



**ASF Autolinee S.r.l.**  
Via Asiago 16/18 – 22100 Como  
Partita Iva 02660190139

**RELAZIONE SUL GOVERNO  
SOCIETARIO  
CONTENENTE  
PROGRAMMA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO  
DI CRISI AZIENDALE  
(EX ART. 6, CO. 2 E 4, D.LGS. 175/2016)**

# **RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO EX ART. 6, CO. 4, D.LGS. 175/2016**

## **Predisposta secondo le raccomandazioni del CNDCEC**

**ASF Autolinee S.r.l.** (“**Società**”) è una società partecipata:

- per il 50,95% del capitale sociale da SPT Holding S.p.A., società detenuta dal Comune di Como, dalla Provincia di Como e dal Consorzio Pubblici Trasporti S.p.A. (a sua volta detenuto da Comuni della Provincia di Como);
- per il 49,00% del capitale sociale da Omnibus Partecipazioni S.r.l., detenuta al 50,00% da Arriva Italia S.r.l. e al 50,00% da FNM S.p.A.;
- per lo 0,05% da FERROVIENORD S.p.A.

In forza di quanto sopra, ASF Autolinee S.r.l. è società a controllo pubblico (indiretto) e rientra pertanto nel campo di applicazione del D.lgs. n. 175/2016 “Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica”.

Ai sensi dell’art. 6, co. 4 del Decreto Legislativo sopra richiamato, la Società è tenuta 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 (ex art. 6, co. 2 del D.lgs. n. 175/2016);
- l’indicazione degli strumenti integrativi di governo societario adottati ai sensi dell’art. 6, co. 3 del D.lgs. n. 175/2016; ovvero delle ragioni della loro mancata adozione ai sensi dell’art. 6, co. 5 del D.lgs. n. 175/2016.

Considerato che il legislatore del Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica (D.lgs. n. 175/2016) ha omesso una descrizione contenutistica della Relazione sul governo societario e rimesso alla discrezionalità delle singole società il contenuto del Programma di valutazione del rischio aziendale, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, nel marzo 2019, si è preoccupato di fornire una serie di raccomandazioni per la selezione di strumenti atti a consentire il monitoraggio del rischio di crisi aziendale, in aggiunta ad un supporto per facilitare gli adempimenti previsti ex legge alla luce delle conseguenze previste in caso di inosservanza.

Recentemente, il Dipartimento del Tesoro del Ministero delle Economie e delle Finanze ha poi avviato una consultazione pubblica su un documento che vuole fornire indicazioni sui contenuti del

Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale di cui all'articolo 6, comma 2 del Dlgs 175/2016. Il documento illustra il significato e i contenuti di un Programma-tipo e fornisce indicazioni sulle modalità di monitoraggio delle aree di rischio individuate.

Si rammenta, infine, che la predisposizione del Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale rappresenta un adempimento temporalmente antecedente alle disposizioni contenute nel Codice della Crisi di impresa e dell'insolvenza (disciplinato dal D.lgs. n. 14/2019) che – in conseguenza della proroga prevista nell'art. 5 del D.L. n. 23/2020 così come convertito con modificazioni dalla legge n. 40 del 5 giugno 2020 – entrerà in vigore a partire dal 1° settembre 2021.

#### **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 17 marzo 2021 che rimarrà in vigore sino a diversa successiva deliberazione dell'organo amministrativo, che potrà aggiornarlo e implementarlo in ragione delle mutate dimensioni e complessità 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 – risente 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 indici e margini di bilancio come strumenti di valutazione dei rischi oggetto di monitoraggio.

### **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.

Tali analisi vengono condotte considerando un arco di tempo storico quadriennale (e quindi l’esercizio corrente e i tre precedenti), sulla base degli indici e margini di bilancio di seguito indicati e storicamente già riportati nella Relazione al Bilancio in ogni esercizio.

