Pisamo

Bilancio al 31 Dicembre 2025

Relazione sul Governo Societario
(ex art. 6, comma 4, d.lgs. 175/2016)

PREMESSA

1. STORIA E PROFILO DELLA SOCIETÀ

1.A Storia della Società e struttura del capitale sociale
1.B Restrizioni al trasferimento delle partecipazioni
1.C Partecipazioni rilevanti nel capitale
1.D Restrizioni al diritto di voto
1.E Patti parasociali o convenzioni fra soci
1.F Norme applicabili alla nomina e alla sostituzione degli amministratori, dei sindaci e dei liquidatori, nonché alla modifica dello statuto.
- Organo amministrativo
- Sindaco Unico
- Liquidatori
- Modifiche statutarie

2. GOVERNO DELLA SOCIETÀ

2.A Controllo analogo
2.B Adesione a un codice di comportamento in materia di governo societario e pratiche di governo societario effettivamente applicate
- Misure di organizzazione e di gestione atte a prevenire reati, ai sensi del d.lgs. 231/2001
- Piano di prevenzione della corruzione
- Piano della trasparenza
- Accesso agli atti e accesso civico
- Codice di comportamento dei dipendenti della Società, Codice Etico
- Regolamento per il reclutamento del personale
- Regolamento Albo fornitori
- Regolamento per l'affidamento di lavori, servizi e forniture

2.C Principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria
2.D Meccanismi di funzionamento dell'assemblea dei soci, suoi principali poteri, diritti dei soci e modalità del loro esercizio, diversi da quelli previsti da disposizioni legislative applicabili
2.E Composizione e funzionamento degli altri organi sociali
- Organo amministrativo
- Organo di controllo
- Liquidatori
- Organismo Indipendente di Valutazione
- Organismo di Vigilanza

2.F Politiche in materia di diversità applicate in relazione alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo professionale

3. PROGRAMMA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE (ART. 6, CO. 2, E ART. 14, CO. 2, D.LGS. 175/2016)

3.A DEFINIZIONI
- Rischio di Crisi Aziendale
- Continuità aziendale
- Prevenzione della Crisi

3.B STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO (INDIVIDUAZIONE INDICATORI QUANTITATIVI E QUALITATIVI)
- Analisi indicatori qualitativi (extracontabili)
  - La matrice dei rischi

- Processo di valutazione del rischio
- Valutazione complessiva indicatori extracontabili

- Analisi indicatori quantitativi (di derivazione contabile)
  - Analisi indicatori patrimoniali-finanziari
  - Analisi indicatori di redditività
  - Analisi altri indicatori di derivazione contabile
- Valutazione complessiva

3.C DETERMINAZIONE DELLE SOGLIE D'ALLARME

4. RELAZIONE SUL MONITORAGGIO

5. STRUMENTI INTEGRATIVI DI GOVERNO SOCIETARIO (ART. 6, CO. 3, D.LGS. 175/2016)

RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO

(ex art. 6, comma 4, d.lgs. 175/2016)

PREMESSA

PISAMO, in quanto società a controllo pubblico ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. m), del d.lgs. 175/2016 ("Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica"), è tenuta annualmente, a chiusura dell'esercizio sociale, a predisporre e presentare all'Assemblea dei soci e successivamente a pubblicare contestualmente al bilancio di esercizio, la Relazione sul governo societario secondo quanto previsto dall'art. 6, comma 4, dello stesso d.lgs. 175/2016.
Tale Relazione, ai sensi della sopraccitata normativa, deve contenere:

A. uno specifico Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale redatto ai sensi dell'art. 6, comma 2, del d.lgs. 175/2016;
B. l'indicazione degli strumenti integrativi, ove adottati tenendo conto dell'oggetto della società e della sua organizzazione, previsti dal comma 3 del citato art. 6 del d.lgs. 175/2016, di seguito elencati:
    1. 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;
    2. un ufficio di controllo interno strutturato secondo criteri di adeguatezza rispetto alla dimensione e alla complessità dell'impresa, 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;
    3. codici di condotta propri, o adesione a 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;
    4. programmi di responsabilità sociale d'impresa, in conformità alle raccomandazioni della Commissione dell'Unione Europea;
C. l'eventuale motivazione della non intervenuta adozione degli strumenti integrativi di cui sopra, anche per eventuale mancanza dei presupposti necessitanti, ai sensi dell'art. 6, comma 5, del d.lgs. 175/2016.

La Struttura di cui all'art. 15 del d.lgs. 175/2016 (Struttura per il Monitoraggio delle Partecipazioni Pubbliche) ha pubblicato le "Indicazioni sul Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale" in cui esamina e definisce il rischio di crisi aziendale disponendo i principi ed i fondamenti inspiratori con cui deve essere redatto il citato Programma, nonché, in via esemplificativa, uno schema del Programma stesso.

Pertanto, per la redazione della presente Relazione, tenendo conto delle caratteristiche specifiche della Società e delle sue previsioni statutarie, si è ritenuto opportuno fare riferimento:

- alle disposizioni contenute nell'art. 123-bis del d.lgs. 58/1998, per la parte relativa alla storia, all'attività e al governo della società, tenuto conto delle analogie tra la "Relazione sul governo societario e degli assetti proprietari" delle società emittenti valori mobiliari ammessi alle negoziazioni in mercati regolamentati e la "Relazione sul governo societario" prevista dal d.lgs. 175/2016;

- alle “Linee guida per la redazione dei Programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale nell’ambito della Relazione sul governo societario, ai sensi dell’art. 6, commi 2 e 4, del d.lgs. 175/2016”, trasmesse dal Comune di Pisa che adottano le indicazioni della Struttura citata e le integrano con specifiche disposizioni.

Il presente documento è diviso sostanzialmente in due parti:

- Il “Governo Societario”, che contiene le informazioni relative alla storia e al profilo della società, agli assetti proprietari, agli organi societari, ai relativi compensi e poteri, all’adozione dei regolamenti previsti dalla normativa.
- Il “Programma di Valutazione del rischio aziendale” che a sua volta è composto da:
  - Descrizione del sistema di controllo interno di gestione dei rischi aziendali.
  - Analisi unitaria dello “Stato di salute” della Società sulla base di indici di bilancio ed indicatori prospettici.
  - Determinazione delle soglie di allarme.
  - Descrizione dell’attività di monitoraggio e reporting.

1. STORIA E PROFILO DELLA SOCIETÀ

1.A Storia della Società e struttura del capitale sociale

PISAMO – AZIENDA PER LA MOBILITÀ S.p.A. (nel seguito semplicemente PISAMO) è stata costituita con atto del Segretario Generale del Comune di Pisa in data 25 maggio 2004 (rep. n. 54416 – fasc. n. 58 del 4 giugno 2004) tra il Comune di Pisa e la Compagnia Pisana Trasporti (C.P.T.) S.p.A. con un capitale sociale di euro 250.000,00 (euro duecentocinquantamila/00) suddiviso in 250.000 azioni del valore nominale di un euro ciascuna così suddivise:

DENOMINAZIONE	EURO	%
Comune di Pisa	187.500	75,00
Compagnia Pisana Trasporti S.p.A.	62.500	25,00

Ciò per svolgere le funzioni di erogazione dei servizi relativi alla gestione della sosta e altri servizi connessi con la mobilità urbana.
In data 17.03.2006 (Rep. 5473/22 registrato a Pisa il 27.03.2006 n. 582 serie II), il Comune di Pisa, con Delibera C.C. n. 11 del 23.02.2006, ha approvato l’acquisto delle quote azionarie di proprietà della società CPT.
Il Comune di Pisa, con delibera C.C. n. 28 del 19.04.2007 ha approvato la trasformazione della PISAMO in società *in house*, ed un nuovo statuto che ne ha ampliato ulteriormente le competenze e le attività.
Con delibera C.C. n. 54 del 17.07.2008, il Comune di Pisa ha approvato l’aumento del Capitale da euro 250.000 a euro 1.300.000 ed in data 16.04.2009 ha ceduto una quota dell’1% al Comune di Vecchiano.
Con Assemblea del 24.02.2016 (a seguito della Delibera del Comune di Pisa C.C. n. 2 del 28.01.2016) è stato approvato il nuovo Statuto sociale che contiene una più puntuale disciplina rispetto alla natura strumentale della Società ed all’esercizio del controllo da parte dei soci, la trasformazione in S.r.l. e l’introduzione del sindaco unico in luogo del collegio sindacale.
In data 28.06.2017 lo statuto di PISAMO è stato ulteriormente modificato ai fini di adempiere alle previsioni del d.lgs. 175/2016 “Testo Unico sulle Società Partecipate”.
Il 22 giugno 2018 il Comune di Pisa ha ceduto al Comune di Calci una quota pari allo 0,50% del capitale sociale, corrispondente a euro 6.500 nominali.
Per effetto di tali operazioni, il Capitale Sociale attuale di euro 1.300.000,00 (euro unmilionetrecentomila/00) risulta così suddiviso:

DENOMINAZIONE	EURO	%
Comune di Pisa	1.280.500	98,50
Comune di Vecchiano	13.000	1,00
Comune di Calci	6.500	0,50

Con Assemblea del 18.12.2024 (a seguito della Delibera del Consiglio Comunale del Comune di Pisa n. 49 del 26.11.2024) è stato approvato il nuovo Statuto sociale che ha modificato la denominazione sociale in PISAMO S.r.l e ampliato le attività ricomprese nell'oggetto sociale della Società.

