

RAM S.p.a.

Logistica · Infrastrutture · Trasporti

Programma di Valutazione del rischio di crisi aziendale

Documento redatto ai sensi dell'art. 6, D. Lgs. n. 175/2016



Preparato da:  Data 30/12/2025
(Amministrazione & Finanza: D. Leone)

Verificato da:  Data 30/12/2025
(Direzione Operativa: F. Morezzi)

Approvato da:  Data 30/12/2025
(Amministratore Unico: D. Bordoni)

STATO DEL DOCUMENTO

REV	DATA	MOTIVO DELL'AGGIORNAMENTO
0	15/10/2021	Prima emissione
1	26/09/2023	Aggiornamento
2	23/12/2024	Aggiornamento
3	30/12/2025	Aggiornamento

INDICE

1	PREMESSA	4
2	OBIETTIVI DEL PROGRAMMA	4
3	CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO	4
4	DEFINIZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE	7
5	STRUTTURA DEL PROGRAMMA	8
6	CONTESTO OPERATIVO DELLA SOCIETÀ	8
6.1.	Mission	8
6.2.	Governance societaria	9
6.3.	Funzionamento operativo	10
6.4.	Modello di remunerazione	10
6.5.	Organigramma aziendale	11
7	IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO	12
8	RISK ASSESMENT	14
9	ASPETTI INERENTI ALLA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DELLA SOCIETÀ	17
10	IDENTIFICAZIONE DELLE GRANDEZZE E DEGLI INDICATORI	18
10.1.	Definizione delle grandezze economiche e finanziarie di riferimento	18
10.2.	Identificazione degli indicatori contabili e gestionali	18
10.3.	Definizione delle soglie di allarme	19
10.4.	Indicatori segnaletici early warning	20
11	MONITORAGGIO E REPORTING	20
12	AGGIORNAMENTO DEL PROGRAMMA	22
13	VALORI DELLE GRANDEZZE E DEGLI INDICATORI A CONSUNTIVO 2022 - 2024	23

1 PREMESSA

L'articolo 6, comma 2, del D. Lgs. n. 175/2016 (Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica, nel seguito anche "TUSP") fa obbligo alle Società a controllo pubblico di predisporre specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e di informarne l'Assemblea nell'ambito della Relazione sul governo societario.

In tale contesto RAM ha predisposto il presente Programma di valutazione adottato in materia di rischio di crisi d'impresa e delle modalità di gestione delle attività di monitoraggio delle aree di rischio individuate. Il Programma è stato elaborato sulla base della specifica operatività della Società ed in tal senso sono state definite le grandezze economiche e gli indicatori di riferimento (nonché le relative soglie di allarme) anche sulla base dell'esperienza maturata con la precedente revisione del Programma.

2 OBIETTIVI DEL PROGRAMMA

Più in dettaglio, il Programma:

- è funzionale (i) al costante monitoraggio dello stato di salute della Società alla luce del principio di continuità aziendale e (ii) all'anticipazione dell'emersione del rischio di crisi, attraverso l'individuazione di strumenti in grado di intercettare i segnali premonitori di squilibri economico-finanziari (approccio "*forward looking*") e consentirne quindi l'attenta attivazione prima che la crisi diventi irreversibile (sistema di "*early warning*"), assicurando la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, il rispetto di leggi e regolamenti nonché dello Statuto sociale e delle procedure interne;
- consente al socio pubblico di analizzare e valutare lo stato di salute della Società partecipata e, quindi, tra l'altro, la convenienza economico-finanziaria di tale modalità di gestione del servizio rispetto ad altre alternative possibili.

La funzione di prevenzione della crisi che l'Organo amministrativo è chiamato a svolgere è particolarmente significativa per le società a controllo pubblico, la cui attività è spesso incentrata sullo svolgimento di servizi generali e servizi di interesse economico generale ed è solitamente caratterizzata da un rilevante coinvolgimento di risorse pubbliche.

3 CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

L'Assemblea, nell'ambito della Relazione sul governo societario, viene informata circa l'emissione del programma di valutazione del rischio di crisi aziendale a cura dall'Organo amministrativo della Società. Ai sensi dell'articolo 6, comma 4, del citato D. Lgs. n. 175/2016, a chiusura dell'esercizio sociale, si provvede alla pubblicazione del programma contestualmente alla pubblicazione del bilancio di esercizio.

Tale disciplina è funzionale a quanto previsto dall'art. 14, comma 2, del TUSP, il quale dispone che, laddove *“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 delle 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”*. La mancata adozione di tali provvedimenti costituisce grave irregolarità ai sensi dell'articolo 2409 del Codice civile.

Tali disposizioni si pongono in un rapporto di complementarità con le disposizioni civilistiche che impongono analoghi obblighi di monitoraggio del rischio di crisi aziendale. In particolare, in relazione al profilo della prevenzione della crisi, si fa riferimento all'obbligo dell'organo amministrativo, ai sensi dell'art. 2381, commi 3 e 5 c.c., di curare e valutare che gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili delle società siano adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa; obbligo all'interno del quale già si riteneva compreso quello di predisporre assetti organizzativi tali da consentire di monitorare in modo costante l'attività al fine di prevedere e gestire tempestivamente il sopravvenire di un *“rischio crisi”*.

Inoltre, l'art. 2086 c.c., come modificato dal decreto con cui è stato emanato il Codice della crisi (D. Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14), in linea di continuità con l'art. 6 del TUSP, dispone al comma 2 che *“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”*.

Alle citate norme si aggiunge la disciplina già presente nel Codice civile con riferimento all'obbligo per l'Organo amministrativo di:

- fornire ulteriori informazioni relativamente ai principali fattori di rischio che caratterizzano le dinamiche aziendali sia in Nota integrativa sia nella Relazione sulla gestione in cui sono descritti i principali rischi e incertezze cui la Società è esposta (art. 2428, comma 1, c.c.);
- redigere il Rendiconto finanziario, documento contabile funzionale all'analisi e al monitoraggio dei flussi di cassa aziendali (art. 2425-ter c.c.).

In linea di continuità e funzionalità reciproca con il TUSP e con la sopra citata disciplina di diritto comune ad esso previgente, si pone il Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza -CCI- (D.Lgs. n.14/2019 e s.m.i. con D.L. n.118/2021 e D.Lgs. 83/2022). Le due discipline, tuttavia, si distinguono per il fattore temporale in quanto le disposizioni contenute nell'art. 6 del TUSP rilevano in una fase prodromica, con la finalità di favorire l'emersione di segnali di allerta di una potenziale crisi. Il menzionato Codice della crisi interviene, invece, in una fase successiva, quando la crisi è già in atto ovvero risulta molto probabile che possa insorgere. Tale differenza è di fondamentale importanza in quanto incide direttamente sulla determinazione delle soglie di allarme e di rilevanza degli indici e degli indicatori, sia quantitativi che qualitativi.