#### **2.1.1 Riclassificato economico**

Da Bilancio	Descrizione	Rif.
A	Valore della produzione	A
B(6+7+8+11+14)	costi esterni	
<b>Valore Aggiunto</b>		
B9	costo del lavoro	
<b>Margine Operativo Lordo</b>		
B10	ammortamenti e svalutazioni	B
B13	altri accantonamenti	B
<b>Risultato Operativo</b>		C
C17	oneri finanziari	D
C16	proventi finanziari	D
D19	svalutazioni di partecipazioni	D
<b>Risultato Prima delle Imposte</b>		
E22	imposte sul reddito	E
<b>Risultato netto</b>		F

### 2.1.2 Riclassificato patrimoniale

Da bilancio	Descrizione	Rif.
BI	immobilizzazioni immateriali nette	
BII	immobilizzazioni materiali nette	
BIII	partecipazioni e altre immob.finanziarie	
<b>Capitale Immobilizzato</b>		
CI	rimanenze di magazzino	
CII 1	crediti verso clienti	G
CII2-CII4-CII5bis-CII5quater	altri crediti	H
D	ratei e risconti attivi a breve	
<b>Attività d'esercizio a breve termine</b>		
D7	debiti verso fornitori	
D12+D13	debiti tributari e previdenziali	
D4+D9+D11+D14	altri debiti	
E	ratei e risconti passivi a breve	
<b>Passività d'esercizio a breve termine</b>		I
<b>Capitale d'esercizio netto</b>		
B	fondi per rischi e oneri	
C	TFR	
E	Ratei e risconti a medio e lungo termine	
<b>Passività a medio e lungo termine</b>		
<b>Capitale investito</b>		
A	patrimonio netto	L
	posizione finanz.netta a medio e lungo termine	
	posizione finanz.netta a breve termine	
<b>Mezzi propri e indebitamento finanziario netto</b>		

### 2.1.3 Posizione finanziaria

Da Bilancio	Descrizione	Rif.
C IV 1	depositi bancari	
C IV	denaro, altri valori in cassa e assegni	
<b>Disponibilità liquide</b>		<b>M</b>
D 4a	debiti verso banche (entro 12 mesi)	<b>N</b>
<b>Debiti finanziari a breve termine</b>		
<b>Posizione finanziaria netta a breve termine</b>		
D 4b	debiti verso banche (oltre 12 mesi)	<b>O</b>
<b>Debiti finanziari a medio e lungo termine</b>		
<b>Posizione finanziaria netta</b>		

#### 2.1.4 Indici di Bilancio

Indicatore	Metodo calcolo da prospetti riclassificati
<b>ROI</b>	<b><math>C / -(L+N+O)</math></b>
<b>MOL</b>	<b><math>(C+B) / A</math></b>
<b>EBITDA</b>	<b><math>C+B</math></b>
<b>Indice di liquidità</b>	<b><math>(G+H+M)/I</math></b>

### 3. MONITORAGGIO PERIODICO.

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

Copia delle relazioni aventi ad 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.

## **B. RELAZIONE SU MONITORAGGIO E VERIFICA DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE AL 31/12/2020.**

In adempimento al Programma di valutazione del rischio approvato dall'organo amministrativo con deliberazione in data 17 marzo 2021, si è proceduto all'attività di monitoraggio e di verifica del rischio aziendale le cui risultanze, con riferimento alla data del 31/12/2020, sono di seguito evidenziate.

### **1. LA SOCIETÀ.**

La società viene costituita il 20 febbraio 2002 con la denominazione SPT LINEA Srl e dal 1° gennaio 2003 subentra alla Società Pubblica Trasporti Spa nella gestione delle concessioni per il servizio di trasporto pubblico locale nel Comune e nella Provincia di Como.

Dal 1° luglio 2005, in quanto componente delle Associazioni Temporanee di Impresa aggiudicatrici delle gare per l'affidamento dei servizi precedentemente in concessione, diventa gestore delle medesime linee nell'ambito dei contratti di servizio sottoscritti.