La società ha per oggetto esclusivo la produzione di beni e servizi strumentali agli enti locali soci, ai sensi dell'art. 4, comma 2, lett. d), del decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175, incluso, nei casi consentiti dalla legge, lo svolgimento esternalizzato di funzioni amministrative di competenza degli stessi enti, in materia di mobilità urbana, viabilità, circolazione stradale e traffico, sosta.
In particolare, la società può svolgere per i soci le seguenti attività:

a) supporto e assistenza tecnica per la definizione delle politiche nei settori sopra indicati, per l'attuazione delle stesse e per la valutazione degli effetti, ivi incluso lo studio e la predisposizione di atti amministrativi, normativi e di pianificazione da adottare da parte dei soci;
b) studio, progettazione, assistenza tecnica organizzazione, attuazione e monitoraggio di interventi per la razionalizzazione del traffico, per la circolazione veicolare, per la mobilità urbana e per la risoluzione di problematiche inerenti alla viabilità e la sosta;
c) progettazione e realizzazione, quest'ultima non direttamente bensì con le modalità di cui alla normativa in materia di contratti pubblici tempo per tempo vigente, di lavori e opere inerenti alla mobilità sostenibile, la circolazione stradale, la sicurezza stradale, le infrastrutture viarie e la sosta; relativa manutenzione sia ordinaria che straordinaria e gestione;
d) progettazione e realizzazione, quest'ultima non direttamente bensì con le modalità di cui alla normativa in materia di contratti pubblici tempo per tempo vigente, della segnaletica stradale, sia orizzontale che verticale, anche luminosa, nonché di ogni eventuale impianto o tecnologia finalizzata al controllo ed alla regolazione del traffico e della sosta; relativa manutenzione sia ordinaria che straordinaria e gestione;
e) rilascio e distribuzione di titoli per l'accesso alle zone a traffico limitato e/o per la sosta, ed esazione dei relativi diritti;
f) organizzazione e gestione, quest'ultima non direttamente bensì con le modalità di cui alla normativa in materia di contratti pubblici tempo per tempo vigente, della sosta a pagamento su strade ed aree di uso pubblico;
g) rimozione e blocco dei veicoli, disposti dagli organi competenti ai sensi del Codice della Strada, e custodia dei veicoli rimossi; rimozione delle biciclette abbandonate o collocate fuori dagli spazi consentiti;
h) gestione e custodia del demanio stradale e di spazi ed aree pubbliche;
i) svolgimento di servizi di informazione alla cittadinanza nelle materie sopra indicate, anche attraverso la realizzazione di sportelli al pubblico e campagne informative;
j) coordinamento dei servizi di prevenzione e accertamento delle violazioni da parte degli "ausiliari del traffico" ai sensi dell'art. 17, commi 132 e 133, della legge 15 maggio 1997 n. 127 e dell'art. 68, commi 1-3, della legge 23 dicembre 1999 n. 488;
k) organizzazione e gestione dell'offerta di mobilità sostenibile;
l) organizzazione di manifestazioni, convegni, eventi per i Comuni soci purché funzionali al raggiungimento dei fini istituzionali;
m) la gestione dei servizi igienici nelle aree di sosta e nelle zone a vocazione turistica;
n) svolgimento di funzioni amministrative connesse, complementari, collaterali o di supporto alle attività di cui ai punti precedenti, incluse, a titolo esemplificativo e non esaustivo, le funzioni autorizzatorie e sanzionatorie, nei limiti e con le modalità previste dalle norme di legge e regolamentari, tempo per tempo vigenti.

A mente dell'art. 16 del TUSP almeno l'80% del fatturato annuo della Società deve essere effettuato nello svolgimento dei compiti ad essa affidati dagli enti locali soci e la produzione ulteriore rispetto detto limite è consentita solo a condizione che la stessa permetta di conseguire economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività principale della società. Tale condizione è verificata con il bilancio 2025.

1.B Restrizioni al trasferimento delle partecipazioni

Possono assumere e mantenere la qualifica di socio esclusivamente gli enti locali che si avvalgono della società per la produzione di beni o servizi strumentali alla propria attività.
Le partecipazioni sono liberamente trasferibili in conformità alla legge ed alle disposizioni dello statuto.
In ogni caso il trasferimento di quote di partecipazione a soggetti diversi dai soci è subordinato al gradimento dell'assemblea.
Spetta al socio il diritto di recesso nelle ipotesi di cui all'art. 2473 e all'art. 2497-quater del Codice Civile nonché negli altri casi previsti dalla legge.
Il socio, che per un periodo continuato di almeno un anno non si avvale della società per la produzione di beni e servizi strumentali alla propria attività, può essere escluso dalla società stessa ai sensi dell'art. 2473-bis del Codice Civile.
Il socio che recede o quello escluso hanno diritto ad ottenere il rimborso della propria partecipazione in proporzione del patrimonio sociale.

1.C Partecipazioni rilevanti nel capitale

La quota di partecipazione intestata al Comune di Pisa, nella misura sopra evidenziata, è detenuta direttamente e può considerarsi rilevante anche ai sensi dell'art. 120, TUF, ferma restando la non soggezione agli obblighi di comunicazione di cui al predetto articolo.

1.D Restrizioni al diritto di voto

Lo Statuto non prevede alcuna restrizione al diritto di voto dei soci.

1.E Patti parasociali o convenzioni fra soci

L'Organo amministrativo non è a conoscenza dell'esistenza di patti parasociali.
È in essere fra i comuni soci una convenzione per il Controllo Analogo, atto del 14.04.2011, Rep. 55423, fasc. 343 del 14.04.2011 rogato dal Segretario Generale del Comune di Pisa.

1.F Norme applicabili alla nomina e alla sostituzione degli amministratori, dei sindaci e dei liquidatori, nonché alla modifica dello statuto.

- *Organo amministrativo*

La società è amministrata da un amministratore unico ovvero, nel rispetto delle norme in materia di società a controllo pubblico, da un consiglio di amministrazione. L'organo amministrativo è nominato per un periodo non superiore a tre esercizi consecutivi e scade alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo di tali esercizi esercizio della carica; i membri dell'organo amministrativo sono rieleggibili.

- *Sindaco Unico*

Il sindaco dura in carica tre esercizi ed è nominato dall'assemblea con il voto favorevole dei soci che rappresentino la maggioranza del capitale sociale; alla scadenza egli non è immediatamente rieleggibile.

- *Liquidatori*

In caso di scioglimento della società, l'assemblea nomina un liquidatore, determinandone i poteri (art. 29, Statuto).

- *Modifiche statutarie*

Tutte le decisioni assembleari, ivi comprese quelle riguardanti le modifiche dello statuto ovvero quelle relative al compimento di operazioni che comportano una sostanziale modifica dell'oggetto sociale o dei diritti dei soci, sono adottate con voto favorevole di tanti soci che rappresentino la maggioranza del capitale sociale.

2. GOVERNO DELLA SOCIETÀ

2.A Controllo analogo

Sulla base delle previsioni di cui all'art. 25 dello Statuto, la Società è assoggettata da parte degli enti locali soci al controllo funzionale analogo a quello che gli stessi soci esercitano sui propri uffici e servizi e viene esercitato attraverso:

a) le modalità stabilite dai contratti di servizio;
b) le modalità previste dallo Statuto;
c) le discipline regolamentari adottate dai soci ai sensi di legge;
d) le forme di coordinamento stabilite dai soci fra loro per assicurare l'esercizio congiunto del controllo, ivi inclusi eventuali patti parasociali.

Il contratto di servizio è l'atto che regolamenta le modalità di affidamento diretto da parte dei comuni Soci delle attività di cui all'oggetto sociale.

Il ***contratto di servizio con il Comune di Pisa*** è stato originariamente stipulato in data 27 febbraio 2012, atto rep. 55533, fasc. 419, rogato dal Segretario Generale del Comune di Pisa, per affidare alla Società nuovi servizi, in particolare la manutenzione straordinaria e la realizzazione di nuove opere e relative pertinenze inerenti la mobilità e la viabilità.
La durata del contratto, prevista fino al 31 dicembre 2018, è stata prorogata una prima volta con determina Dirigenziale DD-10 n. 1124 del 20.11.2018 fino al 31.12.2019 e successivamente fino al 30 giugno 2020 mediante la stipula, avvenuta in data 10 marzo 2020, di apposito atto di "*proroga tecnica e ricognizione dei rapporti fra il comune di Pisa e Pisamo S.r.l. per la gestione del complesso di attività inerenti la mobilità, la viabilità e la sosta*" in forza di Determinazione Direzione-10 n. 1572 del 23.12.2019.
In data 14 ottobre 2020, con atto rep. 56082, fasc. 966, rogato dal Segretario Generale del Comune di Pisa, è stato formalizzato il nuovo "*contratto di servizio per la gestione del complesso di attività inerenti la mobilità e la viabilità nel territorio del comune di Pisa*" della durata di anni 10 e scadenza fissata al 31.12.2030.
In data 19 dicembre 2024, con atto rep. 56295, fasc. 1178, rogato dal Segretario Generale del Comune di Pisa, è stato formalizzato il nuovo "*contratto di servizio per la gestione del complesso di attività inerenti la mobilità e la viabilità nel territorio del comune di Pisa*" della durata di anni 10 e scadenza fissata al 31.12.2035.

Ai sensi della Linee Guida n. 7 ANAC – Linee Guida per l'iscrizione nell'Elenco delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori che operano mediante affidamenti diretti nei confronti di proprie società *in house* previsto dal d.lgs. 36/2023 – in data 15.05.2020 PISAMO è stata iscritta nell'apposito Elenco a seguito di apposita richiesta inoltrata dal Comune di Pisa.

Il ***contratto di servizio con il Comune di Vecchiano***, REP 3456 del 26.06.2022, registrato in data 13.07.2022, per il servizio di gestione della sosta a pagamento a Marina di Vecchiano, nelle stagioni balneari (periodo maggio – settembre), ha una durata di cinque anni con decorrenza dall'anno 2022 fino all'anno 2026 compreso.

Il ***contratto di servizio con il Comune di Calci*** del 06.11.2024, per il servizio di manutenzione del compendio stradale del Comune di Calcio, ha durata di cinque anni con decorrenza dal novembre 2024.

Nei contratti di servizio sono stati riportati anche quegli ***obblighi informativi ai Comuni affidatari del servizio*** atti a garantire da parte di questi il controllo analogo a quello svolto sui propri uffici. Obblighi puntualmente riportati nello Statuto nel testo vigente da ultimo modificato per adeguarlo alle previsioni normative di cui al d.lgs. 175/2016 "Testo Unico sulle Società Partecipate". I contratti di servizio, oltre ad articolare gli obblighi informativi verso i soci, ai fini del controllo analogo, descrivono le attività affidate, con riferimento a ***standard qualitativi e obblighi di servizio***, ed individuano la destinazione delle relative risorse.
I contratti di servizio in essere sono ***pubblicati*** sul sito web istituzionale di PISAMO www.pisamo.it come espressamente richiesto dalla normativa.

2.B Adesione a un codice di comportamento in materia di governo societario e pratiche di governo societario effettivamente applicate

- *Misure di organizzazione e di gestione atte a prevenire reati, ai sensi del d.lgs. 231/2001*

La Società ha adottato l'ultima versione del Modello di Organizzazione e Gestione ex d.lgs. 231/2001 con Provvedimento dell'Amministratore Unico n. 2 del 7 febbraio 2024. Tale documento, integralmente riportato sulle pagine web della Società nella sezione amministrazione trasparente, contiene ***le misure di organizzazione e di gestione atte a prevenire reati*** ai sensi del d.lgs. 231/2001 opportunamente integrate nelle ***misure in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione***, ai sensi del d.lgs. 33/2013 e della L.190/2012.
Con Provvedimento dell'Amministratore Unico n. 2 del 3 gennaio 2022 è stato nominato ***l'Organismo di Vigilanza*** (ODV), con composizione monocratica, nella persona dell'avv. Giulia Padovani e con Determinazione n. 41 dell'8 marzo 2022 è stato nominato l'avv. Luigi Vaglini come segretario dell'ODV e OIV. Con Contratto Repertorio 016/2023 è stato conferito al dott. Baratta l'incarico di membro dell'ODV con funzioni anche di OIV, trasformando l'Organismo di Vigilanza da monocratico a collegiale per rafforzare il sistema di controllo anche a fronte delle continue evoluzioni normative.
L'ODV quindi è così formato: Avv. Padovani presidente, Dott. Baratta membro, Avv. Vaglini Segretario.
L'ODV è stato poi prorogato con determina dell'Amministratore Unico n. 4 del 20 febbraio 2024.
Per il rinnovo dell'ODV, la Società ha provveduto a pubblicare sul proprio sito con Determina del Direttore n. 14 del 13.03.2024 una manifestazione di interesse, conclusasi il 31.03.2024. A seguito dello screening dei curricula pervenuti, sono stati nominati a decorrere da gennaio 2025 il dott. Luca del Frate quale presidente dell'OdV e OIV, l'Avv. Giulia Padovani e l'Avv. Luigi Vaglini quali membri dell'ODV e OIV.

