa l'estensione della responsabilità della Società ai reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi e gravissime commessi in violazione delle norme di riferimento; ed ancora l'art. 7 della Legge 18 marzo 2008, n. 48, che ha esteso

*Continua*

l'area dei reati in conseguenza dei quali può derivare una responsabilità amministrativa dell'ente, introducendo l'art. 24-bis del D.Lgs. 231/01, in materia di "delitti informatici e trattamento illecito di dati"; l'art. 15, comma 7, lettera b) della Legge 23 luglio 2009, n. 99, che ha esteso l'area dei reati in conseguenza dei quali può derivare una responsabilità amministrativa dell'ente, introducendo l'art. 25-bis.1 del D.Lgs. 231/01, in materia di "delitti contro l'industria e il commercio"; l'art. 15, comma 7, lettera c) della Legge 23 luglio 2009, n. 99, che ha esteso l'area dei reati in conseguenza dei quali può derivare una responsabilità amministrativa dell'ente, introducendo l'art. 25-novies del D.Lgs. 231/01, in ordine a "reati in materia di violazione del diritto di autore", etc.

Al fine di adeguare il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo alle richiamate norme ed alle ulteriori intervenute (l'art. 2, comma 2, del Decreto Legislativo 7 luglio 2011, n. 121; l'art. 1, commi 75, 76 e 77, della Legge 6 novembre 2012, n. 190), sono state portate a completamento una serie di procedure ed altre sono oggetto di studio dell'Organismo, che a rigore del vero ha segnalato la necessità di implementare e definire il MOG che attualmente risulta necessitante di intervento.

Inoltre, sempre in adempimento agli obblighi di legge e nel rispetto delle procedure previste dalla Legge 190/2012 e dal D.Lgs. 33/2013, il 17 novembre 2015 è stato nominato il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza.

## **8) Prevenzione della corruzione e trasparenza**

Nel rispetto degli obblighi normativi in materia di "pubblicità" e "trasparenza" previsti dai commi da 15 a 33 dell'articolo 1 della sopra richiamata Legge n. 190/2012 AMAT, dopo avere introdotto – su spinta propulsiva della competente Direzione e con la Vigilanza dell'O.d.V. – nel sito web istituzionale di riferimento [www.amat.pa.it](http://www.amat.pa.it) una sezione denominata "Società Trasparente", ha ancor più vigilato, tramite il relativo responsabile (quadro funzionalmente legato alla D.A.G.), sulla pubblicazione degli atti.

Tale sezione è dedicata alle informazioni e ai documenti messi a disposizione dei cittadini per garantire la trasparenza dell'azione amministrativa di AMAT in conformità con quanto previsto dal D.Lgs. 33/2013.

Nello specifico, la sezione "Società Trasparente" si articola, allo stato, nelle seguenti sotto-sezioni:

- incarichi amministrativi e di vertice;
- incarichi dirigenziali;
- incarichi di collaborazione e consulenza;
- corruzione – Scheda Relazione RPC AMAT;
- programma Triennale per la Trasparenza e Integrità (PTTI);
- piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (PTPC);
- regolamento assunzioni;



*Continua*

- contratti nazionali Autoferrotranvieri;
- accordi aziendali;
- costo generale del personale;
- regolamento missioni personale dipendente;
- contratti nazionali e accordi aziendali dirigenti;
- percentuale di assenze del personale.

Nella sezione “Società Trasparente” sono inoltre presenti le seguenti voci:

- regolamento Esposti ANAC;
- regolamento per la segnalazione di illeciti e irregolarità “whistleblowing”;
- modulo per segnalazione condotte illecite;
- pubblicazione atti;
- incarichi amministrativi e di vertice;
- incarichi di collaborazione e consulenza;
- altri contenuti – Corruzione: come da prescrizione normativa, in tale sotto-sezione compare il nominativo del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione, con il relativo riferimento e-mail, nonché la “Scheda per la predisposizione della Relazione annuale del RPC”.

Altresì, nella sezione “Società Trasparente” sono presenti le seguenti informazioni:

- modalità di esercizio del diritto di “Accesso Civico” (disciplinato dall’art. 5 del D.Lgs. n. 33/2013 come modificato dal D.Lgs. n. 97/2016), con relativi moduli per l’esercizio di tale diritto ed indirizzo e-mail cui inoltrare la richiesta; tal proposito, si evidenzia che Amat S.p.A. ha adottato uno specifico “Regolamento per l’attuazione del D.Lgs. n. 33/2013 e per l’Accesso Civico”;
- nominativo del Titolare del potere sostitutivo e relativo indirizzo e-mail;
- nominativo del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza relativo indirizzo e-mail;

Si è anche proceduto all’attivazione delle caselle di posta elettronica istituzionali del “Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza RPCT”:

*responsabileanticorruzione@amat.pa.it*

*Continua*

e, come può evincersi dalle voci sopra elencate, alla pubblicazione di tali indirizzi nella sezione "Società Trasparente".

Per quanto concerne le novità normative, il Decreto Legislativo 25 maggio 2016, n. 97 "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della Legge 6 novembre 2012, n. 190 e del Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della Legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche", ha modificato il D.Lgs. 33/2013, che assunto il seguente titolo: D.Lgs. 33/2013 FOIA (Freedom of Information Act) "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni".

