

# A.M.A.G. S.p.A.

RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO AI SENSI DELL'ART.6 C.4  
DEL D. LGS. 175/2016

ESERCIZIO CUI SI RIFERISCE LA RELAZIONE: 2025

La presente relazione si riferisce all'esercizio chiuso al 31/12/25 e ottempera alle incombenze previste dall'art.6 cc. 2, 3, 4 e 5 del D. Lgs. 175/2016 essendo A.M.A.G. S.p.A. una società per azioni a controllo pubblico il cui capitale è detenuto al 100% da Comuni.

## 1. PROFILO DELLA SOCIETA'

A.M.A.G. S.p.A. si configura come una holding finanziaria che opera nella gestione dei servizi idrici integrati, nella distribuzione e misura del gas, nei servizi ambientali (raccolta e spazzamento), attraverso le sue controllate.

L'attività si dispiega attraverso cinque società di primo livello operanti direttamente nei business di specifica competenza.

L'attività di direzione e coordinamento vien svolta dalla capogruppo A.M.A.G. S.p.A. nei confronti delle società di primo livello di cui A.M.A.G. detiene la partecipazione intera o di maggioranza.

Nei propri comportamenti A.M.A.G. si ispira a rigorosi principi di etica, rispetto delle regole di responsabilità e trasparenza che considera alla base del proprio "patrimonio intangibile" costituito dal proprio servizio alla collettività, dalla propria reputazione e dall'insieme di valori, condivisi da amministratori, dipendenti e collaboratori, che caratterizzano un'azienda pubblica socialmente responsabile.

La struttura di governo societario prevede un Consiglio di Amministrazione di 5 membri nominato dall'Assemblea dei Soci; le disposizioni relative alla composizione e nomina del Consiglio di Amministrazione sono contenute nell'art. 18 dello Statuto sociale. Il modello adottato è quello tradizionale.

L'attuale Consiglio di Amministrazione è stato nominato in data 13/10/25 e rimane in carica fino all'approvazione del bilancio al 31/12/2027 ed alla data odierna risulta composto da:

|                           |                                      |
|---------------------------|--------------------------------------|
| Dott. Stefano Franciolini | Presidente e Amministratore Delegato |
| Arch. Maria Teresa Favola | Consigliera                          |
| Dott.ssa Daniela Gioia    | Consigliera                          |
| Paolo Arrobbio            | Consigliere                          |
| Sergio Caneva             | Consigliere                          |

I curriculum dei componenti del Consiglio di Amministrazione sono presenti sul sito internet della società: [www.gruppoamag.it](http://www.gruppoamag.it), nella sezione "Società trasparente".

Il Consiglio di Amministrazione è investito a norma di statuto dei poteri per la gestione della società e per l'attuazione dell'oggetto sociale e del controllo analogo.

La remunerazione degli amministratori è stabilita dall'assemblea ordinaria dei soci all'atto della nomina e confermata nella seduta del 19/11/2025:

- 1) l'attribuzione al Presidente ed all'Amministratore Delegato, un emolumento fisso pari a Euro 70.000,00 annui
- 2) l'attribuzione ai Consiglieri di amministrazione senza deleghe un compenso ancorato ai parametri di riferimento applicati al trattamento economico dei Consiglieri Comunali.
- 3) il rimborso a tutti i consiglieri (compreso il Presidente e l'Amministratore Delegato) delle spese sostenute per ragioni del loro ufficio compreso il rimborso delle spese sostenute per recarsi presso la sede sociale per l'espletamento del proprio mandato laddove la residenza sia al di fuori del Comune ove ha sede la società e che sono pubblicati sul sito internet della società [www.gruppoamag.it](http://www.gruppoamag.it) nella sezione "Società trasparente"

## 2. INFORMAZIONE SUGLI ASSETTI PROPRIETARI ALLA DATA DEL 31 DICEMBRE 2025

Alla data odierna la società risulta partecipata da n. 56 Comuni ed una Unione di Comuni.

I Comuni con le partecipazioni più rilevanti sono:

COMUNE DI ALESSANDRIA che detiene la quota del 74,64% del capitale ordinario;

COMUNE DI ACQUI TERME che detiene la quota del 7,3% del capitale ordinario.

Oltre a questi sopra menzionati la compagine sociale comprende n.54 Comuni dell'Alessandrino, dell'Acquese, della Valle Bormida e della Langa Astigiana, zone che costituiscono l'ATO n. 6 Alessandrino.

