



SASA - Relazione sul governo societario

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

Esercizio chiuso al 31.12.2024

(approvato dal CDA in data 28.03.2025)



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 31/12/2024.	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.	26
6. VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE AL 31/12/2024.	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 28 marzo 2025 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.

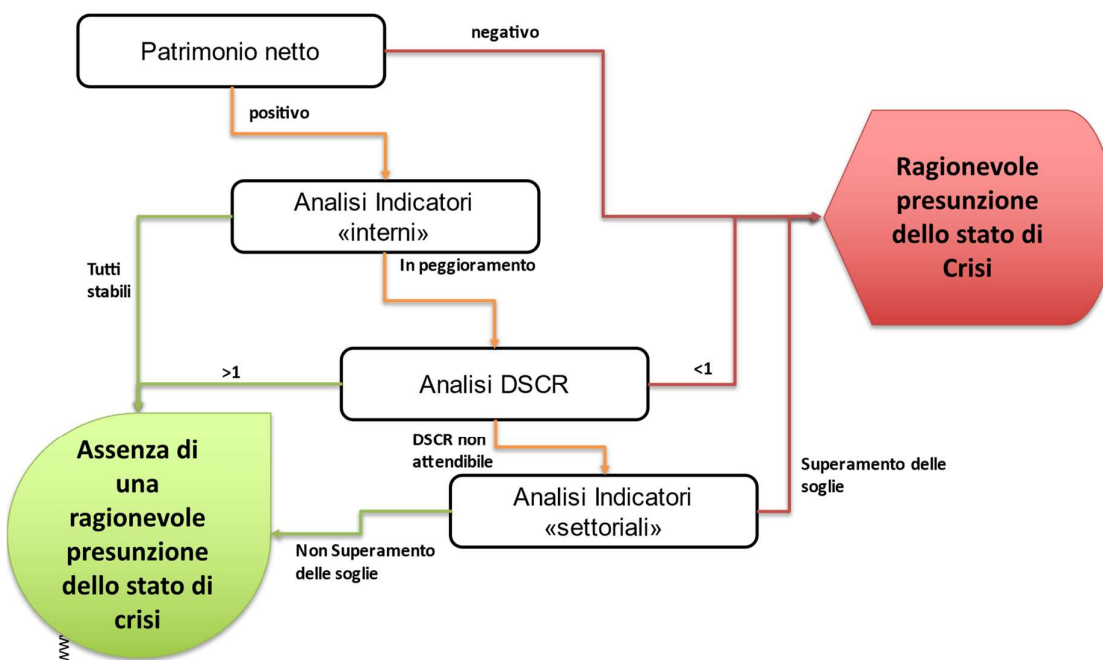
Si precisa che in corrispondenza dell'approvazione del presente documento, sono in corso i lavori tra SASA e l'Ente Affidante per procedere all'approvazione dei nuovi Piani Economici Finanziari, il cui termine di approvazione sarà indicativamente verso l'inizio del 2. Trimestre 2025. Tale processo di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



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 2024	Anno 2023
STATO PATRIMONIALE		
“marginì”		
Margine di struttura	-30.103.218	-31.290.271
Margine di disponibilità	3.680.229	3.939.027
“Indici”		
Grado di indebitamento	0,82	0,66
CONTO ECONOMICO		
Margini		
Margine operativo lordo (MOL)	7.837.198	7.307.318
Risultato operativo (EBIT)	1.089.714	567.711
Indici		
Return on Equity	1,46	0,17
Return on Sales	0,94	0,38

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:

	2023	2024	2025
Indicatore di sostenibilità del debito			
DSCR (Debt Service Coverage ratio)	3,3	3,7	*

* il valore del DSCR per il 2025 è legato al processo di revisione del PEF, attualmente in corso.

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 31/12/2024.

In adempimento al Programma di valutazione del rischio approvato dall'organo amministrativo con deliberazione in data 28 marzo 2025, si è proceduto all'attività di monitoraggio e di verifica del rischio aziendale le cui risultanze, con riferimento alla data del 31/12/2024, 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 2024 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 **15.416.816 km** (di cui 8.143.446 km per il CDS Urbano e 7.273.370 per il CDS Extra Urbano), il servizio effettivamente erogato si attesta a **15.294.168 km** (di cui 8.109.701 km per il CDS Urbano e 7.270.212 per il CDS Extra Urbano).

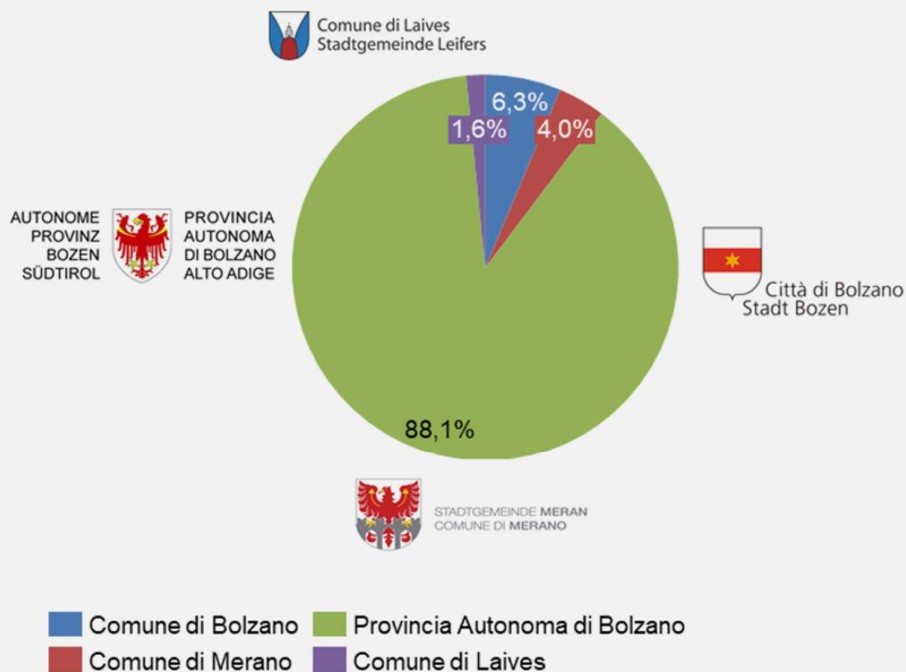
2. LA COMPAGINE SOCIALE E MODELLO DI GOVERNANCE

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 31.12.2024 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 2022 e che rimarrà in carica fino all'approvazione del bilancio d'esercizio 2024. È composto da 5 membri nominati dall'Assemblea dei Soci, di cui tre designati dalla PAB, uno dal Comune di Laives e uno Comune di Bolzano, nel rispetto della quota di genere e della consistenza dei gruppi linguistici e che al 31.12.2024 si presenta nel modo seguente:

PRESIDENTE	Astrid KOFLER	designato/a dal socio	Provincia di Bolzano
VICEPRESIDENTE	Francesco MORANDI		Comune di Bolzano
CONSIGLIERA	Christine GASSER		Provincia di Bolzano
CONSIGLIERE	Matteo MIGAZZI		Provincia di Bolzano
CONSIGLIERE	Paolo ZENORINI		Comune di Laives

Il Consiglio di amministrazione, nel corso del 2024, si è riunito 25 volte, adottando decisioni strategiche per garantire un'adeguata struttura organizzativa aziendale. Ha proseguito il proprio impegno quotidiano nel fornire un servizio affidabile e di alta qualità agli utenti, ponendo particolare attenzione alla sicurezza attraverso diverse iniziative mirate, come il rafforzamento delle misure di sicurezza a bordo e il potenziamento della task force di monitoraggio delle linee.

Parallelamente, la società ha portato avanti i lavori di aggiornamento relativi agli aspetti di compliance, con particolare attenzione alla trasparenza, all'anticorruzione, all'antiriciclaggio, alla privacy e agli adempimenti previsti per le società iscritte all'elenco ISTAT. A seguito di questi *assessment* normativi, sono stati predisposti piani di *remediation*, la cui attuazione è stata monitorata con attenzione dagli Organi societari.

Nel corso del 2024, è stata istituita la funzione di *Internal Audit*, con l'obiettivo di rafforzare il sistema di controllo interno (SCI) e migliorare la gestione del rischio aziendale. Ciò ha permesso di

implementare processi di verifica più strutturati, contribuendo a una maggiore affidabilità e funzionalità delle procedure aziendali.

La società ha inoltre proseguito ed evoluto i progetti legati al PNRR, consolidando il proprio impegno nella transizione verso una mobilità sostenibile e innovativa. A tal fine, sono state avviate nuove gare d'appalto per l'acquisto di vetture a basse emissioni e sviluppati progetti per l'implementazione di tecnologie green.

Nel 2023, l'azienda ha avviato il progetto "Valori", mirato a rafforzare il senso di appartenenza e condivisione tra i dipendenti, attraverso un dialogo strutturato e iniziative specifiche. Sono state implementate azioni migliorative a livello retributivo e qualitativo, con particolare attenzione alla *retention* e al recruiting del personale.

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 2024 il Comitato di indirizzo si è riunito in 4 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 2022 con nomina dall'Assemblea ordinaria dei soci e rimarrà in carica fino all'approvazione del bilancio d'esercizio 2024. Si segnala che in data 21.05.2024, su indicazione del socio Comune di Bolzano, è stato nominato il nuovo sindaco supplente, Dottor Renato Bonsignori.

PRESIDENTE	Thomas Pircher
MEMBRO EFFETTIVO	Martha Florian von Call
MEMBRO EFFETTIVO	Fabio Pedullà
SUPPLENTE	Renate Fauner
SUPPLENTE	Renato Bonsignori

4.2. Revisori dei Conti

Con delibera dell'assemblea dei soci di data 23 giugno 2021 in base alla nuova normativa, la revisione dei conti a partire dal Bilancio 2021 è stata confermata alla società Trevor Srl, che ha mantenuto la carica fino all'approvazione del Bilancio d'esercizio anno 2023. Di seguito, con atto di nomina datato 21.05.2024, il nuovo 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, precedentemente nominato nella seduta del Consiglio di amministrazione 203 del 25 marzo 2021 ha cessato il proprio mandato a marzo 2024 con la chiusura del bilancio 2023.

In vista della scadenza della composizione dell'OdV è stato promosso dalla società un avviso di ricerca con richiesta preventivi a vari professionisti. Di detti professionisti, a seguito di attenta analisi, sono stati individuati dal Consiglio di amministrazione del 20 marzo 2024 tre componenti 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 2024 in tre 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.

5. IL PERSONALE.

Noi siamo sasa



586 dipendenti

397 esercizio

60 manutenzione

92 amministrazione

37 sasa academy



37 nazionalità

6. VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE AL 31/12/2024.

La Società ha condotto la misurazione del rischio di crisi aziendale utilizzando gli strumenti di valutazione indicati al 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, tra le priorità del 2024 vi è stato un ulteriore rafforzamento degli organici, con particolare attenzione all'aumento del numero di conducenti. Questo ha portato a un miglioramento significativo nella copertura dei servizi, garantendo maggiore affidabilità nell'esecuzione delle corse programmate.

Le evidenze emerse nel 2024 confermano un ulteriore miglioramento in termini di continuità del servizio, con una riduzione del totale dei chilometri non effettuati per responsabilità di SASA rispetto all'anno precedente. Tuttavia, la pressione sulla capacità di erogare i servizi rimane elevata, soprattutto a causa delle sfide nel trattenere ed assumere personale di guida. Nel corso dell'anno, grazie a iniziative mirate di retention e assunzioni straordinarie, la situazione si è stabilizzata, con un aumento della forza lavoro a partire dai mesi centrali del 2024.

L'azienda ha anche affrontato con successo la gestione dei servizi turistici, che hanno preso avvio a marzo del 2024 e si protrarranno fino a novembre 2024, garantendo un'organizzazione efficace nonostante le complessità operative.

Nel terzo trimestre del 2024, la tendenza è stata quella di un'ulteriore stabilizzazione della forza lavoro di guida, con un incremento del personale grazie a iniziative straordinarie quali la Academy e il reclutamento di conducenti anche dall'estero. Le dinamiche di incremento delle risorse di guida hanno registrato miglioramenti costanti nel secondo e terzo trimestre, con un picco significativo nel mese di novembre grazie all'ingresso di nuovi conducenti.

Infine, a supporto dei collaboratori, la società ha aumentato il numero di posti letto a disposizione del personale, facilitando così la gestione logistica per i dipendenti, in particolare per quelli provenienti da fuori provincia o dall'estero. Con la fine della stagione turistica, la situazione della copertura dei servizi ha subito un miglioramento significativo, consentendo un rafforzamento mirato di alcuni servizi e un aumento delle concessioni di riporti aggiuntivi al personale.

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 2024 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.

Per il corrispettivo non è stato previsto un adeguamento all'inflazione in quanto il PEF è stato aggiornato nel 2024.

Alla data di redazione del presente documento sono infatti in corso i lavori di aggiornamento del PEF.

Patrimonio Netto

Il patrimonio netto dell'azienda non è negativo e il 2024 si chiude con un utile di 366.887,35 euro

Non emergono quindi criticità

Indicatori Interni

La seguente tabella evidenziano gli indicatori oggetto di analisi.