Nel corso dell'anno 2025 l'OdV ha posto in essere regolarmente la propria attività di vigilanza non riscontrando disallineamenti rispetto alle misure di prevenzione adottate ai sensi del D. Lgs. 231/2001 da portare all'attenzione dell'Organo Amministrativo. Alla luce del passaggio da Amministratore Unico a Consiglio di Amministrazione, nonché a seguito dell'attribuzione alla Società di nuove attività, si è tuttavia reso necessario un nuovo aggiornamento del Modello 231. Pertanto, in data 28/10/2025 è stato conferito incarico all'Avv. Luigi Federico Vaglini, che si potrà avvalere dell'ausilio degli altri membri dell'OdV, di procedere a un nuovo risk assessment e al conseguente relativo aggiornamento del Modello.

Il D.U.P. 2023-2025 approvato dal Comune di Pisa con Delibera C.C. n. 73 del 22 dicembre 2022, in materia di ODV precisa, richiamando quanto stabilito dalle Linee Guida ANAC, che "ogni società, sulla base di proprie valutazioni di carattere organizzativo e funzionale e privilegiando in ogni caso le soluzioni che non comportano aggravio di costi, attribuisce con provvedimento motivato tali compiti all'organo interno di controllo reputato più idoneo ovvero ad un organismo di vigilanza (ODV)".
La Società sta predisponendo le attività per conformarsi al ***sistema informativo*** definito dai soci finalizzato a rilevare i rapporti finanziari ed economico-patrimoniali fra i comuni Soci e la società, anche ai fini della redazione del bilancio consolidato da parte degli enti locali, nonché a rilevare la situazione contabile, gestionale e organizzativa della società stessa, gli obblighi del contratto di servizio, la qualità dei servizi erogati, il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica, la redazione dell'analisi per centri di ricavi e costo. Ciò al fine di trasmettere senza indugio ai Soci, e per questo ai loro organi e uffici, ogni informazione e/o atto utile o necessario all'esercizio di attività amministrative o di controllo, nonché in relazione agli obblighi di pubblicità e di trasparenza previsti dalle norme in vigore, o all'acquisizione di elementi conoscitivi. Questo anche ai fini di redigere specifici programmi di ***valutazione del rischio di crisi aziendale***.
Ai sensi del ***Regolamento GDPR UE 2016/679*** è stato nominato il D.P.O. nella persona dell'Avv. Giovanni Vaglio, con la relativa comunicazione all'Autorità Garante della Protezione dei Dati Personali.

È inoltre stato nominato dall'Amministratore Unico nel 2019, quale titolare del trattamento dei dati, il responsabile per il trattamento dei dati nella persona del Direttore, ing. Alessandro Fiorindi, il quale ha provveduto a redigere il registro del trattamento dei dati, ad effettuare l'*assessment* e a predisporre la convenzione per la co-titolarità dei dati con i Comuni.
Si segnala che la Società non ha adottato Programmi di Responsabilità Sociale, atto comunque facoltativo, ai sensi dell'art. 6, comma 3, lett. d) del D.lgs. 175/2016, e non è dotata di un ufficio di controllo interno, anch'esso facoltativo, ai sensi della lett. b) della medesima norma.

- *Piano di prevenzione della corruzione*

La società, in ottemperanza a quanto previsto nella L. 190/2012 e nel "Piano nazionale anticorruzione", ha adottato, con determina dell'Amministratore Unico, n. 1 del 31 gennaio 2025, il Piano per il triennio 2025-2027.
Nell'ambito del predetto Piano è stato attuato il progetto di un "sistema coordinato anticorruzione" avente ad oggetto:

- la mappatura, sulla base delle peculiarità organizzativo-gestionali della Società e degli esiti dell'avvenuta ricognizione, delle aree aziendali ed individuazione di quelle a maggior rischio di Corruzione, incluse quelle previste nell'art. 1, comma 16, della Legge n. 190/12, valutate in relazione al contesto, all'attività e alle funzioni della Società;
- l'accertamento del grado di rischio potenziale e residuale (contemplando i presidi in essere) di commissione dei reati presupposto (*risk assessment*);
- il confronto dei risultati della "analisi dei rischi" con la *best practice*, individuazione delle aree di miglioramento e delle azioni correttive (*gap analysis*);
- la previsione di procedure per l'attuazione delle decisioni della società in relazione al rischio di fenomeni corruttivi;
- l'individuazione di modalità di gestione delle risorse umane e finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati afferenti la Corruzione;
- la regolazione dei casi di conflitto di interesse per l'ambito delle funzioni ed attività amministrative, anche e soprattutto alla luce del nuovo d.lgs. 36/2023 in materia di pubblici appalti;
- la regolazione di procedure per l'aggiornamento del "Piano di prevenzione";
- la previsione della programmazione della formazione, con particolare attenzione alle aree a maggior rischio di Corruzione;
- la previsione di obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza del "Piano di prevenzione";
- la regolazione di un sistema informativo e di "*accountability*" per attuare il flusso delle informazioni e consentire il monitoraggio sull'implementazione del "Piano di prevenzione" da parte dell'Amministrazione vigilante;
- la definizione di un sistema disciplinare contenente anche la previsione di sanzioni conseguenti al mancato rispetto delle misure indicate nel "Piano di prevenzione";
- l'informazione e la formazione finalizzata a far acquisire le conoscenze normative e applicative della disciplina dell'Anticorruzione, secondo le specificità aziendali rilevate.

Il ***Responsabile per la Prevenzione della Corruzione*** (RPC) è il dipendente dott. Simone Conti, nominato con atto dell'Amministratore Unico n. 5 del 27.06.2023.

- *Piano della trasparenza*

In ottemperanza alle previsioni di cui all'art. 2-bis, d.lgs. 33/2013 e delle Linee Guida diffuse dall'ANAC con Deliberazione n. 1134/2017, la società ha integrato il Piano di prevenzione della corruzione con le previsioni necessarie ad assicurare l'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente.
Il Responsabile della trasparenza è stato individuato in persona del dott. Simone Conti, che ha assunto il ruolo di "Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza" (RPCT).

- *Accesso agli atti e accesso civico*

Nell'ambito del Piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza di cui ai punti precedenti, è riepilogato il procedimento adottato per garantire a chiunque l'esercizio dei diritti di cui all'art. 5, d.lgs. 33/2013 e sono indicate le modalità con cui sono rese operative le disposizioni della predetta norma.

- *Codice di comportamento dei dipendenti della Società, Codice Etico*

Il codice di comportamento dei dipendenti della società è stato adottato con Provvedimento dell'Amministratore Unico n. 10 del 21.11.2023 ed è conforme al codice di comportamento dei dipendenti del comune di Pisa.

- *Regolamento per il reclutamento del personale*

Nel rispetto dei principi, anche di derivazione europea, di trasparenza, pubblicità ed imparzialità e dei principi di cui all'art. 35, comma 3, del d.lgs. 165/2001, il Regolamento per il reclutamento del personale e per il conferimento di incarichi è stato approvato dall'Amministratore Unico con Provvedimento n. 06 del 25.02.2019, modificato ed integrato con provvedimento n. 02 dell'8.04.2021 ed è pubblicato sul sito web della società.
Il Comune di Pisa, in applicazione della Deliberazione della G.C. n. 12 del 26.01.2024, ha trasmesso le "*Linee guida in materia di assunzione del personale nelle società controllate dal Comune di Pisa*", recepite da PISAMO con Determinazione dell'Amministratore Unico n. 5 del 22.03.2024

- *Regolamento Albo fornitori*

La società, con Istruzione Operativa del Direttore, IO30-05 del 27 giugno 2018, si è dotata di un regolamento per l'istituzione e la gestione dell'Albo fornitori, nel rispetto delle norme del d.lgs. n. 36/2023 recante il Codice dei contratti pubblici, nonché conformemente a quanto previsto dalla deliberazione n. 227/2012 della Giunta Comunale del Comune di Pisa e dal regolamento per lavori, servizi e forniture approvato da PISAMO, ferma restando l'applicazione di successive e diverse disposizioni di legge.

- *Regolamento per l'affidamento di lavori, servizi e forniture*

La società, con determina dell'Amministratore Unico n. 9 del 23.10.2023, si è dotata di un regolamento per l'affidamento di lavori, servizi e forniture nel rispetto delle norme del d.lgs. n. 36/2023 recante il Codice dei contratti pubblici, ferma restando l'applicazione di successive e diverse disposizioni di legge.
La società ha individuato nell'ing. Alessandro Fiorindi, dipendente della società con qualifica di Dirigente, il Rappresentante della Stazione Appaltante (RASA), incaricato della compilazione ed aggiornamento dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA), istituita ai sensi dell'art. 33-ter, D.L. 179/2012.

Tutti i codici e i regolamenti sopra illustrati sono resi accessibili al pubblico mediante pubblicazione sul sito web della società.

2.C Principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria

PISAMO non ha utilizzato né è in possesso di strumenti finanziari e, tenuto conto della specifica attività che svolge, si può ritenere che non sia interessata da rischi di prezzo e di mercato.
Come riferito al precedente paragrafo, la Società non ha implementato un ufficio di controllo interno.
Occorre peraltro rilevare che la relativa semplicità della gestione e della struttura organizzativa si riflettono in una rapida circolazione dei flussi informativi interni e in una concentrazione del processo decisionale nella figura dell'Organo amministrativo, che consentono il costante monitoraggio e il costante controllo della situazione finanziaria da parte dello stesso organo amministrativo (con l'ausilio del Direttore e del Responsabile dell'ufficio contabilità), con possibilità di anticipare eventuali situazioni di crisi di liquidità e di intervenire in tempi ragionevolmente rapidi ove se ne dovesse rilevare la necessità.

La struttura patrimoniale della società è infatti caratterizzata da una capitalizzazione adeguata e ragionevolmente idonea a scongiurare, allo stato attuale dei fatti, non solo situazioni di insolvenza ma anche, nel caso di intervento tempestivo da parte degli organi preposti al governo societario (assemblea, amministratore, sindaco), ipotesi di inadempimenti contrattuali di minore entità.
Nonostante ciò, la Società ha adottato il Modello ai fini dell'attuazione dei contenuti di cui all'art. 2086 C.C. ed art. 3 D.Lgs. 14/2019 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza) con determina n. 13 del 29.12.2023. Nel corso del 2025 si è resa necessaria una modifica del Modello adottato. La nuova versione del Modello è stata approvata con delibera del CdA il 16/10/2025.
Atteso quanto sopra, l'attività di gestione del rischio finanziario è esercitata dall'organo amministrativo, con la vigilanza del Sindaco Unico, mediante ricorso all'ufficio amministrativo interno attraverso il controllo e il monitoraggio costante dei flussi e delle scadenze di cassa e degli indicatori del Modello ex art. 2086 e degli indici già utilizzati ai fini dell'informativa resa in sede di relazione annuale al bilancio ai sensi dell'art. 2428, c.c.
Tuttavia, si è ritenuto opportuno inserire nel successivo Capitolo 3 una specifica sezione redatta in conformità alle "Linee Guida" trasmesse dal Comune di Pisa.
Per una più dettagliata analisi dei rischi della gestione si rinvia a quanto riferito al par. 6 della relazione ex art. 2428, c.c.