Sotto altro profilo, l'art. 6, commi 3, 4, e 5, del citato TUSP prevede che, 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, considerate le dimensioni e le caratteristiche organizzative nonché dell'attività svolta, gli strumenti di governo societario mediante:

- 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;
- 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;
- 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;
- programmi di responsabilità sociale d'impresa, in conformità alle raccomandazioni della Commissione dell'Unione europea.

RAM, dal 1° gennaio 2022, è in compliance con quanto previsto per le Società inserite nel conto economico consolidato della Pubblica Amministrazione come individuato ai sensi dell'art. 1, comma 2 della Legge 31 dicembre 2009, n. 196, e ss.mm. (Legge di contabilità e di finanza pubblica), ovvero il c.d. "elenco ISTAT".

RAM si è dotata di strumenti organizzativi, amministrativi e contabili capaci di individuare precocemente segnali di crisi. Ciò anche in linea con il D.Lgs. n. 83/2022 (che ha recepito la direttiva europea Insolvency Directive UE 2019/1023 sull'insolvenza preventiva e la ristrutturazione) e con il D.L. n. 118/2021 (che ha, fra l'altro, introdotto lo strumento della composizione negoziata della crisi)

Si segnala, inoltre che RAM sta realizzando:

- un piano di informatizzazione della Società anche in ottemperanza alle linee guida AGID vigenti che impatta sulla "*data integrity*" e sui profili autorizzativi interni;
- un insieme di attività per la compliance Cybersecurity, con particolare riferimento agli obblighi previsti dalla Direttiva (UE) 2022/2555 (NIS2) e ai connessi presidi di governance e gestione del rischio cyber.

Per completezza si riportano nella successiva **Tabella 1** i principali riferimenti normativi alla base della redazione del presente documento.

Codice Civile
D. Lgs. 8/6/2001, n. 231 <i>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</i>
L. 31/12/2009, n. 196 <i>Legge di contabilità e finanza pubblica</i> (Bilancio ISTAT)
Decreto-legge 1/7/2009, n. 78 <i>Provvedimenti anticrisi, nonché proroga di termini e della partecipazione italiana a missioni internazionali</i> , convertito, con modificazioni, dalla legge 3 agosto 2009, n. 102
L. 6/11/2012, n. 190 <i>Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione</i>
DPCM 22/09/2014 – <i>Indice di tempestività dei pagamenti</i>
D. Lgs. 19/8/2016, n. 175 <i>Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica</i> (TUSP)
D. Lgs. 31/3/2023, n. 36 <i>Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2002, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici</i>
D. Lgs. 12/1/2019, n. 14 <i>Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 1</i>
L. 27/12/2019, n. 160 <i>Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2020 e bilancio pluriennale per il triennio 2020-2022</i>
Decreto Ministeriale 12/03/2020, n. 111 istitutivo del Comitato di controllo analogo di RAM S.p.A.
Decreto Legge 24/8/2021, n. 118 <i>Misure urgenti in materia di crisi d'impresa e di risanamento aziendale, nonché ulteriori misure urgenti in materia di giustizia</i> , convertito, con modificazioni, dalla legge 21/10/2021, n. 147
D.L. 6/11/2021, n. 152 <i>Disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza - PNRR e per la prevenzione delle infiltrazioni mafiose</i> , convertito, con modificazioni, dalla legge 29/12/2021, n. 233
D. Lgs. 17/06/2022 n. 83 <i>Modifiche al codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza di cui al decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, in attuazione della direttiva (UE) 2019/1023 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019, riguardante i quadri di ristrutturazione preventiva, l'esdebitazione e le interdizioni, e le misure volte ad aumentare l'efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione, e che modifica la direttiva (UE) 2017/1132 (direttiva sulla ristrutturazione e sull'insolvenza)</i>
Linee Guida AGID (Edizione 2022)

TABELLA 1 – PRINCIPALI RIFERIMENTI NORMATIVI

4 DEFINIZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

Il rischio di crisi aziendale può essere definito come la probabile manifestazione dello stato di difficoltà di un'impresa, sia per il profilo economico-finanziario, inteso come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate, che per un più ampio profilo aziendale.

Il concetto di rischio in questione interessa dunque la struttura e l'organizzazione della realtà aziendale nel complesso, comprendendo anche profili non direttamente desumibili da indici contabili quali, ad esempio, quello normativo e/o ambientale.

Fuori dallo scopo del presente documento è la valutazione dei rischi legati al raggiungimento degli obiettivi strategici (logiche del cosiddetto "Enterprise Risk Management") in condizioni comunque diverse dal rischio di crisi aziendale.

Più in particolare, il concetto di crisi aziendale accolto dai citati artt. 6 e 14 del TUSP fa riferimento ad una situazione che è tale da imporre provvedimenti adeguati a determinarne la reversibilità, al fine di scongiurare l'attivazione della procedura concorsuale e conseguentemente si colloca in una fase anteriore rispetto a quella che funge da presupposto per l'omologazione di accordi di ristrutturazione dei debiti o per l'ammissione alla procedura di concordato preventivo.

5 STRUTTURA DEL PROGRAMMA

Il Programma di valutazione è stato elaborato sulla scorta della specifica operatività della Società e delle peculiarità dello Statuto sociale, elementi cui si è fatto riferimento per la scelta degli indicatori e la determinazione delle relative soglie di allarme.

In tale ambito si è privilegiato un impianto di rilevazione basato su valutazioni prospettiche, elaborate sulla base della prevedibile evoluzione della realtà economica, oltre che sull'analisi storica dei dati e delle informazioni contabili e gestionali.

Più in dettaglio, il Programma si articola come segue:

- analisi del contesto operativo della Società;
- analisi del Sistema di Controllo Interno ed in particolare dei rischi aziendali (Risk assesment);
- analisi degli aspetti inerenti alla programmazione economico-finanziaria;
- identificazione delle grandezze economico- finanziarie e degli indicatori gestionali e contabili utili per la anticipazione di eventuali fenomeni di crisi aziendale;
- gestione, monitoraggio e *reporting* alla Direzione Operativa e all'Amministratore Unico;
- aggiornamento del Programma.