	Anno 2024	Anno 2023
STATO PATRIMONIALE		
"marginì"		
Margine di struttura	-30.103.218	-31.290.271
Margine di disponibilità	3.680.229	3.939.027
"Indici"		
Grado di indebitamento	0,82	0,66
CONTO ECONOMICO		
Margini		
Margine operativo lordo (MOL)	7.837.198	7.307.318
Risultato operativo (EBIT)	1.089.714	567.711
Indici		
Return on Equity	1,46	0,17
Return on Sales	0,94	0,38

Il margine di struttura si riduce nel 2024 per effetto dell'ammortamento dei mezzi compensato non completamente dai nuovi ingressi.

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. Nonostante l'aumento di capitale del 2021, l'aumento dell'attivo fisso legato al nuovo parco mezzi del 2021 e del 2022 aveva infatti aumentato il valore negativo del margine di struttura per poi calare già nel 2023 alla luce del maggior effetto degli ammortamenti rispetto agli aumenti del valore delle immobilizzazioni.

Il margine di disponibilità del 2024, pur essendo in calo rispetto all'esercizio precedente, si mantiene su valori decisamente positivi, 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 2024 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 11,5 milioni di euro rispetto all'esercizio precedente.

Il grado di indebitamento aumenta moderatamente nel 2024 a fronte della accessione di nuovi debiti bancari, seppur a breve scadenza, nel corso del 2024.

Si precisa che il Patrimonio Netto è in linea con lo scorso esercizio e di movimento solo per effetto del positivo risultato di esercizio 2024.

Il MOL è in progressione rispetto ai valori del 2023 per effetto di un aumento del valore della produzione che si compensa in parte con l'incremento dei costi della produzione, in particolare per servizi e personale.

Il EBIT si attesta su valori in aumento rispetto al 2023, in considerazione di un MOL in aumento ed ammortamenti sostanzialmente in linea con l'esercizio precedente.

Il ROE in deciso aumento per un miglior risultato netto di esercizio legato a molteplici fattori, tra cui come detto la progressione positiva del MOL.

Infine, anche il ROS rappresenta per il 2024 un indice in rialzo rispetto all'esercizio precedente per effetto del miglior risultato economico ottenuto.

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

DSCR

Nel 2024 il DSCR è ad un dato superiore all'esercizio precedente a conseguenza dell'aumento dei ricavi che copre i maggiori costi operativi e per il miglioramento della redditività operativa della società.

	2023	2024	2025
Indicatore di sostenibilità del debito			
DSCR (Debt Service Coverage ratio)	3,3	3,7	*

* come scritto in precedenza, il valore del DSCR per il 2025 è legato al processo di revisione del PEF, attualmente in corso.

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: **0,72**

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: **41,08**

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: **132,97** (si precisa che non sono stati compresi nel denominatore, gli importi a bilancio per risconti passivi per € 25.833.187 : 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: **9,67**

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: **2,68**

6.1.2. Valutazione dei risultati

La Società ha impostato procedure e controlli di natura preventiva, nonché un piano di copertura assicurativo, al fine di limitare gli impatti economici dei rischi legati agli incidenti che possono provocare danni alle persone e alle infrastrutture.

La Società ritiene che i flussi di cassa generati dalla gestione corrente, unitamente alle linee di credito a disposizione, garantiscano il soddisfacimento del fabbisogno finanziario per gli impegni sia di breve che di lungo periodo.

Anche per l'anno 2024, visto altresì il risultato netto positivo, € 366.887,35, come già manifestato nella relazione sulla gestione al bilancio di esercizio, si dimostra un'azienda robusta, economicamente solida, che cresce sul sentiero dell'innovazione tecnologica e della sostenibilità: ambientale, economica e sociale.

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 31/12/2024 sia **da escludere**.

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

AUDIT DI PRIMA PARTE

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

Nell'anno in esame SASA ha condotto in totale 24 audit interni, dei quali 20 audit su 16 autobus (Allegato 2) e che hanno generato 59 rilievi (44 non conformità, 9 raccomandazioni e 6 spunti di miglioramento).

Sono stati eseguiti anche 3 sopralluoghi che hanno provocato 9 non conformità, 13 raccomandazioni e una opportunità di miglioramento.

Per ciascun rilievo sono state definite, in accordo con il responsabile di processo, idonee azioni correttive e di miglioramento.

Le non conformità totali sono state così classificate:

Aspetti relazionali personale a contatto con il pubblico	5
Decoro	3
Disagi a bordo	1
Informazioni a bordo dei mezzi: annunci audio	3
Informazioni a bordo dei mezzi: display e monitor	20
Pulizia	8
Sistema: Sicurezza	1
Formazione	3
Sistema: Ambiente	2
Sistema: Sicurezza	7
Numero di non conformità totali	53

Il 43,4% delle non conformità (n. 23) ha riguardato le informazioni alla clientela (audio e video a bordo dei mezzi).

SASA ha svolto 1 audit sul punto vendita “Infopoint”, con riferimento all’Allegato A9.3 del Contratto di Servizio. Non essendo emerse irregolarità, i controlli hanno confermato che l’infopoint risponde ai requisiti normativi da contratto di servizio sia per gli spazi, sia per le attività svolte che per la professionalità delle addette.

AUDIT DI TERZA PARTE

- Audit di sorveglianza per la norma UNI EN 13816

Gli audit di sorveglianza secondo la norma UNI EN 13816, svoltisi dal 6 al 9 febbraio 2024 e condotti dall’istituto di certificazione Certiquality, hanno dato esito positivo, confermando la certificazione in essere.

Il rapporto finale si è concluso senza non conformità ma con 4 raccomandazioni, cioè spunti di miglioramento del sistema basati su evidenze oggettive e correlati ai punti della norma di riferimento, che devono essere analizzati e gestiti.

- Audit norme ISO 14001 e ISO 45001

Nella settimana dal 14.10.2024 al 18.10.2024 si è tenuta la prima verifica ispettiva del nuovo Ente scelto Det Norske Veritas (DNV), con il fine di valutare la ricertificazione dei sistemi di gestione legati alla sicurezza e all'ambiente.

Tra i punti di forza aziendali sottolineati dagli ispettori sono stati il Documento di Valutazione dei Rischi, giudicato altamente professionale, la disponibilità e le elevate competenze tecniche dei collaboratori SASA coinvolti negli audit, l'impegno del reparto QSA nell'aver saputo sanare le situazioni critiche createsi nel tempo dal punto di vista della sicurezza. Inoltre, è stato elogiato il comportamento degli autisti intervistati dagli ispettori sui temi della sicurezza a bordo del mezzo e gestione delle emergenze.

