



SASA - Relazione sul governo societario

EX ART. 6, CO. 4, D.LGS. 175/2016

Esercizio chiuso al 31.12.2025

(approvato dal CDA in data 25.03.2026)

Sommario

A. PROGRAMMA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE EX ART. 6, CO. 2, D.LGS. 175/2016.	2
1. DEFINIZIONI	3
1.1. Continuità aziendale	3
1.2. Crisi	4
2. STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI	4
2.1. Analisi di indici e margini di bilancio.	14
2.2. Indicatori prospettici	18
2.3. Altri strumenti di valutazione	18
3. MONITORAGGIO PERIODICO	19
B. RELAZIONE SU MONITORAGGIO E VERIFICA DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE AL 31/12/2025.	20
1. LA SOCIETÀ	20
2. LA COMPAGINE SOCIALE E MODELLO DI GOVERNANCE.	21
3. ORGANO AMMINISTRATIVO	23
4. ORGANO DI CONTROLLO – REVISORE.	25
5. IL PERSONALE.	27
6. VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE AL 31/12/2025.	28
Modello organizzativo 231/01	36

La Società, in quanto società a controllo pubblico di cui all'art. 2, co.1, lett. m) del d.lgs. 175/2016 (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica), è tenuta - ai sensi dell'art. 6, co. 4, d.lgs. cit. - a predisporre annualmente, a chiusura dell'esercizio sociale, e a pubblicare contestualmente al bilancio di esercizio, la relazione sul governo societario, la quale deve contenere:

- uno specifico programma di valutazione del rischio aziendale (art. 6, co. 2, d.lgs. cit.);
- l'indicazione degli strumenti integrativi di governo societario adottati ai sensi dell'art. 6, co. 3; ovvero delle ragioni della loro mancata adozione (art. 6, co. 5).

La presente relazione recepisce quindi nella sua interezza le prescrizioni del Documento dei Dottori Commercialisti **"RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO contenente PROGRAMMA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE (EX ART. 6, CO. 2 E 4, D.LGS. 175/2016)"** di marzo 2019.

Sono considerate recepite le prescrizioni del documento **"INDICAZIONI SUL PROGRAMMA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE (Art. 6, comma 2, D.Lgs. n. 175/2016)"** di aprile 2021 in quanto parte integrante del documento dei Dottori Commercialisti di cui sopra.

A. PROGRAMMA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE EX ART. 6, CO. 2, D.LGS. 175/2016.

Ai sensi dell'art. 6, co. 2 del d.lgs. 175/2016:

"Le società a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'assemblea nell'ambito della relazione di cui al comma 4".

Ai sensi del successivo art. 14:

"Qualora emergano nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio di cui all'articolo 6, comma 2, uno o più indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo della società a controllo pubblico adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento [co.2].

Quando si determini la situazione di cui al comma 2, la mancata adozione di provvedimenti adeguati, da parte dell'organo amministrativo, costituisce grave irregolarità, ai sensi dell'articolo 2409 del Codice civile [co.3].

Non costituisce provvedimento adeguato, ai sensi dei commi 1 e 2, la previsione di un ripianamento delle perdite da parte dell'amministrazione o delle amministrazioni pubbliche socie, anche se attuato in concomitanza a un aumento di capitale o ad un trasferimento straordinario di partecipazioni o al rilascio di garanzie o in qualsiasi altra forma giuridica, a meno che tale intervento sia accompagnato da un piano di ristrutturazione aziendale, dal quale risulti comprovata la sussistenza di concrete prospettive di recupero dell'equilibrio economico delle attività svolte, approvato ai sensi del comma 2, anche in deroga al comma 5 [co.4].

Le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 3, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, non possono, salvo quanto previsto dagli articoli 2447 e 2482-ter del codice civile, sottoscrivere aumenti di capitale,

effettuare trasferimenti straordinari, aperture di credito, né rilasciare garanzie a favore delle società partecipate, con esclusione delle società quotate e degli istituti di credito, che abbiano registrato, per tre esercizi consecutivi, perdite di esercizio ovvero che abbiano utilizzato riserve disponibili per il ripianamento di perdite anche infrannuali. Sono in ogni caso consentiti i trasferimenti straordinari alle società di cui al primo periodo, a fronte di convenzioni, contratti di servizio o di programma relativi allo svolgimento di servizi di pubblico interesse ovvero alla realizzazione di investimenti, purché le misure indicate siano contemplate in un piano di risanamento, approvato dall'Autorità di regolazione di settore ove esistente e comunicato alla Corte di conti con le modalità di cui all'articolo 5, che contempli il raggiungimento dell'equilibrio finanziario entro tre anni. Al fine di salvaguardare la continuità nella prestazione di servizi di pubblico interesse, a fronte di gravi pericoli per la sicurezza pubblica, l'ordine pubblico e la sanità, su richiesta dell'amministrazione interessata, con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, adottato su proposta del Ministro dell'economia e delle finanze, di concerto con gli altri Ministri competenti e soggetto a registrazione della Corte dei conti, possono essere autorizzati gli interventi di cui al primo periodo del presente comma [co. 5]".

In conformità alle richiamate disposizioni normative, l'organo amministrativo della Società ha predisposto il presente Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale, approvato con deliberazione del 25 marzo 2026 che rimarrà in vigore sino a diversa successiva deliberazione dell'organo amministrativo, che potrà aggiornarlo e implementarlo in ragione delle mutate dimensioni e complessità dell'impresa della Società.

1. DEFINIZIONI

1.1. CONTINUITÀ AZIENDALE

Il principio di continuità aziendale è richiamato dall'art. 2423-bis, cod. civ. che, in tema di principi di redazione del bilancio, al co. 1, n. 1, recita: *"la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività"*.

La nozione di continuità aziendale indica la capacità dell'azienda di conseguire risultati positivi e generare correlati flussi finanziari nel tempo.

Si tratta del presupposto affinché l'azienda operi e possa continuare a operare nel prevedibile futuro come azienda in funzionamento e creare valore, il che implica il mantenimento di un equilibrio economico-finanziario.

L'azienda, nella prospettiva della continuazione dell'attività costituisce -come indicato nell'OIC 11 (§ 22), -un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro, relativo a un periodo di almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio.

Nei casi in cui, a seguito di tale valutazione prospettica, siano identificate significative incertezze in merito a tale capacità, dovranno essere chiaramente fornite nella nota integrativa le informazioni relative ai fattori di rischio, alle assunzioni effettuate e alle incertezze identificate, nonché ai piani aziendali futuri per far fronte a tali rischi e incertezze. Dovranno inoltre essere esplicitate le ragioni

che qualificano come significative le incertezze esposte e le ricadute che esse possono avere sulla continuità aziendale.

1.2. CRISI

L'art. 2, lett. c) della legge 19 ottobre 2017, n. 155 (Delega al Governo per la riforma delle discipline della crisi d'impresa e dell'insolvenza) definisce lo stato di crisi (dell'impresa) come *“probabilità di futura insolvenza, anche tenendo conto delle elaborazioni della scienza aziendalistica”*; insolvenza a sua volta intesa – ex art. 5, R.D. 16 marzo 1942, n. 267 – come la situazione che *“si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni”* (definizione confermata nel decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, recante “Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155”, il quale all'art. 2, co. 1, lett. a) definisce la “crisi” come *“lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate”*. Il tal senso, la crisi può manifestarsi con caratteristiche diverse, assumendo i connotati di una:

- crisi finanziaria, allorché l'azienda – pur economicamente sana – risenta di uno squilibrio finanziario e quindi abbia difficoltà a far fronte con regolarità alle proprie posizioni debitorie. Secondo il documento OIC 19, Debiti, (Appendice A), *“la situazione di difficoltà finanziaria è dovuta al fatto che il debitore non ha, né riesce a procurarsi, i mezzi finanziari adeguati, per quantità e qualità, a soddisfare le esigenze della gestione e le connesse obbligazioni di pagamento”*;
- crisi economica, allorché l'azienda non sia in grado, attraverso la gestione operativa, di remunerare congruamente i fattori produttivi impiegati.

2. STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI

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

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

Di seguito si riporta un breve excursus sulla normativa sulla base della quale SASA opera il proprio servizio.

La legge provinciale del 23.11.2015 n. 15 disciplina il trasporto pubblico di persone di interesse provinciale stabilendo che la Provincia Autonoma di Bolzano svolge le funzioni di pianificazione, gestione, programmazione, indirizzo, coordinamento, monitoraggio e vigilanza dei servizi di trasporto pubblico e fissa le procedure di affidamento dei servizi di trasporto pubblico allineandole a quelle dell'Unione europea.

L'articolo 20 della legge provinciale n. 15/2015 prevede la possibilità dell'affidamento diretto dei servizi di trasporto a un soggetto su cui la Provincia Autonoma di Bolzano esercita un controllo analogo a quello esercitato sulle proprie strutture, nel rispetto della normativa dell'Unione europea.

L'articolo 7, comma 9 della legge provinciale 17 dicembre 2015, n. 16, prevede che il servizio di trasporto pubblico è principalmente garantito anche attraverso il ricorso **a modelli di gestione pubblica in house o ad aziende speciali.**

L'articolo 5, comma 2 regolamento (CE) 1370/2007 definisce le condizioni e i presupposti per l'affidamento in house. L'art. 61 della Legge 23/07/2009, n. 99, dispone che le autorità competenti "possono avvalersi delle previsioni di cui all'art. 5, paragrafi 2, 4, 5 e 6 e all'articolo 8, paragrafo 2, del regolamento (CE) n. 1370/2007".

La Giunta provinciale nella seduta del 29.11.2016 si è espressa in linea generale a favore dell'affidamento diretto dei servizi autobus urbani e suburbani a una società in house da costituire.

I servizi urbani e suburbani sono esercitati per la maggior parte da SASA. e compresi nel lotto urbano e suburbano definito dal PPM.

Alla luce di quanto sopra premesso, **SASA opera il proprio servizio con un contratto di servizio (anche CDS) di cui alla delibera della Giunta Provinciale del 17 dicembre 2019 numero 1126.**

A partire dal 2021, con delibera 790/2021 del 14 novembre 2021, SASA ha ricevuto in affidamento da parte della Provincia Autonoma di Bolzano anche il servizio di traffico Extra Urbano, regolato da apposito CDS.

Tali contratti hanno per oggetto l'esercizio del servizio di trasporto pubblico di linea del Bacino Urbano ed Extra Urbano dei servizi di competenza della Provincia Autonoma di Bolzano definito nel programma di esercizio, aggiornato annualmente secondo la procedura per la formazione dell'orario approvata con relativa delibera della Giunta provinciale.

I contratti individuano quindi e regolamentano gli impegni, gli obblighi, gli oneri e i diritti dell'ente affidante e dell'impresa affidataria derivanti dall'affidamento dei servizi. Con l'obiettivo di massimizzare la soddisfazione degli utenti nel rispetto del vincolo di bilancio, nel contratto sono indicati specifici obiettivi contrattuali di efficienza, produttività, qualità.

Gli affidamenti dei servizi hanno durata di anni 10, a decorrere dall'attivazione del servizio dal 01/01/2020 al 31/12/2029 per il servizio Urbano e Suburbano e dal 14/11/2021 al 13/11/2031 per il servizio Extra Urbano.

Il corrispettivo viene determinato, per ogni contratto, ogni esercizio civilistico sulla base di quanto regolato nei rispettivi Piani Economici Finanziari (anche PEF) approvati dall'ente affidante in sede di assegnazione dell'incarico dopo aver ricevuto il parere positivo da parte delle autorità di controllo competenti.

Una volta all'anno, entro il 30 aprile, l'analisi finale dei dati annuali consuntivi da Bilancio determinerà l'eventuale revisione dei PEF in base ai parametri previsti nei rispettivi contratti. **Il 95% per il contratto Urbano ed il 90% per il contratto Extra Urbano del corrispettivo annuo, calcolato sulla produzione chilometrica programmata risultante dal Programma di esercizio al cambio**

orario di dicembre, viene corrisposto dalla Provincia Autonoma di Bolzano a titolo di acconto in rate mensili posticipate, a seguito di presentazione di regolare fattura. La Provincia Autonoma di Bolzano si impegna ad effettuare il pagamento delle fatture entro 30 giorni solari dalla data di ricevimento delle stesse.

Per le fatture ricevute nel mese di dicembre tale termine è incrementato a 60 giorni, per motivi di chiusura contabile dell'esercizio finanziario della Provincia. Il saldo degli importi dovuti dalla Provincia Autonoma di Bolzano all'impresa affidataria viene calcolato di norma entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello di riferimento, ad avvenuta consegna del Rapporto annuale sui servizi corredato da tutti i documenti necessari, ovvero i bus*km effettivamente erogati, le penali comminate e le premialità, predisposto a cura dell'impresa affidataria, tenendo conto, ove applicabile, delle variazioni previste contrattualmente.

All'inizio di ogni anno il corrispettivo unitario dell'anno precedente sarà rivalutato in misura pari alle regole di indicizzazione all'evoluzione dell'inflazione previsti nei due contratti. Sebbene le regole di rivalutazione siano diverse nei due contratti, entrambe ambiscono ad adeguare i corrispettivi sulla base dell'evoluzione dei costi legati al funzionamento del servizio.