- **Titoli che conferiscono diritti speciali:** non sono presenti titoli che conferiscono diritti speciali.
- **Restrizioni al diritto di voto:** non sono presenti restrizioni al diritto di voto.
- **Partecipazione azionaria dei dipendenti:** non è prevista la partecipazione dei dipendenti al capitale sociale.
- **Accordi tra azionisti e clausole di change of control:** non sono presenti accordi fra gli azionisti, né clausole di change of control.
- **Norme che regolano l'organizzazione e il funzionamento:** il documento che regola l'organizzazione ed il funzionamento della società è lo statuto sociale; quello attualmente vigente è stato approvato dall'Assemblea straordinaria in data 9 marzo 2018.
- **Controllo analogo:** la società è soggetta al controllo analogo da parte dell'assemblea dei soci; il socio di maggioranza ha adottato un sistema informativo per garantire l'effettività del controllo analogo.

## 3. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE DEI RISCHI

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi.

Il Consiglio di Amministrazione definisce le linee di indirizzo del sistema di controllo interno, in modo che i principali rischi risultino identificati e misurati sul piano qualitativo, nonché adeguatamente gestiti e monitorati, determinando inoltre criteri di compatibilità di tali rischi con una sana e corretta gestione dell'impresa. All'interno di questo processo operano:

- Il Collegio Sindacale, che vigila sull'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- La Società di Revisione
- l'Organismo di Vigilanza ex Dlgs 231/01 e la relativa funzione audit

Il Collegio Sindacale è composto da tre membri effettivi e due supplenti che restano in carica per un triennio fino alla data di approvazione del bilancio del terzo esercizio.

Il Collegio Sindacale attualmente in carica è stato nominato in data 04/07/24 e rimane in carica fino all'approvazione del bilancio al 31/12/2026, alla data odierna risulta composto da:

|                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| Dott. Natalino Ormelli   | Presidente        |
| Dott. Marco Scazzola     | Sindaco Effettivo |
| Dott.ssa Flora Costa     | Sindaco Effettivo |
| Dott. Biagio Verde       | Sindaco Supplente |
| Dott.ssa Hanna Shukayeva | Sindaco Supplente |

La società di revisione è nominata dall'Assemblea ordinaria dei soci su proposta motivata del Collegio Sindacale, resta in carica per un triennio fino alla data di approvazione del bilancio del terzo esercizio.

L'attuale società di revisione è la Forvis Mazars S.p.A., nominata in data 13/10/2025 resterà in carica sino all'approvazione del bilancio 2027.

L'Organismo di Vigilanza, unico per tutte le società, resterà in carica sino al 31/12/26 ed è così composto:

|                      |            |
|----------------------|------------|
| Avv. Paolo Pollini   | Presidente |
| Rag. Ferlazzo Andrea | Componente |
| Avv. Davide Bianchi  | Componente |

### **Premessa**

L'art. 6 comma 2 del D.Leg. 175/2016 ("TUSP") ha introdotto l'obbligo per le società a controllo pubblico di predisporre specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e di informarne l'Assemblea nell'ambito della Relazione annuale sul governo societario.

Per verificare il mantenimento dell'equilibrio economico è necessario controllare che i ricavi siano sempre sufficienti per coprire i costi della gestione, e quindi per evitare perdite, mentre per la verifica dell'equilibrio finanziario è necessario controllare che i flussi finanziari in entrata siano adeguati e distribuiti temporalmente in modo da garantire il puntuale adempimento delle obbligazioni.

### **Definizione di crisi aziendale**

Per "crisi aziendale" si intende un avvenimento straordinario che pregiudichi la continuità aziendale dell'impresa. Questo rischio genera la necessità di attivare con urgenza procedure di salvaguardia e prevenzione.

### **Strumenti per la valutazione del rischio di crisi**

Il Gruppo A.M.A.G. ha da tempo impostato un modello volto più ampiamente a monitorare la gestione nei suoi vari aspetti basandosi anche su indicatori di tipo strutturale, finanziario ed economico. L'Assemblea dei soci viene annualmente informata tramite la presentazione della Relazione sul governo societario nella medesima riunione nella quale viene approvato il Bilancio e viene presentato il Bilancio consolidato.