L'11 settembre 2007, nell'ambito dell'operazione che vede la cessione del 49% del Capitale Sociale alla Omnibus Partecipazioni, cambia denominazione, assumendo quella attuale di ASF Autolinee Srl.

L'attività principale della Società è la "gestione del trasporto pubblico locale, regionale, nazionale e internazionale, con particolare riguardo a quello automobilistico".

### **2. LA COMPAGINE SOCIALE.**

Si riporta l'assetto proprietario della Società al 31/12/2020.

**ASF Autolinee S.r.l.** ("**Società**") è una società partecipata:

- per il 50,95% del capitale sociale da SPT Holding S.p.a., società detenuta dal Comune di Como, dalla Provincia di Como e dal Consorzio Pubblici Trasporti S.p.a. (a sua volta detenuto da Comuni della Provincia di Como);
- per il 49,00% del capitale sociale da Omnibus Partecipazioni S.r.l., detenuta al 50,00% da Arriva Italia S.r.l. e al 50,00% da FNM S.p.a.;
- per lo 0,05% da FERROVIENORD S.p.a..

### **3. ORGANO AMMINISTRATIVO**

L'organo amministrativo è costituito da un Consiglio di Amministrazione, nominato con delibera assembleare del 18 giugno 2018 e delibera assembleare del 10 settembre 2020 che ha nominato il nuovo Amministratore Delegato a seguito delle dimissioni dell'Ing. Valentina Astori, che rimarrà in carica sino all'approvazione del bilancio al 31/12/2020, ed è così composto:

1. *Guido Martinelli – Presidente*
2. *Alberto Toneatto – Amministratore Delegato*
3. *Massimo Stoppini – Consigliere*
4. *Paola Pettine – Consigliere*
5. *Ilaria Martinelli – Consigliere*



Il Consiglio di Amministrazione si riunisce con cadenza al massimo bimestrale e prende visione della situazione economica e del suo scostamento rispetto al budget, sulla base dei rendiconti descritti in questa relazione.

#### **4. ORGANO DI CONTROLLO – REVISORE.**

L'organo di controllo è costituito da un Collegio sindacale nominato con delibera assembleare in data 15/04/2019 e rimarrà in carica sino all'approvazione del bilancio al 31/12/2021.

È così composto:

1. *Ivan Micheli – Presidente*
2. *Daniela Travella – Sindaco*
3. *Antonio Domenico Romeo – Sindaco*

A seguito della risoluzione consensuale anticipata dell'incarico di revisione assegnato a KPMG SpA per il triennio 2019-2021, in data 29 gennaio 2021, l'assemblea della Società ha affidato, mediante procedura ad evidenza pubblica, alla Società BDO Italia SpA, l'incarico di revisione legale dei conti sino ad approvazione del Bilancio al 31/12/2022.

#### **5. IL PERSONALE.**

La situazione del personale occupato alla data del 31/12/2020 è la seguente:

	Forza media 2020	Forza media 2019	Forza al 31/12/2020	Forza al 31/12/2019
Dirigenti	1	1	1	1
Quadri	3,42	4,42	4	4
Impiegati	60,16	57,75	59	62
Operai	422,92	432,67	414	431
<b>Totale</b>	<b>487,5</b>	<b>495,84</b>	<b>478</b>	<b>498</b>

#### **6. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE AL 31/12/2020.**

La Società ha condotto la misurazione del rischio di crisi aziendale utilizzando gli strumenti di valutazione indicati al § 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.

La Società raccoglie mensilmente indicatori di efficacia e efficienza delle proprie prestazioni con riferimento alle principali grandezze rilevanti per il settore nel quale opera, nell'ambito delle attività di Controllo di Gestione affidate all'Ufficio Amministrazione.

La Società utilizza strumenti di valutazione economico-finanziario di tipo previsionale (*budget* di esercizio approvato dal Consiglio di Amministrazione), mentre a consuntivo approva, in conformità alle norme ad essa applicabili, con cadenza annuale, un Bilancio di Esercizio completo di relazione sulla gestione.

