

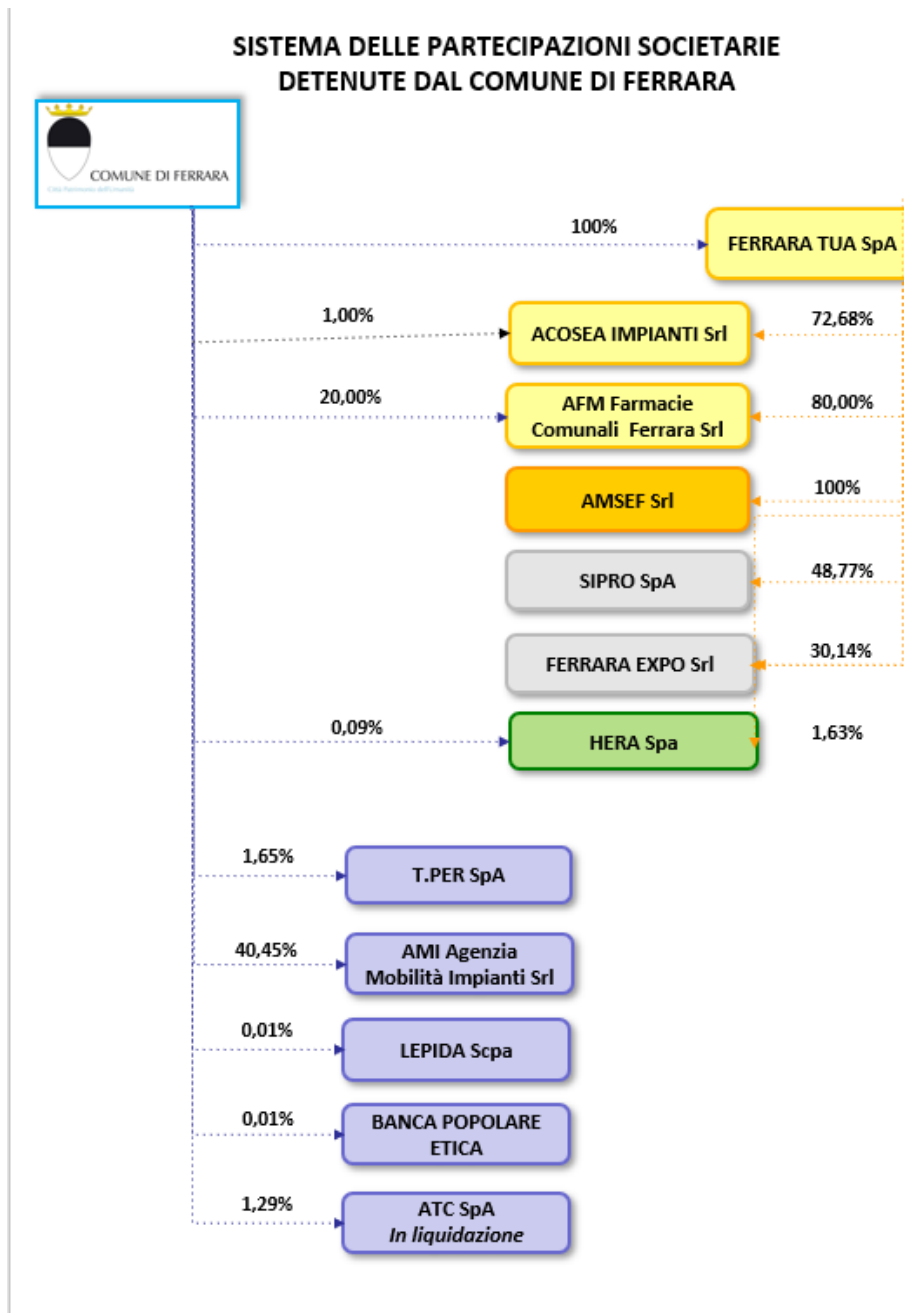
## 1.2.2 – IL SISTEMA DELLE PARTECIPAZIONI DEL COMUNE

### 1.2.2.1 – GLI ORGANISMI PARTECIPATI

#### LE SOCIETÀ CONTROLLATE E PARTECIPATE

Le società partecipate, direttamente o indirettamente, dal Comune sono complessivamente n. 13, come illustrato nel grafico sottostante.