6 CONTESTO OPERATIVO DELLA SOCIETÀ

6.1 Mission

In base all'art. 3, comma 1, dello Statuto, la Società ha per oggetto le attività di promozione e sostegno all'attuazione del sistema integrato di servizi di trasporto denominato "Programma autostrade del mare" nel Piano Generale Trasporti, approvato dal Consiglio dei Ministri il 2 gennaio 2001, e nelle successive modificazioni ed integrazioni, nonché degli interventi al riguardo previsti nel Piano Strategico Nazionale della Portualità e della Logistica, approvato dal Consiglio dei Ministri il 6 agosto

2015 e successive modificazioni e integrazioni e nei Documenti Pluriennali di Pianificazione (DPP) di cui all'art. 201 comma 3 del decreto legislativo n. 50/2016.

A tale fine svolge le attività di promozione e supporto tecnico all'elaborazione, all'attuazione ed alla gestione delle linee di intervento in materia di trasporto e logistica connesse con tale sistema integrato e più in generale ai temi della logistica, delle infrastrutture e dei trasporti, così come previste nei documenti di pianificazione e programmazione del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti (MIT) ed in coerenza con i documenti di programmazione europea.

6.2. Governance societaria

La normativa di riferimento è quella attinente alle Società in controllo pubblico, per quanto di competenza, e a quella civilistica per le imprese, per quanto attinente agli aspetti societari.

La Società, nell'ambito delle attività, considerata la sua natura giuridica, è oggetto di controllo da parte dei seguenti organi principali:

- Corte dei Conti;
- Collegio Sindacale;
- Comitato per il controllo analogo;
- Organi di revisione amministrativa e contabile;
- Organo di controllo che svolge funzioni di OIV1;
- Organismo di vigilanza ai sensi del D. Lgs. 231/2001;
- Data Protection Officer;
- Comitato tecnico con funzioni di valutazione della congruità economica dei preventivi;
- Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari;
- Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza.

Con l'approvazione del Bilancio di esercizio al 31/12/2024 (come da Verbale di assemblea ordinaria del 21 maggio 2025), essendo la Società di revisione dei conti KPMG giunta a scadenza per compiuto triennio, l'assemblea ha deliberato (sulla base di specifica gara espletata da RAM e sulla base di parere favorevole del Collegio Sindacale) di affidare il servizio di revisione legale dei conti per il triennio 2025/2027 alla Società Crowe Bompani Assurance Service SpA.

A seguito dell'approvazione del Bilancio di esercizio al 31/12/2024 e specificatamente come da Verbale di assemblea ordinaria del 07 luglio 2025, essendo il Collegio Sindacale giunto a scadenza per compiuto triennio, l'assemblea ha nominato il nuovo Collegio Sindacale per il triennio 2025/2027 e pertanto fino all'approvazione del bilancio al 31/12/2027.

¹ In quanto Società soggetta al controllo da parte della pubblica amministrazione, inoltre, RAM ha adottato specifici principi di comportamento da osservare nei rapporti con la P.A., con il mercato e con i terzi, che ne testimoniano il rispetto della Legge n. 190 del 6 novembre 2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione".

La Società adempie costantemente alla redazione della reportistica richiesta e alle conseguenti pubblicazioni nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale, come previsto dalla normativa vigente. Per quanto riguarda l'Organo amministrativo, l'Azionista ha optato per un Amministratore Unico.

6.3. Funzionamento operativo

Il funzionamento della Società è improntato al modello dell'*in house providing*, sulla base delle previsioni statutarie.

La Società opera secondo quanto previsto dall'Accordo triennale di Servizio periodicamente sottoscritto con il MIT e relativi atti attuativi o appositi atti convenzionali nonché sulla base del trasferimento corrente garantito dal comma 6 del D.L. 152/2021.

L'ultimo Accordo di servizio 2023 – 2026 è datato 6 luglio 2023 (prot. 163) registrato alla Corte dei Conti il 16/11/2023.

Tale Accordo definisce le regole quadro di ingaggio operativo della RAM cui poi le singole Direzioni Generali ministeriali, a loro volta, si devono attenere per la stipula dei singoli Atti attuativi di affidamento di specifici incarichi sulla base dell'individuazione delle relative risorse finanziarie a copertura dei costi.

In maniera residuale, il modello di funzionamento della Società prevede la partecipazione, insieme ad altri partner, a progetti/programmi comunitari nelle materie di competenza.

In base alle disposizioni statutarie, oltre l'ottanta per cento del fatturato della Società deve essere effettuato nello svolgimento dei compiti affidati dal MIT.

La Società redige inoltre, su base annuale, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, che include misure programmatiche finalizzate a migliorare il contesto organizzativo funzionale alla prevenzione della corruzione, mantenendo un approccio di gestione del rischio che include sia il corretto utilizzo delle risorse, sia il buon andamento delle azioni amministrative.

Oltre alla pubblicazione sul Sito istituzionale, il Piano è inserito sulla piattaforma informatica creata da ANAC per la raccolta dei Piani Anticorruzione delle Pubbliche Amministrazioni.

6.4. Modello di remunerazione

RAM fattura al MIT le spese sostenute per l'attuazione delle Convenzioni in essere, specificando il numero di giornate/uomo impiegate e applicando la tariffa definita nel vigente Accordo di servizio. In tali circostanze la rilevazione contabile avviene mediante l'applicazione del criterio della commessa completata, utilizzando l'imputazione a magazzino delle giornate/uomo impiegate e delle spese rimborsabili al costo (cd. criterio "a magazzino" o criterio "a rendicontazione").

Taluni progetti, sempre in capo al MIT, sono altresì valorizzati “a corpo”, in quanto la fatturazione avviene sulla base degli accordi definiti nei singoli atti. In tali circostanze non avviene la valorizzazione attraverso il magazzino.

A partire dall'anno 2023 (con il perfezionamento delle assunzioni a tempo indeterminato di personale in possesso di comprovata esperienza multidisciplinare in materia di logistica e logistica digitale) si è data attuazione a quanto previsto dall'art. 30, comma 6, del Decreto Legge n. 152/2021, convertito con Legge n. 233/2021. Si è quindi conseguentemente attivato il relativo contributo annuale (c.d. “capitolo 1339” o “comma 6”) soggetto a rendicontazione “a consuntivo” alla fine di ciascun esercizio.