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

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

Il Gruppo ha individuato un paniere di indicatori ritenuti idonei ad evidenziare possibili rischi per la salute della società e che sono oggetto di monitoraggio periodico.

L'analisi di bilancio si focalizza sulla:

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

### **Altri strumenti di valutazione**

Il modello adottato dalla società recepisce anche le Linee guida emanate da Utilitalia che individua una soglia di allarme qualora si verifichi almeno una delle condizioni sotto elencate:

- la gestione operativa della società sia negativa per tre esercizi;
- le perdite di esercizio cumulate negli ultimi tre esercizi, al netto degli eventuali utili di esercizio del medesimo periodo, abbiano eroso il patrimonio netto;
- la relazione all'ultimo esercizio redatta dalla società di revisione o quella del Collegio sindacale rappresentino dubbi di continuità aziendale;
- l'indice di struttura finanziaria dato dal rapporto tra patrimonio più debiti a medio/lungo termine e attivo immobilizzato sia inferiore a 1;
- il peso degli oneri finanziari sul fatturato sia foriero di generare squilibrio della gestione.

La società ritiene anche importante monitorare i principali rischi che potrebbero incidere sullo stato di salute delle società e di ciò è stato dato conto in Relazione sulla gestione.

Il Gruppo si impegna ad implementare le categorie di rischi cui le società del Gruppo sono esposte

### **L'articolazione del modello**

Il sistema di controllo interno si è andato strutturando in modo dinamico nella consapevolezza che la gestione dei rischi aziendali ne è una componente essenziale.

Del sistema di controllo interno fanno parte:

- la vigilanza del Collegio Sindacale;
- il controllo da parte della Società di Revisione;
- il MOG ex D.Lgs. 231 sotto l'alta vigilanza dell'Organismo di Vigilanza;
- le attività di gestione della trasparenza ed i controlli di secondo livello posti in atto dal RPCT e dalla struttura di audit interno che a Lui riferisce ai sensi della Legge 190/12;
- le altre attività di audit interno, anche finanziario;
- la richiesta a primario istituto di formulazione di un rating pubblico annuale;
- il controllo di gestione, con l'individuazione di un'ampia griglia di indicatori settoriali volti a presidiare i vari processi ed i vari Business ed un'ampia reportistica mensile, trimestrale e semestrale;
- il sistema qualità.

Il modello individua inoltre, oltre alla griglia di indicatori che misura le eventuali patologie di natura economico/finanziaria, una serie di rischi cui il Gruppo può essere soggetto.

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

La Società ha condotto la misurazione del rischio di crisi aziendale utilizzando gli strumenti di valutazione indicati in precedenza e specificate di seguito.

##### ANALISI DI BILANCIO

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

- raccolta delle informazioni ricavabili dai bilanci, dalle analisi di settore e da ogni altra fonte significativa;
- riclassificazione dello stato patrimoniale e del conto economico;
- elaborazione di strumenti per la valutazione dei margini, degli indici, dei flussi;
- comparazione dei dati relativi all'esercizio corrente e ai tre precedenti;
- formulazione di un giudizio sui risultati ottenuti.

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

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

| Stato Patrimoniale                             | 2025      | 2024      | 2023      |
|------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Margine di tesoreria                           | 1.039.863 | 2.821.107 | 5.666.485 |
| Margine di struttura                           | 1.506.223 | 1.854.080 | 2.254.784 |
| Indice di liquidità                            | 1,05      | 1,25      | 1,34      |
| Grado di liquidità del capitale investito      | 0,20      | 0,13      | 0,19      |
| Grado di rigidità delle fonti di finanziamento | 5,28      | 9,88      | 7,22      |
| Indici di auto copertura del capitale fisso    | 1,02      | 1,02      | 1,02      |
| Indice di disponibilità                        | 1,05      | 1,25      | 1,37      |
| Indice di copertura delle immobilizzazioni     | 1,04      | 1,06      | 1,06      |
| Indipendenza finanziaria                       | 0,79      | 0,87      | 0,83      |
| Indice di solidità patrimoniale                | 1,08      | 1,09      | 1,13      |
| Peso del capitale immobilizzato                | 0,79      | 0,87      | 0,81      |
| Peso del capitale circolante                   | 0,20      | 0,13      | 0,19      |