*Società partecipate direttamente o indirettamente dal Comune*



#### Legenda:

- Società in controllo diretto tramite FERRARA TUA S.p.A.
- Società in controllo indiretto tramite FERRARA TUA S.p.A.
- Società partecipata direttamente e indirettamente tramite FERRARA TUA S.p.A.
- Società partecipata indirettamente
- Società partecipata direttamente dal Comune di Ferrara



Alcune di queste società gestiscono i principali servizi pubblici locali del Comune come “FERRARA TUA S.p.A.”, “A.F.M. Farmacie Comunali S.r.l.”, “AMSEF S.r.l.”, “HERA S.p.A.” (società quotata in Borsa) e “TPER S.p.A.”. Altre società, quali “ACOSEA S.r.l.” e “LEPIDA S.c.p.A.” detengono invece asset strategici di rete o gestiscono e realizzano servizi strumentali di rilevanza per la Città e per la cittadinanza.

FERRARA TUA SPA – la società multiservizi nata dalla fusione con Holding Ferrara Servizi Spa

In precedenza, la società “Holding Ferrara Servizi S.p.A.” società unipersonale costituita nel dicembre 2006 dal Comune, aveva principalmente ad oggetto la gestione delle partecipazioni societarie detenute dal Comune e la valorizzazione del patrimonio immobiliare del Comune. L’obiettivo della società consisteva nell’esercitare funzioni di indirizzo strategico e di coordinamento delle attività esercitate dalle società controllate e partecipate. Ruolo che ora invece verrà ricoperto dalla nuova Ferrara Tua Multiservizi S.p.a., così come spiegato nel proseguo del capitolo. La fusione inversa realizzata ha consentito di razionalizzare la governance del Gruppo Pubblico Locale.

Alla luce degli indirizzi strategici già espressi a dicembre 2021 dal Consiglio Comunale in sede di razionalizzazione periodica delle partecipazioni societarie, la governance delle società controllate e partecipate, esercitata attraverso il modello della holding capogruppo, è stata oggetto, nel corso del 2022, di una specifica misura di razionalizzazione, tesa a semplificare e ad accorciare la catena di governance con l’ente proprietario, rendendo più efficace l’azione di indirizzo e controllo del Comune.

Il percorso di razionalizzazione descritto nel provvedimento di revisione periodica adottato nel 2021 ha preso avvio da alcuni passaggi: la trasformazione di Holding Ferrara Servizi S.r.l. e Ferrara Tua S.r.l. in Società per azioni (giugno 2022) e la successiva cessione della quota dell’1% detenuta dal Comune di Ferrara in Ferrara Tua a Holding Ferrara Servizi S.r.l. Successivamente, in data 05.10.2022 il Consiglio Comunale ha approvato la delibera n. 2022-90 avente ad oggetto “Fusione della società Holding Ferrara Servizi S.p.A. in Ferrara Tua Spa”, propedeutica all’Assemblea dei Soci di Holding del 06.10.2022 che ha deliberato in merito a “Approvazione ai sensi dell’art. 2502 CC del Progetto di fusione per incorporazione inversa di Holding Ferrara Servizi S.p.A. in Ferrara Tua S.p.A.”, a cui faranno seguito i necessari adempimenti giuridici propri dell’operazione di fusione. La fusione inversa, avvenuta con atto notarile in data 22.12.2022, ha effetti giuridici a fare data dal 01.01.2023 mentre effetti contabili e fiscali retroattivi al 01.01.2022 e pertanto, per l’anno 2022, la società ha approvato un unico bilancio di esercizio della incorporante Ferrara Tua S.p.A.

FERRARA EXPO SRL

Inoltre, si è perfezionata, nel corso dell’anno 2022, la costituzione della nuova società FERRARA EXPO SRL, che vede Ferrara Tua S.p.A. come socio al 30,14% in ottemperanza a quanto deliberato dal Consiglio Comunale in data 26.04.2022 con provvedimento n. 3/49871/2022.

Nel mese di febbraio 2024, la società Ferrara Fiere e Congressi srl, anch’essa partecipata indirettamente al 30,14% tramite Ferrara Tua Spa, è stata posta in liquidazione, in attuazione di un percorso avviato nel 2022 e formalizzato nei provvedimenti di revisione ordinaria delle partecipazioni.

Nel mese di dicembre 2025 si concluderà la fase di liquidazione e verrà iscritta la cessazione al registro delle Imprese.