2.D Meccanismi di funzionamento dell'assemblea dei soci, suoi principali poteri, diritti dei soci e modalità del loro esercizio, diversi da quelli previsti da disposizioni legislative applicabili

L'assemblea è convocata dall'organo amministrativo mediante avviso spedito ai soci per posta elettronica certificata o lettera raccomandata a.r. almeno quindici giorni prima dell'adunanza.
L'adunanza può essere convocata anche fuori dalla sede sociale purché nel territorio del comune di Pisa.
L'assemblea è convocata almeno tre volte all'anno: - per approvare il bilancio, entro centoventi giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale cui si riferisce; - per prendere atto del rapporto infrannuale dell'organo amministrativo, di norma non oltre il 31 luglio dell'esercizio cui si riferisce; - per autorizzare l'organo amministrativo all'approvazione del budget di previsione, di norma entro il 31 dicembre dell'esercizio precedente quello cui il budget si riferisce.
L'assemblea è regolarmente costituita e delibera, rispettivamente, con la presenza e col voto favorevole di tanti soci che rappresentino la maggioranza del capitale sociale.
In difetto di convocazione, la deliberazione assembleare si intende comunque adottata quando ad essa partecipa l'intero capitale sociale e tutti gli amministratori ed il Sindaco Unico sono presenti o informati della riunione e nessuno si oppone alla trattazione dell'argomento.
L'Assemblea dei Soci delibera sulle seguenti materie ai sensi dell'art. 16 dello Statuto:

a) approvazione del bilancio e distribuzione degli utili;
b) modificazioni dello statuto;
c) decisione di compiere operazioni che comportano una sostanziale modificazione dell'oggetto sociale o una rilevante modificazione dei diritti sociali;
d) trasferimento della sede legale, istituzione e soppressione di sedi secondarie;
e) aumento del capitale sociale e determinazione dell'eventuale soprapprezzo e delle modalità e termini entro i quali può essere esercitato il diritto di sottoscrizione;
f) riduzione del capitale sociale;
g) gradimento di nuovi soci;
h) esclusione del socio;
i) decisione, ai sensi dell'art. 17, comma 1-bis, se la società debba essere amministrata da un amministratore unico o da un consiglio di amministrazione e, in quest'ultimo caso, del numero degli amministratori;
j) nomina:
   - dell'amministratore unico, in caso di società amministrata da un amministratore unico e determinazione del relativo compenso;
   - degli amministratori, in caso di società amministrata da un consiglio di amministrazione, e fra essi del Presidente, nonché determinazione dei relativi compensi
k) revoca degli amministratori;
l) nomina del sindaco revisore e determinazione del compenso ad esso spettante;

m) operazioni di fusione e scissione;
n) acquisto e cessione di ramo d'azienda;
o) indirizzi all'organo amministrativo in ordine agli obiettivi da perseguire;
p) scioglimento della società, nomina del liquidatore e determinazione del relativo compenso;
q) revoca della liquidazione.

L'approvazione, da parte degli enti locali soci intervenuti in assemblea, delle deliberazioni assembleari che hanno ad oggetto le materie di cui all'art. 7, comma 7, o dell'art. 8, comma 1, del decreto legislativo 19 agosto 2016 n. 175, deve essere preventivamente autorizzata mediante deliberazioni dei rispettivi organi consiliari. Gli estremi di dette deliberazioni consiliari sono riportati nel verbale dell'assemblea.
L'assemblea, su proposta dell'organo amministrativo, delibera altresì le seguenti autorizzazioni per il compimento di atti di competenza dello stesso organo, ferma restando la responsabilità di quest'ultimo per gli atti compiuti: a) approvazione del budget annuale di previsione e dei suoi aggiornamenti; b) assunzione di nuovi servizi affidati dai soci nell'ambito di quelli rientranti nell'oggetto sociale; c) svolgimento di servizi per soggetti diversi dai soci, nell'ambito di quelli rientranti nell'oggetto sociale, entro il limite di fatturato previsto dall'art. 16 del decreto legislativo 19 agosto 2016 n. 17 e sulla base di un piano economico che evidenzi il conseguimento di economie di scala o di altri recuperi di efficienza tali da giustificarne l'assunzione; d) effettuazione di operazioni di finanziamento passivo diverse da quelle a breve termine; e) prestazione di garanzie; f) acquisto, alienazione e permuta di immobili; g) locazione passiva di immobili; h) espletamento di procedure di assunzione di personale dipendente a tempo indeterminato.
Le decisioni dell'assemblea non vincolano il socio per quanto concerne i suoi distinti rapporti con la società in qualità di affidatario della produzione di beni e servizi strumentali e/o dello svolgimento di funzioni amministrative, ambiti regolati mediante distinto contratto di servizio.

2.E Composizione e funzionamento degli altri organi sociali

- *Organo amministrativo*

Ai sensi dell'art. 17 la società è amministrata da un Amministratore Unico ovvero, nel rispetto delle orme in materia di società a controllo pubblico, da un consiglio di amministrazione.
Nel corso del 2025 Pisamo è stata amministrata fino al giugno da un Amministratore Unico. Con Delibera assembleare del 23.06.2025 è stato nominato un consiglio di amministratore formato da 3 membri:

- Avv. Alberto Giovannelli, presidente
- Dott. Alessandro Carugini, membro
- Dott.ssa Maria Punzo, membro

L'attuale CdA resta in carica fino all'approvazione del Bilancio 2025.

L'organo amministrativo dura in carica per tre esercizi consecutivi, con scadenza alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo di tali esercizi; sussistendone specifica motivazione, la delibera di nomina può stabilire un termine di durata inferiore. I membri dell'organo amministrativo sono rieleggibili. In caso di proroga si applica l'art. 11, comma 15, del Decreto legislativo 19/08/2026 n. 175.
Ad esso sono attribuiti tutti i poteri di amministrazione salve le sole competenze riservate all'assemblea dalla legge o dallo statuto.
L'organo amministrativo può nominare un Direttore Generale stabilendone i poteri; tale qualifica risulta attualmente conferita all'ing. Alessandro Fiorindi.
Per specifiche materie o categorie di atti l'organo amministrativo può delegare al Direttore Generale e/o a taluni dipendenti la rappresentanza della società e la firma. In particolare, è attribuita al Direttore Generale e/o a dipendenti della società la responsabilità dei procedimenti e l'adozione degli atti relativi allo svolgimento esternalizzato delle funzioni amministrative del socio.
Il consiglio di amministrazione può attribuire deleghe di gestione a un solo amministratore, salva l'attribuzione di deleghe al presidente ove preventivamente autorizzata dall'assemblea.
All'amministratore spetta la legale rappresentanza della società nei limiti delle delega attribuitagli.

- *Organo di controllo*

La funzione di controllo e la revisione legale dei conti sono svolte da un sindaco (che lo statuto definisce "*sindaco revisore*"), scelto tra gli iscritti nel Registro dei Revisori legali dei conti ed in possesso dei requisiti di cui all'art. 11, comma 1, del decreto legislativo 19 agosto 2016 n. 175.
Il sindaco vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, ivi compresa l'osservanza delle norme amministrative e dei vincoli che si applicano alla società in relazione alla sua natura ed alla partecipazione al capitale di enti locali, nonché sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.
Il sindaco dura in carica per tre esercizi consecutivi e scade alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo di tali esercizi. Egli non è immediatamente rieleggibile. In tema di proroga si applica il decreto-legge 16 maggio 1994 n. 293, convertito dalla legge 15 luglio 1994 n. 444.

- *Liquidatori*

In caso di scioglimento della società, l'assemblea determina le modalità della liquidazione e nomina un liquidatore fissandone i poteri ed il compenso (art. 29, Statuto).

- *Organismo Indipendente di Valutazione*

L'Amministratore Unico ha attribuito all'ODV, i compiti dell'Organismo Indipendente di Valutazione di cui all'art. 1, co. 8-bis, L. 190/2012 (Delibere ANAC n. 1134/2017 e n. 141/2018) per la verifica del rispetto degli obblighi di trasparenza e degli altri obblighi previsti dalla norma citata.

- *Organismo di Vigilanza*

L'Organismo di Vigilanza (ODV) in carica è stato nominato dapprima con Determinazione dell'Amministratore Unico n. 9 del 30.12.2022 avente ad oggetto: *"affidamento incarichi per la composizione collegiale dell'organismo di vigilanza (ODV) con funzioni anche di organismo interno di valutazione (OIV) per l'anno 2023*", con durata fino al 31 dicembre 2023 non tacitamente rinnovabile e successivamente confermato per ulteriori 12 mesi con analogo provvedimento dell'Amministratore Unico n. 4 del 20/02/2024. A seguito di pubblicazione di manifestazione di interesse per il rinnovo dei membri dell'ODV, a gennaio 2025 sono stati nominati 3 nuovi membri con repertorio n. 82, 83, 84.

2.F Politiche in materia di diversità applicate in relazione alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo professionale.

Da Giungo 2023 la società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da 3 membri. Sono previste per Legge politiche in materia di diversità applicate in relazione alla composizione degli organi di amministrazione e controllo relativamente ad aspetti quali la composizione di genere e il percorso formativo e professionale. La loro nomina avviene con valutazione di Curriculum Vitae.

3. PROGRAMMA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE EX ART. 6, CO. 2, E ART. 14 DEL D.LGS. 175/2016

In conformità alle disposizioni normative recate dall'art. 6, comma 2, e dall'art. 14 del d.lgs. 175/2016, così come declinate dal comune di Pisa nelle proprie linee guida, il presente paragrafo viene redatto al fine di fornire ai soci e ai terzi gli elementi per la valutazione del rischio di crisi aziendale di seguito evidenziati.

3.A DEFINIZIONI

- *Rischio di Crisi Aziendale*

Le disposizioni contenute negli articoli 6 e 14 del d.lgs. 175/2016 (TUSP) devono essere analizzate anche con riferimento alle altre norme di legge che impongono analoghi obblighi di monitoraggio del rischio di crisi aziendale: le informazioni sull'equilibrio economico-finanziario della società e sul relativo prevedibile andamento della gestione devono essere tra loro coerenti

e devono consentire complessivamente un'analisi chiara ed univoca del livello di rischio che caratterizza la singola realtà societaria.

