

# *Relazione sul Governo Societario 2021*

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

---

*Continua*

## INDICE

<b>1 - L'attività di AMAT Palermo S.p.A. (svolta in qualità di società affidataria in house providing).....</b>	<b>4</b>
<b>2 - La governance di AMAT.....</b>	<b>7</b>
<b>3 - Composizione degli Organi sociali.....</b>	<b>7</b>
<b>4 - Composizione dell'ODV.....</b>	<b>8</b>
<b>5 - Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e Responsabile per la Trasparenza .....</b>	<b>8</b>
<b>6 - Organizzazione e responsabilità.....</b>	<b>8</b>
<b>7 - Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo.....</b>	<b>10</b>
<b>8 - Prevenzione della corruzione e trasparenza.....</b>	<b>11</b>
<b>9 - Il programma di valutazione dei rischi aziendali .....</b>	<b>13</b>
<b>10 - Indicatori per la valutazione dei rischi aziendali.....</b>	<b>19</b>
<b>11 - Strumenti di governo societario di cui all'art. 6 comma 3 del Testo Unico.....</b>	<b>30</b>

## 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”, ha per oggetto il 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 e di esso i commi da 2 a 5 dettano una serie di disposizioni finalizzate all’introduzione di *best practice* gestionali.

La Relazione che segue illustra l’attività che AMAT svolge, i rapporti con il proprio azionista unico, la propria struttura ed organizzazione, gli strumenti richiesti dalla legge a presidio del pieno rispetto delle normative vigenti adottati dalla Società, le linee di intervento contenute nel Piano di risanamento e rilancio, richiamando le integrazioni occorrenti, anche in funzione della trascorsa crisi pandemica da COVID 19 e dello scenario socio-economico in cui la Società opera.

## 1 - L'attività di AMAT Palermo S.p.A. (svolta in qualità di società affidataria in house providing)

### 1.1) Le attività di AMAT

AMAT Palermo S.p.A. (d'ora in avanti AMAT) è fornitore di servizi di mobilità urbana al Comune di Palermo, proprio Socio Unico.

In particolare, AMAT svolge 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, anche con autoveicoli ecologici;
- gestione tecnico – economica delle Zone a Traffico Limitato (ZTL) nella Città.

La Società - in qualità di gestore dei servizi affidati giusta Contratto di Servizio stipulato con il Comune di Palermo nell'anno 2005, rimodulato in data 29 dicembre 2015, in esecuzione della deliberazione di G.C. n. 167/2015 ed approvato dal Consiglio Comunale con deliberazione n. 787 del 24/12/2015 - svolge la propria attività sull'intero territorio del Comune di Palermo. Inoltre, limitatamente al servizio del trasporto pubblico su gomma, ex art. 35 L.R. 68/83, essa opera anche in favore dei comuni limitrofi di Isola delle Femmine e Monreale.

Le correlate attività di supporto tecnico ed amministrativo e di logistica sono svolte presso gli stabilimenti di via Roccazzo n. 77, nelle sedi secondarie di via Borrelli n. 16 e via Giusti n. 7 e nei depositi Tram di via Chiaravelli e via Castellana, siti nel Comune di Palermo.

Il rimodulato Contratto di Servizio del 2015, se avesse dotato AMAT di strumenti adeguati sarebbe risultato idoneo per le mutate condizioni economiche, sociali e di mercato e per garantire un complessivo equilibrio della gestione del sistema della mobilità urbana, in tutte le forme contrattualmente previste, incluse le attività di supporto e/o collaterali alla stessa mobilità (quali il servizio di segnaletica stradale, la rimozione forzata dei veicoli, la gestione della sosta tariffata).

Continua

Tra gli elementi di grande novità che hanno caratterizzato il vigente 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.

Le predette attività sono state oggetto di approfondimento nelle varie rimodulazioni del Piano di Risanamento a causa delle numerose e importanti inadeguatezze contrattuali riscontrate non prive di gravi e strutturali effetti e conseguenze sul piano sostanziale, sia sotto il profilo della possibilità di offrire un'adeguata qualità del servizio che di operare in condizioni di equilibrio economico-finanziario.

## 1.2) La cornice normativa di riferimento

AMAT è una società “*in house*” del Comune di Palermo, in quanto da essa controllata al 100% ed è affidataria in house providing dei predetti servizi.

La normativa comunitaria e nazionale sugli appalti pubblici e le concessioni disciplina la predetta forma di affidamento. Con riguardo al principale servizio affidato, il trasporto pubblico della Città, sono applicabili il D. Lgs 442/1997, il Regolamento 1370/2007/CE e la Delibera ART n. 49/2015.

Il Comune di Palermo, essendo socio unico della partecipata AMAT, è titolare sia della Direzione e coordinamento (ex art. 2497 *septies* Cod. Civ.) che del “controllo analogo” disciplinato dal 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 “II 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.

In materia di *controllo analogo* il quadro regolatorio comprende anche riferimenti allo Statuto della Società.

*Continua*

Detto altrimenti, il Comune, attraverso la propria attività regolatrice, ha definito un sistema di controllo sulle Società partecipate, esercitato dalle strutture amministrative, secondo le rispettive competenze.

Le attività di vigilanza e controllo stabilite dal Regolamento sono applicate alle Società controllate nell'accezione data dall'art. 2359 Cod. Civ. e il Regolamento rappresenta un compendio di principi di comportamento cui ispirarsi.

Il sistema dei controlli, disciplinato dal Regolamento, è espressione della *governance* esercitata dal Comune che si articola come segue:

- controllo ex ante
- controllo concomitante
- controllo ex post.

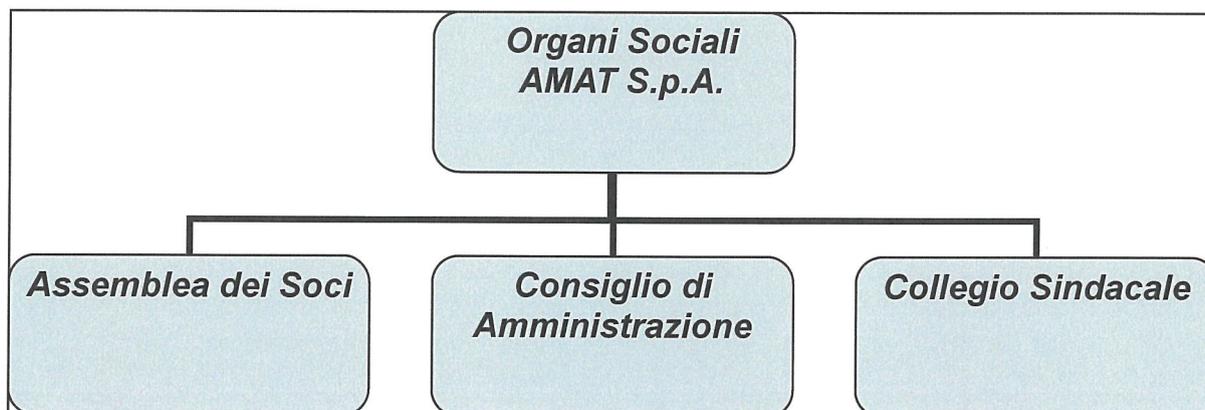
Il Controllo Economico - Finanziario è garantito dalla predisposizione del Budget di esercizio e del Piano Industriale che AMAT deve trasmettere sulla base di una specifica calendarizzazione dell'adempimento ai competenti Uffici Comunali.