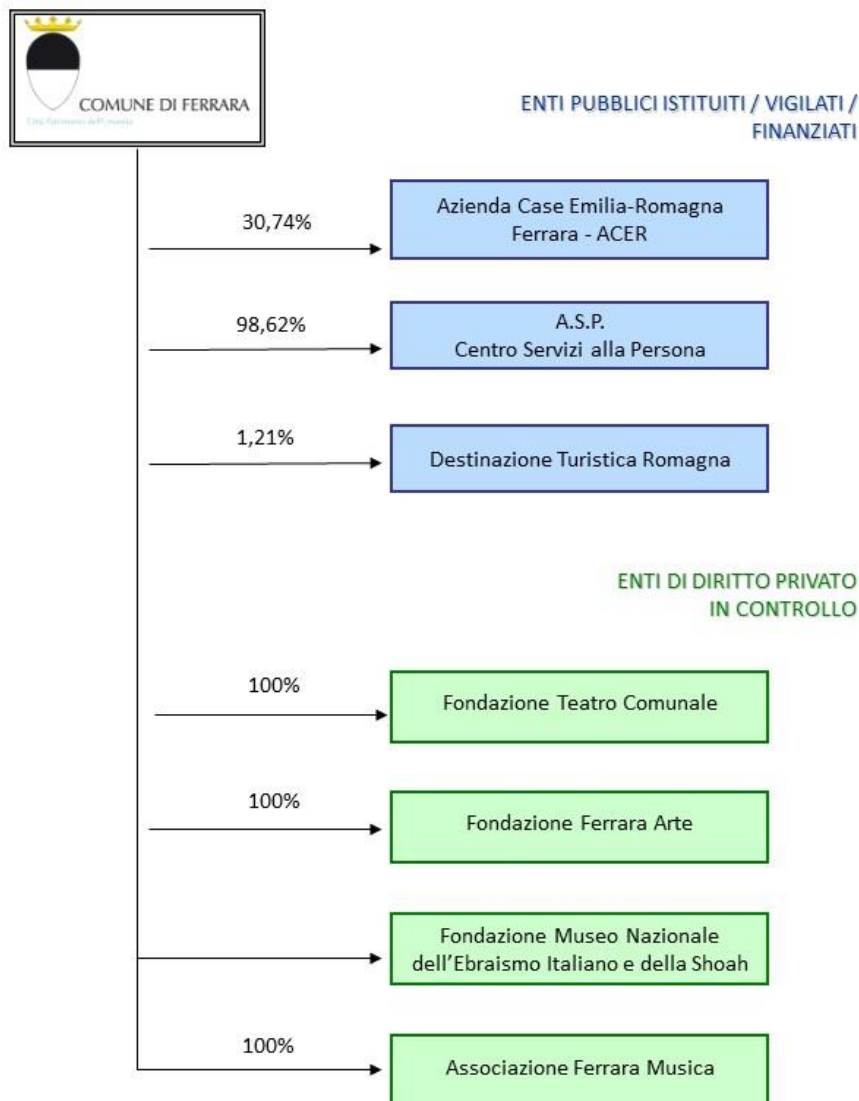
FERRARA FIERE E CONGRESSI SRL

Nel corso del mese di dicembre, la società FERRARA FIERE E CONGRESSI SRL, partecipata indirettamente tramite Ferrara Tua al 30,14% e posta in liquidazione nell’anno 2024, ha concluso il processo di liquidazione e pertanto, non è più detenuta dal Comune di Ferrara.



ENTI PUBBLICI ISTITUITI / VIGILATI / FINANZIATI ED ENTI DI DIRITTO PRIVATO IN CONTROLLO PUBBLICO del Comune di Ferrara (art. 22 del D.lgs. 33/2013)

*Enti pubblici istituiti, vigilati, finanziati ed enti di diritto privato in controllo pubblico*



## ALTRI ENTI/FONDAZIONI DI CUI IL COMUNE DI FERRARA È SOCIO

### **CONSORZIO FUTURO IN RICERCA**

Il Consorzio Futuro in Ricerca (CFR) è un'organizzazione non-profit, a partecipazione pubblica e privata, i cui obiettivi principali sono la promozione, lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane, scientifiche, tecnologiche ed economiche del territorio ferrarese. Nato nel 1993 come Consorzio Ferrara Ricerche, CFR ha assunto la nuova denominazione nel 2014 in considerazione della proiezione nazionale e internazionale della propria attività. La missione del Consorzio è promuovere e sostenere la ricerca, l'innovazione e il trasferimento tecnologico, ponendosi come interlocutore privilegiato per l'Università, Centri di Ricerca, Enti Pubblici, Imprese Industriali, in Italia e all'estero, favorendo l'incontro tra i generatori di know-how, le organizzazioni industriali ed il mondo del lavoro.

### **FONDAZIONE EMILIANO-ROMAGNOLA PER LE VITTIME DEI REATI**

Si tratta di una Fondazione assistenziale costituita nel 2004, che interviene a favore delle vittime dei reati, compresi gli appartenenti alle forze di polizia nazionali e alla polizia locale, quando, da delitti non colposi, ne derivi la morte o un danno gravissimo alla persona. La Fondazione nasce per poter intervenire con rapidità, senza dover affrontare i vincoli amministrativi burocratici di una pubblica amministrazione, di fronte ad emergenze, a volte drammatiche, delle persone e delle loro famiglie pur mantenendo l'intervento nell'area della responsabilità pubblica.