## **9) Il programma di valutazione dei rischi aziendali**

La gestione dei rischi aziendali deve poggiare su verifiche che, attraversando l'intera organizzazione, coinvolgono molteplici attori, sia esterni che interni, con differenti ruoli e responsabilità:

- l'Assemblea dei Soci;
- l'Amministratore Unico;
- il Collegio Sindacale;
- l'Organismo di Vigilanza;
- il Revisore Legale dei Conti.

L'art. 6, comma 2, del Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n.175, prevede che " *le società a controllo pubblico predispongano specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'assemblea nell'ambito della relazione di cui al comma 4*". Il comma 4 stabilisce a sua volta, che " *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*"

Scopo del " *programma di misurazione del rischio di crisi aziendale* ", evidenziato nella presente relazione, è quindi quello di contribuire a prevenire potenziali rischi patrimoniali, finanziari ed economici, nonché di favorire la trasparenza dei meccanismi di raccolta e gestione delle informazioni necessarie al monitoraggio nei confronti dei soci, per l'informazione sull'andamento della Società.

Si premette che, per quanto concerne le prescrizioni di cui al suddetto articolo, AMAT predispone annualmente budget e Piani d'Investimento pluriennali nei quali è già evidenziato l'andamento delle diverse poste di ricavo e di costo con i relativi effetti sui risultati d'esercizio. Inoltre, anche nel corpo delle relazioni periodiche che l'Azienda, nel rispetto degli obblighi già previsti dal " *Controllo Analogo* ", trasmette al proprio socio, si informa costantemente ed efficacemente lo stesso azionista sull'emersione delle

*Continua*

condizioni di crisi e si garantisce, al contempo, il necessario scambio di flussi informativi tra collegio sindacale, amministratori e revisori per l'anticipazione degli interventi possibili e necessari.

Ed invero, certamente non in presupposto residuale, AMAT ha già anticipato la dimensione obbligatoria prevista dalla prescrizione normativa sancita dal D.Lgs. 175/16 in quanto, prima attraverso le richieste di rinnovo del C.d.S. del 23/6/2005, poi con le istanze di revisione del nuovo e rimodulato C.d.S. del 29/12/2015, *...ha sempre e tempestivamente portato alla conoscenza del Socio la condizione di squilibrio e difficoltà gestionale...*, segnalando predittivamente quella che può essere intesa come una condizione di crisi aziendale inserita, in ogni caso, in un macrocontesto che permette di cogliere i diversi profili della gestione con una lettura sistemica delle informazioni.

Contestualmente, si sono avviati, per quanto realizzabile, gli interventi correttivi che, nella gestione univoca della crisi e nell'operatività di esclusiva dimensione aziendale, riuscissero ad indirizzare verso il risanamento dei bilanci aziendali, in ogni caso nel più ampio quadro dei doveri e dei compiti dell'Organo amministrativo e del Controllo societario.

A tal proposito, nel contesto di quanto previsto dall'art. 32 del vigente Contratto di Servizio, la scrivente aveva già avviato tempestivamente la procedura prevista per la *revisione del Contratto*, in considerazione della verificata parziale esecuzione dello stesso, e per l'esigenza di dover allineare l'entità dei servizi da erogare con la misura adeguata delle risorse finanziarie necessarie, escludendo oneri aggiuntivi in capo al titolare del Contratto.

Ci si riferisce, in particolare, al presunto gettito previsto dalla gestione tecnico-economica delle ZTL, indicato in Contratto con valori di gran lunga superiori a quelli effettivamente realizzati e realizzabili, che avrebbe dovuto garantire l'equilibrio economico complessivo della gestione del TPL nelle diverse forme esercitate.

Ancora oggi occorre definire il relativo conseguente adeguamento del Contratto di Servizio che, ovviamente, avrà effetti di riverbero anche nel correlato prossimo piano industriale.

Con riferimento all'art. 14 dello stesso TUSP, la strategia adottata nel Piano Industriale inteso come piano di risanamento, una volta definito nella sua completezza, dovrà assicurare stabilmente la continuità aziendale attraverso un idoneo contributo che preveda strumenti e risorse capaci di proteggere durevolmente l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale della gestione, con la ricerca di una maggiore redditività nella tutela delle condizioni di crescita nel medio e nel lungo termine.

Le diverse iniziative che la governance aziendale ha fino a questo momento adottato, hanno fatto registrare, sia una contrazione dei costi, sia un'ottimizzazione dell'impiego dei fattori produttivi, sia alcuni rilevanti miglioramenti sull'entità dei ricavi direttamente correlati, tuttavia insufficienti a colmare le enormi lacune rilevate nell'esecuzione del Contratto di Servizio. Il percorso di risanamento diventa pertanto necessario per il recupero ed il mantenimento dei requisiti di economicità, efficacia ed efficienza della gestione delle attività d'impresa in continuità.