In corso d'anno le società partecipate devono predisporre relazioni trimestrali e semestrali a contenuto economico-finanziario e gestionale descrittive dello stato di attuazione del Budget.

Continua

## 2 - La governance di AMAT

A mente della normativa civilistica e speciale e dello Statuto (quest'ultimo adottato dal Consiglio Comunale con Deliberazione n. 39 del 26/3/2018 ed approvato dall'Assemblea Straordinaria dei Soci del 4/06/2018), la *governance* è articolata come segue.



Amat ha affidato la **revisione legale dei conti** alla **PricewaterhouseCoopers (PwC)** e si è dotata:

- a. dell'Organismo di Vigilanza (ex D. Lgs. 231/2001);
- b. del Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

## 3 - Composizione degli Organi sociali

Con riguardo agli Organi sociali si riferisce:

1. Assemblea degli azionisti (Socio Unico Comune di Palermo)

L'Assemblea straordinaria del 7/05/2019 ha deliberato la riduzione del capitale sociale per copertura delle perdite anni 2017 e precedenti da € 99.206.576 ad € 35.945.872.

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

*Continua*

- che il Consiglio di Amministrazione è composto dai signori:  
Presidente: avv. Michele Cimino  
Vicepresidente avv. Alessandra Sinatra  
Consigliere dott. Alfredo Palmieri
- che il Collegio Sindacale è composto dai signori:  
Presidente: prof. Sebastiano Torcivia  
Componente: dott. Enrico Piazza  
Componente: dott.ssa Maria Teresa Mannina
- che il Revisore legale dei Conti è la PriceWaterhouseCoopers (PwC)

#### **4 - Composizione dell'ODV**

L'ODV è composto dai signori:

Presidente: Dr. Davide Candia  
Componente: Avv. Andrea Crescimanno  
Componente: Avv. Carmela Maggiolino  
Componente (interno): Dr. Andrea Litro

#### **5 - Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e Responsabile per la Trasparenza**

Dal 7.3.2019 le due figure professionali sono state unificate in capo al dott. M. Bartolone, con O.d.S. n. 41.

#### **6 - Organizzazione e responsabilità**

AMAT si avvale di una struttura organizzativa basata sul principio della separazione di compiti e responsabilità. In particolare:

- a mente dell'art. 2364 Cod. Civ. e dell'art. 13 dello Statuto sociale - "Competenze

Continua

dell'Assemblea ordinaria" - **all'Assemblea dei Soci** spetta:

1. approvare il Bilancio;
  2. nominare e revocare gli Amministratori e il Presidente del Consiglio di Amministrazione;
  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 degli Amministratori 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;
- b.** ai sensi dell'art. 26 dello statuto della società, il **Consiglio di Amministrazione** 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;
- c.** il **Collegio Sindacale**, ai sensi di legge e, così come recita l'art. 32 dello statuto, vigila:
1. sull'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;
- d.** il **Revisore Legale dei Conti**, ai sensi di legge e, così come recita l'art. 33 dello statuto, svolge le attività di revisione legale dei conti e il controllo contabile;
- e.** 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

Continua

sensi dell'art.14 co.4, lettera g) del D. Lgs. n.150/2009;

- f.** il **Responsabile Protezione Dati**, nominato ai sensi dell'art. 28 del Regolamento 2016/679/UE, ha il compito di vigilare sulla corretta applicazione della normativa in materia di protezione dei dati personali;
- g.** 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 applicazione dei principi stabiliti dal D. Lgs. n. 231/2001 e in considerazione delle Linee Guida aziendali espresse in materia ed in coerenza con gli scopi societari, AMAT ha sviluppato un sistema di governo dell'impresa conforme e consona al rispetto delle norme di legge, regolamentari ed interne improntato, *giusta* le aspettative della Proprietà e di tutti gli altri Stakeholders, a trasparenza e correttezza.

Conseguentemente, l'Azienda ha deciso di adottare un Modello organizzativo e gestionale che, con efficacia, impieghi e sviluppi sistemi di controllo interno, idonei:

- ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi;
- a preservare la società dalla cd. responsabilità amministrativa da reato; detto altrimenti, in ragione della effettiva e provata applicazione del proprio Modello organizzativo la società soltanto in questa ipotesi rimane sollevata dalla predetta responsabilità (oggettiva) e dalle gravi sanzioni che la legge prevede in ragione delle condotte e dei comportamenti tenuti 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.

Si ha fondato motivo di affermare che l'Organismo di Vigilanza di AMAT, anche grazie al supporto della funzione di auditing, abbia diligentemente e scrupolosamente vigilato sulle condotte aziendali e abbia reso effettiva l'applicazione del *Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo adottato da AMAT* (nel tempo via via aggiornato ed adeguato) e abbia tutelato in modo costante la società da ogni possibile rischio.

*Continua*

A tale riguardo, si riferisce che, per quel che concerne le procedure ispettive di verifica, diverse novelle legislative hanno integrato l'ambito applicativo del D. Lgs. 231/2001 e i compiti e le prerogative dell'Organismo di vigilanza e degli auditors.

Anche di recente AMAT, al fine di adeguare il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo alle predette modifiche e integrazioni del D. Lgs. 231/2001<sup>1</sup> ha definito una serie di nuove procedure, mentre altre sono oggetto di studio da parte dell'Organismo che, recentemente ed opportunamente, ha suggerito di implementare il MOG.

## **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 Legge n. 190/2012, AMAT, a seguito della introduzione – su impulso della competente Direzione e con la vigilanza dell'O.d.V. – nel proprio sito web istituzionale **www.amat.pa.it** della sezione "Società Trasparente" - curata dal responsabile (quadro funzionalmente legato alla D.A.G.) - ha potuto vigilare attentamente e con efficacia, sulla adeguatezza dei contenuti e delle modalità di avvenuta pubblicazione degli atti.

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

Allo stato la sezione "Società Trasparente" si articola, 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;
- contratti nazionali Autoferrotranvieri;
- accordi aziendali;

<sup>1</sup> Tra cui si ricordano 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.

Continua

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

Essa contiene anche i seguenti link:

- 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”.

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 ha adottato uno specifico “Regolamento per l’attuazione del D. Lgs. n. 33/2013 e per l’Accesso Civico”;
- generalità del Titolare del potere sostitutivo e relativo indirizzo e-mail;
- generalità del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza relativo indirizzo e-mail;

A cura del “Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza RPCT” è stata attivata la casella di posta elettronica istituzionale:

*responsabileanticorruzione@amat.pa.it*

e sono stati pubblicati indirizzi della sezione “Società Trasparente”.