### **FONDAZIONE SCUOLA INTERREGIONALE DI POLIZIA LOCALE**

È una fondazione di partecipazione a cui aderiscono tutti i capoluoghi di provincia emiliano-romagnoli ed altri importanti Comuni nata per rispondere alle esigenze di formazione della Polizia locale. Gli obiettivi formativi mirano a sviluppare le competenze degli operatori di Polizia locale, di ogni ordine e grado, nelle aree della sicurezza urbana, della sicurezza della strada, della tutela del consumatore e del territorio, con attenzione sia alla prima formazione degli operatori neo-assunti sia all'aggiornamento delle competenze del personale, lungo tutto l'arco della vita professionale e con una particolare cura all'acquisizione di indispensabili competenze trasversali (relazionali, comunicative e gestionali).

### **FONDAZIONE COSTRUIAMO FUTURO ONLUS**

Fondazione nasce nel mese di giugno del 2013, con finalità di solidarietà sociale nel settore della tutela dei diritti delle persone con disabilità e dell'assistenza sociale e socio sanitaria rivolta alle persone con disabilità. In particolare, la Fondazione propone, promuove, elabora e realizza progetti di residenzialità che garantiscano alle persone con disabilità per tutto l'arco della loro vita, la qualità della loro esistenza, creando condizioni ambientali in cui la persona disabile possa trovare benessere psicofisico nel pieno rispetto delle sue capacità, esigenze, aspirazioni ed aspettative.

### **FONDAZIONE ITS-TEC ACADEMY**

La Fondazione ha la finalità di promuovere la diffusione della cultura tecnica scientifica, di sostenere le misure per lo sviluppo dell'economia e le politiche attive del lavoro. realizza i percorsi formativi ITS "Tecnico superiore per il risparmio energetico nell'edilizia sostenibile e per la qualificazione e riqualificazione del patrimonio edilizio" presso la sede di Ferrara e il corso "Tecnico superiore per l'approvvigionamento energetico e la costruzione di impianti" presso la sede di Ravenna.

### **FONDAZIONE COMUNITÀ SOLIDALE ONLUS**

La Fondazione, senza finalità di lucro, persegue esclusivamente finalità di solidarietà sociale nel settore della tutela dei diritti delle persone con disabilità e dell'assistenza sociale e socio sanitaria rivolta alle persone con disabilità.

### **FONDAZIONE PALIO CITTA' DI FERRARA ETS**

La fondazione è nata in data 19/12/2023 (e acquisizione di personalità giuridica da marzo 2024) a seguito della trasformazione dell'associazione di promozione sociale Ente Palio della città di Ferrara. La Fondazione è di



partecipazione del terzo settore ed acquista il nome di "Fondazione Palio Città di Ferrara E.T.S, nella memoria di Guido Angelo Facchini e Nino Franco Visentini".

Per Ferrara, il Palio non è solo una manifestazione, ma rappresenta tradizioni secolari ed è sinonimo di appartenenza. Grazie alla trasformazione, la Fondazione si apre a nuovi orizzonti, con nuove opportunità di crescita nel futuro prossimo.

La Fondazione si impegna a celebrare la storia estense, rievocando gli antichi fasti e splendori di Ferrara attraverso manifestazioni ispirate alla tradizione, con l'obiettivo di diffondere la conoscenza di una parte di storia fondamentale per la città di Ferrara.

#### **FONDAZIONE ATER**

ATER Fondazione è una Fondazione a partecipazione pubblica i cui Soci Fondatori sono la Regione Emilia-Romagna e numerosi Comuni capoluogo di provincia e di dimensioni medie e piccole che hanno sede sul territorio regionale.

La Fondazione ha tra i suoi scopi principali la diffusione dello spettacolo nelle sue molteplici forme: teatro, musica, danza, circo, cinema e audiovisivi; la crescita del pubblico e la formazione degli spettatori, con particolare attenzione alle nuove generazioni e alle categorie meno favorite; il supporto ai Soci nello sviluppo delle attività e nella diffusione della cultura teatrale; la promozione dei soggetti e delle produzioni di spettacolo emiliano-romagnoli a livello nazionale e internazionale.

#### **1.2.2.2 – IL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO SULLE SOCIETÀ PARTECIPATE**

Con l'art. 147-quater nel TUEL (*Controlli sulle società partecipate non quotate*) si stabilisce l'obbligo per il Comune di predisporre un sistema di controlli sulle società partecipate da applicare a tutte le partecipazioni (con l'unica eccezione delle società quotate in borsa) a prescindere dall'attività svolta dalla società partecipata, dall'intensità del rapporto proprietario (controllo, collegamento, quota di minoranza), e dalla specifica relazione istituzionale esistente (affidamento di servizio, diretto o meno, natura di società *in house*, etc.).