Sono state segnalate quattro non conformità minori, che sono state essere trattate nelle tre settimane successive all'audit, ed una ventina di spunti di miglioramento, o suggerimenti migliorativi da parte dell'Ente.

Alle date del 23 e 24 ottobre 2024 l'Ente uscente Certiquality ha condotto l'ultimo audit di Sistema di gestione secondo la norma UNI EN ISO9001:2015; a partire dal 2025 il nuovo Ente di certificazione sarà Det Norske Veritas (DNV) anche per la norma di Qualità.

- Audit norma ISO 9001

Nelle giornate del 23 e 24 ottobre 2024 è stato condotto l'audit a cura di Certiquality, con il fine di confermare la certificazione secondo la norma UNI EN 9001:2015.

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

Nella valutazione complessiva sulla conformità ed efficacia del Sistema di gestione, anche in relazione dell'audit precedente (ottobre 2023), è stata messa in risalto la competenza del personale operativo e del personale nel reparto QSA.

Tra le aree di miglioramento è stata evidenziata la necessità di meglio comunicare la cultura del Sistema a tutti i livelli, evitando le sottovalutazioni dello stesso.

L'Ente Certiquality ha segnalato una non conformità minore che è stata definita nei 5 giorni successivi dalla data di conclusione dell'audit, e sei raccomandazioni, miglioramenti del sistema basati su evidenze oggettive e correlati ai punti della norma di riferimento, che devono essere analizzati e gestiti.

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.

Nel periodo di riferimento: 1.1.2024 - 31.12.2024 la Provincia ha condotto:

- 12 audit sul contratto di servizio urbano, con 140 interventi di controllo su un totale di 96 autobus. Dagli audit provinciali sono emerse 257 non conformità, 19 rilievi di sola informazione e 20 esiti conformi. Due rilievi sono stati sospesi. Le non conformità hanno riguardato soprattutto gli aspetti relazionali del personale a contatto con il pubblico e le informazioni a bordo dei mezzi.

Contratto di servizio urbano

Tabella: non conformità rilevate - audit PAB

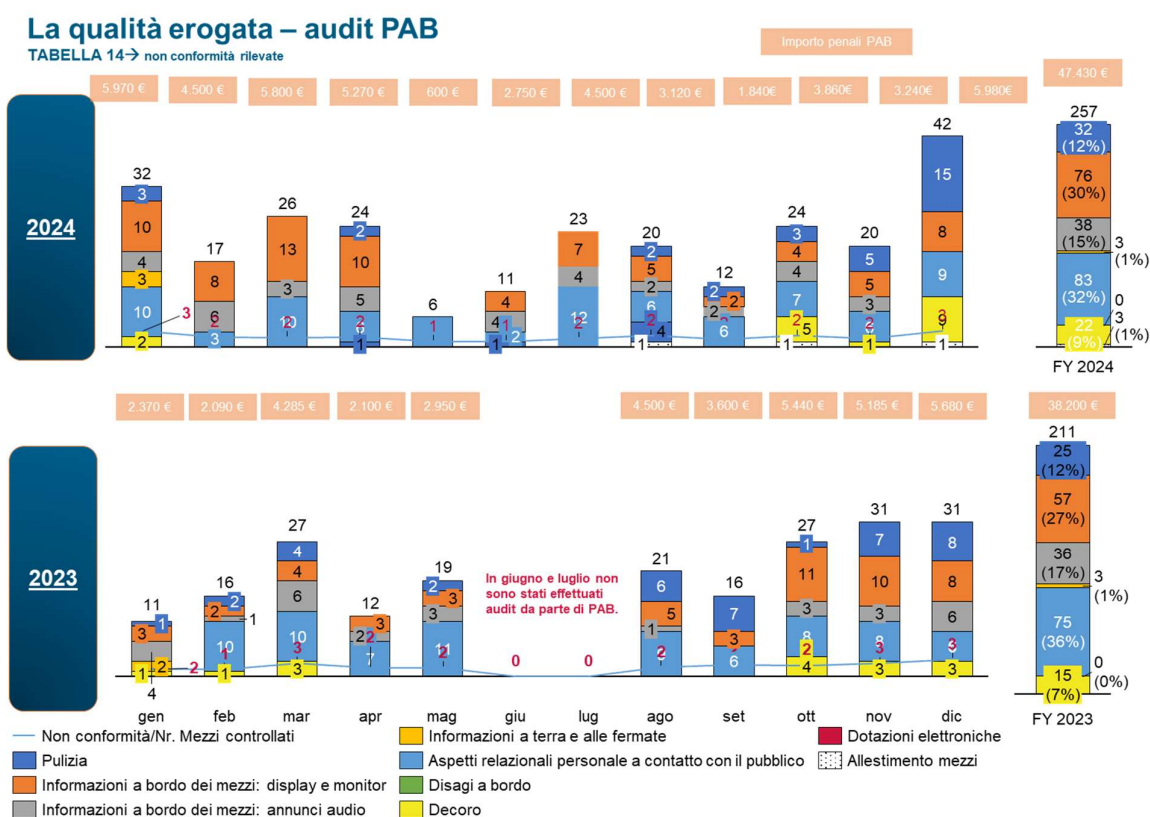
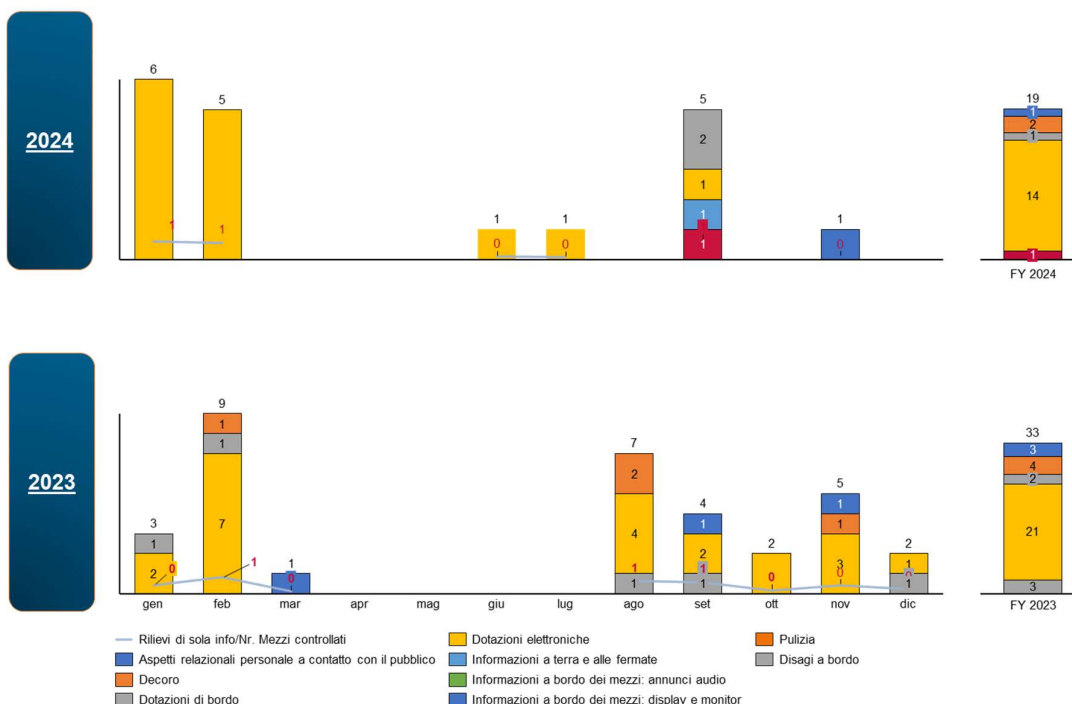