Per quanto concerne le novità normative, si dà atto che 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,

Continua

n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”, ha modificato il D. Lgs. 33/2013 che ha 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

### 9.1) brevi richiami normativi e metodologici

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

- l'Assemblea dei Soci;
- il Consiglio di Amministrazione;
- 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, prevedeva 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 stabiliva 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*”.

L'adozione e illustrazione del “*programma di misurazione del rischio di crisi aziendale*”, hanno lo scopo di:

- contribuire a prevenire potenziali rischi patrimoniali, finanziari ed economici;
- favorire la trasparenza dei meccanismi di raccolta e gestione delle informazioni necessarie e consentire al Socio di meglio monitorare l'andamento della Società.

Il nuovo D.lgs. n.83/2022 sancisce l'entrata in vigore del **Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza** a partire dal 15 luglio 2022, il quale fornisce direttive e strumenti per consentire alle imprese di individuare e fronteggiare con tempestività un possibile stato di crisi.

Continua

Esso, inoltre, introduce importanti novità, come la ridefinizione del concetto di crisi e l'imprescindibile importanza dell'adozione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle aziende. Il Decreto sottolinea l'importanza di adottare soluzioni orientate ad intercettare tempestivamente i segnali di potenziale crisi, al fine di porre in sicurezza l'azienda, preservarne l'incolumità finanziaria e garantirne la crescita sostenibile nel tempo. Ne consegue la necessità di avvalersi dell'impiego di strumenti idonei alla programmazione ed al controllo di gestione.

Le principali novità, rispetto alla normativa precedente, scaturiscono da un percorso legislativo che prende in considerazione:

- i principi europei a favore dell'emersione tempestiva della crisi, attraverso strumenti di allerta che stimolino le Società ad agire per superare le difficoltà, all'interno di un contesto normativo orientato a tutelare il risanamento e la continuità d'impresa;
- gli obiettivi del PNRR a favore di una logica preventiva, con l'introduzione del nuovo istituto della **composizione negoziata della crisi**, e di supporto alla ripresa, con il concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio.

Di fatto, il D.lgs. n.83/2022 sottolinea la correlazione tra l'adozione di **adeguati assetti organizzativi dell'impresa e la nozione di crisi**, ridefinendola come *“lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi”*.

Inoltre, esso individua gli indicatori della crisi, colmando le lacune dell'art. 2086 del Codice civile, e definisce gli strumenti idonei per la ristrutturazione. In questo modo, una possibile crisi d'impresa può rivelarsi con tempestività ed essere affrontata come un momento transitorio nella vita della Società, grazie all'assunzione di idonee iniziative.

Tra le novità introdotte, l'istituto della composizione negoziale (già in vigore dal 15 novembre 2021) sostituisce l'OCRI (Organismo di gestione delle crisi di impresa). Dunque, assume il ruolo di strumento di ausilio per il risanamento delle imprese, laddove risulti ragionevole perseguirlo.

Con il D.lgs. n.83/2022 vengono quindi abrogati indici e indicatori che costituivano il presupposto per l'attivazione delle procedure del sistema di allerta della crisi e della composizione assistita, anche se nel presente documenti sono stati comunque riportati per una valutazione più completa.

*Continua*

In particolare, scattano gli obblighi di attivazione tempestiva degli organi sociali per il superamento della crisi quando:

- i **debiti per retribuzioni** sono scaduti da **almeno 30 giorni** e sono pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- i **debiti verso fornitori** sono scaduti da **almeno 90 giorni** e l'ammontare è superiore a quello dei debiti non scaduti;
- le **esposizioni verso banche e intermediari** sono scadute da **più di 60 giorni** e rappresentano almeno il 5% delle esposizioni complessive;
- i **ritardi nei pagamenti** determinano l'attivazione degli obblighi di segnalazione dei creditori pubblici qualificati.

Dunque, risulta evidente la rilevanza della nozione di organizzazione aziendale quale strumento principale per l'emersione tempestiva della crisi.

In vigore dal 16 marzo 2019, l'articolo 2086 del Codice civile sottolinea il dovere dell'imprenditore nell'istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa. Lo scopo è quello di rilevare con tempestività una possibile crisi e il rischio di perdita della continuità aziendale, nonché di consentire l'adozione e l'attuazione di azioni efficaci.

Tali disposizioni trovano riscontro nell'articolo 3 del D.lgs. n.83/2022 - Adeguatezza degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa. In sostanza, la Società è chiamata ad adottare le misure necessarie per:

- rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;
- verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale per almeno dodici mesi successivi, nonché rilevare i segnali di allarme previsti dal comma 4 del nuovo art.2 modificato dal D.lgs. n.83/2022;
- ricavare le informazioni necessarie a seguire la lista di controllo particolareggiata prevista sull'apposita piattaforma telematica nazionale, dove sono contenute le indicazioni operative per la redazione dei piani di risanamento.

Le modifiche introdotte dal D.lgs. n.83/2022 al Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza marcano l'obbligo di adottare un approccio preventivo alla gestione della

*Continua*

crisi; ciò rende il ruolo degli strumenti di programmazione e controllo di gestione ancora più centrale.

## 9.2) sui contenuti del programma dei rischi aziendali

Si premette che AMAT ha predisposto ogni anno, fino all'esercizio 2017, il Budget e il Piano Industriale pluriennale che contengono l'andamento delle diverse poste di ricavo e di costo e gli effetti sui risultati d'esercizio.

Nel rispetto degli obblighi già previsti dal "Controllo Analogico", attraverso le predette relazioni periodiche AMAT ha informato costantemente ed efficacemente il Socio unico sull'emersione delle condizioni di crisi e, al contempo, ha garantito il necessario scambio di flussi informativi tra Collegio Sindacale, Amministratori e Revisori per l'anticipazione degli interventi possibili e necessari.

**Per l'effetto, AMAT ha sempre segnalato la propria condizione di squilibrio economico.**

Deve darsi atto che - in ragione dei doveri e dei compiti dell'Organo amministrativo e del Controllo societario - per quanto realizzabili, sono stati avviati i possibili interventi correttivi che, considerate la dimensione aziendale, nell'ambito della gestione univoca della crisi e nell'esclusivo interesse della Società, possano determinare il risanamento dei bilanci aziendali.

Essendo il vigente contratto di servizio sia la fonte che la stessa ragion d'essere delle attività svolte da AMAT, a mente dell'art. 32 del vigente Contratto di Servizio, già nel recente passato - al fine di scongiurare danni gravi e irreparabili essenzialmente legati ad una ormai evidente assenza di equilibrio tra prestazione e controprestazione - la Società ha avviato tempestivamente e in forma motivata la prevista procedura per la **revisione del Contratto**.

In particolare, il predetto richiamo si riferisce al ben noto, presunto gettito previsto a favore della gestione tecnico-economica delle ZTL e indicato nel Contratto di servizio per valori di gran lunga superiori a quelli poi effettivamente realizzati e realizzabili, oltre che al ben noto contenzioso tributario con lo stesso Comune di Palermo relativo all'imposizione fiscale per **TARSU** e **TOSAP** sulle c.d. zone blu, economicamente insostenibile per la Società.