*Continua*

Nel percorso di risanamento si dovrà altresì tenere conto dell'esegesi interpretativa dell'A.C., ovviamente condivisa da questa Società, afferente l'unicità del Servizio di trasporto pubblico locale con il sistema integrato gomma-ferro, atteso che le linee tranviarie sono sostitutive di notevoli linee gommate e che, ad oggi, non si è avuto un pieno impegno contrattuale anche da parte dell'Ente Regione per contributi afferenti il Sistema Tranviario; su tali criticità questa Società ha avviato incontri con il precitato Ente Regionale che, con quelli in via di definizione con l'A.C. costituiranno le basi per l'auspicata rimodulazione contrattuale con costi sostenibili.

Ad ogni buon conto, l'aumento della finanza diretta, derivante dall'incremento dei ricavi propri della gestione, rimane sempre un ulteriore obiettivo da traguardare, con particolare attenzione alla misura di un contenimento dei costi che non infici la necessaria capacità produttiva e la cifra complessiva dei ricavi aziendali.

Va ancora rilevato, per quel che concerne l'imposizione fiscale, che sono oggetto di forte contestazione imposte quali **TARSU e TOSAP** sulle c.d. zone blu per le quali nel corso di oltre un decennio, sono stati notificati una miriade di "avvisi di accertamento" con richieste, inoltre, di pesantissime sanzioni ed interessi. Orbene, è fattuale evidenziare che le cartelle esattoriali, quali ad esempio quelle per l'anno 2014, che afferiscono ai tributi TARSU e TOSAP ammontano a circa 16 ml di euro, costituendo un onere che si vorrebbe porre a carico della Società (di cui l'A.C. è socia al 100%) e che matura proventi per l'affidamento del servizio di controllo della sosta tariffata - per conto del proprio socio - per circa 3 ml di euro annui.

A tal proposito, si ricordi che con l'affidamento ad AMAT della vigilanza sulle zone di sosta tariffata - avvenuta nell'anno 2005 con *Contratto di Servizio* e con riporto nel *Piano Industriale*, adottato dal Consiglio Comunale - detti proventi furono individuati senza cenno alcuno alle sopra riferite imposizioni fiscali annuali.

Sulla criticità, come accennato, pendono numerosi ricorsi che insieme alle necessarie intese ed ai rapporti interattivi dovranno costituire soluzione, tenendo conto della necessità di continuità aziendale.

## 10) Indicatori per la valutazione dei rischi aziendali

Gli indicatori che l'Azienda ha individuato per monitorare il proprio andamento economico e finanziario, possono essere suddivisi in due classi:

- **indici economici e finanziario-patrimoniali** di natura contabile, per la distinzione tra rischi finanziari e rischi più prettamente "industriali", definiti sulla base dei documenti di Bilancio sottoposti a revisione legale dei conti, opportunamente riclassificati;
- **indici di carattere extra-contabile** di natura più prettamente organizzativa e gestionale, che si determinano principalmente sotto l'aspetto qualitativo.

Continua

### **Analisi sull'andamento economico, patrimoniale e finanziario**

Con riferimento alla prima classe di indici, AMAT, secondo quanto previsto dal Testo Unico, avendo già considerato più volte, come già detto, il rischio di crisi aziendale, ha proceduto alla rilevazione integrativa di tali indicatori specifici di tipo quantitativo, rappresentativi della situazione critica evidenziata. Tale studio ha consentito di fornire gli indici necessari alla valutazione corretta del rischio di crisi aziendale che, essendo un fenomeno non cristallizzato, presuppone un'analisi integrata che considera aspetti storici, attuali e prospettici, della realtà aziendale.

Tali indicatori si suddividono nelle seguenti categorie:

- indici di redditività e di affidabilità economico-finanziaria: segnalano la capacità di remunerare il capitale;
- indici di liquidità e gestione del capitale circolante: evidenziano la solvibilità, con particolare attenzione alla capacità aziendale di soddisfare le obbligazioni con scadenza nel breve termine;
- indici di struttura finanziaria e patrimoniale: misurano la solidità aziendale e la dipendenza da mezzi di terzi finanziatori, nonché la capacità dell'azienda di assicurare l'equilibrio tra il sistema degli impieghi di capitale e quello delle fonti di finanziamento, verificando se esiste omogeneità temporale tra la composizione delle attività e della struttura finanziaria.

Per rappresentare l'evoluzione economico-patrimoniale dell'Azienda si riportano, a partire dagli schemi di conto economico e stato patrimoniale riclassificati, i principali indici relativi ai dati registrati nel periodo 2016-2019, precisando che, **per meglio rappresentare l'ordinaria condizione operativa**, per l'anno 2016 si è rappresentata la condizione nella quale dal risultato di esercizio è stato dedotto, per gli effetti economici collegati, il provento straordinario, pari ad € 16.832.784, relativo alla transazione sul lodo arbitrale definito con delibera di G.C. n. 317 del 30/12/2016 e, per gli anni 2017 e 2018, anche le condizioni al netto delle partite eccezionali.