Entrambi i contratti riportano una griglia di allocazione dei rischi in capo all'Ente Affidante ed in capo alla impresa affidataria SASA, che si riportano a seguire.

Contratto di Servizio Urbano ed Sub-Urbano

Identificazione del rischio			Allocazione		Risk assessment	Risk management	Descrizione Impatto
Natura	Drive	Evento	EA	IA			
Operativo	Domanda	Contrazione della domanda di servizio Diminuzione dei ricavi per inefficienze commerciali (e.g. rete di vendita, disponibilità titoli di viaggio, malfunzionamento piattaforme), errate stime previsionali o cause esterne (e.g. crisi economica, concorrenza modale, evoluzione tecnologica); in caso di contratti gross cost tale rischio permane in capo all'EA.	X		1	costante monitoraggio e adeguamento da parte del EA e delle sue società controllate dei sistemi di controllo	Minor valore dei ricavi da riscossione dei titoli di viaggio registrato a consuntivo rispetto a quanto previsto nel PEF
	Offerta	Surplus programmatico Eccesso di offerta programmata in relazione alla domanda effettiva.	X		1	costante monitoraggio da parte della EA tramite le strutture dedicate dell'utilizzo dei mezzi a disposizione	Minor valore dei ricavi da riscossione dei titoli di viaggio registrato a consuntivo rispetto a quanto previsto nel PEF

		Deficit programmatico Sottodimensionamento dell'offerta programmata dall'EA, in relazione alla domanda effettiva.	X		1	costante monitoraggio da parte della EA tramite le strutture dedicate dell'utilizzo dei mezzi a disposizione	Deterioramento della qualità del servizio (e.g. sovraffollamento a bordo, aumento tempi d'attesa/incarrozzamento in fermata)
		Disponibilità		X	2	risorse e strutture dedicate al monitoraggio, controllo e manutenzione delle dotazioni	Incapacità dell'IA, totale o parziale, di erogare i servizi programmati in conformità con quanto previsto dal CdS A titolo d'esempio: disponibilità materiale rotabile idoneo, malfunzionamento sistema AVM e/o apparati di sicurezza, assenza dispositivi accessibilità PMR a terra/a bordo, performance infrastrutturale (con possibili ricadute sulla velocità commerciale delle linee, rispetto a quanto previsto dal CdS).
		Variazione dei costi per effetto di fattori non controllabili da EA o IA (e.g. costo materia prima carburante gasolio, energia elettrica, materiali)		X	3	monitoraggio almeno trimestrale delle spese e identificazione di interventi correttivi nel continuo	Incremento dei costi registrato a consuntivo rispetto a quanto previsto nel PEF.
		Variazione del costo unitario della materia prima idrogeno	X		4	monitoraggio almeno trimestrale delle spese e identificazione di interventi correttivi nel continuo	Incremento dei costi registrato a consuntivo rispetto a quanto previsto nel PEF.
Altri Rischi	Normativo	Modifiche legislative (e.g. fiscali, ambientali, tariffarie) o regolatorie (e.g. condizioni minime di qualità)	X		1	Costante monitoraggio da parte della EA degli interventi normativi e proposta di eventuali interventi correttivi	Aumento dei costi di gestione/di investimento o variazione dei requisiti per l'esercizio del servizio

		Ritardo nel rilascio di autorizzazioni, certificazioni o altri atti amministrativi da parte di soggetti competenti	X		1	Costante monitoraggio da parte della EA degli interventi normativi e proposta di eventuali interventi correttivi	
	Contenzioso	Allungamento imprevisto dei tempi di svolgimento dell'affidamento	X		1	Strutture dedicate anche con supporti professionali ad hoc relativamente all'evoluzione dei possibili contenziosi	Aumento degli oneri connessi allo svolgimento della procedura di gara. Impatto sulla capacità dell'IA di assicurare le condizioni e/o il livello di servizio originariamente offerto in gara
		Problematiche (operative, economiche e finanziarie) relative all'applicazione della clausola sociale relativamente al passaggio del personale dei gestori uscenti al gestore entrante	X		1	Strutture dedicate anche con supporti professionali ad hoc relativamente all'evoluzione dei possibili contenziosi	Aumento degli oneri connessi allo svolgimento della procedura di gara. Impatto sulla capacità dell'IA di assicurare le condizioni e/o il livello di servizio originariamente offerto in gara
		Mancata consegna o consegna ritardata dei mezzi da parte dei gestori uscenti al gestore entrante	X		1	Strutture dedicate anche con supporti professionali ad hoc relativamente all'evoluzione dei possibili contenziosi	Aumento degli oneri connessi allo svolgimento della procedura di gara. Impatto sulla capacità dell'IA di assicurare le condizioni e/o il livello di servizio originariamente offerto in gara
	Relazioni industriali	Variazioni del CCNL di settore o del contratto territoriale di riferimento per valori più elevati rispetto a quanto riflesso nel PEF	X		5	Inserimento del PEF della stima di adeguamento del costo del rinnovo contrattuale	Aumento dei costi del personale
		Variazione della componente integrativa del costo del personale (contrattazione di secondo livello) per valori più elevati rispetto a quanto riflesso nel PEF		X	5	Inserimento del PEF della stima di adeguamento del costo del rinnovo contrattuale	Aumento dei costi del personale

	Gestionale	Errata stima previsionale dei costi legata a inefficienze organizzative e/o gestionali		X	1	monitoraggio almeno trimestrale delle spese e identificazione di interventi correttivi nel continuo	Aumento dei costi di produzione A titolo d'esempio: assenteismo, inadempimenti contrattuali fornitori e subappaltatori, costi manutenzione, obsolescenza tecnica dei beni.
	Finanziario	Mancato o ritardato pagamento dei corrispettivi da parte dell'EA	X		1	Monitoraggio delle entrate e delle spese da parte del EA	Impossibilità per l'EA di garantire il pagamento dei corrispettivi nei tempi contrattualmente previsti
		Inflazione reale. Al verificarsi di una inflazione reale diversa da quella prevista nel PEF i relativi effetti saranno a beneficio (in caso di inflazione reale inferiore a quella usata nel PEF) ovvero a carico di PAB (in caso di inflazione reale superiore a quella usata nel PEF).	X		3	Monitoraggio delle entrate e delle spese da parte del EA	Incremento/decremento dei costi e/o ricavi registrati a consuntivo rispetto a quanto previsto nel PEF.
		Mancato adeguamento dei corrispettivi per assenza di copertura con risorse pubbliche	X		1	Monitoraggio delle entrate e delle spese da parte del EA	Impossibilità per l'EA di garantire l'adeguamento dei corrispettivi a quanto contrattualmente previsto
	Socio-ambientale	Eventi accidentali in corso di esercizio dei beni strumentali necessari per lo svolgimento del servizio (e.g. materiale rotabile, depositi, officine)		X	1	struttura dedicata al controllo interna alla IA	Aumento dei costi di esercizio derivante dall'attivazione di procedure di gestione dei rischi industriali (da incidenti rilevanti) e/o di risanamento ambientale (aria, acqua, suolo, gestione rifiuti)
	Cause di forza maggiore	Alterazione non prevedibile delle condizioni di svolgimento del servizio. A titolo esemplificativo e non esaustivo: terremoti, sommosse, pandemie, inondazioni, etc	X		2	monitoraggio nel continuo dei fenomeni	Impossibilità per l'IA di garantire il livello di servizio offerto in gara
EA = Ente Affidante							

IA = Impresa Affidataria

Risk assessment: scala da 1 (improbabile), 2 (poco probabile), 3 (abbastanza probabile), 4 (probabile) a 5 (molto probabile)

Contratto di Servizio Extra Urbano

Identificazione del rischio			Allocazione		Risk assessment	Risk management	Descrizione Impatto
Natura	Drive	Evento	EA	IA			
Operativo	Domanda	Contrazione della domanda di servizio Diminuzione dei ricavi per inefficienze commerciali (e.g. rete di vendita, disponibilità titoli di viaggio, malfunzionamento piattaforme), errate stime previsionali o cause esterne (e.g. crisi economica, concorrenza modale, evoluzione tecnologica); in caso di contratti gross cost tale rischio permane in capo all'EA.	X		1	costante monitoraggio e adeguamento da parte del EA e delle sue società controllate dei sistemi di controllo	Minor valore dei ricavi da riscossione dei titoli di viaggio registrato a consuntivo rispetto a quanto previsto nel PEF
	Offerta	Surplus programmatico Eccesso di offerta programmata in relazione alla domanda effettiva.	X		1	costante monitoraggio da parte della EA tramite le strutture dedicate dell'utilizzo dei mezzi a disposizione	Minor valore dei ricavi da riscossione dei titoli di viaggio registrato a consuntivo rispetto a quanto previsto nel PEF
		Deficit programmatico Sottodimensionamento dell'offerta programmata dall'EA, in relazione alla domanda effettiva.	X		1	costante monitoraggio da parte della EA tramite le strutture dedicate dell'utilizzo dei mezzi a disposizione	Deterioramento della qualità del servizio (e.g. sovraffollamento a bordo, aumento tempi d'attesa/incarrozzamento in fermata)

		Disponibilità		X	2	risorse e strutture dedicate al monitoraggio, controllo e manutenzione delle dotazioni	Incapacità dell'IA, totale o parziale, di erogare i servizi programmati in conformità con quanto previsto dal CdS A titolo d'esempio: disponibilità materiale rotabile idoneo, malfunzionamento sistema AVM e/o apparati di sicurezza, assenza dispositivi accessibilità PMR a terra/a bordo, performance infrastrutturale (con possibili ricadute sulla velocità commerciale delle linee, rispetto a quanto previsto dal CdS).
		Variazione dei costi per effetto di fattori non controllabili da EA o IA (e.g. costo materia prima carburante gasolio, energia elettrica, materiali)		X	3	monitoraggio almeno trimestrale delle spese e identificazione di interventi correttivi nel continuo	Incremento dei costi registrato a consuntivo rispetto a quanto previsto nel PEF.
		Variazione del costo unitario della materia prima idrogeno	X		4	monitoraggio almeno trimestrale delle spese e identificazione di interventi correttivi nel continuo	Incremento dei costi registrato a consuntivo rispetto a quanto previsto nel PEF.
Altri Rischi	Normativo	Modifiche legislative (e.g. fiscali, ambientali, tariffarie) o regolatorie (e.g. condizioni minime di qualità)	X		1	Costante monitoraggio da parte della EA degli interventi normativi e proposta di eventuali interventi correttivi	Aumento dei costi di gestione/di investimento o variazione dei requisiti per l'esercizio del servizio
		Ritardo nel rilascio di autorizzazioni, certificazioni o altri atti amministrativi da parte di soggetti competenti	X		1	Costante monitoraggio da parte della EA degli interventi normativi e proposta di eventuali interventi correttivi	

	Contenzioso	Allungamento imprevisto dei tempi di svolgimento dell'affidamento	X		1	Strutture dedicate anche con supporti professionali ad hoc relativamente all'evoluzione dei possibili contenziosi	Aumento degli oneri connessi allo svolgimento della procedura di gara. Impatto sulla capacità dell'IA di assicurare le condizioni e/o il livello di servizio originariamente offerto in gara
		Problematiche (operative, economiche e finanziarie) relative all'applicazione della clausola sociale relativamente al passaggio del personale dei gestori uscenti al gestore entrante	X		1	Strutture dedicate anche con supporti professionali ad hoc relativamente all'evoluzione dei possibili contenziosi	Aumento degli oneri connessi allo svolgimento della procedura di gara. Impatto sulla capacità dell'IA di assicurare le condizioni e/o il livello di servizio originariamente offerto in gara
		Mancata consegna o consegna ritardata dei mezzi da parte dei gestori uscenti al gestore entrante	X		1	Strutture dedicate anche con supporti professionali ad hoc relativamente all'evoluzione dei possibili contenziosi	Aumento degli oneri connessi allo svolgimento della procedura di gara. Impatto sulla capacità dell'IA di assicurare le condizioni e/o il livello di servizio originariamente offerto in gara
	Relazioni industriali	Variazioni del CCNL di settore o del contratto territoriale di riferimento per valori più elevati rispetto a quanto riflesso nel PEF	X		5	Inserimento del PEF della stima di adeguamento del costo del rinnovo contrattuale	Aumento dei costi del personale
		Variazione della componente integrativa del costo del personale (contrattazione di secondo livello) per valori più elevati rispetto a quanto riflesso nel PEF		X	5	Inserimento del PEF della stima di adeguamento del costo del rinnovo contrattuale	Aumento dei costi del personale
	Gestionale	Errata stima previsionale dei costi legata a inefficienze organizzative e/o gestionali		X	1	monitoraggio almeno trimestrale delle spese e identificazione di interventi correttivi nel continuo	Aumento dei costi di produzione A titolo d'esempio: assenteismo, inadempimenti contrattuali fornitori e subappaltatori, costi manutenzione, obsolescenza tecnica dei beni.