|                                                  |             |             |             |
|--------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Peso delle passività correnti                    | 0,19        | 0,10        | 0,14        |
| Peso delle passività consolidate                 | 0,02        | 0,03        | 0,03        |
| Patrimonio netto "tangibile"                     | 94.793.996  | 95.355.099  | 98.453.222  |
| <b>Conto Economico</b>                           | <b>2025</b> | <b>2024</b> | <b>2023</b> |
| Margine operativo Lordo (MOL) in Euro            | -187.043    | 982.144     | 382.580     |
| EBITDA in Euro                                   | -652.161    | 333.591     | -38.927     |
| Risultato operativo (EBIT) in Euro               | -964.546    | -1.498.041  | -742.239    |
| Return on Equity (ROE)                           | -0,74       | -1,96       | -0,55       |
| Return on Investment (ROI)                       | -0,82       | -1,39       | -0,62       |
| ROA                                              | -0,46       | -0,85       | -0,12       |
| Return on Debt (ROD)                             | -0,54       | -2,27       | 2,32        |
| Return on sales (ROS)                            | -22,22      | -22,34      | -7,51       |
| Indice di rotazione del capitale investito (ROT) | 0,04        | 0,06        | 0,08        |

Inoltre

- negli ultimi tre esercizi non vi sono state perdite tali da erodere il patrimonio netto;
- le relazioni del Collegio Sindacale e della società di revisione riferite all'ultimo esercizio non rappresentano dubbi di continuità aziendale;
- l'indice di struttura finanziaria dato dal rapporto tra patrimonio più debiti a medio/lungo termine e attivo immobilizzato è superiore a 1;
- il peso degli oneri finanziari sul fatturato non è foriero di generare squilibri della gestione

### **Analisi prospettica**

E' in fase di definizione un nuovo piano strategico/industriale.

### **Mappatura e prevenzione dei rischi**

#### **Rischi finanziari**

L'attività è esposta a rischi di liquidità e variazione di tassi di interesse

Il rischio liquidità rappresenta il rischio che le risorse disponibili di natura finanziaria siano insufficienti ad assolvere le obbligazioni.

Pertanto è stata attuata la centralizzazione delle attività di approvvigionamento delle risorse finanziarie nell'ottica di ottimizzarne l'utilizzo.

Alcune società del Gruppo hanno ancora una gestione finanziaria autonoma, ancorché nel rispetto delle linee guida della Capogruppo.

La situazione finanziaria viene monitorata giornalmente e vengono fatte previsioni mobili.

Tendenzialmente i nuovi finanziamenti a medio/lungo termine, ancorché trattati dalle strutture centrali, saranno allocati alle singole società partecipate.

La società non è esposta a rischi di cambio.

Il Gruppo è esposto al possibile rischio di fluttuazione dei tassi di interesse.

Al momento non si evidenziano criticità.

La società analizza costantemente le situazioni di mercato, l'andamento dei tassi di interesse, le coperture, la rispondenza alle condizioni imposte dai covenants.

### **Rischi di credito**

Il rischio è legato soprattutto ai crediti commerciali derivanti dalla vendita dei servizi idrico ed ambientale.

La rischiosità dei crediti è attenuata dall'ampia frammentazione dell'utenza (condomini, enti pubblici, utenze individuali).

Il rischio è quello derivante dal fatto che gli stessi non siano onorati alla scadenza e che ciò determini un aumento dell'anzianità dello scaduto e del rischio di insolvenza.

E' stata introdotta una nuova procedura per il recupero del credito che viene costantemente aggiornata per tener conto delle evoluzioni sul campo, presidiata dall'Ufficio Recupero Crediti che dipende direttamente dall'Amministratore Delegato.

Laddove consentito dalle normative di settore vengono richiesti depositi cauzionali fruttiferi. Appositi fondi svalutazione crediti, rivisti annualmente, fronteggiano i potenziali rischi di insolvenza.

E' stato istituito apposito Comitato Crediti, che fa capo all'Amministratore Delegato, che periodicamente monitora la situazione complessiva ed adotta le misure necessarie.

### **Rischio energetico**

Il rischio prezzo sussiste relativamente alle commodities energetiche.

### **Rischi operativi**

Come già detto l'analisi periodica di una griglia di indicatori settoriali e di processo consente di monitorare altri rischi che potrebbero impattare sul conseguimento degli obiettivi.

Ciascuna filiera di business e ciascun centro di responsabilità deve individuare le attività svolte ma anche i rischi. Ciò consente di valutare la presenza di eventuali fattori rilevanti di rischio.