Continua

**CONTO ECONOMICO**

VOCE	2016 (al netto del lodo)	2017	2017 (al netto delle partite eccezionali)	2018	2018 (al netto delle partite eccezionali)
Ricavi da vendite e prestazioni	74.501.068	75.280.686	75.280.686	75.166.258	75.166.258
Altri ricavi	15.621.333	22.366.092	19.013.111	20.098.309	18.804.373
<b>Valore della produzione</b>	<b>90.122.401</b>	<b>97.646.778</b>	<b>94.293.797</b>	<b>95.264.567</b>	<b>93.970.631</b>
Materie prime sussidiarie e di consumo	9.889.437	10.335.047	10.335.047	10.537.291	10.537.291
Servizi	17.680.807	14.610.590	14.610.590	14.584.723	14.584.723
Godimento beni di terzi	258.248	163.328	163.328	321.990	321.990
Personale	65.689.556	66.130.214	66.130.214	64.560.181	64.560.180
Ammortamenti e svalutazioni	5.997.336	7.155.873	7.155.873	6.461.837	6.461.837
Variazione delle materie prime sussidiarie e di consumo	35.282	39.706	39.706	- 172.176	- 172.176
Accantonamenti	3.668.444	1.536.522	1.536.522	1.845.783	1.845.783
Oneri diversi di gestione	1.767.815	46.944.769	1.482.632	1.506.032	1.506.032
<b>Costo della produzione</b>	<b>104.986.925</b>	<b>146.916.049</b>	<b>101.453.912</b>	<b>99.645.661</b>	<b>99.645.660</b>
<b>Differenza tra valore e costo della produzione</b>	<b>- 14.864.524</b>	<b>- 49.269.271</b>	<b>- 7.160.114</b>	<b>- 4.381.094</b>	<b>- 5.675.029</b>
Proventi e oneri finanziari	- 1.228.564	- 1.268.730	- 1.268.730	- 572.421	- 572.421
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>- 16.093.088</b>	<b>- 50.538.001</b>	<b>- 8.428.844</b>	<b>- 4.953.515</b>	<b>- 6.247.450</b>
Imposte dell'esercizio (correnti, differite e anticipate)	198.445	107.154	107.154	11.274	11.274
<b>Utile/perdita d'esercizio</b>	<b>- 16.291.533</b>	<b>- 50.645.155</b>	<b>- 8.535.998</b>	<b>- 4.964.789</b>	<b>- 6.258.724</b>

Continua

INDICI DI REDDITIVITA'	2016 (al netto del lodo e quindi figurativo)	2017	2017 (al netto delle partite eccezionali)	2018	2018 (al netto delle partite eccezionali)
<b>ROE (Utile netto/Mezzi propri)</b>	-23,35%	-140,89%	-10,48%	-16,03%	-20,20%
<p>ROE: tasso di redditività del capitale proprio            Considera il risultato economico in rapporto al capitale proprio impiegato fornendo indicazioni sul rendimento di esso.            La bontà dell'indice va commisurata al tasso di rendimento assicurato da eventuali investimenti alternativi.            E' quindi variabile con l'andamento del mercato.            Per aziende come AMAT si può sostenere che un ROE soddisfacente non debba essere negativo.            Il valore negativo dell'indicatore comporta una erosione del Capitale proprio.</p>					
<b>ROS (Risultato operativo/Fatturato o valore di produzione)</b>	-37,74%	-65,45%	-9,51%	-5,83%	-7,55%
<p>ROS: tasso di redditività del valore della produzione            Il ROS misura la redditività del fatturato in termini di gestione caratteristica (reddito operativo).            È un indicatore che può risultare condizionato in positivo o in negativo dalla politica degli ammortamenti adottati.            In linea di massima si possono indicare i seguenti valori di riferimento del ROS:            • ottimo &gt; 5%;            • buono 3 - 5%.            Avendo registrato un reddito operativo negativo, con il passare del tempo, se non si interviene a risollevarlo, non si avrà più sufficiente liquidità da utilizzare per la gestione finanziaria, la quale, quindi, tenderà a bloccarsi, non essendo più alimentata dall'attività principale.</p>					
<b>ROD (Oneri finanziari/Capitali di terzi)</b>	0,014	0,014	0,017	0,005	0,005
<p>ROD: costo del debito            Il ROD si calcola come rapporto tra oneri finanziari e capitali di terzi ed esprime l'onerosità media dei debiti finanziari contratti dall'azienda. In condizioni di equilibrio il ROD non dovrebbe superare il ROI, altrimenti la ricchezza creata dalla gestione caratteristica non sarebbe sufficiente a coprire i costi della gestione finanziaria. Alla lunga una situazione come quella descritta costringerebbe l'azienda a disinvestire parte del patrimonio aziendale con riflessi negativi sull'attività produttiva.            Il confronto tra ROI e ROD è essenziale per stabilire la convenienza o meno a finanziare gli investimenti tramite l'indebitamento esterno.</p>					
<b>ROI (Reddito operativo/Capitale investito)</b>	-9,48%	-38,15%	-4,55%	-3,02%	-3,92%
<p>ROI: tasso di redditività del capitale investito            Considera il risultato operativo in rapporto al totale degli impieghi effettuati. Rappresenta una evoluzione del ROE, in quanto misura la redditività dell'intero capitale investito (capitale proprio + capitale di terzi) e non soltanto del capitale proprio. Inoltre, l'indicatore, non comprendendo gli oneri finanziari e fiscali, è indipendente dai risultati della gestione non caratteristica e straordinaria, e pertanto mette in risalto solo la capacità aziendale di ottenere rendimenti del capitale complessivamente investito.            La misura ottimale dell'indice dipenderà dal livello corrente dei tassi di interesse.            Sulla base della situazione attuale si può indicativamente stabilire che il ROI sia:            • ottimo per valori pari/superiori 10% - 12%;            • buono per valori compresi tra 8% - 9%.            I risultati operativi negativi ottenuti vanificano gli effetti della leva finanziaria.</p>					
<b>Costo del lavoro/Costi di produzione</b>	62,57%	45,01%	65,18%	64,79%	64,79%
<p>Per quanto concerne il rapporto "Costo del lavoro/Costi di produzione" è da segnalare la rilevante riduzione di tale valore, a partire dall'esercizio 2016, dovuto principalmente all'avvio delle nuove linee tranviarie che ha determinato un incremento dei costi di produzione, come si evince dal prospetto del conto economico, alla voce "servizi" (€ 9.856.581 nel 2015 ed € 17.680.807 nel 2016).</p>					
<b>Oneri finanziari/Fatturato</b>	3,12%	1,72%	1,72%	0,77%	0,77%
<p>Misura l'incidenza degli oneri finanziari, valutato come rapporto tra gli oneri finanziari e il valore della produzione, inferiore all'8% (DM 593/2000)</p>					
<b>Patrimonio Netto</b>	69.758.243	35.945.872	81.446.157	30.981.083	30.981.083
<p>Le perdite di esercizio cumulative degli ultimi tre esercizi, al netto di eventuali utili, non devono erodere il Patrimonio Netto in misura superiore al 300%</p>					