Il TUSP è in linea con quanto previsto dall'art. 2381, commi 3 e 5, del codice civile che prevede per gli organi amministrativi, tra gli altri, la valutazione dell'andamento della gestione, ed in particolare per i membri con poteri delegati, di curare e valutare gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili affinché siano adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa, ivi inclusa la predisposizione di assetti organizzativi tali da consentire di monitorare in modo costante l'attività al fine di precedere e gestire tempestivamente il sopravvenire di un "rischio di crisi".

È con l'emanazione del d.lgs. 14/2019 "Codice della Crisi dell'Impresa e dell'Insolvenza", che è stata introdotta la disciplina del monitoraggio del rischio di crisi aggiungendo il comma 2 all'art. 2086 del codice civile afferente la "gestione dell'impresa": "*l'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale*".

Sono infatti stati introdotti, sempre con il d.lgs. 14/2019 che aggiorna i relativi articoli del codice civile, ulteriori strumenti di informazione nella Nota integrativa e nella Relazione sulla Gestione con riferimento ai principali fattori di rischio che caratterizzano le dinamiche aziendali e rafforzando il Rendiconto Finanziario come documento funzionale all'analisi ed al monitoraggio dei flussi di cassa aziendale.

Gli art. 6 e 14 del TUSP devono essere quindi osservati quali disposizioni che rilevano in fase prodromica l'emersione di segnali di allerta di potenziali crisi. Il Codice della Crisi menzionato infatti, interviene in una fase successiva, ovvero quando la crisi è già in atto o risulta molto probabile che possa insorgere. Ciò rileva nella predisposizione degli indici e degli indicatori sia qualitativi che quantitativi al fine di intercettare tempestivamente, nel caso dei suddetti articoli del TUSP, eventuali situazioni di difficoltà che potrebbero, se non tempestivamente ed idoneamente affrontate, diventare rilevanti alle previsioni del suddetto Codice della Crisi.

Il Rischio di Crisi Aziendale, alla luce di quanto detto, può essere definito "*come la probabile manifestazione dello stato di difficoltà di un'impresa, non solo per il profilo economico-finanziario*" (inteso "*come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi*", art. 2, c. 1, lett. a), d.lgs. 14/2019), "*ma – più in generale – aziendale*".
Ne consegue che il concetto di rischio vada pertanto declinato in senso ampio coinvolgendo la struttura e l'organizzazione aziendale nel suo complesso ed analizzando profili che non si limitino agli indici contabili, ma comprendano anche quelli afferenti alla *continuità* aziendale, quelli normativi, ambientali, data la necessità del controllo pubblico, l'uso di risorse pubbliche, la finalità pubblica delle società sottoposte al TUSP.

- *Continuità aziendale*

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 (par. 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 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.

- *Prevenzione della Crisi*

L'organo amministrativo è chiamato a svolgere con particolare attenzione, in quanto al vertice di una società a controllo pubblico che utilizza risorse pubbliche, la funzione di "prevenzione della crisi" attraverso un sistema efficiente di risoluzione delle difficoltà che permetta il contenimento delle esternalità negative derivanti da possibili inefficienze gestionali e garantisca il mantenimento della continuità aziendale, a vantaggio sia delle molteplici istanze di tutela che ruotano intorno a tali società che della collettività in generale.
Tale sistema comprende gli eventuali rilievi sollevati dall'organo di controllo della Società, parte integrante e sostanziale della presente Relazione, nonché gli obblighi previsti dal comma 3, art. 6 del d.lgs. 175/2016, elencati in premessa sub lettera "B", ovvero di integrare gli strumenti di controllo previsti da legge o da statuto.

Pisamo con determinazione n 108 del 28.09.2022 ha deciso di acquisire un supporto di consulenza finalizzato alla verifica dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'azienda in relazione alla normativa di cui sopra ed all'art. 2086 c.c., così come modificato dal D.Lgs. n. 14 del 12 gennaio 2019 (nuovo Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza) e successivamente all'elaborazione di un "Modello" contenente le regole amministrativo-contabili per determinare la prevedibilità della crisi e la tempistica di reazione nel caso di accertamento di tale situazione da parte dell'imprenditore e degli organi di controllo.
Tale "Modello" è stato adottato con determina n. 13 del 29.12.2023. Nel corso del 2025 la Società ha ritenuto opportuno rivedere il Modello. Il nuovo Modello è stato approvato dal CdA nella seduta del 16/10/2025.

PISAMO è società *in house* in quanto svolge la propria attività a favore degli enti pubblici soci ed è pertanto soggetta a particolare normativa. Tenuto conto di tale caratteristica, non sono ad esempio, applicabili alla Società gli obblighi relativi alla adozione di regolamenti interni volti a garantire la concorrenza.
La Società è invece tenuta ad adottare:

- regolamento per l'acquisizione di lavori, beni e servizi con le modalità previste dal d.lgs. 36/2023;
- un Sistema Informativo improntato alla pubblicazione dei dati, che devono essere costantemente aggiornati, sulla base delle previsioni dettate da ANAC con Delibera n. 1134 del 08.11.2017 e successive modificazioni;
- regolamento sull'assunzione del personale e sull'attribuzione di incarichi;
- misure di organizzazione e di gestione atte a prevenire reati, ai sensi del d.lgs. 231/2001;
- codice di comportamento dei dipendenti, conforme a quello degli Enti soci;
- misure di attuazione degli indirizzi approvati dai soci ai sensi dell'art. 147-quater del d.lgs. 267/2000 (obiettivi di gestione);
- i provvedimenti che garantiscono il concreto perseguimento degli obiettivi specifici fissati dagli enti soci ai sensi del comma 5, art. 19, del d.lgs. 175/2016, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle del personale.

Con riferimento a quest'ultimo punto si segnala che è stato concesso il *part time* ai dipendenti Musolino, Bertini, Franceschi, Pilloni, Corti, Andolfi, Tredici e Morelli. A seguito di esigenze lavorative, nei mesi di febbraio e marzo 2025 le dipendenti del front office (Franceschi, Pilloni, Corti, Andolfi e Tredici) hanno modificato il loro contratto in full time. Le dipendenti Pilloni e Corti, hanno chiesto di tornare definitivamente ad orario full time e la richiesta è stata accettata a partire da aprile 2025.
Quanto agli altri punti sopra elencati, al precedente par. 2.B sono già stati elencati nel dettaglio i provvedimenti adottati.

3.B STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO (INDIVIDUAZIONE INDICATORI QUANTITATIVI E QUALITATIVI)

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 anche predittiva, la Società ha individuato i seguenti strumenti di valutazione dei rischi oggetto di monitoraggio:

- analisi indicatori qualitativi (ricavati in via extracontabile);
- analisi indicatori quantitativi (di derivazione contabile);
    - analisi indicatori patrimoniali-finanziari;
    - analisi indicatori di redditività;
    - analisi altri indicatori di derivazione contabile.

▪ *Analisi indicatori qualitativi (extracontabili)*

L'analisi degli indicatori extracontabili costituisce una fase preliminare che va a scandagliare il contesto interno ed esterno in cui opera la Società al fine di valutare i fattori che possono generare dubbi sulla continuità aziendale.
Inoltre, tale analisi integra quella quantitativa, di derivazione contabile, e consente di disporre di informazioni aggiuntive sulla tipologia di rischi, che, per loro natura, non possono essere rilevati con strumenti tradizionali.
L'analisi prevede l'individuazione, da parte dell'organo amministrativo, delle aree di rischio rilevanti per la Società, quindi la rilevazione degli indici specifici che caratterizzano ciascuna area, nonché la valutazione della probabilità che si manifestino detti rischi e le possibili conseguenze. Ciò consente, al medesimo organo, di elaborare, predisporre ed eventualmente attuare le strategie necessarie per affrontare ciascuna tipologia di rischio.

– La matrice dei rischi

Le linee guida della Struttura del Ministero dell'Economia e delle Finanze in materia di partecipazioni pubbliche ha individuato le principali tipologie di rischio qualitativo suddividendole in quattro categorie:

A. Rischi Strategici. Di origine esterna o interna, derivano dalla manifestazione di eventi che possono minacciare la posizione competitiva dell'impresa, condizionando il grado di successo delle strategie aziendali.

B. Rischi di Processo. Riguardano l'operatività tipica dell'impresa, riconducibili alla manifestazione di eventi che possono pregiudicare il raggiungimento di obiettivi di efficienza, efficacia, economicità, e la qualità dei servizi. Includono anche quelli inerenti alla mancata conformità alle normative vigenti, nonché a disposizioni e regolamenti delle Amministrazioni pubbliche socie e della Società stessa.

C. Rischi di Information Technology (IT). Correlati al corretto trattamento dei dati e alla protezione dell'integrità, della disponibilità, della confidenzialità dell'informazione automatizzata e delle risorse usate per acquisire, memorizzare, elaborare e comunicare tale informazione.

D. Rischi Finanziari. Correlati alla gestione e al monitoraggio dei flussi di cassa necessari per lo svolgimento dell'attività aziendale.

Tali rischi sono stati rappresentati nella seguente "Matrice dei rischi":

Categoria Rischio	Tipologia Rischio	Descrizione
RISCHI STRATEGICI	Rischio Politico	Rischio legato alla manifestazione di situazioni o eventi di natura politica che possono influenzare, negativamente, l'operatività dell'impresa. Include le scelte dei Soci afferenti l'orientamento strategico da adottare alla Società.
	Rischio Economico-Finanziario	Rischio correlato alla manifestazione di eventi di origine esterna (es. cambiamenti macro-economici, crisi economico/finanziarie, variazioni