Con riferimento all'art. 14 dello stesso TUSP, la strategia adottata nel Piano Industriale, inteso ormai come **Piano di Risanamento**, 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 e di consentire la produzioni di redditi tali da assicurare 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, una contrazione dei costi, un avvio di ottimizzazione dell'impiego dei fattori produttivi, alcuni rilevanti miglioramenti sull'entità dei ricavi direttamente correlati, tuttavia in misura insufficienti per colmare le enormi lacune rilevate nell'esecuzione del Contratto di Servizio. Il percorso di risanamento (che necessariamente dovrà includere la revisione contrattuale) diventa, pertanto, necessario per il recupero ed il mantenimento dei requisiti di economicità e, quindi, di efficacia ed efficienza della gestione delle attività d'impresa in continuità.

Ad ogni buon conto, l'aumento della finanza diretta, derivante dall'incremento dei ricavi propri della gestione e il contenimento dei costi rimangono sempre obiettivo strategico da raggiungere nell'ambito del Piano di risanamento, fatte salve, nel breve periodo, le oggettive difficoltà che l'emergenza COVID 19 ha determinato negli ultimi esercizi.

Come accennato, il principale motivo di rischio, che rimane di grande attualità per la mancata disponibilità del Socio ad addivenire ad una logica e sensata composizione bonaria, è l'annoso contenzioso tributario con lo stesso Comune di Palermo relativo all'imposizione fiscale per **TARSU e TOSAP** sulle c.d. zone blu per le quali nel corso di oltre un decennio, sono stati notificati una serie di "avvisi di accertamento" persino gravati da richieste di pesantissime sanzioni ed interessi, pretese tributarie queste che certamente non sono compatibili, sotto il profilo economico-aziendale con i contenuti del Contratto di servizio vigente.

Per l'effetto, infatti, non risulta rispettato (né poteva) alcun **nesso di reciprocità** poiché l'eventuale costo del fattore produttivo "suolo" (dei parcheggi) avrebbe *ab origine* dovuto essere preso in considerazione ai fini della quantificazione del corrispettivo specifico che il Comune avrebbe dovuto riconoscere ad AMAT nel *Contratto di Servizio*: per non dirsi che lo stesso contratto contiene, tra l'altro, le clausole di cui alla nota che si riporta in

Continua

calce.<sup>2</sup>

A tal proposito, si ricorda 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, se non in termini di un impegno del Comune ad esentare la società.

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.

In merito alle predette tematiche, si rammenta che la Società, in considerazione del correlato rischio di azzeramento del proprio patrimonio netto conseguente allo squilibrio strutturale di alcuni servizi affidati, primo fra tutti quello del controllo della sosta tariffata in presenza della rivendicazione dei tributi TARI/TOSAP sulle zone blu, ha formalizzato, nel mese di marzo 2020, un atto di diffida e messa in mora, finalizzato a riequilibrare il sinallagma contrattuale.

Anche la Relazione sulla Gestione del progetto di bilancio 2021 evidenzia che, stante i gravi e spropositati rischi di causa derivanti dal predetto contenzioso e considerata l'esistenza di un rapporto tra socio unico e Amat pienamente interconnesso, l'attuale condizione per alcuni versi oggettivamente precaria, avuto riguardo al passato, potrebbe/potrà essere definitivamente superata se il Comune (ente impositore e socio unico) si impegnasse, in caso di soccombenza decisa dalla Cassazione, ora per allora, a rinunciare/conferire l'emergente credito in favore della stessa AMAT.

### 9.3) In tema di adozione del codice degli appalti e di procedure di acquisto

AMAT per la sua natura e il settore in cui opera è tenuta a rispettare il codice degli appalti (D.Lgs 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

<sup>2</sup> L'art. 28 a del contratto al co. 1 così recita «Il Comune si impegna nell'ambito del presente Contratto di Servizio ad affidare alla Società a titolo gratuito (fatti salvi eventuali oneri d'imposta) la gestione di tutte le possibili aree di parcheggio (al di fuori dell'ambito di *carreggiata stradale*) site all'interno del territorio e l'art. comunale.», laddove gli eventuali oneri d'imposta non potevano essere i tributi TARSU e TOSAP a fronte di un affidamento gratuito e avente l'obbligo di gestire, mentre l'art. 26 prevede «*Il servizio assegnato comporta la verifica dell'avvenuto pagamento del corrispettivo fissato per la sosta, con il conseguente obbligo di elevazione delle sanzioni amministrative nei casi previsti per il mancato rispetto del Codice della Strada. Il servizio non configura in nessun caso la custodia dei veicoli in sosta.*»

Continua

- scelta con adeguate e coerenti procedure dei fornitori che nella fase di esecuzione 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 la individuazione 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 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.

## 10 - Indicatori per la valutazione dei rischi aziendali

Gli indicatori che l'Azienda ha individuato per monitorare il proprio andamento economico e

*Continua*

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.

### *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.

Come sopra descritto, il D.lgs. n.83/2022 abroga di fatto gli indici e indicatori che avevano costituito il presupposto per l’attivazione delle procedure del sistema di allerta della crisi, anche se nel presente documento vengono comunque riportati per completezza.

Oltre agli indici classici, vengono pertanto riportati i seguenti indicatori che il D.lgs n. 83/2022 prescrive per la segnalazione preventiva dello stato di crisi aziendale:

- i **debiti per retribuzioni** (alert se sono scaduti da **almeno 30 giorni** e sono pari a oltre la metà dell’ammontare complessivo mensile delle retribuzioni);

*Continua*

- i **debiti verso fornitori** (alert se sono scaduti da **almeno 90 giorni** e l'ammontare è superiore a quello dei debiti non scaduti);
- le **esposizioni verso banche e intermediari** (alert se sono scadute da **più di 60 giorni** e rappresentano almeno il 5% delle esposizioni complessive);
- i **ritardi nei pagamenti** (determinano l'attivazione degli obblighi di segnalazione dei creditori pubblici qualificati).

Continua

Dagli schemi di Conto economico e Stato patrimoniale riclassificati che seguono si può rilevare l'evoluzione economico-patrimoniale 2021-2020 dell'Azienda a sua volta ben evidenziata dagli indici all'uopo elaborati.