	Finanziario	Mancato o ritardato pagamento dei corrispettivi da parte dell'EA	X		1	Monitoraggio delle entrate e delle spese da parte del EA	Impossibilità per l'EA di garantire il pagamento dei corrispettivi nei tempi contrattualmente previsti
		Inflazione reale. Al verificarsi di una inflazione reale diversa da quella prevista nel PEF i relativi effetti saranno a beneficio (in caso di inflazione reale inferiore a quella usata nel PEF) ovvero a carico di PAB (in caso di inflazione reale superiore a quella usata nel PEF).	X		3	Monitoraggio delle entrate e delle spese da parte del EA	Incremento/decremento dei costi e/o ricavi registrati a consuntivo rispetto a quanto previsto nel PEF.
		Mancato adeguamento dei corrispettivi per assenza di copertura con risorse pubbliche	X		1	Monitoraggio delle entrate e delle spese da parte del EA	Impossibilità per l'EA di garantire l'adeguamento dei corrispettivi a quanto contrattualmente previsto
	Socio-ambientale	Eventi accidentali in corso di esercizio dei beni strumentali necessari per lo svolgimento del servizio (e.g. materiale rotabile, depositi, officine)		X	1	struttura dedicata al controllo interna alla IA	Aumento dei costi di esercizio derivante dall'attivazione di procedure di gestione dei rischi industriali (da incidenti rilevanti) e/o di risanamento ambientale (aria, acqua, suolo, gestione rifiuti)
	Cause di forza maggiore	Alterazione non prevedibile delle condizioni di svolgimento del servizio. A titolo esemplificativo e non esaustivo: terremoti, sommosse, pandemie, inondazioni, etc	X		2	monitoraggio nel continuo dei fenomeni	Impossibilità per l'IA di garantire il livello di servizio offerto in gara
	EA = Ente Affidante IA = Impresa Affidataria Risk assessment: scala da 1 (improbabile), 2 (poco probabile), 3 (abbastanza probabile), 4 (probabile) a 5 (molto probabile)						

Quanto sopra esposto costituisce la base per la definizione del modello e degli indici da applicare nella valutazione del rischio di crisi aziendale.

Si precisa che in corrispondenza dell'approvazione del presente documento, sono in corso i lavori tra SASA e l'Ente Affidante per procedere all'approvazione dei nuovi Piani Economici Finanziari, il cui termine di approvazione sarà indicativamente verso l'inizio del 2. Trimestre 2025. Tale processo di revisione andrà adeguare i corrispettivi necessari a SASA per proseguire nell'esecuzione del servizio Pubblico.

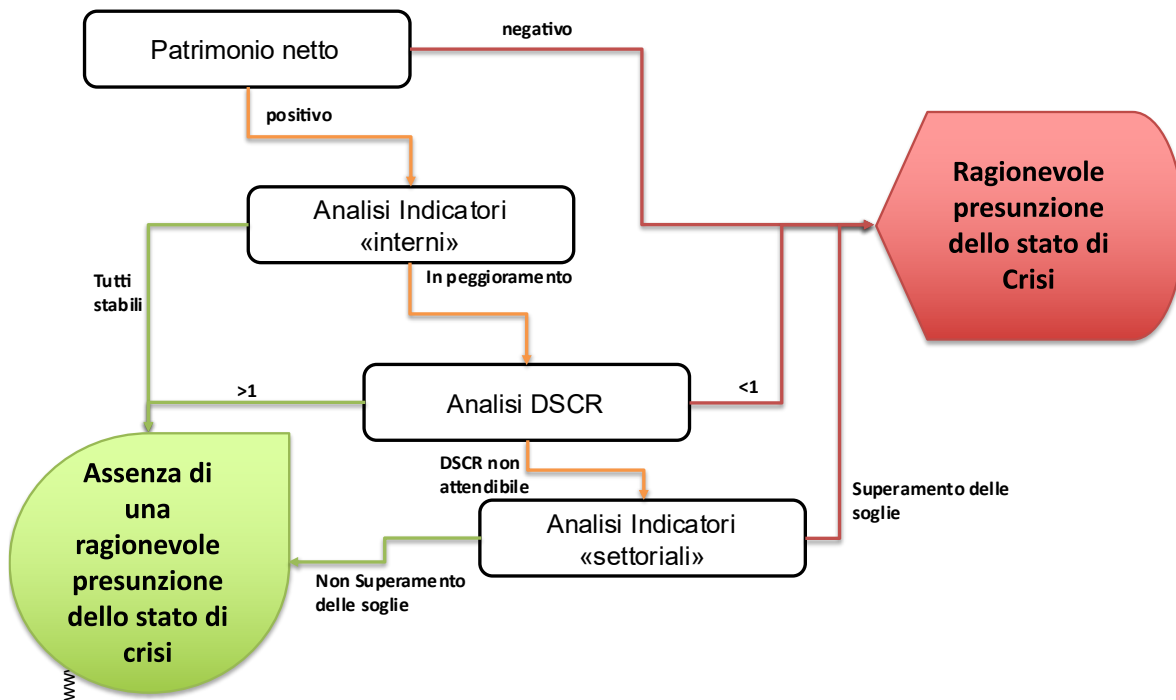
2.1. ANALISI DI INDICI E MARGINI DI BILANCIO.

L'analisi di bilancio si focalizza sulla:

- **solidità:** l'analisi è indirizzata ad apprezzare la relazione fra le diverse fonti di finanziamento e la corrispondenza tra la durata degli impieghi e delle fonti;
- **liquidità:** l'analisi ha ad oggetto la capacità dell'azienda di far fronte ai pagamenti a breve con la liquidità creata dalle attività di gestione a breve termine;
- **redditività:** l'analisi verifica la capacità dell'azienda di generare un reddito capace di coprire l'insieme dei costi aziendali nonché, eventualmente, remunerare del capitale

Il processo di controllo e decisionale legato all'eventuale identificazione di uno stato di crisi si sviluppa come di seguito riportato, in linea con quanto previsto dall'ordine dei commercialisti e l'art. 13 del DLGD 14/2019 in materia di **“Codice della crisi di impresa e di insolvenza”** ed il documento **“Relazione sul governo societario”** del Consiglio Nazionale dei Commercialisti emesso in marzo del 2019.

Flusso decisionale



18

Patrimonio netto

Tale criterio è applicabile per tutte le imprese in contabilità ordinaria. SASA utilizza quindi come fattore di allerta quando il patrimonio netto scende sotto il limite legale per effetto di perdite di esercizio, anche cumulate e rappresenta causa di scioglimento della società di capitali (art. 2484, c. 4 C.C.). Il fatto che il patrimonio netto sia divenuto negativo può essere superato da una ricapitalizzazione.

Analisi indicatori interni

Per indicatori interni si intendono quelli previsti nel documento “Relazione sul governo societario” del Consiglio Nazionale dei Commercialisti emesso in marzo del 2019, applicabili per SASA. Come previsto dal documento stesso sono stati utilizzati sia margini sia indici. Il deterioramento di tutti gli indicatori qui riportati costituisce quindi un segnale di allerta.

Gli indicatori selezionati sono considerati i più idonei a definire la situazione aziendale, in ragione delle caratteristiche di settore e aziendali, nonché dell’area di attività.

Si riporta nella tabella che segue l’andamento di tali indicatori nell’esercizio appena concluso ed in quello precedente. Si rimanda a quanto esplicitato nella Relazione sulla Gestione per quanto attiene la valutazione della performance relativa all’esercizio.

	Anno 2025	Anno 2024
STATO PATRIMONIALE		
“marginì”		
Margine di struttura	-46.960.678	-30.103.218
Margine di disponibilità	-1.153.769	3.680.229
“Indici”		
Grado di indebitamento	0,67	0,82
CONTO ECONOMICO		
Margini		
Margine operativo lordo (MOL)	10.281.181	7.837.198
Risultato operativo (EBIT)	1.682.166	1.089.714
Indici		
Return on Equity	3,68	1,46
Return on Sales	1,78	0,94

Si sottolinea che il ROS è anche stato utilizzato come indicatore di controllo all'interno dei sopra citati CDS.

Al fine di garantire, monitorare e preservare l'equilibrio economico finanziario per tutta la durata del contratto di servizio, è stato identificato un indicatore economico che permetta di verificare la sussistenza delle sopraindicate condizioni. Tale indicatore è il ROS (Return On Sales) che è dato dal rapporto tra il reddito netto prodotto nel periodo di analisi (prima delle imposte) ed i ricavi da corrispettivo realizzati.

$ROS \% = \text{Reddito netto (prima delle imposte)} / \text{Ricavi da Corrispettivo}$

Reddito Netto: differenza tra tutti i ricavi realizzati e tutti costi sostenuti (tranne le imposte)

Ricavi da Corrispettivo: sono i ricavi realizzati moltiplicando i KM di servizio erogati per il corrispettivo unitario pattuito (già rivalutato).

Il limite entro cui il ROS% può oscillare (in più o in meno) permettendo all'ente affidataria di mantenere l'equilibrio economico/finanziario è pari all'80%. Oscillazioni superiori o inferiori a questo

limite minano il mantenimento dell'equilibrio esponendo l'azienda ad una sotto o sovra compensazione dei servizi erogati.

Analisi DSCR

Il DSCR è calcolato quale rapporto tra i flussi di cassa liberi e i debiti previsti nei 12 mesi successivi. Valori di tale indice superiori ad uno, denotano la stimata capacità di sostenibilità dei debiti su un orizzonte di 12 mesi, valori inferiori ad uno la relativa incapacità.

Il DSCR è utilizzabile solo in presenza di dati prognostici ritenuti validi dagli organi di controllo secondo il loro giudizio professionale.

Se il DSCR è maggiore di uno non c'è presunzione di stato di crisi, se minore di uno c'è presunzione di stato di crisi.

Indici di settore

Quando il DSCR non sia disponibile, o i dati prognostici occorrenti per la sua determinazione siano ritenuti non sufficientemente affidabili si applicano gli indici di settore con soglie diverse a seconda del settore di attività come rappresentate nella figura in calce. Tali indici devono allettarsi tutti congiuntamente e sono:

- **indice di sostenibilità degli oneri finanziari**, in termini di rapporto tra gli oneri finanziari e il fatturato;
- **indice di adeguatezza patrimoniale**, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali;
- **indice di ritorno liquido dell'attivo**, in termini di rapporto da cash flow e attivo;
- **indice di liquidità**, in termini di rapporto tra attività a breve termine e passivo a breve termine;
- **indice di indebitamento previdenziale e tributario**, in termini di rapporto tra l'indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo.

Di seguito si riportano le soglie in vigore per tali indici con particolare riferimento al settore "H" Trasporto e Magazzinaggio valide per SASA.

Soglie di settore					
Settore	Soglie di allerta				
	Oneri finanz./ ricavi %	Patrimonio netto/de- biti totali%	Liquidità a breve termine (attiv./passività a breve%)	Cash flow/ attivo%	Indebitam. previdenz. + tribut./ attivo%
(A) Agricoltura silvicoltura e pesca	2.8	9.4	92.1	0.3	5.6
(B) Estrazione (C) Manifattura (D) Prod. energia/gas	3.0	7.6	93.7	0.5	4.9
(E) Forn. acqua reti fognarie rifiuti (D) Trasm. energia/gas	2.6	6.7	84.2	1.9	6.5
(F41) Costruzione di edifici	3.8	4.9	108.0	0.4	3.8
(F42) Ingegneria civile (F43) Costruzioni specializzate	2.8	5.3	101.1	1.4	5.3
(G45) Comm. ingrosso e dett. veicoli (G46) Comm. ingrosso	2.1	6.3	101.4	0.6	2.9
(D) Distribuzione energia/gas					
(G47) Comm. dettaglio (I56) Bar e ristoranti	1.5	4.2	89.8	1.0	7.8
(H) Trasporto e magazzinaggio (I55) Hotel	1.5	4.1	86.0	1.4	10.2
(JMN) Servizi alle imprese	1.8	5.2	95.4	1.7	11.9
(PQRS) Servizi alle persone	2.7	2.3	69.8	0.5	14.6

2.2. INDICATORI PROSPETTICI

In linea con quanto previsto dal documento dei dottori commercialisti “Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale” di marzo 2019, la Società ha individuato il seguente indicatore per l'analisi prospettica:

	2024	2025	2026
Indicatore di sostenibilità del debito			
DSCR (Debt Service Coverage ratio)	3,7	3,9	1,4

Il valore del DSCR per il 2026 è definito nel Budget.

2.3. ALTRI STRUMENTI DI VALUTAZIONE

La società non ha ritenuto necessario utilizzare ulteriori strumenti di valutazione, oltre a quanto già esposto nel presente documento.

3. MONITORAGGIO PERIODICO

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

Detta attività di monitoraggio è realizzata anche in adempimento di quanto prescritto ex art. 147-quater del TUEL, a mente del quale, tra l'altro:

“L'ente locale definisce, secondo la propria autonomia organizzativa, un sistema di controlli sulle società non quotate, partecipate dallo stesso ente locale. Tali controlli sono esercitati dalle strutture proprie dell'ente locale, che ne sono responsabili. [co.1]

Per l'attuazione di quanto previsto al comma 1 del presente articolo, l'amministrazione definisce preventivamente, in riferimento all'articolo 170, comma 6, gli obiettivi gestionali a cui deve tendere la società partecipata, secondo parametri qualitativi e quantitativi, e organizza un idoneo sistema informativo finalizzato a rilevare i rapporti finanziari tra l'ente proprietario e la società, la situazione contabile, gestionale e organizzativa della società, i contratti di servizio, la qualità dei servizi, il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica. [co.2]

Sulla base delle informazioni di cui al comma 2, l'ente locale effettua il monitoraggio periodico sull'andamento delle società non quotate partecipate, analizza gli scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati e individua le opportune azioni correttive, anche in riferimento a possibili squilibri economico-finanziari rilevanti per il bilancio dell'ente. [co.3]

I risultati complessivi della gestione dell'ente locale e delle aziende non quotate partecipate sono rilevati mediante bilancio consolidato, secondo la competenza economica, predisposto secondo le modalità previste dal decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni. [co.4].