Continua

**STATO PATRIMONIALE**

IMPIEGHI	2016 (al netto del lodo e quindi figurativo)	2017	2017 (al netto delle partite eccezionali)	2018	2018 (al netto delle partite eccezionali)
Immobilizzazioni immateriali	3.094.246	2.186.588	2.186.588	1.578.778	1.578.778
Immobilizzazioni materiali	37.179.353	31.831.971	31.831.971	37.054.346	37.054.346
Immobilizzazioni finanziarie	4.399.204	1.646.204	1.646.204	1.033.823	1.033.823
Crediti verso controllante oltre l'esercizio successivo	19.253.121	17.204.324	44.351.009	15.412.813	15.412.813
Crediti verso altri oltre l'esercizio successivo	26.046.618	29.490.390	29.490.390	32.153.480	32.153.480
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>106.805.416</b>	<b>82.359.476</b>	<b>109.506.162</b>	<b>87.233.239</b>	<b>87.233.239</b>
Rimanenze	2.759.480	2.719.774	2.719.774	2.891.950	2.891.950
Crediti	63.647.166	40.872.549	42.124.386	50.748.623	50.748.623
Disponibilità liquide	409.962	3.144.053	3.144.053	3.846.212	3.846.212
<b>Attivo circolante</b>	<b>66.816.608</b>	<b>46.736.376</b>	<b>47.988.213</b>	<b>57.486.785</b>	<b>57.486.785</b>
Ratei e risconti attivi	26.326	34.694	34.694	231.788	231.788
<b>TOTALE IMPIEGHI</b>	<b>156.815.476</b>	<b>129.130.547</b>	<b>157.529.069</b>	<b>144.951.813</b>	<b>144.951.813</b>

FONTI	2016 (al netto del lodo e quindi figurativo)	2017	2017 (al netto delle partite eccezionali)	2018	2018 (al netto delle partite eccezionali)
Patrimonio netto	69.758.243	35.945.872	81.446.157	30.981.083	30.981.083
Fondo rischi ed oneri	8.199.283	8.044.241	6.760.260	8.751.897	8.751.897
TFR oltre l'esercizio successivo	28.385.810	23.647.472	23.647.472	20.624.873	20.624.873
Debiti verso banche oltre l'esercizio successivo	-	-	-	-	-
<b>Debiti a medio/lungo termine</b>	<b>28.385.810</b>	<b>23.647.472</b>	<b>23.647.472</b>	<b>20.624.873</b>	<b>20.624.873</b>
Debiti verso banche entro l'esercizio successivo	3.835.769	-	-	-	-
Debiti verso fornitori	21.518.761	13.776.868	13.722.471	24.046.686	24.046.686
Altri debiti	17.029.531	34.981.227	18.846.759	30.633.736	30.633.736
TFR entro l'esercizio successivo		2.500.000	2.500.000	3.000.000	3.000.000
<b>Debiti a breve</b>	<b>42.384.061</b>	<b>51.258.095</b>	<b>35.069.230</b>	<b>57.680.422</b>	<b>57.680.422</b>
Ratei e risconti passivi	8.088.169	10.234.867	10.605.950	26.913.538	26.913.538
<b>TOTALE FONTI</b>	<b>156.815.476</b>	<b>129.130.547</b>	<b>157.529.069</b>	<b>144.951.813</b>	<b>144.951.813</b>