La Società ha pianificato la redazione mensile di un rendiconto economico, finalizzato a rappresentare l'andamento della gestione e ad analizzare gli scostamenti rispetto al budget di esercizio.

Con riferimento alla continuità aziendale, la Società svolge essenzialmente trasporto pubblico locale di passeggeri: tale servizio è stato affidato attraverso procedura di gara ad evidenza pubblica e viene regolato tramite contratti di servizio, al loro avvio sottoscritti con gli Enti Pubblici territorialmente competenti (Comune di Como, Provincia di Como, Comune di Lecco e Provincia di Lecco). La scadenza contrattuale inizialmente fissata al 30 giugno 2012 è stata ripetutamente prorogata sulla base di provvedimenti legislativi regionali prima al 20 ottobre 2013, poi al 31 dicembre 2014, al 31 dicembre 2015, al 31 dicembre 2016, al 30 giugno 2018, al 30 giugno 2019, al 30 giugno 2020.

Con Determinazione dirigenziale n. 77 del 29 giugno 2020, ai sensi dell'art. 60 della L.R. Lombardia n. 6/2012 così come modificata dalla L.R. 11/2020 (che ha prorogato i termini previsti dalla L.R. 6/2012 di diciotto mesi), il Direttore dell'Agenzia del del TPL di Como, Lecco, Varese ha rideterminato al 30 novembre 2020, la scadenza dei contratti di servizio.

Con Determinazione dirigenziale n. 168 del 27 novembre 2020 ai sensi dell'art. 60 della L.R. Lombardia n. 6/2012 così come modificata dalla L.R. 11/2020, il Direttore dell'Agenzia del TPL di Como, Lecco, Varese ha rideterminato al 30 aprile 2021, la scadenza dei contratti di servizio e delle concessioni per l'esercizio dei servizi di trasporto pubblico locale nel bacino nei quali l'Agenzia è subentrata nella titolarità ai sensi del medesimo articolo.

In previsione della scadenza della proroga dei contratti di servizio per la gestione del TPL, sono stati avviati gli incontri con l'Agenzia di bacino Como – Lecco – Varese, durante i quali l'Agenzia ha esposto l'indirizzo di una o più proroghe brevi durante il 2021, per esaminare una proroga strutturale di durata pluriennale.

Non si riscontrano, allo stato, criticità per quanto riguarda il rischio di credito, né per quanto riguarda i principali clienti della società né per quanto riguarda la vendita di biglietti e di abbonamenti all'utenza veicolata attraverso le rivendite autorizzate, per le quali il livello degli insoluti è monitorato su base mensile e si attesta ad un valore inferiore all'1%; non si rilevano altresì particolari ritardi negli incassi dei crediti fatturati all'Ente Committente (Agenzia del Tpl di Como Lecco e Varese) dei servizi di trasporto pubblico locale, tali da far paventare il rischio di crisi aziendale.

Con riferimento al rischio di mercato, pur in presenza di oscillazioni nella vendita dei titoli di viaggio legate all'emergenza epidemiologica comunque parzialmente compensate dai ristori erogati, i contratti di servizio garantiscono il monopolio del trasporto pubblico locale fino alla scadenza della proroga.

Problematico potrebbe rivelarsi l'aspetto del rischio di oscillazione del prezzo delle materie prime utilizzate come combustibili per l'autotrazione (in particolare, gasolio), in ordine al quale, per il momento, non ci sono valide alternative tecniche già sperimentate.

Per quanto riguarda la gestione dei rischi finanziari, la Società effettua i propri investimenti in beni strumentali, facendo ricorso esclusivamente all'autofinanziamento, utilizzando e gestendo in modo accorto la liquidità che si genera dalla gestione operativa: la Società, pertanto, non ha debiti verso il sistema bancario e, non avendo effettuato investimenti in strumenti finanziari, non si trova quindi in condizioni di rischio finanziario.

## 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 dei margini, degli indici, dei flussi;
- comparazione dei dati relativi all'esercizio corrente e ai tre precedenti;
- formulazione di un giudizio sui risultati ottenuti.