E' inoltre opportuno considerare che l'art. 8 del D.L. 21 maggio 2025, n. 73 convertito in legge n. 105 del 18 luglio 2025 (*Misure urgenti per garantire la continuità nella realizzazione di infrastrutture strategiche e nella gestione di contratti pubblici, il corretto funzionamento del sistema di trasporti ferroviari e su strada, l'ordinata gestione del demanio portuale e marittimo, nonché l'attuazione di indifferibili adempimenti connessi al Piano nazionale di ripresa e resilienza e alla partecipazione all'Unione europea in materia di infrastrutture e trasporti - GU Serie Generale n. 116 del 21-05-2025*) riporta disposizioni in materia di rafforzamento della capacità amministrativa di RAM sia in termini di finanziamento che in termini di possibile evoluzione dell'organico aziendale. A tal proposito infatti, il comma 2 del citato art. 8 prevede che per il biennio 2026-2027, la società RAM - Logistica, Infrastrutture e Trasporti S.p.A. è autorizzata ad assumere unità di personale con contratto di lavoro subordinato a tempo determinato in deroga ai vincoli assunzionali precedentemente in vigore (di cui all'articolo 23 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, e all'articolo 9, comma 29, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122), nei limiti di quanto previsto dal contratto collettivo nazionale del lavoro applicato.

Nel contempo alcune Direzioni Generali del MIT (tra le quali la Direzione Motorizzazione e la Direzione Trasporto Aereo) hanno manifestato l'esigenza di supporto tecnico-amministrativo in relazione a nuove linee di intervento in materia di trasporto e logistica, nonché negli ambiti dell'economia del mare, della mobilità, dello sviluppo e della digitalizzazione dei sistemi di trasporto e logistica. A copertura di tali nuove linee di attività il MIT ha presentato il Disegno di Legge Senato n. 1689 che prevede uno stanziamento per RAM di euro 1.100.000 per l'anno 2026 e di euro 2.000.000 per l'anno 2027.

La copertura finanziaria delle attività svolte da RAM è assicurata dalle risorse assegnate dal MIT ai pertinenti capitoli di spesa per l'attuazione dei singoli Atti attuativi.

Relativamente ai progetti europei, questi sono valorizzati e rendicontati in base al criterio del “costo sostenuto”.

6.5. Organigramma aziendale

Nel precedente Programma di Valutazione del Rischio è stato citato il Piano organizzativo e funzionale (POF) triennale 2024-2026 (trasmesso al Comitato per il controllo analogo il 23 gennaio 2024 e da questi approvato con verbale n.1 del 5 aprile 2024). In linea con questo POF è stato avviato

nel 2024 e completato nel 2025 il processo di valutazione e selezione del personale sia per l'iter delle progressioni verticali interne che per quello relativo alle nuove assunzioni che sono state effettuate nel 2025 e che hanno portato ad un organico costituito da 50 persone (escluso il Direttore Operativo e l'Amministratore Unico), di cui 19 risorse con copertura finanziaria ex comma 6 DL 152/2021 e le altre risorse a carico RAM.

Con riferimento all'organigramma aziendale (anche ai fini della valutazione dei rischi legati al venir meno di risorse chiave) è utile considerare che nei primi mesi del 2025 il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti ha inteso avviare l'iter per la nomina del Presidente dell'Autorità di Sistema portuale del Mare Adriatico Centro Settentrionale ed ha individuato il Professor Francesco Benevolo (storicamente in organico della Società come Direttore Operativo della RAM) come persona idonea per tale incarico. Con Decreto del Ministero delle infrastrutture e trasporti del 10/06/2025 è stato affidato al Professor Francesco Benevolo l'incarico di Commissario Straordinario per l'Autorità di Sistema portuale del Mare Adriatico Centro Settentrionale a partire dal 14/06/2025. Alla luce di quanto esposto ed in coerenza con le disposizioni normative e con le policy interne nonché al fine di salvaguardare la continuità operativa/amministrativa della RAM, si è ipotizzata prudenzialmente una presenza parziale del Professor Benevolo fino al massimo al mese di ottobre 2025, nella previsione dell'eventuale futura nomina del medesimo a Presidente della citata Autorità di cui si dirà in seguito. Conseguentemente, al fine di rafforzare la Direzione della Società, in data 30/06/2025 è stato approvato il nuovo Organigramma che prevede l'istituzione di una Direzione Operativa strutturata, con ampia conoscenza dei complessi meccanismi procedurali interni ed esterni alla RAM, come di seguito composta: n. 1 Direttore Operativo; n. 1 Dirigente e n. 1 Responsabile Quadro. La Direzione Operativa dirige e coordina la struttura operativa di RAM per dare attuazione agli obiettivi assegnati alla stessa dall'Amministratore Unico e per svolgere le attività previste nell'ambito delle commesse e progetti aggiudicati, la cui gestione operativa è affidata alla RAM sulla base dell'Accordo di servizio vigente stipulato con il MIT e dei connessi Atti Convenzionali.

Infine, il 12 novembre 2025, il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti ha nominato il Professor Francesco Benevolo quale Presidente dell'Autorità di Sistema portuale del Mare Adriatico Centro Settentrionale.

L'organigramma in vigore emesso con Disposizione Organizzativa n. 3/2025 del 30/06/2025 tiene conto della nuova struttura della Direzione Operativa e mantiene, al contempo, una struttura di presidio su tutti i processi e conseguente mitigazione dei rischi.

E' prevista, a seguito dell'approvazione del Budget, l'emissione di una nuova versione del POF volta a recepire quanto sopra specificato.

7 IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

La Società ha definito un Sistema di Controllo Interno (SCI) volto al mantenimento della compliance alle normative, al mantenimento di una solidità economico-finanziaria nel rispetto della mission e degli obiettivi aziendali e della continuità aziendale.

Costituiscono parte integrante di tale Sistema di Controllo Interno i seguenti aspetti:

- l'impianto dei controlli interni strutturato sui controlli di primo livello assicurati dai responsabili delle Aree aziendali dedicate alla gestione dei progetti, e su quelli di secondo livello svolti dalle Aree Amministrazione e finanza, Affari Generali e societari, Affari Legali e acquisti;
- l'impianto documentale delle procedure e dei regolamenti aziendali progettato anche in conformità alla normativa vigente e agli indirizzi espressi dall'Azionista unico, Ministero dell'Economia e delle Finanze, riguardo al contenimento della spesa pubblica;
- le riunioni periodiche di allineamento interfunzionali con la Direzione Operativa e con l'Amministratore Unico (c.d. "infomeeting");
- i codici di condotta propri (es.: Codice Etico) o l'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;
- l'adozione di un Modello di Organizzazione Gestione e Controllo (MOGC) ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001;
- i controlli e gli eventuali rilievi sollevati dagli organi di controllo;
- la documentazione periodica dell'andamento economico-finanziario ed organizzativo della Società sia in termini consuntivi che prospettici (ad es: Piano Operativo e Funzionale POF, Bilancio, Budget, Certificazione delle rendicontazioni).