Le disposizioni del presente articolo si applicano, in fase di prima applicazione, agli enti locali con popolazione superiore a 100.000 abitanti, per l'anno 2014 agli enti locali con popolazione superiore a 50.000 abitanti e, a decorrere dall'anno 2015, agli enti locali con popolazione superiore a 15.000 abitanti, ad eccezione del comma 4, che si applica a tutti gli enti locali a decorrere dall'anno 2015, secondo le disposizioni recate dal decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118. Le disposizioni del presente articolo non si applicano alle società quotate e a quelle da esse controllate ai sensi dell'articolo 2359 del codice civile. A tal fine, per società quotate partecipate dagli enti di cui al presente articolo si intendono le società emittenti strumenti finanziari quotati in mercati regolamentati. [co.5]”

Copia delle relazioni aventi a oggetto le attività di monitoraggio dei rischi, anche ai fini dell'emersione e/o rilevazione di situazioni suscettibili di determinare l'emersione del rischio di crisi, **sarà trasmessa all'organo di controllo e all'organo di revisione, che eserciterà in merito la vigilanza di sua competenza.**

Le attività sopra menzionate saranno portate a conoscenza dell'assemblea nell'ambito della Relazione sul governo societario riferita al relativo esercizio.

In presenza di elementi sintomatici dell'esistenza di un rischio di crisi, l'organo amministrativo è tenuto a convocare senza indugio l'assemblea dei soci per verificare se risulti integrata la fattispecie di cui all'art. 14, co. 2, d.lgs. 175/2016 e per esprimere una valutazione sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale della Società.

L'organo amministrativo che rilevi uno o più profili di rischio di crisi aziendale in relazione agli indicatori considerati formulerà gli indirizzi per la redazione di idoneo piano di risanamento recante i provvedimenti necessari a prevenire l'aggravamento della crisi, correggerne gli effetti ed eliminarne le cause ai sensi dell'art. 14, co. 2, d.lgs. 175/2016.

L'organo amministrativo sarà tenuto a provvedere alla predisposizione del predetto piano di risanamento, in un arco temporale necessario a svilupparlo e comunque in un periodo di tempo congruo tenendo conto della situazione economico-patrimoniale-finanziaria della società, da sottoporre all'approvazione dell'assemblea dei soci.

Per quanto riguarda l'attività di monitoraggio del Comune di Bolzano in applicazione dell'art 147-quater del TUEL vedasi allegato.

B. RELAZIONE SU MONITORAGGIO E VERIFICA DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE AL 31/12/2025.

+In adempimento al Programma di valutazione del rischio approvato dall'organo amministrativo con deliberazione in data 25 marzo 2026, si è proceduto all'attività di monitoraggio e di verifica del rischio aziendale le cui risultanze, con riferimento alla data del 31/12/2025, sono di seguito evidenziate.

1. LA SOCIETÀ.

SASA ha per oggetto l'esercizio dell'attività di trasporto pubblico e/o collettivo di persone urbano, suburbano, interurbano ed extraurbano, nonché lo svolgimento di qualsiasi servizio e/o attività nel campo della mobilità, purché funzionale e/o sussidiaria, correlata, connessa, complementare al servizio di trasporto e che sia ritenuta utile per il conseguimento dell'oggetto sociale e/o per il raggiungimento delle finalità di pubblico interesse perseguite dai soci, ovvero per l'ottimale gestione delle risorse umane e strumentali aziendali.

Le attività di trasporto sono assegnate alla SASA dalla Provincia Autonoma di Bolzano – Alto Adige, secondo le modalità definite dalla Legge provinciale del 23 novembre 2015, n. 15 “Mobilità pubblica”, che disciplina il trasporto pubblico di persone di interesse provinciale e in virtù della delibera della Giunta Provinciale n.1126/2019 con cui la stessa ha affidato il contratto di servizio a SASA per il periodo 1/1/2020-31/12/2029.

Pertanto, a partire dalla modifica societaria del 2017, la società opera su affidamento diretto (in house), agendo come vero e proprio organo delle amministrazioni pubbliche partecipanti, che esercitano sulla stessa un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi. La società è tenuta a realizzare almeno l'80% del fatturato nella gestione dei servizi e delle attività realizzate per conto degli Enti Pubblici soci. La produzione ulteriore rispetto al suddetto limite di fatturato è consentita

solo a condizione che la stessa permetta economia di scala e di scopo o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività principale svolta.

Il rapporto concessorio, definito dai Contratti di servizio (CDS) di cui alle delibere della Giunta Provinciale numero 1126/2019 del 17 dicembre 2019 (contratto di Servizio Urbano e Sub-Urbano) e numero 790/2021 del 14 settembre 2021 (contratto di servizio Extra Urbano), attribuiscono responsabilità ed obblighi distinti tra SASA, Provincia Autonoma di Bolzano e Comuni sul cui territorio viene esercitato il servizio. SASA, in qualità di concessionario, è responsabile di gestire il sistema di trasporto, attuando gli indirizzi e le direttive della Provincia a cui competono la pianificazione (e l'autorizzazione) dei servizi nonché gli investimenti per lo sviluppo ed il mantenimento della rete di trasporto pubblico, mentre i Comuni sono responsabili delle infrastrutture relative al TPL sul loro territorio.

L'andamento del servizio erogato nel 2025 per le linee Urbane ed Extra Urbano è sostanzialmente in linea con il programma di esercizio pianificato dall'ente affidante.

A fronte di un valore totale di KM programmato al cambio orario pari a **15.343.951 km** (di cui 8.190.922 km per il CDS Urbano e 7.153.029 per il CDS Extra Urbano), il servizio effettivamente erogato si attesta a **15.232.221 km** (di cui 8.110.207 km per il CDS Urbano e 7.122.014 per il CDS Extra Urbano).

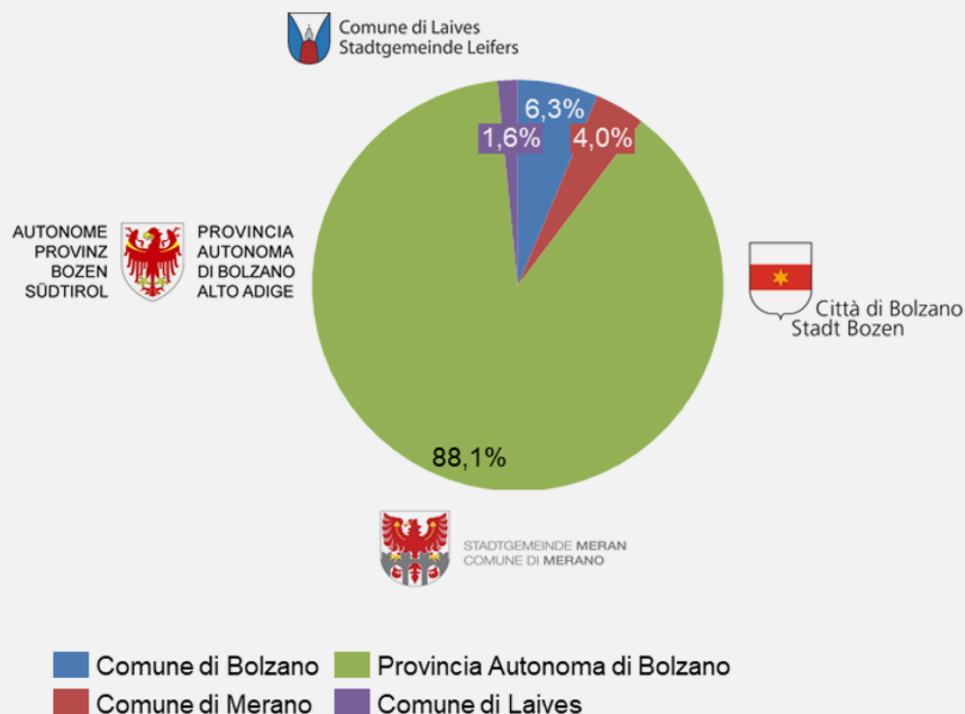
2. LA COMPAGINE SOCIALE E MODELLO DI GOVERNANCE

Compagine sociale

La Società è a totale capitale pubblico; sono soci di SASA la Provincia Autonoma di Bolzano, che rappresenta anche il socio di maggioranza con oltre i due terzi del capitale sociale e i Comuni di Bolzano, Merano e Laives e dal 2017 opera nel rispetto della normativa *"in house providing"*

Al 31.12.2025 le quote azionarie sono ripartite come rappresentato nel grafico:

SASA SPA: 100% CAPITALE PUBBLICO



Il capitale sociale sottoscritto e versato ammonta a 19.470.346 €. L'Azienda è iscritta nel Registro delle Imprese di Bolzano, codice fiscale e partita IVA n. 00359210218.

Modello di Governance

Il modello di Governo Societario adottato dalla Società per l'amministrazione ed il controllo è il c.d. "sistema tradizionale" di cui agli artt. 2380-bis e seguenti c.c.

Gli organi societari sono:

- a) l'Assemblea dei soci;
- b) il Consiglio di Amministrazione;
- c) il Presidente del Consiglio di Amministrazione;
- d) il Collegio Sindacale.

La Società è soggetta al controllo analogo congiunto da parte degli Enti pubblici soci, che ai sensi dell'articolo 14 dello Statuto della Società viene esercitato sulle decisioni strategiche, nonché sulle decisioni gestionali straordinarie ed ordinarie di maggiore interesse o comunque più rilevanti

attraverso l'istituzione di un Comitato di indirizzo, vigilanza e controllo (**Comitato di Indirizzo**), composto dal rappresentante legale di ciascun ente e presieduto dal rappresentante del socio Provincia Autonoma di Bolzano.

3. ORGANO AMMINISTRATIVO

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il Consiglio di amministrazione è investito dei più ampi poteri di gestione ordinaria e straordinaria della società, come stabiliti dalla normativa vigente, fermo restando l'esercizio del controllo analogo.

La società è amministrata, da un Consiglio di Amministrazione composto da 5 (cinque) amministratori, di cui 3 (tre) nominati dalla Provincia Autonoma di Bolzano, tra cui il Presidente, e 2 (due) in rappresentanza dei Comuni di Bolzano, di Merano, di Laives a rotazione e d'intesa tra loro, tra cui il Vicepresidente

La società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione, che è stato rinnovato nel 2025 e che rimarrà in carica fino all'approvazione del bilancio d'esercizio 2027. È composto da 5 membri nominati dall'Assemblea dei Soci, di cui tre designati dalla PAB, uno dal Comune di Merano e uno Comune di Bolzano, nel rispetto della quota di genere e della consistenza dei gruppi linguistici e che al 31.12.2025 si presenta nel modo seguente:

PRESIDENTE	Astrid KOFLER	designato/a dal socio	Provincia di Bolzano
VICEPRESIDENTE	Franco Murano		Comune di Bolzano
CONSIGLIERA	Christine GASSER		Provincia di Bolzano
CONSIGLIERE	Matteo MIGAZZI		Provincia di Bolzano
CONSIGLIERE	Fabio PEDULLA'		Comune di Merano

Il Consiglio di amministrazione, nel corso del 2025, si è riunito 20 volte, adottando decisioni strategiche per garantire un'adeguata struttura organizzativa aziendale. Ha proseguito il proprio impegno quotidiano nel fornire un servizio affidabile e di qualità agli utenti, ponendo particolare attenzione alla sicurezza attraverso diverse iniziative mirate, come il rafforzamento delle misure di sicurezza a bordo anche attraverso l'organizzazione di controlli congiunti con le forze di polizia e il monitoraggio delle linee.

Parallelamente la società ha proseguito le attività di aggiornamento e adeguamento in materia di compliance normativa, con particolare riferimento agli ambiti della trasparenza, dell'anticorruzione, dell'antiriciclaggio, della protezione dei dati personali e agli adempimenti previsti per le società incluse nell'elenco ISTAT

La funzione di Internal Audit, istituita negli esercizi precedenti, ha continuato a operare con l'obiettivo di rafforzare il sistema di controllo interno e migliorare i processi di gestione del rischio aziendale, contribuendo a rendere più strutturati i processi di verifica e controllo e ad aumentare l'affidabilità complessiva delle procedure aziendali.

La società ha inoltre proseguito lo sviluppo dei progetti legati al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), consolidando il proprio impegno nella transizione verso una mobilità sempre più sostenibile e innovativa. In tale contesto sono state avviate ulteriori iniziative finalizzate all'introduzione di tecnologie a basse emissioni e allo sviluppo di infrastrutture energetiche avanzate, tra cui i progetti legati alla produzione e all'utilizzo dell'idrogeno.