Continua

INDICI DI STRUTTURA FINANZIARIA E PATRIMONIALE	2016 (al netto del lodo e quindi figurativo)	2017	2017 (al netto delle partite eccezionali)	2018	2018 (al netto delle partite eccezionali)
<b>Indice di autocopertura delle immobilizzazioni (CP/AI)</b>	0,65	0,44	0,74	0,36	0,36
<p>Tale indice di struttura primaria segnala la quota di attività immobilizzate finanziate con il capitale proprio ( patrimonio netto).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- maggiore di 0,7: buona solidità</li> <li>- compreso tra 0,5 e 0,7: scarsa solidità</li> <li>- inferiore a 0,5: situazione di pericolo</li> </ul>					
<b>Indice di autonomia finanziaria (CP/TF)</b>	0,44	0,28	0,52	0,21	0,21
<p>E' il rapporto tra il capitale netto ed il totale dei finanziamenti (totale delle passività + patrimonio netto)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- inferiore o uguale a 0,5: struttura finanziaria positiva e favorevole allo sviluppo</li> <li>- compreso tra 0,5 e 0,8: struttura finanziaria favorevole ma al limite</li> <li>- compreso tra 0,8 e 2: struttura finanziaria con squilibri da contenere</li> <li>- maggiore di 2: struttura finanziaria squilibrata</li> </ul>					

INDICI DI LIQUIDITA'	2016 (al netto del lodo e quindi figurativo)	2017	2017 (al netto delle partite eccezionali)	2018	2018 (al netto delle partite eccezionali)
<b>Indice di liquidità</b>	1,58	0,91	1,37	1,00	1,00
<p>E' dato dal rapporto tra il capitale circolante e le passività a breve. Indica l' equilibrio fra fonti ed impieghi ed esprime la capacità di far fronte ai debiti a breve utilizzando le disponibilità a breve.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- maggiore di 2: eccessiva liquidità ma situazione ottimale</li> <li>- compreso tra 1 e 2: situazione soddisfacente</li> <li>- compreso tra 0,5 e 1: situazione di squilibrio finanziario</li> <li>- inferiore a 0,5: grave squilibrio finanziario</li> </ul>					
<b>Indice di liquidità immediata</b>	1,51	0,86	1,29	0,95	0,95
<p>Tale indice differisce dal precedente in quanto depurato dalle rimanenze di magazzino. Esprime in modo più diretto la capacità di far fronte ai debiti a breve utilizzando le disponibilità a breve (crediti a breve e liquidità disponibile).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- compreso tra 1,5 e 2: situazione soddisfacente</li> <li>- compreso tra 1 e 1,5: situazione che presenta temporanee difficoltà finanziarie</li> <li>- inferiore a 1: squilibrio finanziario</li> </ul>					

*Continua*

## **Rischi legati alla situazione finanziaria**

Gli oneri finanziari attengono prevalentemente al disallineamento, sia di natura quantitativa, sia di natura temporale, tra i flussi di incassi derivanti dai corrispettivi maturati in esecuzione delle prestazioni previste nel Contratto di Servizio, e i flussi in uscita generati dalla corrente gestione.

Vi sono in atto, quindi, due ordini di fattori che hanno generato e generano tensione finanziaria. Il primo, quello legato allo squilibrio economico della gestione, come più volte evidenziato e, nel presente documento, rappresentato. Il secondo, legato ai ritardi nell'erogazione dei corrispettivi previsti rispetto alle scadenze contrattualmente fissate.

Detti fattori, determinando un'insufficienza di risorse, ha costretto l'Azienda, nel corso degli ultimi anni, a ricorrere a fonti esterne di finanziamento con l'effetto di aggravare i costi aziendali dei correlati consistenti oneri finanziari e a ritardare, contestualmente, gli adempimenti delle obbligazioni finanziarie conseguenti all'ordinaria gestione aziendale. Ci si riferisce, in particolare, all'incremento dei debiti nei confronti dei fornitori di beni e servizi aziendali e dei debiti di natura contributiva ed erariale. Ovviamente, tali debiti hanno generato e generano ulteriori oneri finanziari. Relativamente ai ritardi nell'erogazione dei corrispettivi previsti in esecuzione dei servizi contrattualizzati, si evidenzia che il ciclo di realizzo previsto per tali corrispettivi si attesta sui 30/60 giorni. Di contro, quello effettivamente registrato si attesta ad una media di oltre 120 giorni, condizione che, come detto, genera squilibrio e conseguenti oneri finanziari.

L'andamento di tali oneri è costantemente tenuto sotto controllo, soprattutto attraverso il non ricorso al debito bancario di prima classe e l'utilizzo esclusivamente di quello autoliquidante, e l'impegno alla progressiva riduzione fino all'attuale azzeramento del debito pregresso di natura contributiva ed erariale.

## **Analisi di natura extracontabile**

Una corretta valutazione del rischio di crisi aziendale non può, come accennato in premessa, prescindere da un'analisi integrata che consideri aspetti storici, correnti e prospettici, della realtà aziendale nel suo complesso.

In particolare, non può non tenersi conto dei rischi insiti nell'operatività aziendale che possono derivare da errori umani e/o dal non corretto funzionamento dei processi interni e dei sistemi.

Per prevenire tali rischi è fondamentale la qualità, in termini di professionalità e di esperienza specifica, delle risorse umane impegnate che costituiscono quella ricchezza aziendale che occorre salvaguardare.