Tabella: rilievi oggetto di sola informazione - audit PAB

La qualità erogata – audit PAB

TABELLA 15 → rilievi oggetto di sola informazione



Le tabelle sopra esposte illustrano l'andamento delle anomalie rilevate in seguito agli audit condotti dalla Provincia nel 2024, con cadenza mensile.

Il totale delle 257 non conformità ha riguardato soprattutto gli "Aspetti relazionali personale a contatto con il pubblico" (83 non conformità rispetto alle 75 del 2023) e le informazioni a bordo - annunci audio, display e monitor (111 non conformità rispetto alle 93 del 2023).

Le non conformità "Aspetti relazionali personale a contatto con il pubblico" hanno riguardato soprattutto il non avere indossato, o non indossato correttamente il distintivo di riconoscimento (badge aziendale).

Il fattore "Pulizia" è un ulteriore indicatore che viene tenuto costantemente sotto controllo; rispetto al 2023 è in leggero aumento (32 non conformità contro le 25 nel 2023) nonostante le continue azioni messe in atto da SASA.

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 10 giornate, con 23 interventi di controllo su 23 autobus: hanno riportato 58 non conformità, 1 conformità e 4 rilievi di sola informazione. Le non conformità hanno comportato l'avvio di un procedimento penale.

Gli audit non notificati sono stati condotti in 54 giornate, con 153 interventi di controllo su 90 autobus: hanno riportato 317 non conformità e 21 conformità. 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 stati svolte n. 64 giornate audit sul Cds extraurbano, con 176 interventi di controllo e valutando 113 autobus.

Dal totale degli audit sono emerse 375 non conformità (tabella 14) e 4 rilievi di sola informazione (tabella 15) e 22 conformità. Le anomalie hanno riguardato soprattutto le informazioni a bordo dei mezzi: display e monitor, il decoro e la pulizia dei mezzi.

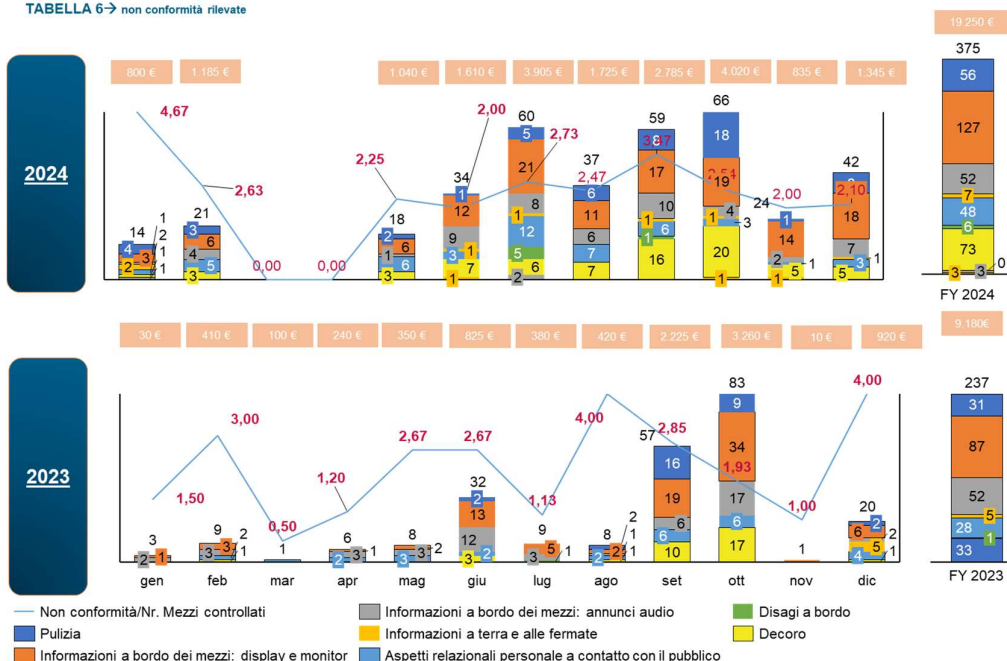
Per alcuni rilievi emersi dagli audit svolti dall'Ente affidante nel 2024, la Provincia ha concluso il procedimento con l'avvio di una penale. Per i rilievi di sola informazione, pur non essendo oggetto di penale da parte dell'Ente affidante, sono state messe in atto azioni correttive e di miglioramento.