Nel corso del 2025 la società ha continuato a porre una forte attenzione al benessere di tutti i collaboratori, sia in termini di retention che di recruiting, rafforzando in modo strutturale il dialogo con i dipendenti e promuovendo iniziative mirate al miglioramento delle condizioni di lavoro. In tale contesto sono state confermate e sviluppate ulteriori azioni migliorative sia sotto il profilo remunerativo che qualitativo, anche alla luce degli effetti dei recenti accordi sindacali e dell'evoluzione della contrattazione collettiva nazionale di settore. In continuità con il progetto "Valori", avviato negli esercizi precedenti, l'azienda ha proseguito il percorso di dialogo strutturato con i collaboratori, favorendo un clima organizzativo improntato alla partecipazione e alla valorizzazione delle risorse umane.

Infine, sono stati realizzati importanti adeguamenti organizzativi volti a migliorare l'efficienza e l'efficacia della gestione aziendale. Tali interventi hanno permesso di ottimizzare la struttura operativa, migliorare la gestione delle risorse e rafforzare il livello di sicurezza aziendale attraverso misure di protezione avanzate.

COMITATO DI INDIRIZZO, VIGILANZA E CONTROLLO

A partire dalla modifica statutaria effettuata con delibera assembleare del 28 novembre 2017 la società opera nel rispetto dei requisiti della normativa vigente in materia di "in house providing". Nello Statuto della società (articolo 14), sono disciplinati i meccanismi attraverso i quali i soci esercitano il controllo analogo congiunto sulla Società e sulle sue attività, praticando congiuntamente un'influenza determinante, sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni significative della società, attraverso il **Comitato di indirizzo, vigilanza e controllo**, composto dal rappresentante legale di ciascun ente e presieduto dal rappresentante del socio Provincia Autonoma di Bolzano.

La società è tenuta ad eseguire gli indirizzi forniti e gli obiettivi indicati dagli Enti Pubblici soci che esercitano il controllo analogo, in ordine allo svolgimento dell'attività, nonché ad eseguire le direttive generali impartite dai medesimi ai fini di garantire il conseguimento degli obiettivi e dei compiti istituzionali della Società.

Il controllo analogo congiunto è esercitato sulle decisioni strategiche, nonché sulle decisioni gestionali straordinarie ed ordinarie di maggiore interesse o comunque più rilevanti, in conformità alla normativa vigente anche europea, applicabile alle società *in house*, attraverso l'istituzione di un Comitato con funzioni di indirizzo, vigilanza e controllo (di seguito "Comitato di indirizzo") composta dal rappresentante legale, o suo delegato, di ciascun Ente pubblico socio. Le funzioni di Presidente del Comitato di indirizzo sono svolte dal/la rappresentante del socio Provincia Autonoma di Bolzano.

Il Comitato di indirizzo, esercita le funzioni di indirizzo, programmazione e controllo, nonché di diritto all'informazione, in conformità alla normativa vigente, ai contratti di servizio che regolano i rapporti tra società ed enti pubblici soci e dagli specifici regolamenti adottati dagli enti stessi.

In particolare il Comitato: delibera in ordine alle autorizzazioni preventive sul compimento degli atti gestori di cui all'Art. 16 dello Statuto societario; ha accesso agli ordini del giorno delle sedute del Consiglio di Amministrazione ed a tutte le deliberazioni del Consiglio di Amministrazione; riceve, a chiusura dell'esercizio sociale, la relazione sul governo societario, che dà atto della verifica infra-annuale del rispetto degli equilibri economico-finanziari, della valutazione del rischio di crisi aziendale e dello stato di attuazione degli obiettivi fissati, con specifico riferimento al contenimento delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle di gestione del personale; in ogni momento può richiedere informazioni e documenti sulla gestione dei servizi oggetto di affidamento diretto.

Nel corso del 2025 il Comitato di indirizzo si è riunito in 5 sedute.

4. ORGANO DI CONTROLLO – REVISORE.

4.1. Collegio dei Sindaci

Il Collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.

Ai sensi dell'articolo 18 dello Statuto Societario, il Collegio sindacale è composto da tre membri effettivi e due supplenti che durano in carica tre esercizi e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio della carica e possono essere rieletti dall'Assemblea dei soci che li ha nominati. Le nomine devono avvenire nel rispetto delle quote di genere e della proporzionale linguistica, calcolata sulla media semplice delle proporzionali riferite agli enti soci. La Provincia Autonoma di Bolzano nomina il Presidente, un componente effettivo. Il Comune di Bolzano, il Comune di Merano e Laives provvedono d'intesa tra loro e a rotazione alla nomina di un componente effettivo e uno supplente. Rimane salva la facoltà degli enti pubblici soci di effettuare la nomina con provvedimento dei soci ai sensi dell'Art. 2449 c.c. Il Collegio sindacale è stato rinnovato nel 2025 con nomina dall'Assemblea ordinaria dei soci e rimarrà in carica fino all'approvazione del bilancio d'esercizio 2027.

Il Collegio sindacale al 31.12.2025 è così composto:

PRESIDENTE	Martha Florian von Call
MEMBRO EFFETTIVO	Marco Zago
MEMBRO EFFETTIVO	Ingrid Joris
SUPPLENTE	Renate Fauner

In data 31.12.2025 si registrano le dimissioni del Sindaco Supplente, Bonsignori Renato.

4.2. Revisori dei Conti

Con atto di nomina datato 21.05.2024, il Revisore che rimarrà in carica fino all'approvazione del Bilancio al 31.12.2026, è la società KPMG Spa.

4.3. Organismo di Vigilanza

L'Organismo di Vigilanza con funzioni di Organismo Indipendente di valutazione, individuato dal Consiglio di amministrazione del 20 marzo 2024 composto da tre membri per il triennio decorrente dal 29 marzo 2024 al 29 marzo 2027.

L'Organismo di Vigilanza di nuova composizione si è riunito nel corso dell'anno 2025 in quattro occasioni ed ha eseguito in conformità al Modello 231 di SASA, l'attività programmata come da piano di vigilanza triennale nonché da programma integrativo annuale approvato all'esito di ogni singola riunione, anche nella funzione di OiV della Società.

In ogni incontro ha condotto, con l'ausilio delle competenti funzioni aziendali, programmate verifiche e ha puntualmente ricevuto tempestive segnalazioni/comunicazioni grazie agli attivati flussi informativi.

Noi siamo sasa



603 dipendenti

408 esercizio

67 manutenzione

101 amministrazione e altro

27 sasa academy



37 nazionalità

6. VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE AL 31/12/2025.

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

6.1. ANALISI DI BILANCIO

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

- raccolta delle informazioni ricavabili dai bilanci, dalle analisi di settore e da ogni altra fonte significativa;
- riclassificazione dello stato patrimoniale e del conto economico;
- elaborazione di strumenti per la valutazione;
- formulazione di un giudizio sui risultati ottenuti.

6.1.1. Esame degli indici e dei margini significativi

Alla luce della persistente difficoltà nel reperire forza lavoro in generale ed in particolare nel settore del trasporto pubblico locale, tra le priorità dell'esercizio vi è stato il rafforzamento degli organici, con particolare attenzione all'incremento del personale di guida. Nel corso del 2025 sono state ulteriormente sviluppate le politiche di *retention*, il potenziamento del programma Academy e campagne di reclutamento anche su scala internazionale, che hanno consentito un incremento della forza lavoro rispetto agli esercizi precedenti. Tali interventi rappresentano un presupposto fondamentale per il progressivo rafforzamento della capacità operativa dell'azienda e per le scelte strategiche previste nel corso del 2026.

Le evidenze emerse nel corso dell'esercizio confermano un miglioramento complessivo in termini di continuità del servizio, anche se la pressione sulla capacità di erogare i servizi rimane significativa, soprattutto in relazione alla difficoltà di reperimento e mantenimento di personale di guida qualificato. Il livello di copertura raggiunto nel corso del 2025 ha consentito un progressivo miglioramento dell'organizzazione del servizio, pur non permettendo ancora una internalizzazione generalizzata di tutte le attività operative nel breve periodo.

Infine, sono stati realizzati importanti adeguamenti organizzativi volti a migliorare l'efficienza e l'efficacia della gestione aziendale. Tali interventi hanno permesso di ottimizzare la struttura operativa, migliorare la gestione delle risorse e rafforzare il livello di sicurezza aziendale attraverso misure di protezione avanzate.

Prettamente da un punto di vista economico, i ricavi sono esposti secondo il principio della remunerazione dei KM di servizio erogati al corrispettivo base definito nel PEF (Piano Economico Finanziario) per il 2025 e integrati da tutti gli ulteriori elementi di ricavo.

Come previsto dall'Art 5 del CDS, comma 7, in sede di riconteggio del corrispettivo annuo sono state recepite le variazioni in aumento ed in diminuzione per eventi intercorsi durante l'esercizio.

Patrimonio Netto

Il patrimonio netto dell'azienda non è negativo e il 2025 si chiude con un utile di 939.755,02 euro
Non emergono quindi criticità

Indicatori Interni

La seguente tabella evidenziano gli indicatori oggetto di analisi.

	Anno 2025	Anno 2024
STATO PATRIMONIALE		
“marginì”		
Margine di struttura	-46.960.678	-30.103.218
Margine di disponibilità	-1.153.769	3.680.229
“Indici”		
Grado di indebitamento	0,67	0,82
CONTO ECONOMICO		
Margini		
Margine operativo lordo (MOL)	10.281.181	7.837.198
Risultato operativo (EBIT)	1.682.166	1.089.714
Indici		
Return on Equity	3,68	1,46
Return on Sales	1,78	0,94

Il margine di struttura aumenta notevolmente nel 2025 per effetto dell'ingresso dei nuovi mezzi e per i lavori, seppur non ancora completati e per questo immobilizzati in corso di realizzazione, relativi ai progetti PNRR.

Un margine di struttura negativo si precisa essere “normale” per una azienda operante nel trasporto pubblico per effetto degli importanti valori degli assets operativi, i mezzi di trasporto. Nel 2025 il valore negativo aumenta a seguito dell'aumento sostanzioso del valore delle immobilizzazioni, con

l'acquisto di nuovi mezzi, degli Uffici amministrativi (acquisto effettuato a fine anno) e della presenza di 13 milioni di euro come immobilizzazioni in corso di realizzazione e acconti, relativi ai progetti finanziati e che troveranno realizzazione nel primo semestre 2026.

Il margine di disponibilità è temporaneamente negativo al 31.12.2025 in quanto a bilancio sono stati registrati i debiti per i mezzi di trasporto acquistati a fine anno: inoltre nei debiti entro i 12 mesi sono presenti gli anticipi per progetti PNRR e altri per 6,2 milioni di €. Il margine di disponibilità del 2025, pur essendo in calo rispetto all'esercizio precedente, si mantiene su valori, seppur temporaneamente negativi, ampiamente gestibili, indicando la capacità da parte dell'impresa di continuare a pagare i propri debiti a breve incassando i crediti a breve: il creditore principale di SASA è l'ente affidante stesso, ovvero la Provincia Autonoma di Bolzano.

Si precisa infatti che la parte preponderante dei crediti a breve è rappresentata dal corrispettivo 2025 di entrambi i contratti di servizio liquidato dall'ente affidante nei termini previsti contrattualmente. L'esposizione complessiva della Provincia Autonoma di Bolzano nei confronti di SASA a fine esercizio è in calo di circa 10 milioni di euro rispetto all'esercizio precedente.

Nel corso dell'esercizio 2025 si evidenzia un significativo miglioramento della struttura finanziaria della società, con una riduzione del grado di indebitamento rispetto all'esercizio precedente. Tale dinamica è principalmente riconducibile alla chiusura, avvenuta nel 2025, di esposizioni bancarie a breve termine, che ha consentito di alleggerire la pressione finanziaria e di rafforzare l'equilibrio complessivo tra fonti e impieghi. La società presenta pertanto un profilo di rischio più contenuto e una maggiore solidità patrimoniale.

Il Patrimonio Netto si mantiene sostanzialmente in linea con quello dell'esercizio precedente. Le variazioni intervenute nel corso del 2025 sono esclusivamente riconducibili alla destinazione del risultato positivo dell'esercizio, senza ulteriori movimentazioni di natura straordinaria. Questo dato conferma la stabilità della struttura patrimoniale e la capacità dell'impresa di generare valore attraverso la gestione ordinaria.

Particolarmente rilevante risulta l'andamento del Margine Operativo Lordo (MOL), che registra una decisa progressione rispetto al 2024. Tale miglioramento è attribuibile a una sostanziale stabilità del valore della produzione, accompagnata da una significativa riduzione dei costi della produzione. In particolare, si evidenzia una contrazione dei costi per servizi, frutto di una più attenta politica di controllo della spesa e di una razionalizzazione dei contratti in essere. Ne deriva un incremento della marginalità operativa e una maggiore efficienza gestionale.

L'EBIT si attesta anch'esso su valori in netto aumento rispetto all'esercizio precedente. Il miglioramento è direttamente correlato alla crescita del MOL, mentre gli ammortamenti risultano solo in lieve incremento rispetto al 2024, senza incidere in modo significativo sulla dinamica positiva del risultato operativo. La società dimostra pertanto una maggiore capacità di generare reddito dalla gestione caratteristica.