	31.12.2021	31.12.2020	Variazione
<b>Valore della produzione</b>	<b>94.431.115</b>	<b>87.345.687</b>	<b>7.085.428</b>
<b>Costi esterni</b>	<b>26.788.408</b>	<b>23.357.905</b>	<b>3.430.503</b>
<b>Valore Aggiunto</b>	<b>67.642.707</b>	<b>63.987.782</b>	<b>3.654.925</b>
<b>Costo del lavoro</b>	<b>54.124.435</b>	<b>54.882.893</b>	<b>-758.458</b>
<b>Margine Operativo Lordo</b>	<b>13.518.272</b>	<b>9.104.889</b>	<b>4.413.383</b>
<b>Ammortamenti, svalutazioni ed altri accant.ti</b>	<b>5.780.086</b>	<b>8.352.681</b>	<b>-2.572.595</b>
<b>Risultato Operativo</b>	<b>7.738.186</b>	<b>752.208</b>	<b>6.985.978</b>
<b>Proventi diversi</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Proventi e oneri finanziari</b>	<b>-44.811</b>	<b>-351.243</b>	<b>306.432</b>
<b>Risultato Ordinario</b>	<b>7.693.375</b>	<b>400.965</b>	<b>7.292.410</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>7.693.375</b>	<b>400.965</b>	<b>7.292.410</b>
<b>Imposte</b>	<b>308.584</b>	<b>248.165</b>	<b>60.419</b>
<b>Risultato netto</b>	<b>7.384.791</b>	<b>152.800</b>	<b>7.231.991</b>

Continua

<b>IMPIEGHI</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>Variazione</b>
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	0	483.445	-483.445
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	36.655.241	41.233.334	-4.578.093
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	77.201	77.513	-312
<i>Crediti verso controllante oltre l'esercizio successivo</i>	9.714.608	8.519.374	+1.195.234
<i>Crediti verso altri oltre l'esercizio successivo</i>	30.166.890	29.484.722	+682.168
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>76.613.940</b>	<b>79.798.388</b>	<b>-3.184.448</b>
<i>Rimanenze</i>	3.015.073	3.179.260	-164.187
<i>Crediti</i>	28.557.043	33.915.937	-5.358.894
<i>Disponibilità liquide</i>	7.588.230	1.414.589	+6.173.641
<i>Attivo circolante</i>	39.160.346	38.509.786	+650.560
<i>Ratei e risconti attivi</i>	133.976	314.382	-180.406
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>115.908.263</b>	<b>118.622.556</b>	<b>-2.714.293</b>
<b>FONTI</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>Variazione</b>
<i>Patrimonio netto</i>	35.339.015	27.954.224	+7.384.791
<i>Fondo rischi ed oneri</i>	10.352.071	11.477.919	-1.125.848
<i>TFR oltre l'esercizio successivo</i>	13.824.232	15.361.751	-1.537.519
<i>Debiti verso banche oltre l'esercizio successivo</i>	0	0	+0
<i>Debiti verso controllante oltre l'esercizio successivo</i>	12.044.803	14.156.414	-2.111.611
<i>Debiti a medio/lungo termine</i>	25.869.035	29.518.165	-3.649.130
<i>Debiti verso banche entro l'esercizio successivo</i>	0	0	+0
<i>Debiti verso fornitori</i>	9.615.192	13.047.575	-3.432.383
<i>Altri debiti</i>	12.508.604	14.224.554	-1.715.951
<i>TFR entro l'esercizio successivo</i>	2.500.000	3.000.000	-500.000
<i>Debiti a breve</i>	24.623.796	30.272.129	-5.648.334
<i>Ratei e risconti passivi</i>	19.724.346	19.400.120	+324.226
<b>TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>	<b>115.908.263</b>	<b>118.622.556</b>	<b>-2.714.294</b>
<i>Posizione finanziaria netta a medio lungo termine</i>	20.802.465	19.716.567	+1.085.897
<i>Posizione finanziaria netta a breve termine</i>	14.536.550	8.237.657	+6.298.894

Continua

Gli indici / indicatori di seguito rappresentati sono stati sinteticamente evidenziati secondo la seguente classificazione, in relazione alla valutazione del rischio di crisi aziendale:

SITUAZIONE AZIENDALE POSITIVA
SITUAZIONE AZIENDALE DA MONITORARE
SITUAZIONE AZIENDALE CRITICA

INDICI DI REDDITIVITA'	2021	2020
<b>ROE (Utile netto/Mezzi propri)</b>	20,97%	0,55%
<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>	11,32%	1,10%
<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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ottimo &gt; 5%;</li> <li>• buono 3 - 5%.</li> </ul> <p>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>	0,06%	0,39%
<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>		

Continua

<b>ROI (Reddito operativo/Capitale investito)</b>	6,70%	0,63%
<p>ROI: tasso di redditività del capitale investito</p> <p>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.</p> <p>La misura ottimale dell'indice dipenderà dal livello corrente dei tassi di interesse.</p> <p>Sulla base della situazione attuale si può indicativamente stabilire che il ROI sia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ottimo per valori pari/superiori 10% - 12%;</li> <li>• buono per valori compresi tra 8% - 9%.</li> </ul> <p>I risultati operativi negativi ottenuti vanificano gli effetti della leva finanziaria.</p>		

<b>Costo del lavoro/Costi di produzione</b>	62,45%	63,38%
<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. Nel 2020 il rialzo dell'indice è dovuto alla contrazione dei costi di produzione in seguito alla pandemia.</p>		
<b>Oneri finanziari/Fatturato</b>	0,07%	0,51%
<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>		

Continua

INDICI DI STRUTTURA FINANZIARIA E PATRIMONIALE	2021	2020
<b>Indice di autocopertura delle immobilizzazioni (CP/AI)</b>	0,46	0,35
<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>Grado di autonomia finanziaria (CP/TF)</b>	0,30	0,24
<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>- maggiore di 0,35: struttura finanziaria positiva e favorevole allo sviluppo</li> <li>- compreso tra 0,25 e 0,35: struttura finanziaria in equilibrio</li> <li>- compreso tra 0,15 e 0,25: potenziale rischio di squilibrio</li> <li>- minore di 0,15: situazione di squilibrio</li> </ul>		
INDICI DI LIQUIDITA'	2021	2020
<b>Indice di liquidità</b>	1,77	1,41
<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 da monitorare</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>	1,63	1,30
<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>		

Dall'analisi degli indici sopra riportati si evidenzia che nel 2021 la situazione reddituale, finanziaria e patrimoniale della Società è ampiamente migliorata rispetto a quella del 2020 e non vi sono elementi di criticità che possano anticipare un probabile stato di crisi.

In realtà, come ampiamente descritto nel documento di Bilancio, il risultato positivo registrato nel 2021 è correlato principalmente a proventi di natura straordinaria che celano la condizione di deficit strutturale in cui l'azienda versa. Sono ben noti, infatti, gli effetti della progressiva riduzione del servizio di TPL offerto alla città, in conseguenza della nota carenza di personale di guida, che ha comportato e comporterà la corrispondente riduzione dei corrispettivi contrattuali se non sopravvengono opportune azioni correttive da parte dell'Ente proprietario. Oltre ai sopra riportati indici tradizionali, superati dal nuovo D.lgs 83/2022, si riporta di seguito l'esito delle risultanze aziendali dei nuovi indicatori previsti dal Decreto.

- **i debiti per retribuzioni** non sono scaduti da **almeno 30 giorni** e non sono pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni: **ALERT ASSENTE**;
- **i debiti verso fornitori** non sono scaduti da **almeno 90 giorni** e l'ammontare non è superiore a quello dei debiti non scaduti: **ALERT ASSENTE**;
- **le esposizioni verso banche e intermediari** non sono scadute da **più di 60 giorni** e non rappresentano almeno il 5% delle esposizioni complessive: non esistono esposizioni debitorie e pertanto **ALERT ASSENTE**;
- **i ritardi nei pagamenti** non determinano l'attivazione degli obblighi di segnalazione dei creditori pubblici qualificati: **ALERT ASSENTE**.