		dei tassi d'interesse), che possono incidere sulla redditività aziendale (rischio economico) ovvero sul livello di liquidità (rischio finanziario).
	Rischio Legislativo	Rischio legato alla necessità di monitorare costantemente l'evoluzione normativa al fine di adeguare e aggiornare l'operatività aziendale e le regole di esecuzione delle varie attività.
	Rischio Ambientale	Rischio connesso alla probabilità che si verifichino eventi incontrollabili (es. eventi catastrofici, idrogeologici, sismici), non garantiti da polizze assicurative, che possono comportare conseguenze economiche rilevanti, danni temporanei e/o permanenti alle strutture aziendali.
	Rischio di errata Programmazione, Pianificazione e Ricognizione delle opportunità strategiche	Rischio legato alla definizione di obiettivi aziendali inadeguati, non realizzabili, incoerenti che possono avere ripercussioni sulle dinamiche finanziarie/economiche dell'impresa.
	Rischio di errata gestione degli Investimenti e del Patrimonio	Rischio legato ad una inefficiente/inefficace gestione del patrimonio aziendale ovvero all'assunzione di decisioni di investimento che determinano una riduzione della redditività aziendale.
RISCHI DI PROCESSO	Rischio di Normativa	Rischio che il mancato rispetto delle normative in vigore esponga la società a contenziosi, sanzioni e danni di immagine ovvero che modifiche di leggi o regolamenti influenzino in modo significativo l'attività di impresa.
	Rischio legato a Disposizioni interne	Rischio legato alla possibilità che vengano assunte decisioni o azioni contrarie a quanto previsto da disposizioni interne della società stessa.
	Rischio legato alla Contrattualistica	Rischio connesso alla possibilità che vengano commesse irregolarità nella gestione dei contratti.
	Rischi in materia di Ambiente Salute e Sicurezza	Rischio che il mancato rispetto della normativa da applicarsi sul luogo di lavoro in tema di ambiente, salute e sicurezza comporti danni economici e reputazionali per l'impresa.
	Rischio in materia di Privacy	Possibilità che si agisca nel mancato rispetto della normativa sulla Privacy.
RISCHI INFORMATION TECHNOLOGY (IT)	Rischio in merito alla Integrità e Sicurezza dei dati	Rischio che il sistema informativo aziendale presenti livelli di vulnerabilità (alterazione, manipolazione e/o perdita dei dati) tali da inficiare la completezza, l'affidabilità, la riservatezza delle informazioni e, più in generale, l'operatività aziendale.
	Rischio in merito alla Disponibilità dei sistemi informatici	Rischio che si determini un'interruzione della normale operatività dell'impresa causata dall'indisponibilità/inaccessibilità dei sistemi informativi.
	Rischio legato alla Infrastruttura e progetti IT	Rischio legato alla possibilità che l'infrastruttura IT (organizzazione, processi e sistemi) o la struttura organizzativa dell'IT (funzionale e dimensionale) non siano adeguate alle dimensioni e/o alle esigenze dell'impresa e non riescano a supportare, adeguatamente, l'operatività aziendale.
RISCHI FINANZIARI	Rischio connesso alle operazioni di Finanziamento della Società e agli Investimenti diretti	Rischio connesso alla capacità di gestire e monitorare i flussi di cassa del sistema aziendale necessari per lo svolgimento delle attività pianificate e per il raggiungimento degli obiettivi previsti.
	Rischio legato all'accesso ai Capitali o al mancato rinnovo o di rimborso dei Prestiti	Rischio correlato all'incapacità di accedere a capitali di rischio e/o di credito per il finanziamento delle attività aziendali (ad esempio a causa di un inadeguato processo di pianificazione finanziaria). Rientra in questa categoria anche il rischio che non vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso dei prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza.
	Rischio di Tasso di interesse	Rischio legato alla possibilità che le variazioni dei tassi di interesse di mercato comportino incrementi del costo dei finanziamenti sottoscritti dall'impresa.
	Rischio di Controparte finanziaria	Rischio connesso alla possibilità che le controparti finanziarie con cui la società opera non ottemperino alle obbligazioni assunte nei modi e nei tempi previsti dal contratto.

	Rischio di Liquidità	Rischio che l'impresa non sia in grado di avere a disposizione i fondi necessari per adempiere alle obbligazioni in scadenza.

– Processo di valutazione del rischio

Dalla "Matrice dei rischi" si ricava il "Processo di valutazione del rischio" attraverso l'identificazione dei rischi specifici in ogni tipologia, la loro valutazione (propensione al rischio) e la strategia aziendale per fronteggiarli.

Il Processo prende in considerazione solo i rischi concretamente valutabili fra quelli di seguito descritti.

Categoria Rischio	Tipologia Rischio	Rischio
RISCHI STRATEGICI	Rischio Politico	1. La volontà liquidatoria dei soci. Ad esempio quando un socio che possiede una quota significativa intende uscire dalla compagine sociale.
		2. Incertezze derivanti dal cambio dei vertici aziendali a seguito delle mutate scelte politiche o di cambiamenti nel governo delle amministrazioni pubbliche socie.
	Rischio Economico-Finanziario	3. Eventuale perdita di mercati o clienti strategici.
		4. Possesso di partecipazioni in società che presentano rischi di continuità aziendale.
	Rischio Legislativo	5. Modifiche alle normative di settore e quelle afferenti le partecipazioni pubbliche.
	Rischio Ambientale	6. Manifestazione di un evento eccezionale con impatti sulla continuità del servizio e/o ripristino delle condizioni di normale operatività. Sono eccezionali, ad esempio, eventi sismici, idrogeologici, pandemici.
	Rischio di errata Programmazione, Pianificazione e Ricognizione delle opportunità strategiche	7. Errata programmazione delle carenze o eccedenze di personale e relativa mancata assunzione dei necessari provvedimenti.
		8. Mancata adozione degli indirizzi e degli obiettivi richiesti dai Soci.
		9. Contratti di servizio. Un rilevante contratto di servizio in scadenza può essere una criticità, anche se vi è la ragionevole certezza di un suo rinnovo, che peraltro può presentarsi con condizioni e clausole sostanzialmente differenti.
	Rischio di errata gestione degli investimenti e del patrimonio	10. Errate scelte nelle decisioni di investimento relative alle immobilizzazioni funzionali all'attività della Società.
RISCHI DI PROCESSO	Rischio di Normativa	11. Osservanza delle norme amministrative e dei vincoli che si applicano alle società in relazione alla sua natura ed alla partecipazione al capitale di amministrazioni pubbliche, ai sensi di legge e dello statuto.
		12. Sussistenza di una o più delle situazioni elencate dall'art. 20, comma 2, del D.lgs. 175/2016 dalle quali deriva la necessità di attuare interventi di razionalizzazione, fra cui: a. società priva di dipendenti o con un numero di amministratori superiore a quello dei dipendenti; b. conseguimento, nel triennio precedente, di un fatturato medio non superiore a un milione di euro, fatta salva la disciplina transitoria prevista dall'art. 27, comma 12-quinquies, del D.lgs. 175/2016; c. per le sole società diverse da quelle costituite per la gestione di un servizio di interesse generale (SIG), risultato negativo per quattro dei cinque esercizi precedenti; d. necessità di contenimento dei costi di funzionamento.
		13. Corretta applicazione della normativa in materia di trasparenza e anticorruzione.

	Rischio legato a Disposizioni interne	14. Corretta gestione del personale e delle relazioni sindacali.
		15. Adeguatezza e corretta applicazione del Regolamento assunzione del personale e del conferimento di incarichi.
		16. Adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e del suo concreto funzionamento, da valutare anche in base ai rilievi dell'Organo di controllo ed in base alla disciplina in materia di prevenzione della corruzione (D.Lgs. 231/2001, Linee Guida ANAC, Delibera 1134/2017) e Trasparenza (D.Lgs. 33/2013).
		17. Presenza di osservazioni e/o rilievi dell'Organismo di Vigilanza.
		18. Presenza di osservazioni e/o rilievi nella Relazione redatta dall'Organo di Controllo o dal Revisore Legale dei conti, in merito ai dubbi sulla continuità aziendale.
	Rischio legato alla Contrattualistica	19. Presenza di procedimenti legali e di contenziosi di rilevante importo e l'incertezza sulla loro durata e conclusione.
		20. Mancato rispetto del contratto di servizio a favore dei soci.
	Rischi in materia di Ambiente Salute e Sicurezza	21. Mancato rispetto della normativa in ambito di prevenzione e sicurezza nei luoghi di lavoro.
	Rischio in materia di Privacy	22. Mancato rispetto delle normative in materia di privacy e conseguenti sanzioni.
RISCHI INFORMATION TECHNOLOGY (IT)	Rischio in merito alla Integrità e Sicurezza dei dati	23. Vulnerabilità del Sistema informatico nella salvaguardia dei dati sensibili.
	Rischio in merito alla Disponibilità dei Sistemi Informatici	24. Interruzione dell'operatività della Società a causa dell'indisponibilità, non accessibilità, disfunzione dei dispositivi informatici.
	Rischio legato alla Infrastruttura e progetti IT	25. Non adeguatezza del Sistema informatico per l'attività della Società.
RISCHI FINANZIARI	Rischio connesso alle operazioni di Finanziamento della Società e agli Investimenti diretti	26. Mancata pianificazione dei flussi di cassa.
	Rischio legato all'accesso ai Capitali o al mancato rinnovo o di rimborso dei Prestiti	27. Difficoltà nel ricorso al mercato dei finanziamenti o mancato rinnovo dei prestiti.
	Rischio di Tasso di interesse	28. Possibile variazione dei tassi di interesse dei finanziamenti che possono avere riflessi sugli oneri finanziari e sulle passività finanziarie.
	Rischio di Controparte finanziaria	29. Possibile rischio di default della controparte finanziaria in occasione di investimenti della liquidità.
	Rischio di Liquidità	30. Carenza di liquidità necessaria al pagamento dei debiti e ricorso a strumenti di finanziamento a breve, deficit di cassa di entrata a destinazione vincolata temporaneamente impiegata per altri scopi.

Una volta individuati i rischi concretamente riscontrabili, l'Organo amministrativo ha valutato la loro "propensione" scegliendo tra rischio basso, medio, alto (che corrispondono, rispettivamente, ai punteggi 1, 3, 5).

Rischio	Propensione al Rischio	Strategia Aziendale
1. La volontà liquidatoria dei soci.	Non presente	
2. Incertezze derivanti dal cambio dei vertici aziendali.	Basso	Organico stabile e tecnicamente preparato
3. Eventuale perdita di mercati o clienti strategici.	Non presente	

4. Possesso di partecipazioni in società che presentano rischi di continuità aziendale.	Non presente	
5. Modifiche alle normative di settore e delle partecipazioni pubbliche.	Basso	Monitoraggio
6. Manifestazione di un evento eccezionale.	Basso	Come è stato per l'emergenza COVID, ripristino equità contrattuale ex art. 1467 c.c. dei contratti di affidamento dei servizi
7. Errata programmazione delle carenze o eccedenze di personale, mancata assunzione dei necessari provvedimenti.	Basso	Monitoraggio costante dei fabbisogni
8. Mancata adozione degli indirizzi e degli obiettivi richiesti dai soci.	Basso	Monitoraggio degli obiettivi fissati dai comuni soci nel DUP
9. Contratti di servizio.	Basso	Rinnovato contratto con comune di Pisa in data 19.12.2024 per la durata di anni 10
10. Errate scelte nelle decisioni di investimento relative alle immobilizzazioni funzionali all'attività della Società.	Basso	Contenuta entità degli investimenti richiesti e durata del contratto di servizio
11. Osservanza delle norme amministrative e dei vincoli che si applicano alle società.	Basso	Monitoraggio costante da parte dell'AU/ CDA con l'ausilio di consulenti esterni; presenza dell'organo di controllo, adozione MOG e nomina ODV, adozione modello ex art. 2086 c.c.
12. Sussistenza di una o più delle situazioni elencate dall'art. 20, comma 2, del D.lgs. 175/2016.	Non presente	
13. Corretta applicazione della normativa in materia di trasparenza e anticorruzione.	Basso	Adozione piano di prevenzione della corruzione ai sensi della legge 190/2012 integrato con le previsioni in tema di trasparenza di cui al d.lgs. 33/2013
14. Corretta gestione del personale e delle relazioni sindacali.	Basso	Organico numericamente ridotto e confronto costante
15. Adeguatezza e corretta applicazione del Regolamento assunzione del personale e del conferimento di incarichi.	Basso	Adozione e periodico aggiornamento di un Regolamento conforme alle disposizioni adottate in materia dal comune di Pisa, in particolare "Linee guida in materia di assunzione del personale nelle società controllate dal Comune di Pisa", in applicazione della Deliberazione della G.C. n. 12 del 26.01.2024.
16. Adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società.	Basso	Organico adeguato alle necessità per numero e competenze. Sistema delle procedure interne adottate adeguato alla natura e dimensione aziendale, condiviso e funzionamento costantemente monitorato
17. Presenza di osservazioni e/o rilievi dell'Organismo di Vigilanza.	Basso	Nessun intervento; interlocuzione costante e costruttiva
18. Presenza di osservazioni e/o rilievi dell'Organo di Controllo.	Basso	Nessun intervento rilevante; interlocuzione costante e costruttiva
19. Presenza di procedimenti legali e di contenziosi.	Basso	Cause attive per recupero crediti costantemente monitorate. Per cause passive a far data dal 2017 i rischi rivenienti dalla responsabilità civile che compete a PISAMO quale custode della rete viaria gestita, sono trasferiti a carico dei soggetti appaltatori in forza di specifiche previsioni contrattuali mediante richiesta di idonea copertura assicurativa
20. Mancato rispetto del contratto di servizio o di fornitura.	Basso	Monitoraggio costante da parte della governance aziendale del rispetto degli obblighi informativi finalizzati al controllo analogo previsti nei contratti e statutariamente codificati
21. Mancato rispetto della normativa in ambito di prevenzione e sicurezza.	Basso	La società si avvale della consulenza di un professionista, ha nominato il RLS e nomina per ogni cantiere il Coordinatore della Sicurezza