L'art. 19, comma 5, del D.lgs. n. 175/2016 stabilisce poi che il Comune deve fissare degli *“obiettivi specifici, annuali e pluriennali sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle società controllate”*.

Le disposizioni citate consentono di individuare quattro fasi del sistema di programmazione e controllo sulle società partecipate:

1. fase programmatica degli obiettivi gestionali e degli standard quantitativi e qualitativi dei servizi erogati;
2. fase di monitoraggio/acquisizione dei risultati;
3. fase di verifica degli scostamenti;
4. fase di correzione e di riprogrammazione.

La fase programmatica si deve concretizzare nella definizione, per ciascuna delle società controllate dal Comune, degli obiettivi gestionali a cui deve tendere la società partecipata, secondo standard qualitativi e quantitativi.

In questo quadro, il concetto di *“obiettivi gestionali”* è da intendersi non come avocazione all'ente socio delle decisioni gestionali o amministrative della società, attività che appartiene agli amministratori societari, bensì come definizione negoziata di obiettivi della società controllata strumentali rispetto alla pianificazione strategica ed operativa dell'ente locale. Non sono pertanto le società ad imporre le proprie scelte gestionali al socio Comune ma il Comune e le proprie società *“negozano”*, in maniera programmatica e condivisa, le modalità di svolgimento dei servizi loro affidati, in una logica di programmazione-gestione-controllo-riprogrammazione che deve diventare sempre di più il paradigma di tutto il Gruppo pubblico del Comune di Ferrara.

Si ritiene che le misure di razionalizzazione previste dal Piano di razionalizzazione delle partecipazioni societarie dirette e indirette adottato nel dicembre 2023 e in corso di adozione nel mese di dicembre 2024 ai sensi dell'art. 20 del D.lgs. n. 175/2016 integrano, con riferimento a ciascuna società, gli *“obiettivi specifici”* approvati con il presente atto.



La fase di monitoraggio si deve realizzare anche utilizzando le modalità definite dal Regolamento sul sistema integrato dei controlli Interni.

Il monitoraggio è periodico e continuativo anche alla luce di quanto definito, dapprima, nella delibera del Consiglio di *“definizione degli indirizzi per la nomina e la designazione dei rappresentanti del Comune presso Enti, Aziende ed Istituzioni [...]”*, e, successivamente, dettagliato nei contenuti e nelle modalità nel regolamento sul sistema integrato dei Controlli interni.

Nello specifico si tende a rilevare la dinamica delle seguenti aree d’interesse:

- a) i rapporti finanziari tra l'ente proprietario e la singola società di capitali;
- b) la situazione contabile, gestionale e organizzativa della singola società;
- c) la gestione dei contratti di servizio e la verifica della qualità dei servizi erogati all’utenza, sia interna che esterna all’ente;
- d) il rispetto delle norme di legge sul contenimento dei costi del personale.

L’intensità dei controlli sulle società partecipate sarà connessa alla specifica intensità di relazione nonché all’esistenza di un contratto di servizio e verrà declinato nell'ambito dell'autonomia organizzativa del Comune, identificando nelle strutture organizzative coinvolte nel sistema dei controlli, i Responsabili del monitoraggio, imponendo o proponendo (in ragione delle facoltà e poteri propri dell'Ente in ciascuna fattispecie concreta) alle società l'adozione di un flusso informativo adeguato alla verifica degli obiettivi prefissati per ciascuna di esse. In particolare, rilevante per l’attuazione dei controlli (in coerenza di quanto previsto dall’art. 22 comma 3 del Regolamento sul sistema integrato dei controlli interni), è la Redazione di un *Report consuntivo*, a cadenza semestrale, nel quale si evidenzia, in analogia con quanto indicato dall’art. 23 comma 4 del *Regolamento sul Sistema Integrato dei controlli interni*:

- ✚ il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati dall’ente Comune;
- ✚ il rispetto di quanto previsto nel contratto di servizio stipulato;
- ✚ i dati finanziari ed economici che rispecchiano la situazione contabile della partecipata;
- ✚ le informazioni attestanti la situazione organizzativa ed i risultati gestionali del soggetto partecipato;
- ✚ le rilevazioni rispetto alla qualità dei servizi erogati.