Il monitoraggio è costante nell'arco di durata dell'esercizio ed è oggetto di analisi periodica.

L'analisi del rischio è strettamente correlata all'attività di pianificazione e controllo.

Rischi che potrebbero impattare sul Gruppo sono i seguenti:

- Rischi normativi e regolatori

La variazione nel tempo del quadro normativo è seguita da un'apposita unità che monitora periodicamente la normativa di riferimento.

- Rischio assets

L'attività di risk assessment ha consentito di mappare i rischi e di garantirne il presidio, anche attraverso adeguate coperture assicurative, gestite dall'Ufficio Servizi Generali.

- Rischio appalti

L'andamento delle commesse è continuamente monitorato dall'Ufficio Tecnico di Gruppo allo scopo di verificare il regolare andamento della programmazione e monitorare la situazione delle imprese appaltatrici.

- Rischi informatici

Tali rischi sono strettamente correlati alla gestione delle infrastrutture anche attraverso telecontrollo, alla gestione contabile e della fatturazione, alla gestione del trading.

Tali rischi sono fronteggiati con misure e procedure anche di emergenza; è intendimento della società potenziare le attività di disaster recovery.

Il rischio di attacchi informatici è reale; la società si è dotata di opportune protezioni e di professionalità adeguate nella cyber security ed ha in atto un percorso di potenziamento delle reti di protezione.

#### **Valutazione dei risultati.**

Nessuna delle condizioni foriere di evidenziare criticità recate dal modello risulta presente; dalle analisi emerge che il Gruppo è in situazione di equilibrio economico/finanziario e patrimoniale.

La società si riserva in futuro di quantificare eventuali percentuali di riferimento in maniera coerente con le specificità di settore e di adottare ulteriori modelli di analisi.

#### **CONCLUSIONI.**

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

#### **STRUMENTI INTEGRATIVI DI GOVERNO SOCIETARIO.**

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

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

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

*b) un ufficio di controllo interno strutturato secondo criteri di adeguatezza rispetto alla dimensione e alla complessità dell'impresa sociale, che collabora con l'organo di controllo statutario, riscontrando tempestivamente le richieste da questo provenienti, e trasmette periodicamente all'organo di controllo statutario relazioni sulla regolarità e l'efficienza della gestione;*

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

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

In base al co. 4:

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

In base al co. 5:

*“Qualora le società a controllo pubblico non integrino gli strumenti di governo societario con quelli di cui al comma 3, danno conto delle ragioni all’interno della relazione di cui al comma 4”.*

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

| Riferimenti normativi   | Oggetto                             | Strumenti adottati                                                                                                                                                                                                                                   | Motivi della mancata integrazione |
|-------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Art. 6 comma 3 lett. a) | Regolamenti interni                 | La Società ha adottato: <ul style="list-style-type: none"><li>- Procedura acquisti e relativo regolamento per l’acquisto di beni, servizi e lavori</li><li>- Regolamento per il reclutamento del personale</li><li>- Regolamento trasferte</li></ul> |                                   |
| Art. 6 comma 3 lett. b) | Ufficio di controllo                | La Società ha adottato una struttura di internal audit                                                                                                                                                                                               |                                   |
| Art. 6 comma 3 lett. c) | Codice di condotta                  | Le Società hanno adottato: <ul style="list-style-type: none"><li>- MOG ex D.Lgs 231/2001;</li><li>- Codice Etico</li><li>- Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza ex L. 190/2012;</li></ul>                                       |                                   |
| Art. 6 comma 3 lett. d) | Programmi di Responsabilità Sociale | La Società ha adottato il Bilancio di sostenibilità                                                                                                                                                                                                  |                                   |

Nel corso dell’esercizio 2025 gli Amministratori hanno riferito in Assemblea sull’attività svolta e programmata e si sono adoperati per assicurare agli azionisti un’adeguata informativa circa gli elementi necessari perché potessero assumere, con cognizione di causa le decisioni di competenza assembleare.

La Società ritiene che le disposizioni di cui agli artt.2391 e 2391-bis del C.C. nonché quelle dello statuto sociale contengano una disciplina sufficiente a tutelare gli interessi degli azionisti e dei creditori.

Non vi sono pratiche di governo societario ulteriori rispetto a quelle indicate nei precedenti punti.

Il Presidente e Amministratore Delegato  
Dott. Stefano Franciolini