In merito all'adozione di procedure/regolamenti/codici la Società ha presidiato (con definizione di fasi, ruoli, responsabilità e controlli) i seguenti processi:

- gestione del Ciclo Attivo;
- gestione del Ciclo Passivo;
- processo di Redazione del Bilancio;
- selezione del personale;
- progressioni di carriera;
- acquisizione di beni e servizi;
- acquisizione di collaborazioni e di consulenze;
- gestione delle trasferte del personale e dei collaboratori;
- gestione dell'Albo fornitori;
- gestione del fondo economale.

A partire dall'anno 2023 si è provveduto mensilmente a comunicare al Ministero dell'economia e finanza (MEF) i dati dei Flussi di Cassa sul Portale IGF della Ragioneria Generale dello Stato ai sensi dell'articolo 14, comma 3, della legge n. 196/2019.

RAM ha inoltre proseguito le registrazioni di tesoreria mensili e trimestrali sul Portale del Dipartimento del Tesoro ai sensi dell'art.18 del decreto-legge 78/2009, convertito, con modificazioni, dalla legge n.102/2009.

Inoltre, al fine di favorire l'interazione tra i sistemi di prevenzione dei fenomeni corruttivi attivi e passivi, i succitati Sistema di Controllo Interno (SCI) e Modello 231 (MOGC) sono integrati con il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza.

Per tutti i sistemi/modelli citati sono effettuate specifiche sessioni formative finalizzate ad illustrare le finalità ed i contenuti dei sistemi/modelli stessi ed i collegamenti con le normative vigenti (es. Codice dei Contratti Pubblici, obblighi di trasparenza...).

L'Organismo di Vigilanza ed il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza svolgono, ciascuno per la propria area di competenza, le verifiche periodiche finalizzate al controllo sull'osservanza delle norme di legge. L'attività di coordinamento tra i due soggetti è garantita da un *reporting* periodico in merito alle attività svolte.

La Società, in considerazione della struttura organizzativa e dell'attività svolta, non ha ritenuto necessaria la predisposizione di regolamenti interni volti a garantire la conformità della propria attività alle norme di tutela della concorrenza, comprese quelle in materia di concorrenza sleale nonché alle norme di tutela della proprietà industriale o intellettuale.

Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza contempla:

- un obbligo di segnalazione a carico dell'organo di controllo nei confronti dell'organo amministrativo (art.25-octies del D. Lgs. 14/2019);
- un obbligo di segnalazione a carico dei creditori pubblici qualificati quali INPS, Agenzia delle Entrate e Agenzia delle Entrate-Riscossione (art.25-octies del D. Lgs. 14/2019);
- un obbligo di comunicazione per le banche e gli altri intermediari finanziari verso l'organo amministrativo e verso l'organo di controllo circa eventuali variazioni, revisioni e/o revoche degli affidamenti (art.25-decies del D. Lgs. 14/2019).

8 RISK ASSESSMENT

Il Sistema dei Controlli Interni include l'identificazione e la valutazione dei rischi aziendali, la cui mappatura è soggetta ad aggiornamento annuale od in occasione di significativi mutamenti nella struttura organizzativa o nel modello operativo della Società.

L'analisi condotta in tale ambito ha evidenziato sette tipologie di rischio come descritte nella successiva **Tabella 2**.

Tipologia di rischio
Rischio politico
Rischio strategico
Rischio normativo
Rischio legale
Rischio operativo
Rischio finanziario
Rischio informatico

TABELLA 2 – TIPOLOGIE DI RISCHIO

L'identificazione dei rischi per ciascuna tipologia/categoria descrive di fatto la cosiddetta Risk Breakdown Structure (RBS); la descrizione dei singoli rischi è inclusa nella **“Mappatura dei Rischi”** – allegata alle Relazioni Semestrali sul monitoraggio del rischio di crisi aziendale.

Le circostanze aziendali che richiedono particolare attenzione a causa del loro potenziale impatto sui rischi sono le seguenti:

- cambiamenti nell'ambiente operativo (differenti condizioni politiche-economiche o normative, liberalizzazioni, differente ambiente competitivo);
- cambiamenti nella governance;
- nuovo personale (perdita di risorse chiave, situazione di rotazione del personale...);
- rinnovamento dei sistemi informativi;
- crescita rapida;
- nuova tecnologia;
- nuovi segmenti, nuovi prodotti, nuove attività;
- ristrutturazione aziendale;
- attività all'estero.

L'analisi dei rischi (Risk Assessment) consiste nell'identificare e valutare gli impatti e la probabilità dei singoli rischi ed il loro conseguente grado di criticità. La stima della probabilità di accadimento di un rischio viene valutata nei termini dei livelli di cui alla **Tabella 3**.

Valore	Categoria Probabilità o Frequenza	Definizione
3	Alta - Frequente	Probabile che l'evento si verifichi più volte.
2	Medio - Probabile	Probabile che si verifichi qualche volta. Si prevede ragionevolmente che l'evento possa verificarsi
1	Bassa - Improbabile	Improbabile che si verifichi ma possibile. Si assume che l'evento possa verificarsi solo eccezionalmente

TABELLA 3 – PROBABILITÀ/FREQUENZA DI ACCADIMENTO PER SINGOLO RISCHIO

La stima dell'impatto di un rischio viene valutata nei termini dei livelli di cui alla **Tabella 4**.

Valore	Categoria Impatto	Definizione
3	Alto	Impatto del singolo rischio significativo sugli indici, sulla compliance e sugli obiettivi aziendali
2	Medio	Impatto del rischio medio sugli indici, sulla compliance e sugli obiettivi aziendali specie se combinato con altri rischi
1	Basso	Impatto poco significativo sugli indici, sulla compliance e sugli obiettivi aziendali

TABELLA 4 – LIVELLI DI IMPATTO PER SINGOLO RISCHIO

La criticità del rischio viene valutata nei termini dei livelli di cui alla **Tabella 5**.