Uno degli obiettivi che occorre quindi perseguire per la continuità aziendale è il mantenimento del know-how attraverso l'attenta gestione delle risorse umane e la programmazione del turnover per quiescenza del personale, rivolto soprattutto a quelle

*Continua*

figure chiave e strategiche che ancora non hanno ricevuto la dovuta e necessaria sostituzione.

In AMAT, i vincoli generali imposti sulle nuove assunzioni non hanno consentito di procedere ad un necessario affiancamento tra vecchie e nuove risorse, al fine di non perdere le conoscenze acquisite nel tempo. Tale evenienza ha invece comportato una riduzione delle risorse umane, sicuramente in termini numerici, ma anche in termini di esperienza e conoscenze, con un impatto non trascurabile sul processo di recupero della produttività e sulla qualità dei servizi resi. La manutenzione dei mezzi, per esempio, con alcune lavorazioni estremamente specialistiche (revisioni complessive, operazioni alle macchine utensili, diagnosi elettronica, etc) è uno dei settori che è stato maggiormente penalizzato da tale riduzione di risorse umane, con evidente impatto sul corretto sviluppo industriale delle attività, in quanto tale condizione ha determinato la creazione di una serie di figure professionali "chiave" nelle quali si concentra buona parte delle conoscenze tecniche specifiche.

Accanto a queste problematiche di carattere tecnico-gestionale, non si può però non considerare gli effetti negativi che la carenza di risorse finanziarie, dovuta allo sfasamento temporale del realizzo corretto dei crediti maturati, ha determinato e determina ancora riguardo l'impossibilità di far fronte ai pagamenti ai fornitori secondo le scadenze previste. Ciò causa un deciso rallentamento nell'esecuzione delle forniture di beni e servizi richiesti e del loro approvvigionamento, e in alcuni casi un deterioramento dei rapporti con gli stessi fornitori, con conseguente difficoltà nell'esecuzione delle prestazioni aziendali e, in diversi casi, sono state poste in essere le procedure di recupero coatto del credito e/o richieste di pagamento degli interessi moratori.

Alcuni significativi dati di produzione, e di rendimento qualitativo delle attività espresse sono già indicati nei bilanci annuali regolarmente pubblicati e depositati.

L'analisi extracontabile, come detto, per la sua incidenza su aspetti di natura prettamente organizzativa, gestionale, e qualitativa, comporta considerazioni di ampio contesto che sono tuttora oggetto di studio e valutazione. L'obiettivo sarà quello di stabilire un set opportuno di parametri che permettano una più reale comprensione dei fenomeni aziendali e rappresentino, in modo più adeguato, i livelli di efficienza ed efficacia dei servizi svolti.

Continua

## 11) Strumenti di governo societario di cui all'art. 6 comma 3 del Testo Unico

Come previsto dalle indicazioni di cui all'articolo 6 comma 3 del Testo Unico Società Partecipate, la Società ha da tempo valutato l'opportunità di integrare gli strumenti di governo societario.

In particolare, sono stati introdotti regolamenti interni e procedure volte a garantire la conformità delle 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.

Occorre a questo punto richiamare che il Bilancio di esercizio 2017, approvato dal Socio in data 23/11/2018, aveva recepito la Direttiva imperativa e vincolante emessa dall'Amministrazione Comunale (prot. n. 911925 del 18.6.2018), nonché le più recenti richieste (prot. n. 956355 del 4.7.2018 e prot. n. 1053772 del 9.8.2018) trasmesse dall'Ufficio Partecipazioni del Comune di Palermo, provvedimenti questi che avevano reso possibile il superamento della cosiddetta problematica dei disallineamenti, emersa in sede di approvazione del Bilancio Consuntivo 2017 del Comune di Palermo.

Tale evenienza ha però inevitabilmente prodotto sul Bilancio di esercizio 2017 di AMAT alcuni effetti di natura economica, patrimoniale e finanziaria molto significativi, per qualità e intensità (perdita d'esercizio 2017 pari a € 50.645.155), che hanno alla fine comportato una riduzione del Capitale Sociale, deliberata dall'Assemblea straordinaria dei Soci del 07/5/2019 da € 99.206.576,00 ad € 35.945.872,00 e la necessità di approntare tempestivamente, secondo le previsioni del T.U.S.P., un **Piano di Risanamento e Rilancio** aziendale in grado di scongiurare una crisi che potesse compromettere la continuità aziendale, con l'adozione di provvedimenti correttivi adeguati a garantire l'equilibrio economico-finanziario-patrimoniale della Società in tempi brevi.

Il Piano di Risanamento e Rilancio per il triennio 2019-2021 è stato presentato al Comune di Palermo in data 15/04/2019 e approvato dall'Assemblea dei Soci, in data 6/9/2019, a seguito della precedente adozione da parte della Giunta Municipale (deliberazione n. 147 del 08/08/2019). Tale documento è stato inoltrato contestualmente al piano del fabbisogno di risorse umane in quanto, al fine di traguardare l'efficientamento aziendale, è indispensabile conseguire l'obiettivo chilometrico contrattuale, unitamente al potenziamento delle attività di verifica a bordo. Il piano del fabbisogno si trova ancor oggi in una fase di valutazione presso gli uffici comunali.