Il Return on Equity (ROE) evidenzia un deciso miglioramento, riflettendo il più elevato risultato netto conseguito nell'esercizio. L'incremento della redditività del capitale proprio è il risultato combinato della crescita della marginalità operativa, della riduzione dell'indebitamento e di una gestione complessivamente più efficiente delle risorse aziendali.

Infine, anche il Return on Sales (ROS) registra un andamento positivo rispetto al 2024. L'indice beneficia del miglior risultato economico ottenuto e testimonia una maggiore capacità dell'impresa di trasformare i ricavi in reddito operativo, rafforzando ulteriormente il quadro di miglioramento complessivo delle performance aziendali.

In generale, non emergono criticità relativamente all'analisi di tali indicatori.

DSCR

Nel corso dell'esercizio 2025 il DSCR evidenzia un valore in miglioramento rispetto a quello registrato nell'esercizio precedente, attestandosi su un livello più elevato e maggiormente rassicurante sotto il profilo della sostenibilità finanziaria. Tale andamento è riconducibile alla sostanziale stabilità dei ricavi, accompagnata da una contrazione dei costi operativi, che ha determinato un sensibile incremento della redditività operativa.

	2024	2025	2025
Indicatore di sostenibilità del debito			
DSCR (Debt Service Coverage ratio)	3,7	3,9	1,4

Il valore del DSCR per il 2026 è definito nel Budget.

Indicatori di settore

Al fine di poter disporre di adeguate informazioni sintetiche per adempiere a quanto previsto dall'articolo 2086 c.c. così come modificato dal decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 (Codice della crisi) sono stati predisposti gli indici di bilancio per come individuati dal CNDCEC su delega prevista dall'art. 13, c. 2 di suddetta legge, che esprimono complessivamente un'indicazione sulla situazione economico, patrimoniale e finanziaria nell'ottica dell'emersione di uno stato di crisi.

Come è evidente tutti gli indicatori sono positivi e distanti da situazioni di crisi oltre ad avere un patrimonio netto positivo che denota una solidità della società.

Gli indici di Bilancio individuati dal CNDCEC sono i seguenti:

- indice di sostenibilità degli oneri finanziari, in termini di rapporto tra gli oneri finanziari ed il fatturato;
- indice di adeguatezza patrimoniale, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali;
- indice di ritorno liquido dell'attivo, in termini di rapporto da Cash flow e attivo;
- indice di liquidità, in termini di rapporto tra attività a breve termine e passivo a breve termine;

- indice di indebitamento previdenziale e tributario, in termini di rapporto tra l'indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo

Indice di sostenibilità degli oneri finanziari

L'indice di sostenibilità degli oneri finanziari è un indicatore di performance economica. Tale indicatore è utilizzato per verificare la copertura o l'assorbimento del costo del capitale di debito sulle vendite dell'impresa; un elevato assorbimento degli oneri finanziari sul fatturato potrebbe infatti minare la capacità dell'impresa di remunerare adeguatamente gli altri fattori produttivi ed i soci in via residuale. Inoltre, un elevato assorbimento potrebbe compromettere la capacità di rimborsare l'indebitamento.

L'indice di sostenibilità degli oneri finanziari rapporta al numeratore gli oneri finanziari lordi e al denominatore i ricavi di vendita.

Tale valore come evidenziato è molto basso e ciò evidenzia la capacità della società di assorbire gli oneri finanziari prodotti dal capitale di debito attraverso il proprio Cash flow prodotto dalle vendite. Inoltre, gli oneri finanziari rapportati al cash flow operativo (rappresentato dal MOL) evidenziano un basso impatto.

Il valore normale, affinché, non vi sia un segnale di crisi, nel settore dei trasporti deve essere inferiore a 1,5.

Valore calcolato: **0,74**

Indice di adeguatezza patrimoniale

L'indice di adeguatezza patrimoniale è un indicatore di performance patrimoniale che identifica l'indipendenza finanziaria dell'impresa dai fornitori di capitale (siano essi operativi o finanziari).

Tale indicatore è largamente utilizzato anche nella prassi per verificare la copertura o l'assorbimento del costo del capitale di debito sulle vendite dell'impresa; un elevato assorbimento degli oneri finanziari sul fatturato potrebbe infatti minare la capacità dell'impresa di remunerare adeguatamente gli altri fattori produttivi ed i soci in via residuale. Inoltre, un elevato assorbimento potrebbe compromettere la capacità di rimborsare l'indebitamento. Una incidenza contenuta dei debiti totali rispetto ai mezzi propri è quindi un indicatore di indipendenza e solidità patrimoniale e finanziaria.

Il valore normale, affinché, non vi sia un segnale di crisi, nel settore dei trasporti deve essere superiore a 4,1.

Valore calcolato: **36,10**

Indice di liquidità

L'indice di liquidità è un indicatore di performance finanziaria che ha l'obiettivo di verificare l'equilibrio finanziario di breve periodo tra fonti impieghi. Dal punto di vista finanziario le attività a breve devono essere in grado di coprire le passività a breve. Si precisa che tale indicatore è in linea con i risultati dell'indicatore "margine di disponibilità", già citato nella presente relazione, che esprime lo stesso rapporto solo rappresentato in valore assoluto e non in percentuale.

L'indicatore è infatti costituito dal rapporto tra il totale delle attività a breve ed il totale delle passività a breve termine.

Il capitale circolante netto e l'indice di liquidità esprimono la capacità dell'impresa di coprire con le attività correnti le passività correnti. Quindi, attraverso tali indicatori si valuta la capacità di far fronte alle passività a breve con le attività correnti.

Il capitale circolante netto o l'indice di liquidità possono assumere il seguente valore:

- inferiore a zero o al 100%: in tale caso significa che l'impresa non è in grado di coprire con le attività correnti le passività a breve;
- superiore a zero o al 100%: in tale caso significa che l'impresa è in grado di coprire con le attività correnti le passività a breve termine.

Il valore normale, affinché, non vi sia un segnale di crisi, nel settore dei trasporti deve essere superiore a 86,00.

Valore calcolato: **108,50** (si precisa che non sono stati compresi nel denominatore, gli importi a bilancio per risconti passivi per € 31.026.107 : trattasi di importi correlati ai cespiti acquistati con la contribuzione dell'Ente provinciale, in pratica dei ricavi sospesi).

Indice di ritorno liquido dell'attivo

L'indice di ritorno liquido dell'attivo è un indice economico-finanziario di redditività delle attività e rappresenta il ritorno complessivo degli investimenti senza considerare l'impatto dei costi non monetari.

Tale indicatore si calcola come il rapporto tra il Cash flow e il totale attivo.

Il valore normale, affinché, non vi sia un segnale di crisi, nel settore dei trasporti deve essere superiore a 1,4.

Valore calcolato: **10,18**

Indice di indebitamento previdenziale o tributario

L'indice di indebitamento previdenziale o tributario è un indicatore di performance finanziaria che si basa sull'analisi della dipendenza dell'impresa dai debiti operativi tributari e previdenziali.

Tale indice viene calcolato per verificare che le aziende non utilizzino l'indebitamento tributario come fonte di finanziamento; il non pagare le imposte e i debiti previdenziali costituisce spesso un primo segnale di allerta.

Il valore normale, affinché, non vi sia un segnale di crisi, nel settore dei trasporti deve essere inferiore a 10,2

Valore calcolato: **2,58**

6.1.2. Valutazione dei risultati

La Società ha adottato un sistema strutturato di procedure e controlli preventivi finalizzati alla mitigazione dei principali rischi operativi connessi alla propria attività. In particolare, sono state implementate misure organizzative e protocolli di sicurezza volti a ridurre la probabilità e l'impatto di eventi che possano arrecare danni a persone o infrastrutture. A tali strumenti si affianca un articolato piano di copertura assicurativa, costantemente monitorato e aggiornato, che consente di contenere gli effetti economico-finanziari derivanti da eventuali sinistri. Questo approccio integrato alla gestione del rischio contribuisce a preservare la continuità operativa e la stabilità patrimoniale della Società.

Sotto il profilo finanziario, la Società ritiene che i flussi di cassa generati dalla gestione corrente, unitamente alle linee di credito disponibili e non utilizzate, siano adeguati a garantire la copertura del fabbisogno finanziario, sia con riferimento agli impegni di breve periodo sia in relazione alle obbligazioni di medio-lungo termine. L'equilibrio tra risorse generate internamente e strumenti di finanziamento esterni consente di affrontare con serenità le esigenze operative e gli eventuali programmi di investimento, mantenendo un livello di liquidità coerente con le dimensioni e le prospettive aziendali.

Anche per l'esercizio 2025, alla luce del risultato netto positivo pari a € 939.755,02, come già evidenziato nella Relazione sulla Gestione al Bilancio d'Esercizio, la Società conferma il proprio percorso di consolidamento e crescita. I risultati conseguiti testimoniano una realtà imprenditoriale robusta ed economicamente solida, capace di coniugare redditività e sviluppo lungo un percorso orientato all'innovazione tecnologica e ai principi di sostenibilità, declinata nelle sue dimensioni ambientale, economica e sociale.

Tale impostazione strategica rafforza il posizionamento competitivo della Società e pone basi solide per una crescita equilibrata e duratura nel tempo.

7. CONCLUSIONI.

I risultati dell'attività di monitoraggio condotta in funzione degli adempimenti prescritti ex art. 6, co. 2 e 14, co. 2, 3, 4, 5 del d.lgs. 175/2016 inducono l'organo amministrativo a ritenere che il rischio di crisi aziendale relativo alla Società al 31/12/2025 sia da considerarsi basso.

La Società ha impostato procedure e controlli di natura preventiva, alla fine della prevenzione della crisi aziendale.

C. STRUMENTI INTEGRATIVI DI GOVERNO SOCIETARIO.

Ai sensi dell'art. 6, co. 3 del d.lgs. 175/2016:

“Fatte salve le funzioni degli organi di controllo previsti a norma di legge e di statuto, le società a controllo pubblico valutano l'opportunità di integrare, in considerazione delle dimensioni e delle caratteristiche organizzative nonché dell'attività svolta, gli strumenti di governo societario con i seguenti:

a) regolamenti interni volti a garantire la conformità dell'attività della società alle norme di tutela della concorrenza, comprese quelle in materia di concorrenza sleale, nonché alle norme di tutela della proprietà industriale o intellettuale;

b) un ufficio di controllo interno strutturato secondo criteri di adeguatezza rispetto alla dimensione e alla complessità dell'impresa sociale, che collabora con l'organo di controllo statutario, riscontrando

tempestivamente le richieste da questo provenienti, e trasmette periodicamente all'organo di controllo statutario relazioni sulla regolarità e l'efficienza della gestione;

c) codici di condotta propri, o adesione ai codici di condotta collettivi aventi a oggetto la disciplina dei comportamenti imprenditoriali nei confronti di consumatori, utenti, dipendenti e collaboratori, nonché altri portatori di legittimi interessi coinvolti nell'attività della società;

d) programmi di responsabilità sociale dell'impresa, in conformità alle raccomandazioni della Commissione dell'Unione Europea".

In base al co. 4:

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

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

Nella seguente tabella si indicano gli strumenti integrativi di governo societario:

Riferimenti normativi	Oggetto	Strumenti adottati	Motivi della mancata integrazione
Art. 6 comma 3 lett. a)	Regolamenti interni	La Società ha adottato tutta la regolamentazione ai sensi dei seguenti modelli e certificazioni: ISO9001:2015 ISO14001:2015 ISO 45001:18 UNI EN 13816:2002 D.lgs. 231/2001	
Art. 6 comma 3 lett. b)	Ufficio di controllo	La Società ha implementato un ufficio sul controllo della qualità ed un Organismo di Vigilanza ai sensi della 231/2001	La Società in considerazione delle dimensioni della struttura organizzativa e dell'attività svolta, non si è dotata di una struttura di Internal Audit interna all'azienda
Art. 6 comma 3 lett. c)	Codice di condotta	La Società ha adottato: -Modello di organizzazione e gestione ex D.Lgs. 231/2001; - Codice Etico; Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza ex L. 190/2012;	Non si ritiene necessario adottare ulteriori strumenti integrativi

Art. 6 comma 3 lett. d)	Programmi di responsabilità sociale		Non si ritiene necessario adottare ulteriori strumenti integrativi, in quanto la società per statuto la società deve sempre agire nell'interesse pubblico degli enti soci
-------------------------	-------------------------------------	--	---

MODELLO ORGANIZZATIVO 231/01

SASA adotta il Modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire i reati di cui al decreto legislativo n. 231/01, che è stato aggiornato sulla base delle Linee guida di Confindustria edizione marzo 2014.

Il Modello è suddiviso nella presente “Parte Generale”, che contiene una parte descrittiva dell’attività svolta dalla Società e la definizione della struttura necessaria per l’attuazione del Modello, e nella “Parte Speciale”, il cui contenuto è costituito dalla descrizione delle fattispecie di reato rilevanti per la realtà societaria di SASA, dall’individuazione delle attività della Società che possono essere a rischio per la commissione degli illeciti previsti dal decreto, nonché della previsione dei relativi protocolli di controllo.