Valore	Categoria Criticità	Definizione
3	Alta	Rischio Intollerabile: tali rischi devono essere gestiti direttamente dall'alta direzione o da senior manager (e/o da una task force) mediante un piano dettagliato "ad hoc" e con un riporto periodico all'alta direzione
2	Media	Rischio Indesiderabile: tali rischi, in subordine rispetto a quelli intollerabili, devono essere gestiti da senior manager mediante un piano dettagliato o mediante monitoraggio e con un riporto periodico all'alta direzione
1	Bassa	Rischio Tollerabile o trascurabile: tali rischi devono essere sistematicamente monitorati ma le loro condizioni di priorità in termini di gestione preventiva sono in subordine rispetto a quelli indesiderabili e non richiedono l'emissione di specifiche procedure/piani oltre quelli già in essere

TABELLA 5 – LIVELLI DI CRITICITÀ PER SINGOLO RISCHIO

La combinazione di probabilità ed impatto determina le diverse classi di criticità come descritte nella successiva **Figura 1** che rappresenta la cosiddetta "Matrice di Criticità".

Probabilità	Livelli di Criticità		
Alto	Bassa	Media	Alta
Medio	Bassa	Media	Media
Basso	Bassa	Bassa	Bassa
	Basso	Medio	Alto
	Impatto		

FIGURA 1 – MATRICE DI CRITICITÀ

Sotto un altro profilo di analisi, gli eventi di rischio vengono valutati sia con riferimento al potenziale rischio assoluto (o rischio "inerente"), sia in relazione al rischio residuo, cioè dopo l'effetto di mitigazione assicurato dai presidi interni. Vengono quindi definiti giudizi di criticità in base ad una metrica fondata su tre valori per entrambe le tipologie (Criticità Rischio Alta, Media e Bassa), in considerazione delle singole valutazioni assegnate a ciascun evento definito.

Il dettaglio delle valutazioni è incluso nella **"Mappatura dei Rischi"** – allegata alle Relazioni Semestrali sul monitoraggio del rischio di crisi aziendale.

La Mappatura dei Rischi viene periodicamente revisionata per cui la versione in vigore è quella derivante da specifici aggiornamenti o dalle revisioni condotte in occasione dell'emissione delle relazioni di monitoraggio semestrali.

9 ASPETTI INERENTI ALLA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DELLA SOCIETÀ

La Società adotta atti di programmazione economico-finanziaria in coerenza con gli obiettivi e i criteri fissati dall'Azionista in tema di spese di funzionamento, al fine di ottemperare agli adempimenti di cui all'art. 19 comma 5 del TUSP².

Tali obiettivi e criteri nonché il programma di attività per il quale RAM assicura il supporto tecnico specialistico allo svolgimento delle attività istituzionali del Ministero sono definiti nella Direttiva pluriennale fra RAM ed il MIT.

La Direttiva, quale atto programmatico generale, mira ad indicare le linee di attività/i progetti per i quali è previsto il coinvolgimento di RAM e ad individuare i capitoli di spesa di riferimento. Gli atti di impegno sono assunti con appositi atti negoziali aventi ad oggetto l'affidamento delle/dei singole/i attività/progetti.

Sul versante negoziale rilevano in particolare: (i) l'Accordo di Servizio (di durata triennale) con cui, appunto, sono affidate in linea generale a RAM le attività descritte nella Direttiva e sono definiti i rapporti convenzionali tra le Parti (MIT e RAM); (ii) i singoli Atti attuativi dell'Accordo (che possono essere stipulati in data diversa e la cui durata è dipendente dall'attività/progetto cui si riferiscono e, comunque, condizionata alla vigenza dell'Accordo di servizio di riferimento) che descrivono nel dettaglio le/i singole/i attività/progetti affidate/i a RAM e recano la specifica copertura finanziaria con risorse sempre stabilite quale limite massimo erogabile alla Società, previa approvazione di un apposito preventivo di volta in volta presentato da RAM al MIT per approvazione; (iii) apposite Convenzioni volte a disciplinare l'affidamento a RAM di specifiche attività non preventivamente programmate nella Direttiva e nell'Accordo di servizio ma rientranti, comunque, negli ambiti di operatività della Società.

Sulla base di tali informazioni viene definito il Budget per l'esercizio successivo e per i due successivi (tali documenti vengono revisionati dopo il primo semestre dell'anno). Si provvede inoltre all'elaborazione e periodico aggiornamento del Piano Organizzativo e Funzionale (POF) allungando quindi l'orizzonte temporale di osservazione degli eventi gestionali.

Si ricorda inoltre che, in riferimento alla gestione finanziaria, la Società è soggetta al controllo e al monitoraggio costante e periodico da parte della Corte dei Conti, che si attua attraverso l'emissione delle "Relazioni sul risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria" (nonché attraverso il SICE – Sistema Informatico Controllo Enti) approvate con Determinazioni della Sezione del controllo sugli enti.

In data 23 settembre 2024 la Corte dei Conti ha trasmesso a RAM la propria Relazione dal titolo "Determinazione e relazione sul risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria della Rete Autostrade Mediterranee per la logistica, le infrastrutture ed i trasporti s.p.a. (RAM S.P.A.). Anno

² Art.19 comma 5 del TUSP: *"Le amministrazioni pubbliche socie fissano, con propri provvedimenti, obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle società controllate, anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale e tenuto conto di quanto stabilito all'articolo 25, ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono, a loro carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale, tenendo conto del settore in cui ciascun soggetto opera"*.

2022” evidenziando la sostanziale compliance societaria. E’ attesa nei primi mesi del 2026 la Relazione della Corte dei Conti con riferimento all’anno 2023.

10 IDENTIFICAZIONE DELLE GRANDEZZE E DEGLI INDICATORI

10.1. Definizione delle grandezze economiche e finanziarie di riferimento

La Società ha definito le grandezze e gli indicatori contabili e gestionali validi per il costante monitoraggio della propria operatività economica e finanziaria, sia in ottica di analisi *ex post* sia in chiave *forward looking*, allo scopo di intercettare con anticipo l’emersione di eventi che possano minarne la solidità economica e finanziaria.

In particolare, fra le grandezze che sono tenute nella massima considerazione e costantemente monitorate sia in fase di *budgeting* che di analisi storica dei bilanci di esercizio è possibile citare:

- Valore della produzione, con particolare riferimento alla contribuzione dei singoli atti attuativi;
- Costi della produzione;
- Risultato di esercizio;
- Crediti;
- Debiti commerciali;
- Disponibilità liquide (incluse anticipi finanziari ottenuti a fronte delle attività progettuali in corso di svolgimento);
- Flussi di cassa prima delle variazioni del CCN -Capitale Circolante Netto- (solo in fase di bilancio).

Quanto più il monitoraggio di tali grandezze è costante nel tempo tanto migliore sarà l’informativa ottenuta e la comparazione sistematica per gli equilibri patrimoniale, monetario ed economico.