La fase di verifica degli scostamenti consentirà di registrare le differenze rispetto ai risultati attesi o agli standard e dovrà, soprattutto, fornirne la motivazione; tale fase risulta indispensabile per individuare le opportune azioni correttive e dovrà realizzarsi in una logica di confronto dialettico tra le società e le strutture organizzative del Comune, responsabili dell’attività di programmazione e controllo, per favorire la massima comprensione delle dinamiche e del contesto operativo.

La fase di correzione e di riprogrammazione consiste nel riposizionamento degli obiettivi fissati e/o nell’individuazione di eventuali azioni correttive (art. 147-quater, comma 3). Tale fase dovrà trovare una specifica e peculiare modalità di espressione formalizzata nell'ambito dei report, che verranno elaborati dai competenti Servizi comunali, responsabili dell’attività di controllo, per gli amministratori comunali e la direzione generale.

Nell’attuale assetto organizzativo dell’ente, è stato istituito, in capo alla Direzione Generale, l’Unità Organizzativa *Programmazione e Controllo, Gruppo Pubblico Locale, e Rapporti con l’Università* che, raccogliendo le professionalità interne, coordina e imposta la visione di Gruppo pubblico allargato, partendo dal processo di programmazione strategica e gestionale “di gruppo” per proseguire con il monitoraggio periodico di carattere operativo e darne evidenza contabile attraverso la rendicontazione propria del bilancio consolidato. La partecipazione del Comune in società, enti e fondazioni si pone quale strumento di realizzazione degli obiettivi di mandato e ciò conferisce al “Gruppo pubblico” valenza di risorsa strategica dell’amministrazione.



### 1.2.2.3 – I CONTRATTI DI SERVIZIO IN ESSERE

Contratti di servizio

| AFFIDATARIO                       | OGGETTO                                                                                                                                                                                                                               | VALIDITÀ<br>scadenza                                              |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| FERRARA TUA S.p.A.                | Gestione del Verde Pubblico                                                                                                                                                                                                           | 18.09.2017-<br>31.12.2030                                         |
| HERA LUCE S.r.l.                  | Servizio di rendimento energetico per impianti di pubblica illuminazione e impianti semaforici del Comune                                                                                                                             | 01.10.2019<br>30.09.2037                                          |
| HERA Spa                          | Gestione della rete di teleriscaldamento                                                                                                                                                                                              | 01.08.2018-<br>31.07.2030                                         |
| FERRARA TUA S.p.A.                | Gestione unitaria del servizio di regolazione della sosta nei posti auto a pagamento, con o senza custodia, situati su piazze, strade ed aree demaniali, o comunque nella disponibilità del Comune, nonché dei parcheggi strutturati; | 19.05.2019<br>31.12.2030                                          |
| ASP – Centro Servizi alla Persona | Realizzazione e gestione degli interventi e servizi sociali e socio-sanitari                                                                                                                                                          | 01.07.2025<br>31.12.2027                                          |
| A.F.M. Farmacie comunali S.r.l.   | Gestione delle farmacie comunali                                                                                                                                                                                                      | 01.01.2021<br>31.12.2025<br><i>Differimento al<br/>30.06.2026</i> |
| FERRARA TUA S.p.A.                | Gestione servizi cimiteriali                                                                                                                                                                                                          | 01.01.2025<br>31.12.2034                                          |
| FERRARA TUA S.p.A.                | Gestione della struttura obitoriale di via Fossato di Mortara n. 70                                                                                                                                                                   | 01.11.2025<br>31.10.2026                                          |
| FERRARA TUA S.p.A.                | Servizio disinfezione - disinfestazione - derattizzazione                                                                                                                                                                             | 01.04.2024<br>31.03.2027                                          |

L'Amministrazione Comunale, in relazione alla prossima scadenza del Contratto di servizio 2021-2025 approvato con deliberazione di Consiglio Comunale Verbale n. 7/133501/2020 del 21.12.2020 avente ad oggetto "Conferma del modello in house providing per la gestione delle n. 11 sedi farmaceutiche, nuovo affidamento del citato servizio a favore di A.F.M. Farmacie Comunali Ferrara S.r.l e approvazione del relativo contratto di servizio per le annualità 2021/2025", ai sensi di quanto indicato dall'art. 14 del D.Lgs. n. 201/2022, procederà ad avviare la procedura istruttoria per la scelta della modalità di gestione del servizio pubblico locale e la definizione del rapporto contrattuale per un nuovo affidamento, indicando il termine del 30.06.2026 per la conclusione della stessa in relazione alla rilevanza economica del servizio. Pertanto, in accordo con la società AFM S.r.l, al fine di garantire la regolarità e continuità del servizio pubblico di esercizio delle farmacie, di cui il Comune è titolare, si stabilisce il differimento al 30.06.2026 del Contratto in essere agli stessi patti e alle stesse condizioni del contratto vigente. Tale soluzione, nel rispetto dell'onere di qualificata motivazione di cui all'art. 17, comma 2, del D.Lgs. 201/2022 e nel pieno perseguimento dell'interesse pubblico, risulta idonea a proseguire, nell'immediato, l'esercizio di un servizio pubblico essenziale, preordinato ad assicurare il fondamentale diritto alla salute dei cittadini, assicurando in tal modo l'accessibilità di prestazioni ad orario continuato h24 feriali e festivi (garantita unicamente da AFM S.r.l sul territorio ferrarese) e la piena soddisfazione dei bisogni della comunità locale.