Tabella: non conformità rilevate - audit PAB

La qualità erogata – audit PAB

TABELLA 6 → non conformità rilevate

Importo penali PAB

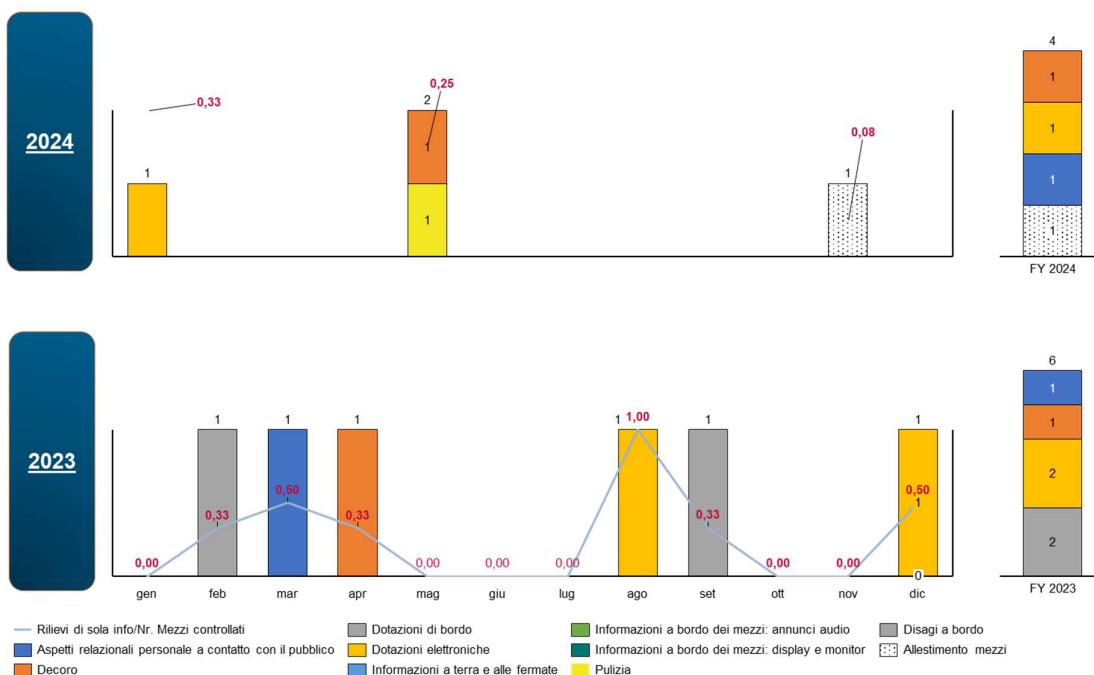


Le voci "decoro dei mezzi" (n. 73 anomalie che corrispondono al 19,5% del totale), "informazioni a bordo dei mezzi - display, monitor e annunci audio" (n. 166 anomalie che corrispondono al 44,3% del totale) e "aspetti relazionali del personale a contatto con il pubblico" (n. 48 anomalie che corrispondono al 12,8% del totale) costituiscono il 77% (287) del totale non conformità verbalizzate dall'Ente concedente.

Tabella: rilievi oggetto di sola informazione - audit PAB

La qualità erogata – audit PAB

TABELLA 7→ rilievi oggetto di sola informazione



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.

Andamento Reclami/Segnalazioni dell'utenza

Contratto di servizio urbano

Dal 1° gennaio al 31 dicembre 2024 sono stati registrati 888 “contatti” tra gli utenti e SASA, rispetto ai 1.072 dello stesso periodo nel 2023, in diminuzione rispetto allo scorso anno (- 17%; meno 184 unità rispetto al 2023), come esposto nella tabella 16.

Tutti i contatti sono pervenuti attraverso il canale unico provinciale di callcenter.

Tutte le segnalazioni dell'anno 2024 sono state chiuse. Il Contratto di servizio urbano, Art. 22 commi 3 e 4, stabilisce che l'impresa affidataria debba rispondere al reclamo o alla segnalazione entro 15 giorni lavorativi dalla data di assegnazione. I tempi di risposta agli utenti si sono mantenuti entro i termini previsti.

Tabella: Andamento reclami / segnalazioni / richieste. Contatti 2024 vs 2023

La qualità erogata – andamento reclami/segnalazioni/richieste

TABELLA 16 → Contatti 2024 vs 2023

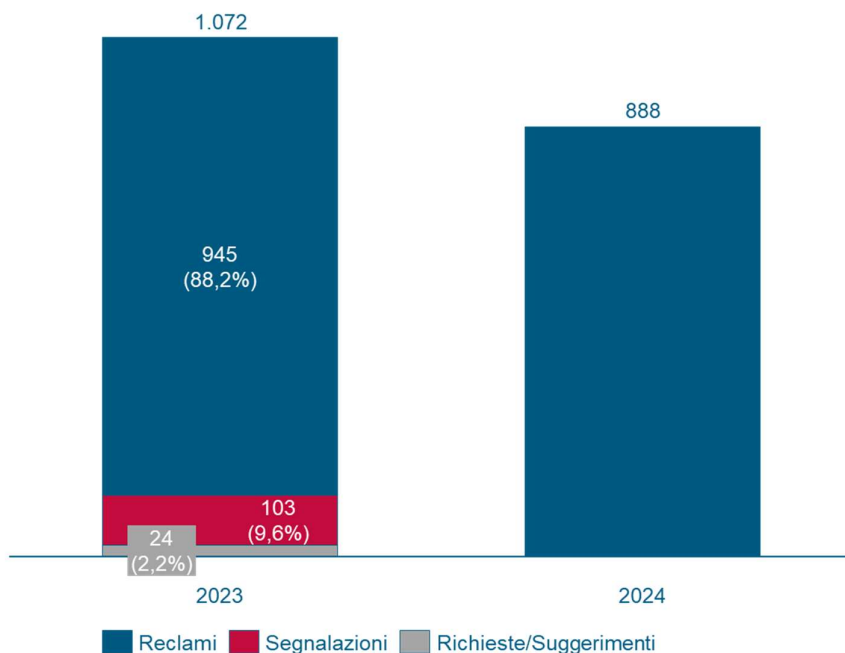
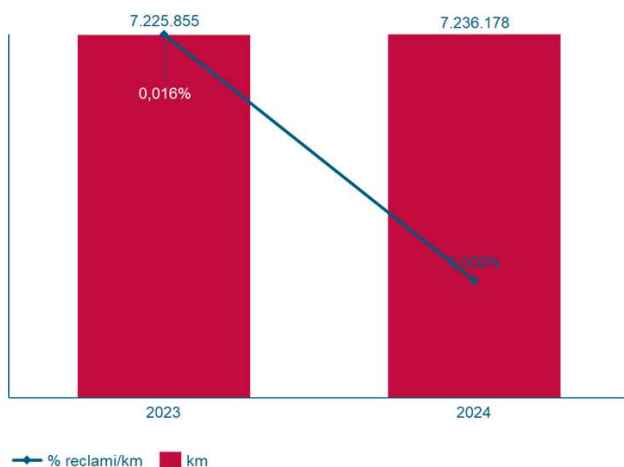


Tabella: Andamento reclami / segnalazioni / richieste. Contatti 2024 vs 2023 sulla base dei km erogati