Fanno poi parte del Modello tutte le procedure di valenza gestionale ed operativa interferenti con le attività sensibili mappate, già disponibili in ragione del Sistema di gestione per la Qualità.

Il Modello si compone come segue:

1) Parte generale

- Descrizione del quadro normativo: descrizione del decreto, degli obiettivi del Modello, delle fattispecie di reato previste dallo stesso, delle aree aziendali a rischio e delle modalità di prevenzione della consumazione delle fattispecie delittuose;
- Descrizione della metodologia adottata nella costruzione del Modello;
- Sezione dedicata a funzioni, obblighi e poteri dell’Organismo di Vigilanza;
- Sezione dedicata ai flussi informativi, agli obblighi di informazione e al reporting;
- Sezione dedicata al sistema disciplinare e sanzionatorio.

Le attività di aggiornamento della parte generale, svolte durante l’anno, hanno riguardato diversi ambiti: il catalogo delle fattispecie di reato del d.lgs. 231/2001 è stato aggiornato in base alle modifiche normative recenti, così come il paragrafo sul modello organizzativo, il codice etico, gli obblighi di informazione e le sanzioni a tutela del controllo. Inoltre, è stata integrata la nuova procedura di whistleblowing e inserito il nuovo logo di SASA nell’intestazione del documento.

2) Parte speciale

- **Descrizione dei reati:** descrizione dei reati presupposto previsti dal D.lgs. 231/01 concretamente applicabili e rilevanti per la realtà societaria, sulla base della rinnovata Mappatura dei Rischi;
- **Protocolli / Procedure**, ovvero l'analisi delle aree a rischio con probabilità di accadimento del reato, contenenti i reati potenziali, la descrizione dell'attività sensibile, la normativa interna e gli elementi del controllo.

La parte speciale è stata rivista e ampliata con l'aggiornamento del catalogo dei reati presupposto rilevanti per SASA. I reati contro la pubblica amministrazione sono stati modificati in base alle leggi introdotte nel 2024. È stata corretta la rubrica dell'art. 316 bis c.p. e inserito l'art. 356 c.p. sulla frode nelle pubbliche forniture. Il capitolo sui reati informatici ha cambiato nome e aggiornato i reati in base alla legge n. 90/2024. Infine, è stato aggiornato il titolo sui reati societari e inserito nell'intestazione del documento, il nuovo logo di SASA.

3. Inoltre, costituiscono parte integrante del Modello

- la **Mappatura dei Rischi**, contenente l'elencazione delle fattispecie di reato previsti dal D.lgs. n.231/01 e dalla L. 190/2012, la loro descrizione, le funzioni coinvolte e le attività aziendali a rischio, gli strumenti organizzativi da utilizzare per evitare la commissione dei reati, le raccomandazioni, la probabilità che l'evento criminoso si verifichi e l'impatto che il verificarsi dell'evento ha sul contesto societario di riferimento.

Il Risk Map di SASA è stato aggiornato per riflettere le modifiche normative del 2024, inclusi i delitti informatici e contro la pubblica amministrazione. Sono state aggiornate anche le quote in base alle modifiche dal 2023, e sono stati inseriti e ritenuti non rilevanti i delitti di cui agli artt. 25 septiesdecies e 25 octiesdecies del d.lgs. n. 231/2001. Infine, le rubriche delle fattispecie di reato sono state rivedute.

- Il **Codice etico e di comportamento**, inteso come l'insieme dei diritti, doveri e responsabilità che la Società assume espressamente nei confronti degli stakeholder nello svolgimento della propria attività;
- Il documento **Corporate Governance**, dedicato alla descrizione dell'attività della società e delle sue articolazioni societarie;
- il **Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, nonché l'apposita mappatura dei rischi**;
- la **Procedura "whistleblowing"** relativa a segnalazioni rilevanti sia ex D.lgs. 231/01 che ex L. 190/2012.

Certificazioni QUALITÀ

In data 10 febbraio 2025 è stato aggiornato l'organigramma societario che ha stabilito la nuova collocazione gerarchica del Gruppo QMS (Quality Management System) in capo all'Area Human Resources.

Nel 2025 il Gruppo QMS ha organizzato le proprie attività per garantire il presidio degli adempimenti normativi (Allegato 2 dei contratti di servizio urbano ed extraurbano siglati con la Provincia Autonoma di Bolzano) e per attestare la conformità alle norme ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e ISO 13816.

Il Sistema di gestione integrato si è avvalso di una consulenza esterna qualificata, per auditare alcuni processi e fornire nel contempo analisi e spunti di miglioramento sulle attività in carico.

AUDIT DI PRIMA PARTE

Il piano di audit triennale predisposto nel 2023 ha inteso coprire i processi principali con riferimento alle norme ISO9001:2015, ISO14001:2015, ISO45001:2018 e UNI EN 13816:2002.

Nell'anno in esame SASA ha condotto in totale 9 audit interni integrati, che hanno generato 20 rilievi, per valutare l'efficacia dei rispettivi sistemi di gestione, garantire la conformità normativa e identificare aree di miglioramento. Questi audit su qualità (ISO 9001), ambiente (ISO 14001) e sicurezza (ISO 45001) verificano i processi aziendali, la gestione delle non conformità, le azioni correttive e il miglioramento continuo, offrendo benefici sia in termini di adempimenti che di opportunità strategiche.

Nei mesi di settembre e dicembre 2025 sono stati condotti due audit a cura di consulente esterno specializzato, al fine di verificare la conformità legislativa secondo le norme ISO14001 e ISO45001.

Sono state aggiornate schede di conformità legislativa sicurezza e ambiente

I 20 rilievi totali, distribuiti in non conformità, raccomandazioni e azioni di miglioramento, hanno riguardato soprattutto le attrezzature in officina, la formazione, la documentazione e la pulizia dei mezzi.

Quali azioni correttive attivate in seguito a rilievi da audit interni, si riporta la redazione ed aggiornamento del Piano di Formazione, l'aggiornamento dell'Analisi Ambientale e di alcune procedure del Sistema ISO9001.

AUDIT DI TERZA PARTE

- Audit di sorveglianza per le norme ISO 14001 e ISO 45001

Nelle date dal 27 al 29 ottobre 2025 è stato condotto l'audit di sorveglianza per le certificazioni ISO 14001 e 45001, dall'Ente Det Norske Veritas (DNV), con il fine di valutare la conformità legislativa dei sistemi di gestione legati alla sicurezza e all'ambiente.

Il rapporto finale è stato concluso con l'identificazione dei seguenti rilievi durante gli audit:

Norma	Numero di Non Conformità (minori)	Numero di Osservazioni	Numero di Opportunità di Miglioramento
ISO 14001	1	6	
ISO 45001	1	3	1

Totale	2	9	1
---------------	----------	----------	----------

Tra gli aspetti positivi aziendali, l'Ente DNV ha evidenziato la Direzione molto presente e partecipe. Il personale intervistato aperto e collaborativo.

- Audit di sorveglianza per le norme UNI EN 13816 e ISO 9001

Nelle date dal 3 novembre al 7 novembre 2025 è stato condotto l'audit di ricertificazione per le certificazioni ISO 9001 e UNI EN 13816 (passaggio a DNV).

Gli audit hanno dato esito positivo, confermando la certificazione in essere.

Il rapporto finale è stato concluso senza non conformità, ma con l'identificazione dei seguenti rilievi durante gli audit:

Norma	Numero di Osservazioni	Numero di Opportunità di Miglioramento
ISO 9001	5	4
UNI EN 13816	1	

L'audit è stato svolto presso la sede, l'officina bolzanina di via Buozzi e sul servizio urbano ed extraurbano di Bolzano.

Tra gli aspetti positivi aziendali, l'Ente DNV ha evidenziato il sistema di gestione ben strutturato e adeguatamente gestito. Il personale coinvolto nelle attività di audit si è dimostrato preparato e disponibile. Si percepisce un buon livello di resilienza. Avviate azioni a beneficio del personale come lo sportello ascolto, oltre a momenti di confronto dedicati con la direzione.

AUDIT CONDOTTI DALLA PROVINCIA

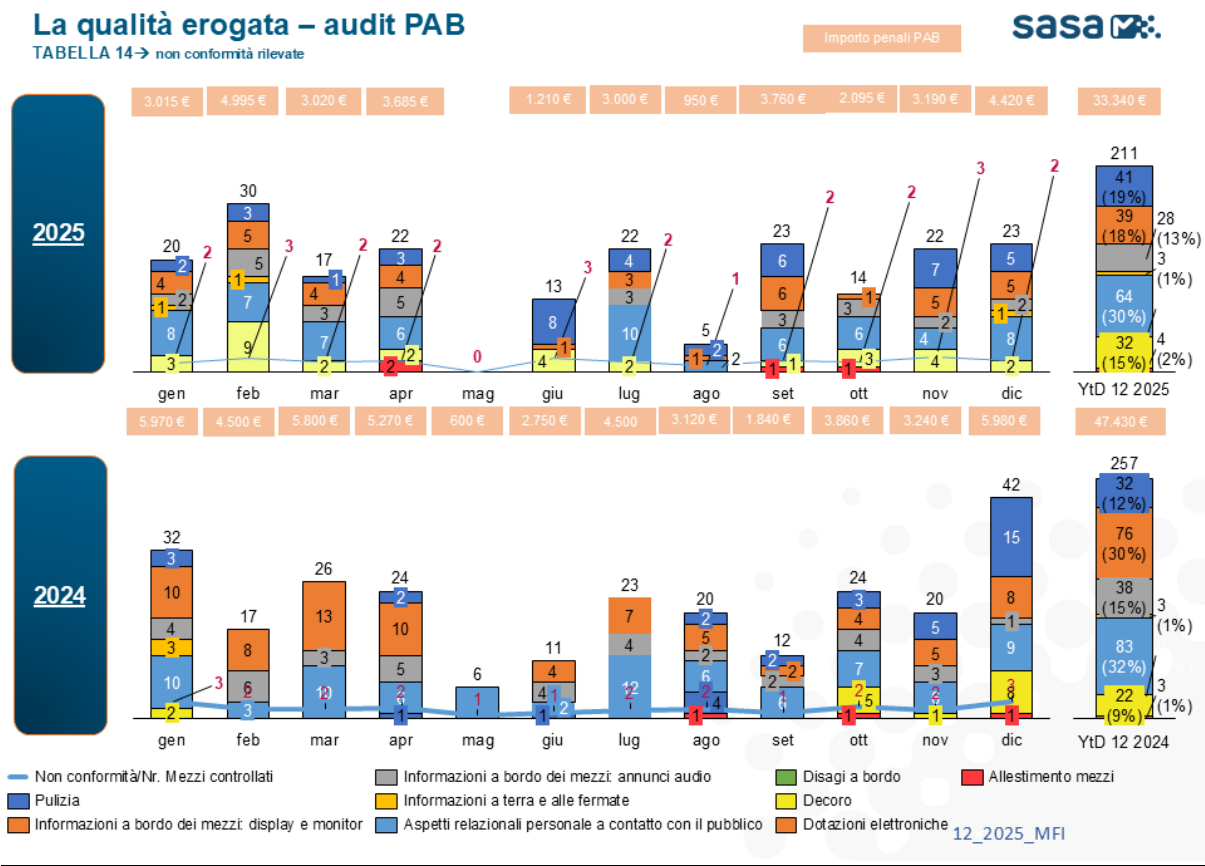
Controlli della Provincia Autonoma di Bolzano sugli standard qualitativi previsti dal:

- Contratto di servizio 2020- 2029 n. 85/38.2 del 30.12.2019;
- Contratto di servizio 14.11.2021-13.11.2031 n. 43/38.2 del 27.10.2021.

Contratto di servizio urbano

Nel periodo di riferimento: 1.1.2025 - 31.12.2025 la Provincia ha comunicato e condotto ufficialmente 11 audit notificati e 2 audit non notificati sul contratto di servizio urbano, con 130 interventi di controllo totali su 97 autobus. Dagli audit provinciali sono emerse 211 non conformità (come esposto nella tabella), 26 rilievi di sola informazione e 25 esiti conformi.

Le non conformità hanno riguardato soprattutto gli aspetti relazionali del personale a contatto con il pubblico, la pulizia e il decoro dei mezzi e le informazioni a bordo dei mezzi.



La tabella sopra esposta illustra l'andamento delle anomalie rilevate in seguito agli audit condotti dalla Provincia nel 2025, con cadenza mensile.

Il totale delle 211 non conformità (257 nel 2024) ha riguardato soprattutto gli “Aspetti relazionali personale a contatto con il pubblico” (64 non conformità rispetto alle 83 del 2024, evidenziando quindi una diminuzione), le informazioni a bordo - annunci audio, display e monitor (67 non conformità rispetto alle 114 del 2024). Anche per quanto riguarda quest'ultima voce, si evidenzia una notevole riduzione delle non conformità. Per contro, il fattore “Pulizia” che riporta n. 41 non conformità nel 2025, è peggiorato rispetto al 2024 (32 non conformità), nonostante venga tenuto costantemente sotto controllo attraverso le continue azioni messe in atto da SASA.

Quasi il 100% delle non conformità “Aspetti relazionali personale a contatto con il pubblico” ha riguardato il non avere indossato, o non indossato correttamente il distintivo di riconoscimento (badge aziendale).