Ciò alla luce dell'analisi propedeutica che sottende alla motivazione analitica in relazione alla modalità di affidamento e alla elaborazione della relazione sulla scelta della modalità di gestione del servizio pubblico locale, e alle ragioni del mancato ricorso al mercato (qualora si ricorra all'affidamento in house), in coerenza con le disposizioni dettate dagli artt. 14 e 17 e 19 del D.Lgs. 201/2022 e dall'art. 5 del D.lgs. 175/2016.

Nel corso dell'anno 2026, inoltre, analoga procedura istruttoria sarà avviata per la scelta della modalità di gestione della **camera mortuaria** e relativo affidamento del contratto di servizio in scadenza il 31.10.2026, alla luce delle valutazioni sull'immobile di proprietà dell'Università degli Studi di Ferrara. Il servizio obitoriale

rientra, infatti, tra i servizi pubblici essenziali in quanto legato ed ai servizi cimiteriali, considerati essenziali per garantire i diritti fondamentali della persona. Al termine dell'anno 2025, si è provveduto a confermare il modello di gestione "in house providing" a Ferrara Tua Spa per una annualità (periodo 01.11.2025 – 31.10.2026) al fine di effettuare le necessarie valutazioni in merito ad una nuova camera mortuaria, come da delibera di consiglio comunale n. 2025-155, approvata in data 15.12.2026.

#### 1.2.2.4 – LA SITUAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA DEGLI ORGANISMI GESTIONALI ESTERNI "IN CONTROLLO" DEL COMUNE

Le **società "in controllo"**, di cui si riportano alcuni sintetici dati ed indicatori di bilancio, non presentano situazioni di criticità aziendale che possano comprometterne l'attività futura. I dati evidenziati nei fascicoli di bilancio approvati per l'esercizio 2024 evidenziano una situazione in equilibrio e in utile economico, pur nella difficoltà e negli imprevisti registrati alla situazione internazionale.

La gestione e la situazione patrimoniale degli altri organismi gestionali esterni, non in controllo, delineano un risultato positivo e una solidità patrimoniale.





ACOSEA IMPIANTI SRL

CONTO ECONOMICO sintetico

|                             | 2022      | 2023      | 2024      |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|
| A) VALORE DELLA PRODUZIONE  | 5.848.760 | 3.102.208 | 2.827.632 |
| B) COSTI DELLA PRODUZIONE   | 1.600.872 | 1.015.976 | 1.024.580 |
| UTILE / PERDITA D'ESERCIZIO | 3.612.437 | 1.423.418 | 1.066.187 |

STATO PATRIMONIALE sintetico

| ATTIVITÀ                                       | 2022              | 2023              | 2024              |
|------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| A) Crediti v/soci per versamenti ancora dovuti | /                 | /                 | /                 |
| B) Immobilizzazioni                            | 65.455.414        | 64.819.854        | 64.188.566        |
| C) Attivo Circolante                           | 317.505           | 3.652.300         | 4.834.920         |
| D) Ratei e risconti attivi                     | 2.923             | 2.079             | 2.171             |
| <b>TOTALE</b>                                  | <b>70.167.110</b> | <b>68.474.233</b> | <b>69.025.657</b> |

| PASSIVITÀ                       | 2022              | 2023              | 2024              |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| A) Patrimonio netto             | 49.537.170        | 48.965.845        | 50.48.776         |
| B) Fondi per rischi ed oneri    | 1.372.730         | 1.165.812         | 1.193.781         |
| C) Trattamento di fine rapporto | /                 | /                 | 778               |
| D) Debiti                       | 19.257.041        | 18.342.576        | 17.779.923        |
| E) Ratei e risconti passivi     | 169               | /                 | 2.399             |
| <b>TOTALE</b>                   | <b>70.167.110</b> | <b>68.474.233</b> | <b>69.025.657</b> |