In relazione a ciò, non scattano gli obblighi di attivazione tempestiva degli Organi Sociali per la comunicazione ed il superamento dello stato di crisi.

A questo riguardo, per completezza espositiva all'interno del presente documento, il tutto rimane confermato fatte salve le considerazioni esposte in nota integrativa circa la circostanza che i positivi risultati economici sono stati il frutto della manifestazione di componenti positive di reddito che hanno prodotto l'effetto di compensare per l'anno in chiusura la perdurante condizione di deficit strutturale.

*Continua*

### ***Rischi legati al contenzioso tributario in essere con il Comune di Palermo in materia di TOSAP e TARSU/TARES/TARI a valere sulle zone blu***

Tale fattispecie rappresenta, per l'entità, il maggiore fattore di rischio a cui è esposta la gestione della Società.

Alla data di redazione della presente relazione, l'ammontare complessivo degli accertamenti ricevuti, oggetto di contenzioso, come esplicitato nel Progetto di Bilancio 2021, è pari a circa € 139,8 milioni.

Sul contenzioso tributario, è in atto un impegnativo confronto tra AMAT e il Comune di Palermo, per giungere ad un'auspicata soluzione definitiva. Detto auspicio trova sostegno anche grazie ai numerosi giudizi favorevoli ad AMAT (soprattutto in materia di TOSAP).

Tale evoluzione ha indotto più recentemente la Società a coltivare con grande determinazione la definizione del contenzioso, non foss'altro perché è in gioco irrimediabilmente la stessa sopravvivenza aziendale e, per converso, gli stessi interessi proprietari dell'azionista unico, il Comune di Palermo (che a sua volta esercita direzione e coordinamento e controllo analogo). Infatti, anche nella rimodulazione del Piano di Risanamento adottato dalla Società in data 01/03/2022, veniva proposta una ragionevole soluzione alla insostenibile controversia. Tale proposta, allo stato, è al vaglio dei nuovi vertici dell'Amministrazione Comunale.

A fronte di tale debito potenziale, la Società ha accantonato a fondo rischi, secondo i criteri adottati ed esplicitati nello stesso documento di Bilancio, l'importo di € 9.349.919.

L'eventuale ipotesi di soccombenza in tali contenziosi produrrebbe evidentemente l'impossibilità di sopportare il peso degli effetti conseguenti, ragione per la quale la Società ha chiesto insistentemente al Socio, alla luce anche di alcuni esiti e comportamenti concludenti su detti contenziosi, la necessità di un intervento risolutore per assicurare l'equilibrio dell'affidamento dei servizi contrattuali, previsto dalla normativa, e conseguentemente la continuità aziendale.

AMAT ha, da tempo, ben rappresentato la delicatezza della fattispecie, trattandosi, peraltro di tematica contenuta nell'originario Piano di Risanamento, approvato dalla Giunta Comunale e nelle successive stesure aggiornate, richiedendo recentemente l'annullamento in autotutela di tutti gli avvisi di accertamento oggi oggetto di contenzioso.

In merito alle tematiche che determinano lo squilibrio strutturale della Società, in considerazione del correlato rischio di azzeramento del proprio patrimonio netto, nel mese di marzo 2020, è stato notificato al Comune di Palermo un atto di diffida e messa in mora, finalizzato a riequilibrare il sinallagma contrattuale.

### ***Rischi legati alla situazione finanziaria***

Lo squilibrio economico della gestione, come più volte evidenziato, ha generato regolarmente nel passato tensione finanziaria. Nel corso dell'anno 2021 tale condizione non si è verificata, come detto, per motivi di natura straordinaria. Tuttavia al suddetto fattore di squilibrio si aggiungono i seguenti ulteriori elementi: i ritardi nell'erogazione dei corrispettivi previsti rispetto alle scadenze contrattualmente fissate e la nota contrazione della finanza diretta derivante dalle vendite dei servizi AMAT, conseguenza della crisi sanitaria e dei provvedimenti ad essa connessi.

Nell'esercizio 2021 la Società ed i suoi uffici hanno tenuto sotto stretto controllo l'andamento dei flussi finanziari non ricorrendo al debito bancario per colmare momentanee deficienze di liquidità.

E' stato inoltre conseguito l'obiettivo della regolarità della posizione debitoria contributiva ed erariale.

Il ritardo medio rilevato al 31/12/2020, nei pagamenti di beni e servizi, era pari a circa 6 mesi. A partire dal mese di aprile 2021, il ritardo medio si è ridotto progressivamente, sino ad attestarsi, al 31/12/2021, a poco meno di 60 giorni.

La Società, alla data del 30/09/2022, è in regola con la posizione debitoria contributiva ed erariale e registra sempre circa 60 giorni di ritardo medio nei pagamenti di beni e servizi.

### ***Analisi di natura extracontabile***

Si è già osservato che una corretta valutazione del rischio di crisi aziendale non possa, prescindere da un'analisi generale ed integrata sui diversi aspetti storici, correnti e prospettici incidenti sulla realtà aziendale.

Certamente la specificità del settore produttivo di appartenenza impone che debba essere costantemente monitorata e vigilata l'attività operativa aziendale per prevenire efficacemente ogni possibile errori umani e/o qualsivoglia non corretto funzionamento dei processi interni e dei sistemi.

Per prevenire tali rischi è fondamentale un'alta professionalità ed una consolidata esperienza specifica delle risorse umane impegnate, vera ricchezza aziendale di AMAT che occorre salvaguardare.

Tra gli obiettivi posti a base della tutela del predetto patrimonio e know how aziendale – a

*Continua*

fronte anch'essi di tutela della continuità aziendale – v'è un'attenta gestione delle risorse umane ed una conseguente virtuosa programmazione del turnover per quiescenza del personale, rivolto soprattutto a quelle figure chiave e strategiche per le quali si richiede un graduale e congruo ricambio generazionale.

Fino a qualche tempo fa, i vincoli generali imposti sulle nuove assunzioni non hanno consentito ad AMAT di procedere ad un necessario affiancamento (in vista di un successivo fisiologico turn over) tra vecchie e nuove risorse che si sarebbe reso necessario al fine di non disperdere il patrimonio di conoscenze acquisite nel tempo. Tale ritardo/impossibilità 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.

A titolo esemplificativo, i settori maggiormente sensibili alla carenza di manodopera sono quelli della produzione, che fa registrare la mancanza di personale di guida che impatta sia sul livello qualitativo del servizio che sull'aspetto reddituale della Società, e quello della manutenzione dei mezzi, e segnatamente alcune lavorazioni estremamente specialistiche (revisioni complessivi, operazioni alle macchine utensili, diagnosi elettronica, etc), è uno dei settori che è stato maggiormente penalizzato da tale riduzione di risorse umane che ha prodotto un evidente impatto negativo sul corretto sviluppo industriale delle attività, alla luce anche dell'evoluzione tecnologica dei mezzi di trasporto impiegati che richiedono interventi manutentivi di elettronica avanzata.