10.2. Identificazione degli indicatori contabili e gestionali

Parimenti sono stati selezionati determinati indicatori quantitativi, di natura sia contabile che gestionale, illustrati nella successiva **Tabella 6**, per ciascuno dei quali sono indicate le grandezze di riferimento.

In particolare:

- gli indicatori contabili fanno riferimento alle proposte elaborate dal CNDC, unitamente alle relative soglie di allarme, come nel seguito illustrate;
- gli indicatori gestionali sono stati definiti sulla base della operatività aziendale, tenuto conto sia della loro utilità in termini di intercettazione degli eventi oggetto di monitoraggio, sia della loro necessità per la verifica del rispetto della conformità alle norme di legge.

Denominazione Indicatore	Natura	Grandezze / Strumenti utilizzati
Indice di liquidità	Contabile	Attività Correnti / Passività Correnti
Indice di ritorno liquido dell'attivo	Contabile	Cash flow / attivo
Indice adeguatezza patrimoniale	Contabile	Patrimonio Netto/ Debiti totali
Indice di indebitamento previdenziale e tributario	Contabile	Debiti fiscali e previdenziali/ Attivo
Indice di sostenibilità degli oneri finanziari	Contabile	Oneri finanziari / Ricavi
Indice produzione MIT	Gestionale	Rapporto produzione MIT / totale produzione
Efficientamento dei costi (MEF)	Gestionale	Rapporto costi/ricavi di produzione vs media triennio di riferimento
Utilizzo affidamento bancario	Gestionale	Valore utilizzo / valore affidamento
Ritardo nei pagamenti dei debiti commerciali	Gestionale	Scadenario fornitori

TABELLA 6 – INDICATORI CONTABILI E GESTIONALI

Si rappresenta che la Società, fino ad ora, non ha fatto ricorso all'indebitamento bancario. Conseguentemente, non sono stati considerati in tale fase gli indicatori finanziari deputati all'analisi della capacità di restituzione dei finanziamenti utilizzati (servizio del debito, in particolare, *Debt Service Coverage Ratio DSCR* e *Loan Life Coverage Ratio LLCR*).

10.3. Definizione delle soglie di allarme

La Società ha definito specifiche soglie di allarme di carattere preventivo e consuntivo di natura qualitativa e quantitativa, come di seguito illustrato.

Dette soglie, attentamente determinate e calibrate sulla specifica operatività della Società, sono costantemente monitorate affinché consentano di intercettare quelle situazioni di difficoltà che, se non venissero tempestivamente e idoneamente affrontate, potrebbero diventare rilevanti anche in base alle previsioni contenute nel Codice Civile.

In particolare, le **soglie di allarme di natura qualitativa** fanno riferimento ai seguenti aspetti:

- presenza di gestione operativa della Società negativa per tre esercizi consecutivi;
- perdite di esercizio cumulate negli ultimi tre esercizi, al netto degli eventuali utili di esercizio del medesimo periodo, con erosione del patrimonio netto;
- relazioni della Società di revisione, del Revisore Legale e/o del Collegio Sindacale che rappresentano dubbi di continuità aziendale;
- mancato rispetto di clausole contrattuali che comportano impegni finanziari di rilevante entità;
- difficoltà con il personale (reperimento organici, mantenimento personale rilevante, ecc.);
- elevati rischi di compliance;
- decreti ingiuntivi ricevuti ed atti ricognitivi di avvio di azioni per il recupero dei crediti;
- rilevante riduzione del budget assegnato dal Ministero committente;

- intenzione del Ministero azionista di cessare l'attività.

La successiva **Tabella 7** illustra le **soglie di allarme di natura quantitativa** definite per gli indicatori in precedenza individuati:

Denominazione Indicatore	Valore soglia	Fonte
Indice di liquidità	min. 0.954	CNDC
Indice di ritorno liquido dell'attivo	min. 0.017	CNDC
Indice adeguatezza patrimoniale	min.0.052	CNDC
Indice di indeb.to previd.le e tributario	max. 11.90%	CNDC
Indice di sostenibilità degli oneri finanziari	max. 1.80%	CNDC
Indice produzione MIT	min. 80%	Normativa MIT
Efficientamento dei costi (MEF)	*	Normativa MEF
Utilizzo affidamento bancario	max.50%	Normativa interna
Ritardo nei pagamenti dei debiti commerciali	max. 90 gg	Normativa interna

TABELLA 7 – SOGLIE DI ALLARME DI NATURA QUANTITATIVA

**Il valore soglia è definito all'interno dell'algoritmo di calcolo fornito dalla normativa e varia in considerazione della variazione del rapporto costi – ricavi e pertanto non è definito aprioristicamente.*

10.4. Indicatori segnaletici early warning

Un limite degli indicatori basati sui dati di bilancio e/o di budget è dato dalla ridotta sensibilità alla rilevazione delle fasi iniziali della crisi.

Per questo motivo vengono monitorati anche altri aspetti qualitativi gestionali (“indicatori segnaletici” di *early warning*) quali:

- intenzioni del Ministero azionista o committente di cessare/ridurre le attività affidate a RAM;
- perdita di commesse;
- perdita di personale qualificato;
- dimissioni degli organi sociali;
- aumento significativo dei debiti;
- perdita di fornitori importanti;
- riduzione della liquidità;
- carenze nelle attività di programmazione;
- aumento significativo delle controversie fiscali e societarie;
- aumento significativo del magazzino per ritardi nelle rendicontazioni;
- peggioramento significativo nella tempestività dei pagamenti.

11 MONITORAGGIO E REPORTING

La Società adotta metodologie di controllo di gestione che includono misure di monitoraggio e verifica dell'andamento dei costi e dei ricavi attraverso lo svolgimento delle seguenti attività:

- a livello pluriennale, definizione ed aggiornamento del Piano organizzativo e funzionale triennale;
- a livello annuale ed infrannuale, predisposizione e monitoraggio;

- del budget di esercizio per l'anno "n" con previsioni per gli anni "n+1" e "n+2", ordinariamente nel corso dell'ultimo trimestre dell'anno "n-1";
- del consuntivo di esercizio al 30 giugno, analisi degli scostamenti significativi e redazione di una versione aggiornata del budget per il secondo semestre dell'esercizio, ordinariamente entro il mese di luglio;
- del bilancio di esercizio al 31 dicembre;
- dei flussi di cassa finanziari dei progetti e della Società;
- dei report di rendicontazione dei progetti;
- delle relazioni sul monitoraggio, introdotte dal presente Programma di valutazione con situazione al 30 giugno ed al 31 dicembre, le cui conclusioni sono riportate nella Relazione sul governo societario.