Nel nuovo contesto proposto dal Piano di Risanamento, l'inclusione della produzione chilometrica effettuata dalla gestione tranviaria ai fini del conseguimento del corrispettivo costituisce un elemento determinante per il percorso verso il riequilibrio economico-finanziario della gestione del TPL.

In tale contesto, la Giunta ha onerato l'Azienda, ai fini del controllo dell'andamento dei risultati proposti nel Piano di Risanamento, a produrre con **cadenza quadrimestrale** un report sull'andamento delle misure adottate, unitamente all'eventuale rivisitazione delle correlate proiezioni di recupero dell'equilibrio economico previsto entro il 2021.

Con tali finalità, nell'ambito dell'attuale processo di revisione che vede coinvolta tutta la

Continua

struttura organizzativa aziendale, è in corso la riorganizzazione e il potenziamento, all'interno dell'area Economico-Finanziaria, dell'attuale struttura di **Controllo di Gestione aziendale**, con l'obiettivo di potenziarne la funzione di **Audit interno**. L'implementazione delle attività deputate al controllo contabile della gestione, alimentata dalle necessarie informazioni fornite dalle diverse aree aziendali, consentirà a tale funzione di fornire al management tutti gli indicatori tecnici ed economici indispensabili ad una efficace azione di governo e di collaborare con l'organo di controllo statutario in materia di regolarità ed efficienza della gestione.

Considerato l'elevato valore strategico che la Società attribuisce alla funzione di Auditing interno, si è ritenuto di intensificare la frequenza delle azioni di monitoraggio dell'andamento dei risultati mediante la produzione di **report trimestrali** che consentano una maggiore flessibilità e tempestività nella correzione di eventuali scostamenti.

AMAT per la sua natura e il settore in cui opera è tenuta a rispettare il codice degli appalti (DLgs 50/2016 e s.m.i.) e i principi comunitari che improntano le procedure di acquisto:

1. al principio di economicità, per l'uso ottimale delle risorse da impiegare, sia nella scelta con adeguate e coerenti procedure dei fornitori che per l'esecuzione in regolarità del contratto;
2. al principio di efficacia, che deve esprimere la congruità dei propri atti in funzione del conseguimento dello scopo per cui sono stati adottati;
3. al principio di tempestività, con riferimento all'esigenza di non appesantire i tempi del procedimento di individuazione dei contraenti, in assenza di giustificate ragioni, comunque nel rispetto dei principi obbligati;
4. al principio di correttezza, assicurando una condotta leale ed improntata a buona fede, sia nella fase di affidamento sia in quella di esecuzione;
5. al principio di libera concorrenza, intesa come l'effettiva contendibilità degli affidamenti, da parte di tutti i soggetti potenzialmente interessati;
6. al principio di non discriminazione e di parità di trattamento, attraverso una valutazione equa e imparziale dei concorrenti e l'eliminazione di ostacoli o restrizioni nella predisposizione delle offerte e nella loro valutazione;
7. al principio di trasparenza e pubblicità, attraverso l'individuabilità delle procedure di gara indicate, nonché l'uso di strumenti che garantiscono l'accesso a tutte le informazioni relative alle procedure;
8. al principio di proporzionalità, da intendersi come adeguatezza e idoneità dell'azione rispetto alle finalità e all'importo dell'affidamento.

La Società, per garantire una maggiore trasparenza, ha inoltre adottato i seguenti regolamenti e procedure:

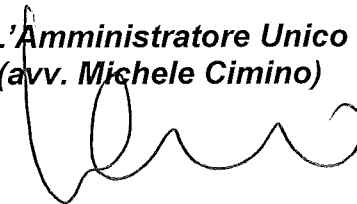
- regolamento per le spese, le gare e i contratti di valore inferiore alle soglie

*Continua*

- comunitarie;
- regolamento relativo alla pubblicità dei bandi e degli avvisi nelle gare;
  - regolamento per il reclutamento del personale;
  - regolamento per Direttore Generale;
  - regolamento Albo dei Professionisti cui conferire incarichi legali e di consulenza;
  - avviso/Regolamento formazione Elenco Professionisti SIA;
  - albo Professionisti iscritti;
  - albo Fornitori.

Palermo, 25/10/2019

**L'Amministratore Unico**  
**(avv. Michele Cimino)**



Continua

## INDICE

1)	<b>Introduzione .....</b>	<b>2</b>
2)	<b>L'attività di AMAT Palermo S.p.A. come Società "In House".....</b>	<b>2</b>
3)	<b>La governance di AMAT .....</b>	<b>4</b>
4)	<b>Organi sociali .....</b>	<b>4</b>
5)	<b>Altre funzioni aziendali previste dalla legge e dallo Statuto.....</b>	<b>5</b>
6)	<b>Organizzazione e responsabilità.....</b>	<b>6</b>
7)	<b>Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo.....</b>	<b>7</b>
8)	<b>Prevenzione della corruzione e trasparenza .....</b>	<b>8</b>
9)	<b>Il programma di valutazione dei rischi aziendali.....</b>	<b>10</b>
10)	<b>Indicatori per la valutazione dei rischi aziendali.....</b>	<b>12</b>
11)	<b>Strumenti di governo societario di cui all'art. 6 comma 3 del Testo Unico.....</b>	<b>20</b>