La qualità erogata – andamento reclami/segnalazioni/richieste

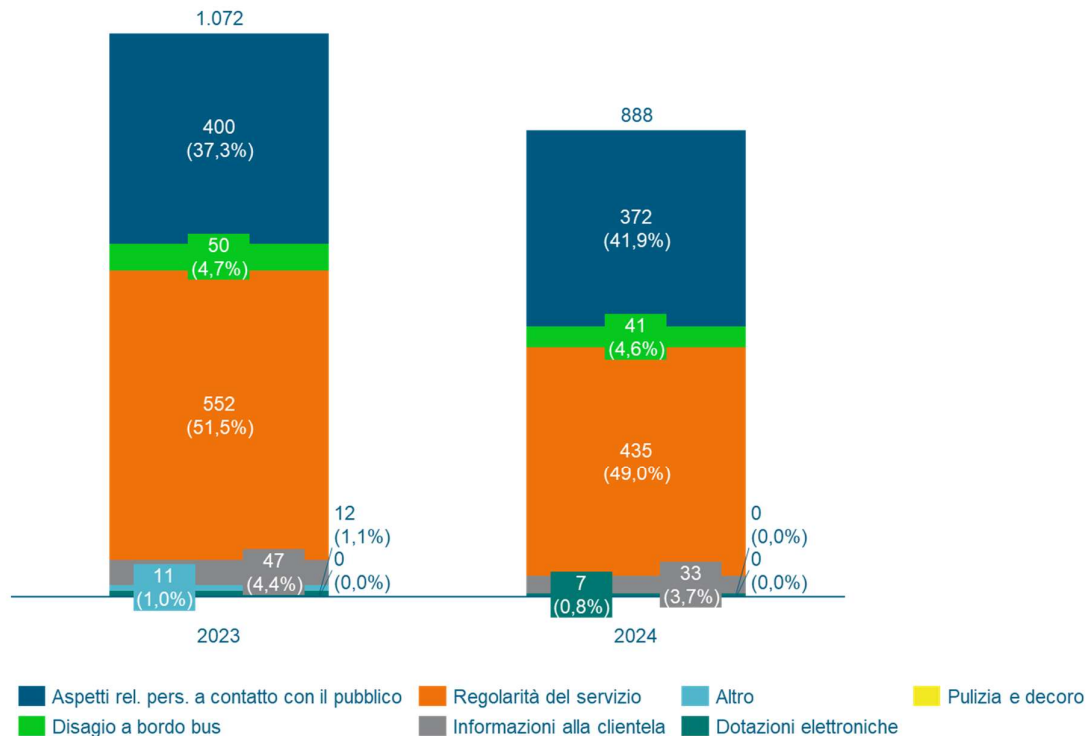
TABELLA 9 → Contatti 2024 vs 2023 sulla base dei km erogati



Come si può evincere dalla tabella sopra esposta, in base al confronto tra il numero dei contatti rapportato sui km erogati negli anni 2023 e 2024, si può notare che l'incidenza dei reclami è in forte flessione rispetto l'anno precedente.

La qualità erogata – andamento reclami/segnalazioni/richieste

TABELLA 18 → Contatti 2024 vs Contatti 2023 per tipologia



La tabella 18 riporta il dettaglio dei contatti per tipologia degli anni 2023 e 2024.

Le macroaree “Informazioni alla clientela”, “Accessibilità al servizio e comfort di viaggio” e “Aspetti relazionali

Come evidenziato nella tabella, tra le principali motivazioni che hanno indotto gli utenti SASA a sporgere reclamo o a fare una segnalazione, si elencano:

- la regolarità del servizio (servizio, frequenza corse, puntualità, ecc.) **49% (435) in forte riduzione rispetto al 51,5% del 2023 (552)**. Il dato ha subito un miglioramento sia in termini assoluti che in percentuale, rispetto all'anno 2023 (meno 117 unità; – 21%);
- gli aspetti relazionali del personale a contatto con il pubblico (comportamento del personale, condotta di guida inadeguata, maleducazione, ecc.) **41,9% (372) anche si riducono in valore assoluto rispetto al 37,3% del 2023 (400)**.

Il numero dei contatti sugli aspetti relazionali del personale a contatto con il pubblico nel 2024 riporta un decremento dei valori assoluti rispetto all'anno precedente, anche se l'incidenza sul totale è aumentata.

- i disagi a bordo dell'autobus dovuti al comfort di bordo (bus piccolo, scomodo), alla climatizzazione a bordo dei mezzi, all'irreperibilità dei titoli di viaggio e al sovraffollamento, **4,6% (41)** (nel 2023: 4,7% (50)). Il numero dei contatti sui "disagi a bordo" è diminuito nel 2024 in termini assoluti ma non percentuali.
- Il dato sui contatti relativi alla voce "informazione alla clientela" riporta un valore percentuale di **3,7% (33)**.

Contratto di servizio extraurbano

Dal 1° gennaio al 31 dicembre 2024 SASA ha registrato n. 675 reclami.

Tutti i contatti registrati sono pervenuti in SASA attraverso il canale ufficiale provinciale.

Tutte le segnalazioni dell'anno 2024 sono state chiuse. Il Contratto di servizio extraurbano al punto 5.4 "reclami e segnalazioni" stabilisce che l'impresa affidataria debba rispondere al reclamo o alla segnalazione entro cinque giorni lavorativi dalla data di assegnazione e secondo le indicazioni operative dell'ente affidante. Si precisa che la Provincia Autonoma di Bolzano ha però concesso deroga a tale prescrizione, prevedendo tempi di risposta entro dieci giorni lavorativi. I tempi di risposta agli utenti, stabiliti in 10 giorni lavorativi dal Contratto di servizio sono stati rispettati.