Le risultanze delle elaborazioni predisposte dal settore Amministrazione e Finanza sono oggetto di analisi da parte della Direzione Operativa e dell'Amministratore Unico circa gli scostamenti significativi ed in ordine alla valutazione degli eventuali interventi tecnici e/o organizzativi reputati opportuni.

Nei casi in cui, a seguito dell'attività di monitoraggio, si dovessero riscontrare segnali di crisi, l'Amministratore Unico è chiamato ad attivare, senza indugio, le procedure previste dal citato art. 14, comma 2, del TUSP.

In ambito di monitoraggio, va ricordata la Relazione ex art. 5 del Decreto ministeriale n. 111 del 12/03/2020, che ha istituito presso il MIT il Comitato per il Controllo Analogico di RAM, al fine di garantire che il Ministero, ex art. 5 del D. Lgs. n. 50 del 18/04/2016 (oggi art.7 del D. Lgs. N.36/2023), eserciti sulla Società "l'esercizio del potere di direzione, coordinamento e supervisione dell'attività svolta", così come definita dalla Direttiva ministeriale prevista dall'art. 15 dello Statuto sociale.

A tale scopo la Società elabora e sottopone alla valutazione del suddetto Comitato su base semestrale detta Relazione, avente ad oggetto le iniziative della Società avviate ai sensi della sopracitata Direttiva.

Con specifico riferimento agli indicatori sopra definiti, si rappresenta che la crisi è innanzitutto ipotizzabile quando il patrimonio netto diventa negativo per effetto di perdite di esercizio, anche cumulate, e rappresenta causa di scioglimento delle società di capitali. Indipendentemente dalla situazione finanziaria, questa circostanza rappresenta un pregiudizio alla continuità aziendale, fino a quando le perdite non sono state ripianate e il capitale sociale riportato almeno al limite legale.

Parallelamente, a fronte di un patrimonio netto positivo, ed in assenza di informazioni in merito al DSCR (*Debt service coverage ratio*) come nel caso della Società, sono posti sotto osservazione gli indici della tabella 7, con le soglie definite dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti con riferimento al settore di attività della Società. Il CNDC fornisce l'avvertenza di considerare significativo il superamento di più indici contabili, in quanto la considerazione di un solo "fuori soglia" permetterebbe una visione assolutamente parziale e fuorviante.

Sotto il profilo operativo, il calcolo del valore degli indicatori gestionali è eseguito dall'Area Amministrazione e Finanza in occasione dell'emissione delle relazioni sul monitoraggio al 30/06 ed al 31/12 indirizzate all'Amministratore Unico ed alla Direzione Operativa, con i quali sono esaminate le risultanze emerse e valutati, se del caso, gli interventi necessari.

Il calcolo degli indicatori contabili è eseguito dalla medesima Area in occasione della predisposizione dei bilanci di esercizio.

Gli indicatori contabili sono illustrati nella relazione del 31 dicembre, mentre gli indicatori gestionali sono illustrati anche nella relazione infrannuale.

La successiva **Tabella 8** illustra la collocazione degli indicatori nei diversi documenti aziendali.

Denominazione Indicatore	Natura	Bilancio di esercizio	Budget annuale	Consuntivo 30.6. e budget 2° semestre	Relazione monitoraggio ai sensi del programma di valutazione della crisi	
					30.6.	31.12
Indice di liquidità	contabile	√				√
Indice di ritorno liquido dell'attivo	contabile	√				√
Indice adeguatezza patrimoniale	contabile	√				√
Indice di indebit. preved. e tributario	contabile	√				√
Indice di sostenibilità degli oneri finanziari	contabile	√				√
Indice produzione MIT	gestionale	√	√	√	√	√
Efficientamento dei costi (MEF)	gestionale	√	√	√	√	√
Utilizzo affidamento bancario	gestionale	√	√	√	√	√
Ritardo nei pagamenti dei debiti commerciali	gestionale			√	√	√

TABELLA 8 – DOCUMENTI AZIENDALI ILLUSTRATIVI DEGLI INDICATORI DI CRISI

12 AGGIORNAMENTO DEL PROGRAMMA

Il presente Programma può essere oggetto di aggiornamento in concomitanza della predisposizione del bilancio di esercizio o, su indicazione della Direzione Operativa o dell'Amministratore Unico, in altra occasione ritenuta opportuna. Le risultanze saranno incluse nella Relazione sul governo societario.

13 VALORI DELLE GRANDEZZE E DEGLI INDICATORI A CONSUNTIVO 2022 - 2024

Le successive **Tabella 9 e Tabella 10** riportano, rispettivamente, le grandezze economico – finanziarie e gli indicatori contabili e gestionali della Società per il triennio 2022 – 2024.

Grandezze	Bilancio 2022	Bilancio 2023	Bilancio 2024
Valore della produzione	6.135.235	5.743.785	5.548.099
Costi della produzione	5.537.384	5.107.356	5.190.122
Risultato di esercizio	408.434	452.084	284.309
Crediti	1.792.254	1.443.546	4.700.465
Debiti	4.427.659	3.327.415	4.158.871
Disponibilità liquide	2.810.120	3.075.351	5.137.028
Flussi di cassa prima delle variazioni del CCN	1.040.202	999.274	731.723

TABELLA 9 – GRANDEZZE ECONOMICHE E FINANZIARIE 2022 - 2024

Denominazione Indicatore	Valore soglia	Bilancio 2022		Bilancio 2023		Bilancio 2024	
Indice di liquidità	0,954	2,328	●	3,050	●	2,688	●
Indice di ritorno liquido dell'attivo	0,017	0,113	●	0,114	●	0,074	●
Indice adeguatezza patrimoniale	0,052	0,937	●	1,383	●	1,175	●
Indice di indebitamento previdenziale e tributario	11,90%	2,01%	●	1,35%	●	1,26%	●
Indice di sostenibilità degli oneri finanziari	1,80%	0,08%	●	0,04%	●	0,01%	●
Utilizzo affidamento bancario	50,00%	n.a		n.a		n.a	
Indice produzione MIT	80%	97,45%	●	100,00%	●	100,00%	●
Efficientamento dei costi (MEF)	vedi nota*	68,79%	●	69,09%	●	70,08%	●

TABELLA 10 – INDICATORI GESTIONALI E CONTABILI 2022 – 2024

- (1) Il valore soglia è definito all'interno dell'algoritmo di calcolo fornito dalla normativa e varia in considerazione della variazione del rapporto costi – ricavi e pertanto non è definito aprioristicamente.

*