### Riclassificato economico

Da Bilancio	Descrizione	Rif.	Esercizio 2020	Esercizio 2019	Esercizio 2018	Esercizio 2017
A	Valore della produzione	A	42.745.604	51.781.161	47.021.715	45.513.586
B(6+7+8+11+14)	costi esterni		10.638.460	13.945.436	13.349.933	13.144.890
	<b>Valore Aggiunto</b>		<b>32.107.144</b>	<b>37.835.725</b>	<b>33.671.782</b>	<b>32.368.696</b>
B9	costo del lavoro		21.109.522	24.596.255	22.672.138	21.905.886
	<b>Margine Operativo Lordo</b>		<b>10.997.622</b>	<b>13.239.470</b>	<b>10.999.644</b>	<b>10.462.810</b>
B10	ammortamenti e svalutazioni	B	3.983.978	5.152.747	4.506.065	4.078.905
B13	altri accantonamenti		2.083.318	1.028.728	1.212.381	729.038
	<b>Risultato Operativo</b>	C	<b>4.930.326</b>	<b>7.057.995</b>	<b>5.281.198</b>	<b>5.654.867</b>
C17	oneri finanziari	D	- 3	- 491	- 1	- 24
C16	proventi finanziari	D	-	526	179	268
D19	svalutazioni di partecipazioni	D	- 2.500			
	<b>Risultato Prima delle Imposte</b>		<b>4.927.823</b>	<b>7.058.030</b>	<b>5.281.376</b>	<b>5.655.111</b>
E22	imposte sul reddito	E	411.395	1.979.213	256.810	350.000
	<b>Risultato netto</b>	F	<b>4.516.427</b>	<b>5.078.817</b>	<b>5.024.566</b>	<b>5.305.111</b>

### Riclassificato patrimoniale

Da bilancio	Descrizione	Rif.	31 dic 2020	31 dic 2019	31 dic 2018	31 dic 2017
BI	immobilizzazioni immateriali nette		25.289	6.010	8.821	5.876
BII	immobilizzazioni materiali nette		24.103.708	25.461.669	25.735.464	24.942.894
BIII	partecipazioni e altre immob.finanziarie		28.341	30.728	30.628	30.684
<b>Capitale Immobilizzato</b>			<b>24.157.338</b>	<b>25.498.407</b>	<b>25.774.913</b>	<b>24.979.454</b>
CI	rimanenze di magazzino		625.295	654.900	606.506	572.640
CII 1	crediti verso clienti	G	994.503	1.994.986	2.032.730	2.263.262
CII2-CII4-CII5bis-CII5quater	altri crediti	H	8.389.290	14.085.076	12.021.540	11.390.333
D	ratei e risconti attivi a breve		42.076	28.608	36.187	55.253
<b>Attività d'esercizio a breve termine</b>			<b>10.051.164</b>	<b>16.763.570</b>	<b>14.696.963</b>	<b>14.281.488</b>
D7	debiti verso fornitori		2.272.512	2.819.529	2.944.624	5.522.953
D12+D13	debiti tributari e previdenziali		1.623.841	3.472.740	1.959.960	1.943.610
D4+D9+D11+D14	altri debiti		1.615.379	3.524.068	4.161.371	4.807.279
E	ratei e risconti passivi a breve		361.987	492.971	471.279	458.874
<b>Passività d'esercizio a breve termine</b>			<b>5.873.719</b>	<b>10.309.308</b>	<b>9.537.234</b>	<b>12.732.716</b>
<b>Capitale d'esercizio netto</b>			<b>4.177.445</b>	<b>6.454.262</b>	<b>5.159.729</b>	<b>1.548.772</b>
B	fondi per rischi e oneri		17.263.661	14.447.686	10.727.983	9.446.018
C	TFR		3.175.716	3.808.736	4.431.833	5.762.529
E	Ratei e risconti a medio e lungo termine		8.498.530	9.896.449	10.310.255	9.771.831
<b>Passività a medio e lungo termine</b>			<b>28.937.907</b>	<b>28.152.871</b>	<b>25.470.071</b>	<b>24.980.378</b>
<b>Capitale investito</b>			<b>- 603.124</b>	<b>3.799.798</b>	<b>5.464.571</b>	<b>1.547.848</b>
A	patrimonio netto	L	- 21.077.966	- 21.561.538	- 20.366.959	- 18.932.759
	posizione finanz.netta a medio e lungo termine		-	-	-	-
	posizione finanz.netta a breve termine		21.681.090	17.761.740	14.902.388	17.381.888
<b>Mezzi propri e indebitamento finanziario netto</b>			<b>603.124</b>	<b>- 3.799.798</b>	<b>- 5.464.571</b>	<b>- 1.550.871</b>