Tabella: Andamento reclami / segnalazioni / richieste. Contatti 2024 vs 2023

La qualità erogata – andamento reclami/segnalazioni/richieste

TABELLA 8 → Contatti 2024 vs 2023

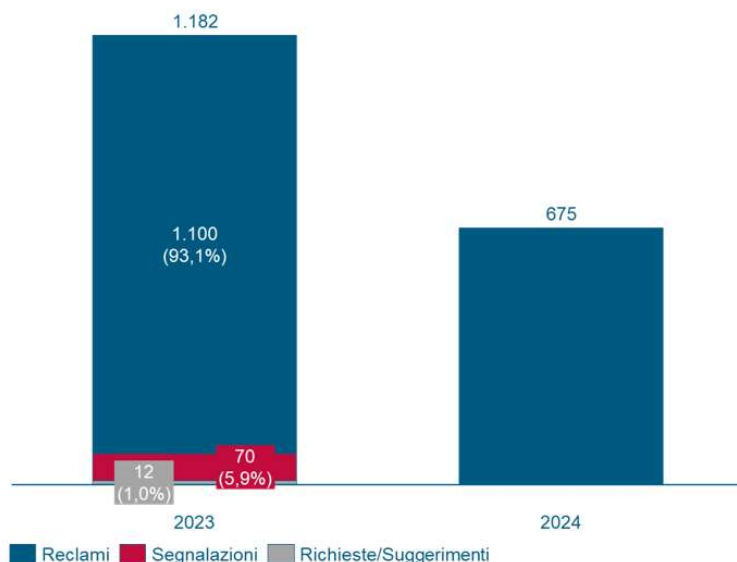
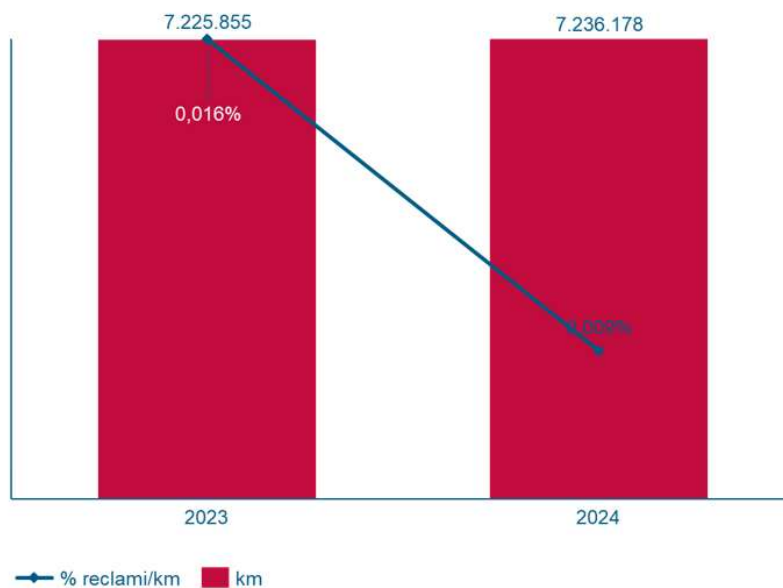


Tabella: Andamento reclami / segnalazioni / richieste. Contatti 2024 vs 2023 sulla base dei km erogati.

La qualità erogata – andamento reclami/segnalazioni/richieste

TABELLA 9 → Contatti 2024 vs 2023 sulla base dei km erogati

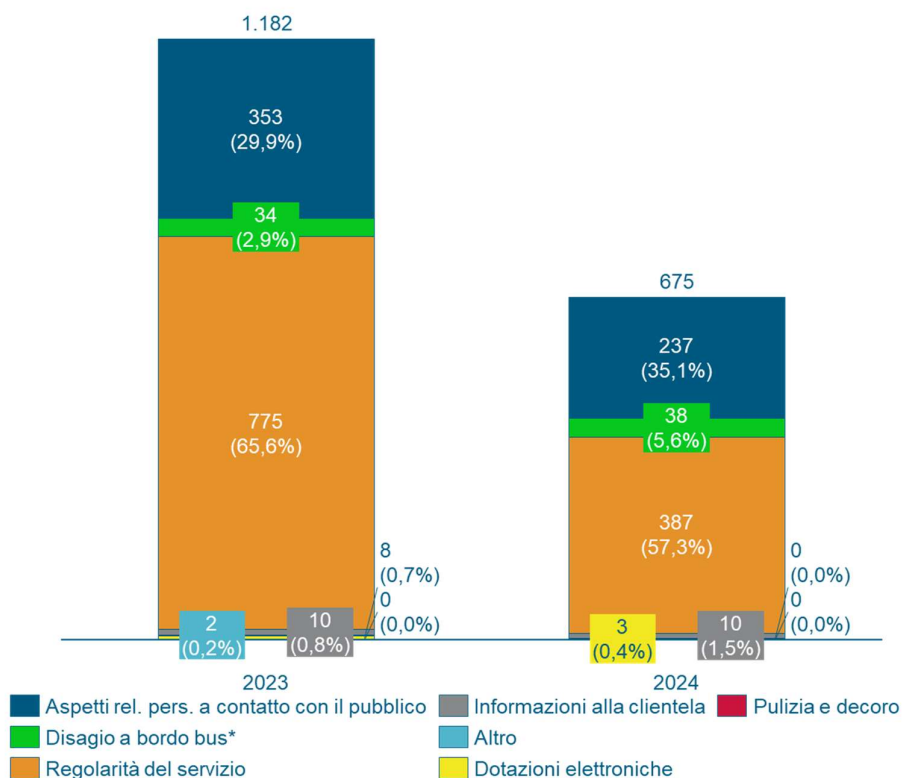


Come si può evincere dalla tabella sopra esposta, in base al confronto tra il numero dei contatti rapportato sui km erogati negli anni 2023 e 2024, si può notare che l'incidenza dei reclami è in flessione rispetto l'anno precedente.

Tabella: Andamento reclami / segnalazioni / richieste. Contatti 2024 vs 2023 per tipologia

La qualità erogata – andamento reclami/segnalazioni/richieste

TABELLA 10 → Contatti 2024 vs Contatti 2023 per tipologia



Le macroaree “Regolarità del servizio”, “Disagi a bordo” e “Aspetti relazionali personale a contatto con il pubblico” sono state ulteriormente dettagliate nelle pagine successive, per pertinenza di ciascun capitolo di analisi.

Come evidenziato, tra le principali motivazioni che hanno indotto gli utenti SASA a sporgere reclamo o a fare una segnalazione, si elencano:

- la regolarità del servizio (servizio, frequenza corse, puntualità, ecc.) **57,3% (387)**.
- gli aspetti relazionali del personale a contatto con il pubblico (comportamento personale, condotta di guida inadeguata, maleducazione, ecc.) **35,1% (237)**.
- il disagio a bordo dell'autobus dovuto soprattutto alla climatizzazione e al sovraffollamento **5,6% (38)**.

Dai valori sopra esposti emerge in modo evidente il miglioramento del servizio sia in termini di regolarità sia di aspetti relativi al personale.

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 2024 SASA ha affidato ad una nuova società demoscopica l'esecuzione delle campagne di indagine di “Customer Satisfaction” e di “Mystery client”, che sono state svolte nel mese di maggio.

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 166 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 94,96.

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.

b. Indagine di “Customer Satisfaction” svolta dalla Provincia

Il Contratto di servizio stipulato con la Provincia Autonoma di Bolzano e valido per il periodo 01.01.2020 – 31.12.2029, all'articolo 20 “Qualità dei servizi”, comma 6., prevede di effettuare annualmente almeno un'indagine della qualità percepita dall'utenza, prendendo in considerazione almeno i parametri indicati nell'Allegato 11.

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 2024 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 Autonoma di Bolzano, con delibera 828 del 10/2020, ha definito le linee guida per gli operatori del TPL nella redazione della Carta della qualità, che è data come *format* univoco per tutti gli operatori e concordata tra Provincia e centro Tutela Consumatori - Utenti.

Bolzano, 28 marzo 2025

La Presidente del CDA
Dott.ssa Astrid Kofler