Nell'ambito della carenza del personale di guida, si specifica che nel mese di maggio 2022 sono stati assunti n. 100 conducenti di linea, insufficienti però a colmare il vuoto di organico creatosi a causa dell'impossibilità in capo alla Società di procedere autonomamente al turnover, essendo necessaria la specifica autorizzazione da parte dell'Ente proprietario. Nel corso dell'anno 2022, la carenza del personale di guida ha determinato, e determina ancora, un minore livello quali-quantitativo del servizio con i conseguenti effetti economici negativi.

## **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 e sono stati introdotti regolamenti interni e procedure volti a garantire la conformità delle attività della Società alle norme che disciplinano la tutela della concorrenza, i divieti di concorrenza sleale e la tutela della proprietà industriale o intellettuale.

Nel corso dell'esercizio 2020 - in conformità al dettato del TUSP, D. Lgs. 175/2016, art. 6, comma 3, all'interno della Direzione Economico-Finanziaria è stata regolamentata l'attività dell'Ufficio di Controllo di Gestione con l'obiettivo di potenziare la funzione di audit interno e di individuare nuovi strumenti ed ulteriori buone prassi, nell'ambito del sistema operativo integrato di pianificazione e controllo degli obiettivi e delle risorse. Nel corso del 2021, l'attività ha proseguito nel monitoraggio delle attività, fornendo al Management, con tempestività, le informazioni di gestione utili alla ottimizzazione delle attività.

L'attuale Contratto di Servizio, sottoscritto in data 29/12/2015, con il quale veniva affidata ad AMAT la gestione tecnico-economica delle nuove linee tranviarie e, contestualmente, anche quella della ZTL (che avrebbe dovuto costituire il sostentamento economico del sistema tram e, più in generale, di tutti i servizi affidati), sin dai primi mesi del 2016 ha mostrato la sua totale inadeguatezza a garantire un equilibrio di gestione.

Tale inadeguatezza è stata prontamente e più volte segnalata dalla Governance di AMAT, promuovendo l'avvio del percorso di revisione previsto dall'art. 32 del vigente Contratto, iniziativa totalmente trascurata da parte dell'Ente proprietario sino al gennaio 2020, quando la necessità di procedere ad una rivisitazione del Contratto di Servizio, con il riconoscimento di un'integrazione ai corrispettivi attuali, è stata formalizzata anche dal settore comunale competente che, con propria nota prot. n. 94319 del 31/01/2020, ripercorrendo le problematiche che hanno investito il Contratto di Servizio vigente e richiamando gli indifferibili impegni ed interventi aziendali finalizzati all'ottenimento dei risultati già programmati nel Piano di risanamento adottato, ha evidenziato la necessità di individuare un corrispettivo a sostegno dei servizi di TPL che tenga conto del criterio del costo standard e che, comunque, dia definitiva garanzia di equilibrio economico dei servizi affidati.

L'esigenza dell'adeguamento del Contratto di Servizio è stata ribadita anche dal Socio, nel corso delle ultime Assemblee tenutesi sull'argomento.

Deve darsi altresì atto che gli eventi intervenuti nel corso del 2020 – e segnatamente quelli connessi all'insorta emergenza epidemiologica da COVID-19 – hanno prodotto impatti significativi che hanno esteso i loro effetti anche nel 2021, soprattutto per quel che concerne le abitudini dell'utenza riguardo le scelte di mobilità e che hanno influito sui risultati economico-finanziari del corrente esercizio 2021.

Rimane il fatto che la situazione finanziaria aziendale è stata caratterizzata, negli ultimi anni, da un non sempre pieno equilibrio dei flussi finanziari generati dalla gestione corrente.

L'elaborazione di un Piano di risanamento e rilancio aziendale si è quindi resa necessaria, sin dal 2019, a causa della condizione di deficit strutturale derivante dall'insufficienza di risorse previste, a titolo di corrispettivi, dal vigente Contratto di Servizio, a cui si sono aggiunti gli effetti, prevalentemente finanziari, prodotti sul Bilancio di esercizio 2017 dai provvedimenti

*Continua*

che AMAT ha adottato a seguito della Direttiva dell'Amministrazione Comunale, imperativa e vincolante, prot. n. 911925 del 18.6.2018.

Conseguentemente, la Società, tenendo conto delle disposizioni impartite dall'Amministrazione Comunale (che aveva già più volte segnalato, sino all'anno 2017, l'incompatibilità delle proposte di budget regolarmente presentate da AMAT, in quanto prevedevano risorse aggiuntive rispetto a quelle indicate nel Contratto), a partire dall'esercizio 2018 non ha adottato i Budget annuali, come previsto dal Regolamento sul Controllo Analogo, considerando il redigendo Piano di Risanamento l'unico documento programmatico di riferimento.

La finalità del Piano di risanamento (nella sua prima versione, adottato con deliberazione di Giunta Comunale n. 147 del 08/08/2019 ed approvato dall'Assemblea dei Soci in data 6/9/2019) era stata quella di proporre l'adozione di adeguati provvedimenti correttivi che permettessero di interrompere un trend economico caratterizzato da deficit strutturale delle cui cause nei bilanci 2017 e seguenti è stata fornita un'adeguata informativa e di scongiurare il perdurare di una crisi che, in assenza di provvedimenti correttivi, rischiava (e rischia tutt'oggi) di compromettere la continuità aziendale ove non si intervenga efficacemente per ristabilire un duraturo e stabile equilibrio economico-finanziario-patrimoniale.

Può giovare ricordare che tale Piano di risanamento metteva in luce:

- le ragioni per le quali l'attuazione del Piano e, quindi, la prosecuzione dell'attività, non possa oggettivamente prescindere dalla revisione del vigente Contratto di Servizio, dovendo essere ridefiniti i suoi contenuti economici per ristabilire equilibrio pieno tra prestazioni e controprestazioni;
- l'inscindibile esigenza, a causa degli effetti già prodotti in passato, di definire l'annosa questione tributaria in materia di TOSAP, TARSU, TARI e TARES, tra la Società e il Comune di Palermo. Una problematica quest'ultima, come ampiamente descritto nel paragrafo "Fondi rischi ed oneri", che deve necessariamente essere risolta per assicurare condizioni di stabilità, in quanto rappresenta fattore di rischio ed incertezza nella gestione.

L'efficacia di tale Piano di Risanamento dipendeva, in prevalenza, dalla possibilità di inserire in organico nuovi operatori di esercizio, il cui organico si è via via fisiologicamente ridotto a causa della impossibilità di procedere al turn over dei numerosi collocamenti in quiescenza del personale, aveva determinato negli ultimi anni una contrazione del volume del servizio di trasporto offerto alla cittadinanza e dei connessi proventi (nel mese di maggio 2022 sono stati assunti n. 100 conducenti di linea che hanno parzialmente colmato il vuoto del relativo organico. Oggi la Società attende ancora l'autorizzazione a procedere all'immissione in

*Continua*

servizio degli ulteriori conducenti di linea necessari a colmare il vuoto del relativo organico, al fine di assicurare il livello quali-quantitativo del servizio di TPL, utile a maturare l'intero corrispettivo contrattuale previsto).