22. Mancato rispetto delle normative in materia di privacy.	Basso	Nomina DPO con determina n. 76 del 22.06.2022
23. Vulnerabilità del Sistema informatico.	Basso	Adozione firewall
24. Indisponibilità, non accessibilità, disfunzione dei dispositivi informatici.	Basso	Utilizzo di software su licenza (no di proprietà) e ricorso a fornitori affidabili
25. Non adeguatezza del Sistema informatico per l'attività della Società.	Basso	Nessun intervento
26. Mancata pianificazione dei flussi di cassa.	Basso	Predisposizione piani economico-finanziari
27. Difficoltà nel ricorso al mercato dei finanziamenti o mancato rinnovo dei prestiti.	Basso	Fabbisogno finanziario ordinario garantito dalla gestione corrente; in caso di eventi eccezionali v. sopra n. 6
28. Possibile variazione dei tassi di interesse dei finanziamenti.	Non presente	Finanziamento estinto ad agosto 2024, non ci sono altri finanziamenti in essere
29. Possibile rischio di default della controparte finanziaria.	Basso	Diversificazione dei rapporti
30. Carenza di liquidità necessaria al pagamento dei debiti, ricorso a strumenti di finanziamento a breve.	Basso	v. sopra n. 26

I rischi di cui ai numeri 1, 3 e 12 sono stati esclusi poiché ritenuti inesistenti per PISAMO in quanto società *in house* che riceve affidamenti diretti dalle amministrazioni socie le quali esercitano su di essa il "controllo analogo".
Il rischio di cui al numero 4 non è più presente in ragione della cessione dell'intera partecipazione detenuta nella controllata Sviluppo Pisa S.r.l. a favore della società Patrimonio Pisa S.r.l. perfezionata in data 1° agosto 2022.
Il rischio di cui al numero 28 non è più presente in quanto l'unico finanziamento attivo è stato completamente estinto.

– Valutazione complessiva indicatori extracontabili

In particolare, sono stati utilizzati gli indicatori di seguito elencati con attribuzione di un punteggio da 0 a 5 (0 per rischio nullo, 1 per rischio basso, 3 per rischio medio e 5 per quello massimo).

Agli indicatori di cui sopra sono stati altresì applicati appositi "pesi" al fine di determinare un punteggio di rischio complessivo relativo ai fattori extracontabili; tale punteggio è compreso tra 0 (rischio nullo) e 10 (rischio massimo).
Di seguito si riporta lo schema delle valutazioni, al netto di quelle il cui rischio risulta "non presente":

Indicatore EXTRACONTABILE	Propensione al Rischio	Peso	Punteggio 2025
1. La volontà liquidatoria dei soci.	Non presente	-	0,000
2. Incertezze derivanti dal cambio dei vertici aziendali.	Basso	0,065	0,065
3. Eventuale perdita di mercati o clienti strategici.	Non presente	-	0,000
4. Possesso di partecipazioni in società che presentano rischi di continuità aziendale.	Non presente	-	0,000
5. Modifiche alle normative di settore e quelle afferenti le partecipazioni pubbliche.	Basso	0,006	0,006
6. Manifestazione di un evento eccezionale.	Basso	0,059	0,059
7. Errata programmazione delle carenze o eccedenze di personale e relativa mancata assunzione dei necessari provvedimenti.	Basso	0,095	0,095
8. Mancata adozione degli indirizzi e degli obiettivi richiesti dai soci.	Basso	0,498	0,498
9. Contratti di servizio.	Basso	0,119	0,119
10. Errate scelte nelle decisioni di investimento relative alle immobilizzazioni funzionali all'attività della Società.	Basso	0,006	0,006
11. Osservanza delle norme amministrative e dei vincoli che si applicano alle società.	Basso	0,089	0,089
12. Sussistenza di una o più delle situazioni elencate dall'art. 20, comma 2, del D.lgs. 175/2016.	Non presente	-	-
13. Corretta applicazione della normativa in materia di trasparenza e anticorruzione.	Basso	0,059	0,059
14. Corretta gestione del personale e delle relazioni sindacali.	Basso	0,059	0,059
15. Adeguatezza e corretta applicazione del Regolamento assunzione del personale e del conferimento di incarichi.	Basso	0,095	0,095
16. Adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società.	Basso	0,237	0,237
17. Presenza di osservazioni e/o rilievi dell'Organismo di Vigilanza.	Basso	0,059	0,059
18. Presenza di osservazioni e/o rilievi dell'Organo di Controllo.	Basso	0,059	0,059
19. Presenza di procedimenti legali e di contenziosi.	Basso	0,119	0,119
20. Mancato rispetto del contratto di servizio o di fornitura.	Basso	0,059	0,059
21. Mancato rispetto della normativa in ambito di prevenzione e sicurezza.	Basso	0,047	0,047
22. Mancato rispetto delle normative in materia di privacy.	Basso	0,030	0,030
23. Vulnerabilità del Sistema informatico.	Basso	0,002	0,002
24. Indisponibilità, non accessibilità, disfunzione dei dispositivi informatici.	Basso	0,002	0,002
25. Non adeguatezza del Sistema informatico per l'attività della Società.	Basso	0,018	0,018
26. Mancata pianificazione dei flussi di cassa.	Basso	0,101	0,101
27. Difficoltà nel ricorso al mercato dei finanziamenti o mancato rinnovo dei prestiti.	Basso	0,053	0,053
28. Possibile variazione dei tassi di interesse dei finanziamenti.	Non presente	-	0,000
29. Possibile rischio di default della controparte finanziaria.	Basso	0,004	0,004
30. Carenza di liquidità necessaria al pagamento dei debiti e ricorso a strumenti di finanziamento a breve.	Basso	0,059	0,059
TOTALE PUNTEGGIO RISCHIO DA INDICATORI EXTRACONTABILI		**2,00**	**2,00**

▪ *Analisi indicatori quantitativi (di derivazione contabile)*

L'analisi degli indicatori contabili 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 il capitale.

Tali analisi vengono condotte considerando un arco di tempo storico triennale (e quindi l'esercizio corrente e i due precedenti), sulla base degli indici e margini di bilancio di seguito indicati e suddivisi in:

- Indicatori patrimoniali-finanziari;
- Indicatori di redditività;
- Altri indicatori di derivazione contabile.

Per ciascuno di questi indicatori è applicato un "peso" al fine di determinare un punteggio di rischio complessivo relativo ai fattori di derivazione contabile: tale punteggio è compreso tra 0 (rischio nullo) e 30 (rischio massimo).

– Analisi indicatori patrimoniali-finanziari

La società ha individuato i seguenti indicatori patrimoniali – finanziari, con i relativi parametri di riferimento (valore soglia), ed attribuendo a ciascuno di essi i relativi "pesi" ai fini del calcolo del punteggio di rischio da "indicatori patrimoniali – finanziari (da 0 a max 10 punti):

Indicatore	Valore soglia	Peso da attribuire all'indicatore
Deficit Patrimoniale	$PN > 0$	se SI 0,00 se NO 3,30
Capitale Circolante Netto	$CCN > 0$	se SI 0,00 se NO 1,70
Indice di liquidità (Quick Ratio)	$QR > 1$	se SI 0,00 se NO 2,00
Rapporto tra Indebitamento Finanziario Netto e EBITDA	$\frac{PFN}{EBTDA} < 6$	se SI 0,00 se NO 1,00
Rapporto tra Debito e Mezzi Propri (Debt/Equity Ratio)	$\frac{D}{E} < 1$	se SI 0,00 se NO 1,00
Oneri Finanziari su MOL	$\frac{OnFin}{MOL} < 1\%$	se SI 0,00 se NO 1,00
PUNTEGGIO COMPLESSIVO RISCHIO DA INDICATORI PATRIMONIALI – FINANZIARI		MIN 0,00 MAX 10,00

Sulla base dei dati contabili per ciascun periodo di riferimento, si ottengono i seguenti risultati:

Indicatore	Valore soglia	Tipo Val.		Risultato	Punteggio	Risultato	Punteggio	Risultato	Punteggio
		Se Si	Se No	Anno 2025	Anno 2025	Anno 2024	Anno 2024	Anno 2023	Anno 2023
Deficit Patrimoniale	PN > 0	0,00	3,30	2.245.654	0,00	2.097.294	0,00	1.862.395	0,00
Capitale Circolante Netto	CCN > 0	0,00	1,70	-309.395	1,70	159.322	0,00	90.553	0,00
Indice di liquidità (Quick Ratio)	QR>1	0,00	2,00	0,86	2,00	0,87	2,00	0,92	2,00
Indebitamento finanziario netto / EBITDA	PFN / EBITDA < 6	0,00	1,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00
Debito / Mezzi propri	D / E < 1	0,00	1,00	7,56	1,00	7,91	1,00	9,24	1,00
Oneri Finanziari su MOL	OnFin / MOL < 1%	0,00	1,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	0,00
Punteggio complessivo rischio da indicatori patrimoniali-finanziari		**MIN. 0,00**	**MAX 10,00**		**4,70**		**3,00**		**3,00**

– Analisi indicatori di redditività

La società ha individuato i seguenti indicatori di redditività con i relativi parametri di riferimento (valore soglia), attribuendo a ciascuno di essi i relativi "pesi" ai fini del calcolo del punteggio di rischio da redditività (da 0 a max 10 punti):