## Posizione finanziaria

Da Bilancio	Descrizione	Rif.	31 dic 2020	31 dic 2019	31 dic 2018	31 dic 2017
C IV 1	depositi bancari		21.678.005	17.759.222	14.900.947	17.383.878
C IV	denaro, altri valori in cassa e assegni		3.085	2.518	1.441	1.033
<b>Disponibilità liquide</b>			<b>21.681.089</b>	<b>17.761.740</b>	<b>14.902.388</b>	<b>17.384.911</b>
D 4a	debiti verso banche (entro 12 mesi)	N	-	-	-	- 3.023
<b>Debiti finanziari a breve termine</b>			<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 3.023</b>
<b>Posizione finanziaria netta a breve termine</b>			<b>21.681.089</b>	<b>17.761.740</b>	<b>14.902.388</b>	<b>17.381.888</b>
D 4b	debiti verso banche (oltre 12 mesi)	O	-	-	-	-
<b>Debiti finanziari a medio e lungo termine</b>			<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Posizione finanziaria netta</b>			<b>21.681.089</b>	<b>17.761.740</b>	<b>14.902.388</b>	<b>17.381.888</b>

### 6.1.1. Esame degli indici e dei margini significativi

La seguente tabella evidenzia l'andamento degli indici e margini di bilancio considerati nel periodo oggetto di esame (esercizio corrente e tre precedenti).

Indicatore	Metodo calcolo da prospetti riclassificati	Anno 2020	Anno 2019	Anno 2018	Anno 2017
ROI	$C / -(L+N+O)$	23,39%	32,73%	25,93%	29,87%
MOL	$(C+B) / A$	25,73%	25,57%	22,87%	22,99%
EBITDA	$C+B$	10.997.622	13.239.470	10.999.644	10.462.810
Indice di liquidità	$(G+H+M)/I$	5,29	3,28	3,04	2,44

### 6.1.2. Valutazione dei risultati.

Gli indici mantengono tutti un livello largamente positivo anche per l'anno 2020, con MOL

sostanzialmente invariato ed indice di liquidità in crescita rispetto ai valori 2019. Il mantenimento dei buoni livelli di redditività è il risultato di un'attenta gestione oltre che dell'effetto congiunto dei vari provvedimenti normativi di cui ha beneficiato la società volti a contrastare gli effetti dell'emergenza epidemiologica e delle politiche di contenimento dei costi.

### **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”.*

Si indicano gli strumenti integrativi di governo societario predisposti dalla Società.

#### *Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Responsabile per la Trasparenza*

La Società ha nominato un Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Responsabile per la Trasparenza, in ottemperanza alla normativa applicabile in materia, in particolare ai sensi della Legge 6.11.2012, n. 190, e ss.mm.ii., (*“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”*) (**L. 190/2012**) e del Decreto Legislativo 14.03.2013, n. 33, e ss.mm.ii., (*“Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”*) (**D.Lgs. 33/2013**), che esercita le funzioni ad esso spettanti ai sensi della normativa medesima. Si rinvia sul punto al sito internet della Società, [www.asfautolinee.it](http://www.asfautolinee.it), sezione *“Società Trasparente”*.

Tale Responsabile relaziona con regolarità agli organi statutari, amministrativo e di controllo, in ordine all'attività di competenza svolta.

#### Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001

La Società ha nominato un Organismo di Vigilanza ai sensi e per gli effetti del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, e ss.mm.ii. (*"Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300"*) (**D.Lgs. 231/2001**), per l'espletamento dei compiti stabiliti da tale D.Lgs. e da ogni ulteriore normativa vigente in materia, dal Codice Etico e di Comportamento e dal Modello Organizzativo adottati dalla Società.

Tale Organismo di natura collegiale, nominato per il triennio 2019/2021, è composto da due avvocati esterni alla Società e da un componente senza deleghe del Consiglio di amministrazione.

L'Organismo di Vigilanza relaziona con regolarità agli organi statutari, amministrativo e di controllo, in ordine all'attività di competenza svolta.

#### Altri strumenti

La società si è dotata di:

- una **Carta della Mobilità** - pubblicata sul sito *internet* [www.asfautolinee.it](http://www.asfautolinee.it), sezione "Viaggia con noi" - quale strumento per migliorare il rapporto con i cittadini in quanto clienti dei servizi offerti. La Carta della Mobilità si prefigge il raggiungimento dei seguenti obiettivi: il miglioramento della qualità dei servizi; il miglioramento del rapporto tra cliente e ASF AUTOLINEE srl; maggiore trasparenza nella qualità dei servizi offerti; diffondere gli obiettivi che l'azienda si è prefissata; diffondere i risultati delle indagini di soddisfazione della clientela svolte 2 volte all'anno.

I dati inseriti nella Carta della Mobilità si riferiscono al 31 dicembre dell'anno precedente ed il termine fissato per il raggiungimento degli standard è il 31 dicembre dell'anno di riferimento.

- un proprio **Modello Organizzativo ai sensi del Decreto Legislativo n. 231/2001**, trasmesso a tutto il personale e ai soggetti interessati;
- un proprio **Codice Etico** - pubblicato sul sito *internet* della Società, [www.asfautolinee.it](http://www.asfautolinee.it) nella **sezione "Società Trasparente"** – che individua una serie di principi ai quali i soggetti che lavorano o interagiscono con la Società devono conformarsi e dei quali deve essere garantito il rispetto mediante la previsione di appositi protocolli di controllo;
- un **Sistema di gestione integrato "Qualità Ambiente Sicurezza"** certificato ai sensi delle norme UNI EN ISO 9001:2015, UNI EN ISO 14001:2015, UNI EN ISO 50001:2011, UNI EN 13816:2002, *UNI EN ISO 45001:2018*, all'interno del quale ha adottato alcune procedure aziendali, dirette a disciplinare varie tematiche, sostanzialmente preordinate non solo ad una

più efficiente ed efficace attività aziendale, ma anche improntate al rispetto dei principi di corretta amministrazione e gestione delle attività alla Società medesima affidate, a garanzia dei controlli e della ripetibilità dei processi correlati;

- un **Regolamento acquisti** “Linee Guida per l’affidamento di lavori, beni e servizi di importo inferiore alle soglie comunitarie” - pubblicato sul sito *internet* della Società, [www.asfautolinee.it](http://www.asfautolinee.it) nella **sezione** “*Società Trasparente*” – che disciplina il sistema delle procedure adottate per l’acquisizione di lavori, beni e servizi di importo inferiore alle soglie comunitarie, secondo le disposizioni contenute nel vigente D.lgs.50/2016 “Codice dei Contratti Pubblici” e nelle Linee Guida ANAC n. 4 recanti “Procedure per l’affidamento dei contratti pubblici di importo inferiore alle soglie di rilevanza comunitaria, indagini di mercato e formazione e gestione degli elenchi di operatori economici”.

## **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 sia **da escludere e che gli strumenti di programmazione e controllo, in relazione** al modello di business, alle caratteristiche specifiche della Società ed ai risultati economico finanziari degli ultimi 4 esercizi, **siano adeguati**.

Per IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE  
Il Presidente  
Guido Martinelli