Anche per i rilievi di sola informazione, pur non essendo oggetto di penale da parte dell'Ente affidante, sono state messe in atto le opportune azioni correttive e di miglioramento.

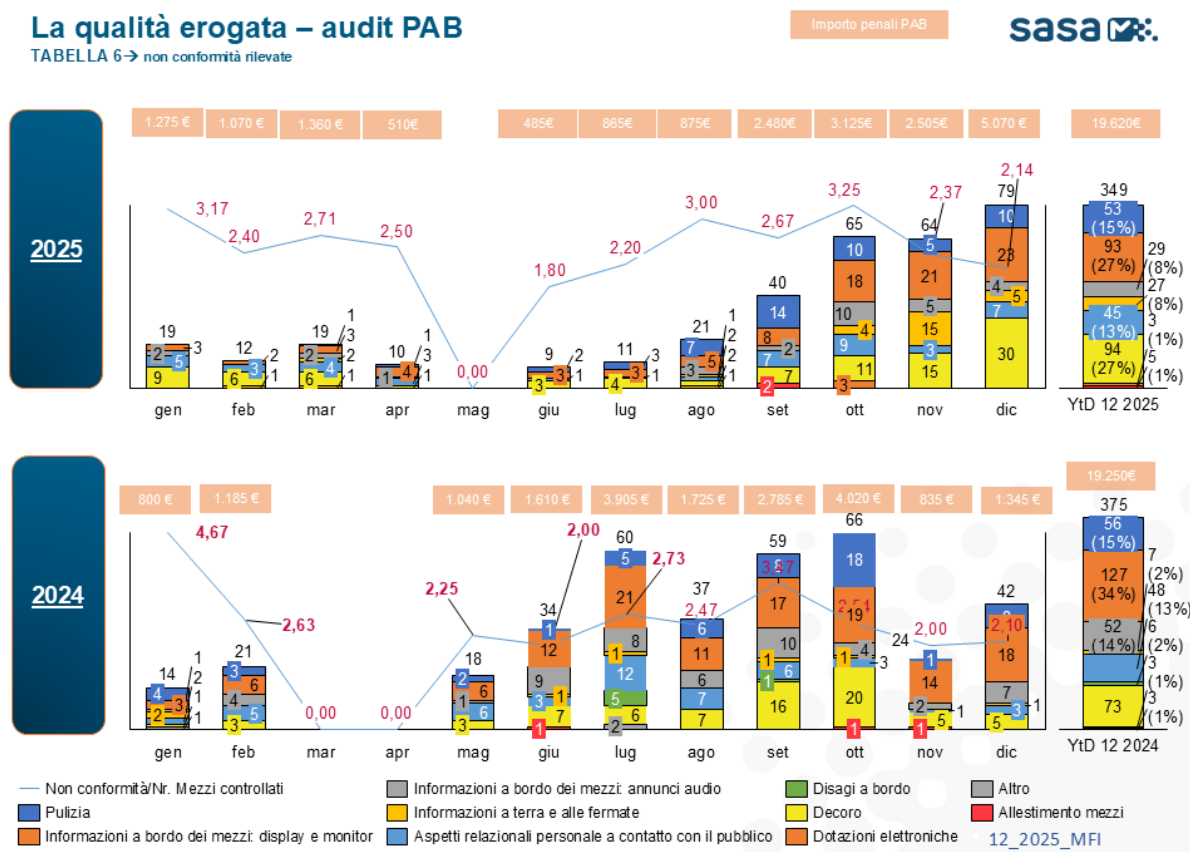
Contratto di servizio extraurbano

Relativamente al Contratto di servizio extraurbano sono state condotte due tipologie di controlli:

- audit notificati, svolti direttamente da funzionari provinciali ai sensi del contratto di servizio n. 43-27/10/2021, dei quali è stata data comunicazione sia in fase di avvio dell'ispezione che di chiusura del procedimento;
- audit non notificati, svolti sia da funzionari provinciali che da società esterna per conto della Provincia in ottemperanza all'Art. 21 BIS "Controlli e verifiche" del Contratto di servizio n. 43-27/10/2021, con unica comunicazione dei dati di rilevazione delle ispezioni e caricati su archivio telematico.

Gli audit notificati sono stati svolti in 9 giornate, con 34 interventi di controllo su 31 autobus: hanno riportato 97 non conformità, 2 esiti conformi e 5 rilievi di sola informazione. Le non conformità hanno comportato l'avvio di un procedimento penale.

Gli audit non notificati sono stati condotti in 17 giornate, con 119 interventi di controllo su 78 autobus: hanno riportato 252 non conformità, 11 esiti conformi e 48 rilievi di sola informazione. Anche la chiusura degli audit non notificati ha comportato l'irrogazione di una penale, così come previsto dall'allegato A2 del contratto di servizio n. 43-27/10/2021.



Complessivamente sono state condotte n. 26 giornate audit sul Cds extraurbano, con 153 interventi di controllo e valutando 109 autobus.

Dal totale degli audit sono emerse 349 non conformità, 53 rilievi di sola informazione e 13 esiti conformi.

Le voci "decoro dei mezzi" (n. 94 anomalie che corrispondono al 26,9% del totale), "informazioni a bordo dei mezzi – display e monitor" (n. 93 anomalie che corrispondono al 26,6% del totale) e "aspetti relazionali del personale a contatto con il pubblico" (n. 45 anomalie che corrispondono al 12,9% del totale) costituiscono il 66,5% (232) del totale non conformità verbalizzate dall'Ente concedente.

Gli esiti delle rilevazioni dei controlli standard di qualità sono stati caricati di volta in volta dalla struttura provinciale "Gestione contratti" dell'Ufficio Trasporto Persone dalla Provincia, su una cartella condivisa.

L'archivio contiene i dati completi delle ispezioni effettuate, compreso il materiale fotografico.

La squadra di verificatori denominata "U.V.S. - Unità Verifica e Supporto", costituita nel 2025 con personale proprio, ha condotto audit sul campo con l'obiettivo di controllare a tappeto gli indicatori previsti dall'allegato A2 dei contratti di servizio, urbano ed extraurbano.

I rilievi conseguenti ai controlli sono stati trattati dagli uffici competenti per le necessarie analisi e correzioni.

I rilievi di sola informazione (es. disagi a bordo, decoro e dotazioni elettroniche) sono stati trattati e risolti con celerità da parte della Manutenzione. Anche le non conformità relative alla pulizia dei mezzi (ambiente interno: pavimento, pedane sporco e impolverato) sono state ripristinate dall'impresa di pulizie esternalizzata.

QUALITÀ ATTESA E QUALITÀ PERCEPITA

a. Indagine di "Customer Satisfaction"

- SASA rileva annualmente il grado di soddisfazione dei propri clienti/utenti in conformità alle Linee Guida UNI 11098 ed alla norma UNI EN 13816 "Definizione, obiettivi e misurazione della qualità del servizio per il Trasporto Pubblico di Passeggeri".

- Per il 2025 SASA ha affidato ad una società demoscopica l'esecuzione delle campagne di indagine di "Customer Satisfaction" e di "Mystery client", che sono state svolte nel mese di ottobre.

-

Il "Cliente misterioso" è una metodologia di ricerca volta a rilevare il servizio erogato/offerto dall'azienda ai suoi utenti finali. L'obiettivo è quello di raccogliere, tramite rilevatori esperti, informazioni e valutazioni su tutti quegli elementi conformi e non che compongono il servizio offerto.

Per l'indagine in oggetto sono state effettuate 140 osservazioni distribuite nell'arco di tutto il periodo di rilevazione, su alcune delle linee coinvolte anche nell'indagine di Customer Satisfaction e in orari diversi in modo da valutare il servizio in momenti diversi della giornata.

La performance complessiva conferma un dato molto alto, pari al 94,46%.

Percentuali di conformità del servizio per macroarea

	% CONFORMITA' TOTALE	% CONFORMITA' CDS URBANO	% CONFORMITA' EXTRAURBANO
INDAGINE DI "MYSTERY CLIENT" Mystery Client SASA - ottobre2025 n. 140 osservazioni			
FATTORI DI QUALITA'	% CONFORMITA'		% CONFORMITA'
INFORMAZIONI AL PUNTO DI FERMATA	99,53%	100,00%	98,80%
INFORMAZIONI A BORDO AUTOBUS (audio e video)	89,50%	92,07%	85,70%
PULIZIA DEGLI AUTOBUS (esterna ed interna)	99,65%	99,40%	100,00%
DECORO DEI MEZZI	99,22%	99,16%	99,28%
ACCESSIBILITÀ DEL SERVIZIO	100,00%	100,00%	100,00%
ACCOGLIENZA A BORDO (Aspetti relazionali personali a contatto con il pubblico)	95,23%	94,83%	95,83%
PUNTUALITÀ	92,10%	90,50%	94,60%
CONFORMITA' COMPLESSIVA (indagine Mystery)	94,46%	96,57%	96,32%

L'indagine di "Customer Satisfaction" costituisce un momento conoscitivo d'importanza fondamentale, sia come metro di valutazione per l'efficienza dei servizi offerti, sia in quanto punto di partenza per le azioni future che SASA deciderà di effettuare per ottenere un vantaggio competitivo nel medio-lungo periodo.

- Per l'indagine di "Customer Satisfaction" condotta nel mese di ottobre 2025 sono state compiute 1.258 interviste CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing), cioè interviste faccia a faccia con un dispositivo (tablet/PC), e CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing), cioè interviste telefoniche, rivolte agli utenti dei servizi SASA.

Di seguito si riportano i risultati nella scala adottata 1:10.

2 - INDAGINE DI "CUSTOMER SATISFACTION" - CDS URB e EU		2025
FATTORI DI QUALITA'		1.258 interviste
Regolarità del servizio: in generale		7,92
Affidabilità		7,81
Puntualità – ritardi		7,73
Puntualità - anticipi in partenza		7,82
Rispetto delle coincidenze		
Rispetto delle fermate		8,01
Indice di sicurezza: in generale		7,86
Sicurezza a bordo dei mezzi contro furti, aggressioni, molestie		7,82
Sicurezza dell'autobus contro il rischio di incidenti, cadute o altri danni		7,84
Informazioni alla clientela: in generale		7,93
Informazioni sul servizio (libretti orari)		
Informazioni alle fermate (orari e variazioni)		7,89
Informazioni a bordo dei mezzi (audio)		7,85
Informazioni a bordo dei mezzi (display - monitor)		7,92
Aspetti relazionali del servizio: in generale		8,03
Cortesia e disponibilità del personale a contatto con il pubblico		7,94
Riconoscibilità del personale dell'azienda		8,05

Condotta di guida degli autisti	7,81
Pulizia e decoro: in generale	7,95
Decoro all'interno dei mezzi	7,89
Decoro all'esterno dei mezzi	7,88
Pulizia all'interno dei mezzi	7,93
Pulizia all'esterno dei mezzi	7,93
Comfort a bordo: in generale	8,01
Funzionamento dell'impianto di riscaldamento in inverno	8,08
Funzionamento dell'impianto di climatizzazione in estate	7,87
Funzionamento dei supporti per disabili	7,99

b. Indagine di “Customer Satisfaction” svolta dalla Provincia

L'articolo 20 “Qualità dei servizi” comma 6 dei rispettivi contratti di servizio, urbano n. 85-30/12/2019 ed extraurbano n. 43-27/10/2021, prevede l'effettuazione di almeno un'indagine annuale della qualità percepita dai viaggiatori (*customer satisfaction*) e, in caso di superamento degli standard minimi dei fattori di qualità Allegato A2 “Qualità dei servizi”, anche un premio per il raggiungimento degli obiettivi annuali per il servizio di trasporto pubblico di linea extraurbano della rete ecosostenibile, che cambiano ogni anno, prendendo in considerazione i parametri indicati nell'Allegato 11.

Per l'anno 2025 SASA è in attesa degli esiti delle indagini che determineranno l'eventuale raggiungimento degli obiettivi.

c. Carta della qualità dei servizi

In attuazione all'Art. 14 del Decreto del Presidente della Provincia del 14 dicembre 2016, n. 33 (Regolamento di esecuzione in materia di mobilità pubblica) che determina i contenuti minimi della Carta della qualità dei servizi ed in ottemperanza al punto 3.a.3 dell'Allegato 2 del Contratto di Servizio, SASA ha aggiornato la Carta della Qualità dei servizi, che è il documento che regola il rapporto tra SASA e il cittadino-utente che ne fruisce.

Dopo la firma del Protocollo d'Intesa con il Centro Tutela Consumatori Utenti, nel mese di febbraio 2025 sono state aggiornate le Carte dei servizi urbana ed extraurbana. Le Carte “*Qualitätscharta für die Dienstleistung im öffentlichen Nahverkehr in Südtirol* Carta della qualità dei servizi del trasporto pubblico locale in Alto Adige” sono state pubblicate sulla pagina web aziendale.

La Provincia, con delibera 828 del 10/2020, ha definito le linee guida per gli operatori del TPL nella redazione della Cara della qualità, che è data come *format* univoco per tutti gli operatori e concordata tra Provincia e centro Tutela Consumatori - Utenti.

Bolzano, 25 marzo 2026

La Presidente del CDA
Dott.ssa Astrid Kofler