Indicatore	Valore soglia	Peso da attribuire all'indicatore
Risultati Operativi	RO > 0 Per 3 esercizi consecutivi	se SI 0,00 se NO 2,00
Risultati Esercizio	RN > 0 Per 3 esercizi sugli ultimi 4	se SI 0,00 se NO 2,00
ROI	ROI > 1%	se SI 0,00 se NO 1,00
ROE	ROE > 1%	se SI 0,00 se NO 1,00
EVA	EVA > 0	se SI 0,00 se NO 2,00
Perdite esercizio portate a nuovo	Perd. PN < 3% del PN	se SI 0,00 se NO 2,00
PUNTEGGIO COMPLESSIVO RISCHIO DA INDICATORI DI REDDITIVITÀ		MIN 0,00 MAX 10,00

Sulla base dei dati contabili per ciascun periodo di riferimento, si ottengono i seguenti risultati:

Indicatore	Valore soglia	Tipo Val.		Risultato	Punteggio	Risultato	Punteggio	Risultato	Punteggio
		Se Si	Se No	Anno 2025	Anno 2025	Anno 2024	Anno 2024	Anno 2023	Anno 2023
Risultati Operativi	RO > 0 (Per 3 esercizi consecutivi)	0,00	2,00	169.480	0,00	297.144	0,00	71.947	0,00
Risultati Esercizio	RN > 0 (Per 3 esercizi consecutivi)	0,00	2,00	148.358	0,00	234.902	0,00	43.827	0,00
ROI	ROI > 1%	0,00	1,00	7,55%	0,00	14,17%	0,00	3,35%	0,00
ROE	ROE > 1%	0,00	1,00	6,61%	0,00	11,20%	0,00	2,35%	0,00
EVA	EVA > 0	0,00	2,00	145.366	0,00	274.591	0,00	45.037	0,00
Perdite esercizio portate a nuovo	Perd. PN < 3% del PN	0,00	2,00	0,00%	0,00	7,10%	2,00	10,23%	2,00
Punteggio Complessivo rischio da indicatori di redditività		**MIN.**	**MAX**		**0,00**		**2,00**		**2,00**

– Analisi altri indicatori di derivazione contabile

La società ha individuato i seguenti ulteriori indicatori di derivazione contabile, focalizzati all'analisi prospettica (in termini di capacità di pagare i propri debiti) e alla verifica dell'efficienza. Ciascun indicatore ha un proprio parametro di riferimento (valore soglia) ed un "peso" che gli è stato attribuito ai fini della determinazione del punteggio complessivo del rischio da altri indicatori di derivazione contabile:

Indicatore	Valori soglia	Peso da attribuire all'indicatore
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	DSCR > 1	0
	DSCR = 1	1
	DSCR < 1	1 / DSCR fino ad un max di 3,60
Perdite valore delle attività	SI / NO	se SI 1,00 se NO 0,00
Analisi del debito scaduto	OK / NO	se OK 0,00 se NO 1,50
Costo Medio del Personale	CPM < 40.000	se SI 0,00 se NO 1,95

Efficienza del Personale	$\frac{\text{Fatturato}}{\text{N. Addetti}} > 100.000$	se SI 0,00 se NO 1,95
TOTALE PUNTEGGIO DA ALTRI INDICATORI DI DERIVAZIONE CONTABILE		MIN 0,00 MAX 10,00

Indicatore	Valore soglia	Tipo Val.		Valori Anno 2025	Punteggio Anno 2025	Valori Anno 2024	Punteggio Anno 2024	Valori Anno 2023	Punteggio Anno 2023
		Se Si	Se No						
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	DSCR > 1	0		*no debiti finanziari da rimborsare*	0,00	3,75	0,00	0,97	1,03
	DSCR = 1	1							
	DSCR < 1	1 / DSCR fino a max di 3,60							
Perdita valore delle attività	SI / NO	1,00	0,00	NO	0,00	NO	0,00	NO	0,00
Analisi del debito scaduto	OK / NO	0,00	1,50	OK	0,00	OK	0,00	OK	0,00
Costo Medio del Personale	CPM < 40.000	0,00	1,00	65.547	1,00	64.515	1,00	60.833	1,00
Efficienza del Personale	Fatturato / N. Addetti > 100.000	0,00	1,00	459.504	0,00	397.531	0,00	387.250	0,00
Punteggio Complessivo					**1,00**		**1,00**		**2,03**

- *Valutazione complessiva*

Una volta ottenuti i punteggi di cui sopra si ricava il seguente schema riassuntivo da cui si evince il punteggio del rischio aziendale per il 2025:

Punteggi Rischio	Punteggi Rischio	Valore	Peso
Indicatori Qualitativi (Extracontabili)	Min 0,00 - Max 10,00	2,00	0,30
Indicatori Patrimoniali - Finanziari	Min 0,00 - Max 10,00	4,70	0,30
Indicatori di Redditività	Min 0,00 - Max 10,00	0,00	0,10
Altri indicatori di Derivazione Contabile	Min 0,00 - Max 10,00	1,00	0,30
PUNTEGGIO COMPLESSIVO RISCHIO	**Min 0,00 - Max 10,00**	**7,70**	**1,00**

Si ottiene quindi il seguente schema:

Periodo di riferimento	Punteggio complessivo di rischio
Anno 2025	2,31
Anno 2024	2,33
Anno 2023	2,64
Anno 2022	3,13

3.C DETERMINAZIONE DELLE SOGLIE D'ALLARME

Sulla base delle risultanze di cui al punto che precede sono individuate le soglie di allarme con le relative azioni che l'organo amministrativo è tenuto ad effettuare al fine di contenere il rischio aziendale.
La Società presenta rischi tanto maggiori quanto tende al punteggio massimo.
In particolare, si può ritenere che per i vari punteggi corrispondano determinati rischi, come quelli presentati nella successiva tabella:

Punteggio Rischio	Rischio Aziendale	Azioni
Compresi tra 0 e 3	Non rilevabile	L'Organo amministrativo è comunque tenuto a verificare, almeno con cadenza annuale, il rischio di crisi aziendale.
Compresi tra 3 e 5	Incubazione	Comunicazione ai soci delle problematiche riscontrate e proposta di azioni correttive.
Compresi tra 5 e 6	Maturazione	Monitoraggio periodico da parte dell'Organo amministrativo con adozione di un piano di risanamento per il ripristino dell'equilibrio.
Compresi tra 6 e 7	Crisi conclamata	Piano di risanamento contenente interventi radicali sull'amministrazione e gestione sociale.
Compresi tra 7 e 8	Insolvenza reversibile	Necessità di un piano di risanamento drastico con eventuale ricorso a professionalità esterne.
Superiori a 8	Insolvenza conclamata	Ricorso a misure di carattere straordinario o ad istituti di composizione della crisi, fallimento, concordato, etc.

Come emerge dalla valutazione il rischio – calcolato con le modalità declinate dal comune di Pisa nelle proprie "*Linee guida per la redazione dei Programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale nell'ambito della Relazione sul governo societario, ai sensi dell'art. 6, commi 2 e 4 del d.lgs. 175/2016*", trasmesse con comunicazione del 15.02.2023 – risulta di entità assai modesta tale da configurare una situazione "non rilevabile" che richiede solo di verificare, con cadenza almeno annuale, il rischio di crisi aziendale.

Per quanto riguarda gli indicatori di redditività, ed in particolare quello relativo all'incidenza delle perdite riportate sul patrimonio netto, si ricorda che per effetto dell'accantonamento a riserva del risultato dell'esercizio 2023 le perdite portate a nuovo risultavano di entità inferiore a 150 mila euro; valore che è stato definitivamente riassorbito dai risultati economici conseguiti nel 2024.

4. RELAZIONE SUL MONITORAGGIO

L'Organo amministrativo provvederà a redigere con cadenza annuale un'apposita relazione avente a oggetto le attività di monitoraggio dei rischi in applicazione di quanto stabilito nel presente Programma. La relazione sarà presentata all'Assemblea dei soci.
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 dall'Organo di controllo e 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, comma 2, del d.lgs. 175/2016 e per esprimere una valutazione sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale della Società.
L'Organo amministrativo che rilevi un livello significativo di rischio di crisi aziendale in relazione agli indicatori considerati predisporrà un idoneo Piano di risanamento recante indicazione dei provvedimenti necessari a prevenire l'aggravamento della crisi, correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, ai sensi dell'art. 14, comma 2, d.lgs. 175/2016, e lo presenterà all'Assemblea dei soci per l'approvazione. Il Piano di risanamento avrà uno sviluppo temporale congruo tenendo conto della situazione economico-patrimoniale-finanziaria della società.

5. STRUMENTI INTEGRATIVI DI GOVERNO SOCIETARIO (ART. 6, CO. 3, D.LGS. 175/2016)

In relazione a quanto previsto dal terzo comma dell'art. 6 TUSP, si riferisce quanto segue.

- Regolamenti interni volti a garantire la conformità dell'attività svolta dalla società alle norme a tutela della concorrenza, comprese quelle in materia di concorrenza sleale,

nonché alle norme di tutela della proprietà industriale o intellettuale.
Si ritiene che la predisposizione e il rispetto dei regolamenti adottati dalla società, già illustrati al precedente par. 2.a., siano adeguati alle dimensioni, alle caratteristiche organizzative e alla natura dell'attività svolta dalla società; non si ritiene pertanto necessaria l'integrazione di detti regolamenti.

- ***Ufficio di controllo interno che collabori con l'organo di controllo statutario, riscontrando tempestivamente le richieste da questi provenienti e che trasmetta periodicamente all'organo di controllo statutario relazioni sulla regolarità e l'efficienza della gestione.***
  La società è svolge al proprio interno le attività proprie di un ufficio di "amministrazione, finanza e controllo" assistita, per la redazione di periodiche situazioni economiche e patrimoniali e la gestione paghe, da consulenti esterni di comprovata esperienza e affidabilità che - insieme al personale amministrativo interno - collaborano con il Sindaco unico, organo di controllo statutario, fornendogli tempestivamente i dati e le informazioni da questi direttamente richieste.

- ***Codici di condotta propri, o adesione a 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.***
  Si ritiene che la predisposizione e il rispetto del Codice etico e dei regolamenti adottati dalla società, già illustrati al precedente par. 2.a., siano adeguati alle dimensioni, alle caratteristiche organizzative e alla natura dell'attività svolta dalla società; non si ritiene pertanto necessaria l'integrazione di detti codici e regolamenti.

- ***Programmi di responsabilità sociale d'impresa in conformità alle raccomandazioni della Commissione dell'Unione Europea.***
  La Società non ha adottato programmi di tale natura, non essendo a conoscenza di raccomandazioni della Commissione dell'Unione Europea che possano direttamente riguardare la propria responsabilità sociale.
  La Società assicura peraltro, per quanto possa occorrere, che è consapevole della propria responsabilità sociale negli appalti pubblici e che, nell'ambito della propria struttura, le condizioni di lavoro possono senza dubbio ritenersi più che rispettose dei diritti umani (cfr. http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=it).

Pisa, 29 aprile 2026

Il Presidente del CdA
Avv. Alberto Giovannelli