Il C.d.A. di AMAT, in ragione dell'evoluzione dell'interlocazione molto serrata con il Comune di Palermo, in data 20/01/2021, si è trovato obbligato a prospettare (come aveva del resto già ipotizzato nel Piano di risanamento e rilancio) lo scenario alternativo di doversi procedere alla riconsegna al Comune di Palermo di quei servizi gestiti in perdita, in mancanza di una loro congrua remunerazione.

Il rielaborato Piano di Risanamento di gennaio 2021, oltre alla necessità di dover porre fine alla questione tributaria sopra descritta, conteneva la proposta al Comune di Palermo di restituzione di tutti i servizi affidati alla Società in disequilibrio economico-finanziario, condizione risultata necessaria ed utile per agevolare il recupero di efficienza, economicità ed equilibrio gestionale in alternativa al richiesto adeguamento dei corrispettivi contrattuali.

Tale prospettazione è stata dichiarata "irricevibile" dal competente Settore Comunale e tanto meno nessun intervento è stato posto in essere per limitare il protrarsi delle condizioni di squilibrio.

In merito alle predette tematiche, si rammenta che la Società, in considerazione del correlato rischio di azzeramento del proprio patrimonio netto conseguente allo squilibrio strutturale di alcuni servizi affidati, primo fra tutti quello del controllo della sosta tariffata in presenza della rivendicazione dei tributi TARI/TOSAP sulle zone blu, ha formalizzato, nel mese di marzo 2020, un atto di diffida e messa in mora, finalizzato a riequilibrare il sinallagma contrattuale.

A complicare il quadro generale fin qui rappresentato, come detto, è intervenuto con efficacia dall'anno 2021, un taglio rilevante ai corrispettivi contrattuali vigenti, disposto unilateralmente dal Comune di Palermo in sede di approvazione del proprio Bilancio di Previsione 2020-2022, in conformità alla politica di tagli adottata a carico delle partecipate, che ha automaticamente comportato la riduzione dei corrispettivi fatturati dalla Società già a partire dal 1° bimestre 2021.

Per converso, opportunamente, nel corso delle ultime riunioni della "Cabina di regia" e, in particolare in quella tenutasi in data 5 ottobre 2021, era emersa la necessità che AMAT procedesse ad una attualizzazione del Piano di Risanamento precedentemente proposto che avesse l'obiettivo di verificare la possibilità che, incidendo persino sui livelli della offerta dei servizi, si potesse ristabilire medio-tempore l'equilibrio economico dei servizi contrattualmente affidati, e contemperare in tal modo il rispetto imprescindibile dei principi regolatori del Trasporto Pubblico Locale con la carenza di risorse finanziarie connesse alla sopravvenuta congiuntura economica finanziaria di carattere sfavorevole per l'Ente Comunale.

Orbene, pur avendo AMAT preso atto – alla luce di detto provvedimento e in ragione della

Continua

sussistenza in capo al Comune di Palermo in quanto azionista unico – della Sua titolarità della direzione e coordinamento ex art. 2497 septies Cod. civ. e del controllo analogo, rimane il fatto che la complessità e la intercorrelazione tra le numerose problematiche fino ad oggi suggeriscono che la formalizzazione di detta riduzione (unilaterale) debba avvenire in sede di definizione complessiva del rapporto contrattuale.

In data 01/03/2022, il C.d.A. ha approvato l'attualizzazione del Piano di Risanamento per il periodo 2022-24 secondo le indicazioni emerse dalla "cabina di regia" al fine di concordare le linee guida da adottare per giungere ad un documento condiviso.

Nel corso dell'Assemblea dei Soci tenutasi in data 24/03/2022, il Socio ha comunicato che *"la Giunta Comunale stamane prendeva atto che il C.d.A. della Società AMAT Palermo ha adottato in data 01 marzo 2022 il 'Piano di Risanamento ed Efficientamento'. A tal uopo invita l'AMAT a trasmettere con cadenza trimestrale un report nel quale dovranno essere analizzati in modo analitico e completo lo stato di attuazione delle misure adottate dal Piano"*.

Contestualmente, la Giunta pro-tempore aveva anche approvato uno schema di sinallagma che avrebbe dovuto costituire la base per l'adeguamento contrattuale, secondo le previsioni del Piano di Risanamento e dell'atto di indirizzo emanato dallo stesso Organo, atto che conteneva comunque elementi di differenziazione rispetto al Piano adottato dalla Società.

Detto schema è stato posto all'attenzione del nuovo Sindaco, Prof. Roberto Lagalla, insieme alla Giunta Comunale per la prosecuzione del percorso finalizzato alla revisione dell'attuale Contratto di Servizio.

Il Signor Sindaco, inoltre, ha preso atto dei ragionamenti aziendali logico giuridici volti ad espungere dalle pretese comunali l'imposizione fiscale riguardante le zone blu (Tosap e Tari), per coerente analisi svolta circa il rapporto intercorrente quale società in house tra AMAT S.p.A. e l'Amministrazione Comunale. Ciò anche in considerazione delle plurime sentenze delle commissioni tributarie regionali che hanno analizzato i ricorsi aziendali (ed anche di Cassazione emesse per situazioni similari in favore di società che hanno analoga gestione) le quali non accolgono le richieste dell'Ente gerente e dei propri Uffici tributari, auspicando una rapida soluzione da parte degli Uffici Comunali competenti.

Con la recente deliberazione di Giunta Comunale n. 208 del 30/09/2022, è stato approvato il Piano della Sosta Tariffata della Città di Palermo che prende spunto dalle proposte avanzate da AMAT per tale gestione nell'ambito del Piano di Risanamento ed Efficientamento adottato il 01/03/2022.

Nell'ambito di tale deliberazione, viene, tra l'altro:

- dato mandato ad AMAT di predisporre un Piano Industriale capace di migliorare i

Continua

- servizi gestiti senza prevedere risorse aggiuntive a carico dell'Ente;
- dato mandato, quale atto di indirizzo, al Servizio Mobilità Urbana, di predisporre le necessarie modifiche al vigente Contratto di Servizio;
  - asserito che l'eliminazione di alcuni servizi in perdita potrà essere considerata solo nell'ambito di un successivo provvedimento, in sede di rimodulazione contrattuale.

Stante quanto sopra descritto, si richiama comunque l'attenzione del Socio sulla necessità di porre in essere le azioni necessarie ad assicurare il riequilibrio economico-finanziario dei servizi affidati, secondo quanto previsto dal Piano di Risanamento aziendale, anche con riferimento al contenzioso tributario in essere con il Socio, e dalla succitata recente deliberazione di Giunta Comunale n. 208 del 30/09/2022 e delle norme che regolamentano gli affidamenti in house.

Palermo, 06 ottobre 2022

**IL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DI  
AMMINISTRAZIONE  
Avv. Michele Cimino – Presidente**