A.F.M. FARMACIE COMUNALI FERRARA SRL

CONTO ECONOMICO sintetico

|                             | 2022           | 2023           | 2024           |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|
| A) VALORE DELLA PRODUZIONE  | 18.225.722     | 18.399.545     | 18.957.930     |
| B) COSTI DELLA PRODUZIONE   | 17.506.752     | 17.844.468     | 18.213.218     |
| UTILE / PERDITA D'ESERCIZIO | <b>485.087</b> | <b>390.419</b> | <b>537.040</b> |

STATO PATRIMONIALE sintetico

| ATTIVITÀ                                       | 2022             | 2023             | 2024             |
|------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| A) Crediti v/soci per versamenti ancora dovuti | /                | /                | /                |
| B) Immobilizzazioni                            | 5.679.166        | 5.560.662        | 5.481.196        |
| C) Attivo Circolante                           | 3.354.254        | 2.952.045        | 3.184.608        |
| D) Ratei e risconti attivi                     | 30.952           | 41.607           | 63.378           |
| <b>TOTALE</b>                                  | <b>9.064.372</b> | <b>8.554.314</b> | <b>8.729.182</b> |

| PASSIVITÀ                       | 2022             | 2023             | 2024             |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| A) Patrimonio netto             | 2.553.451        | 2.743.869        | 3.280.910        |
| B) Fondi per rischi ed oneri    | 84.471           | 56.984           | 118.225          |
| C) Trattamento di fine rapporto | 319.165          | 236.400          | 206.772          |
| D) Debiti                       | 5.985.011        | 5.405.823        | 5.015.275        |
| E) Ratei e risconti passivi     | 122.274          | 111.238          | 108.000          |
| <b>TOTALE</b>                   | <b>9.064.372</b> | <b>8.554.314</b> | <b>8.729.182</b> |



FERRARA TUA SPA

CONTO ECONOMICO sintetico

|                             | 2022             | 2023             | 2024             |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|
| A) VALORE DELLA PRODUZIONE  | 11.336.070       | 11.442.625       | 11.526.943       |
| B) COSTI DELLA PRODUZIONE   | 11.821.242       | 11.659.197       | 12.309.925       |
| UTILE / PERDITA D'ESERCIZIO | <b>5.654.911</b> | <b>4.057.734</b> | <b>3.996.806</b> |

STATO PATRIMONIALE sintetico

| ATTIVITÀ                                       | 2022               | 2023               | 2024               |
|------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| A) Crediti v/soci per versamenti ancora dovuti | /                  | /                  | /                  |
| B) Immobilizzazioni                            | 108.289.623        | 107.922.818        | 108.894.027        |
| C) Attivo Circolante                           | 8.341.464          | 10.439.248         | 7.901.710          |
| D) Ratei e risconti attivi                     | 62.735             | 104.222            | 78.115             |
| <b>TOTALE</b>                                  | <b>116.693.822</b> | <b>118.466.288</b> | <b>116.873.852</b> |

| PASSIVITÀ                       | 2022               | 2023               | 2024               |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| A) Patrimonio netto             | 105.776.904        | 108.238.455        | 108.447.433        |
| B) Fondi per rischi ed oneri    | 878.003            | 791.795            | 1.229.280          |
| C) Trattamento di fine rapporto | 822.610            | 746.461            | 664.120            |
| D) Debiti                       | 8.667.287          | 8.146.645          | 5.978.728          |
| E) Ratei e risconti passivi     | 549.018            | 543.512            | 554.291            |
| <b>TOTALE</b>                   | <b>116.693.822</b> | <b>118.466.288</b> | <b>116.873.852</b> |

AMSEF SRL

CONTO ECONOMICO sintetico

|                             | 2022           | 2023          | 2024          |
|-----------------------------|----------------|---------------|---------------|
| A) VALORE DELLA PRODUZIONE  | 4.125.342      | 3.540.070     | 3.396.401     |
| B) COSTI DELLA PRODUZIONE   | 3.898.223      | 3.432.506     | 3.408.594     |
| UTILE / PERDITA D'ESERCIZIO | <b>134.379</b> | <b>67.759</b> | <b>10.370</b> |

STATO PATRIMONIALE sintetico

| ATTIVITÀ                                       | 2022             | 2023             | 2024             |
|------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| A) Crediti v/soci per versamenti ancora dovuti | /                | /                | /                |
| B) Immobilizzazioni                            | 1.436.252        | 1.441.336        | 1.942.943        |
| C) Attivo Circolante                           | 3.233.021        | 2.348.471        | 1.848.222        |
| D) Ratei e risconti attivi                     | 43.437           | 51.861           | 137.556          |
| <b>TOTALE</b>                                  | <b>4.712.710</b> | <b>3.841.668</b> | <b>3.928.721</b> |

| PASSIVITÀ                       | 2022             | 2023             | 2024             |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| A) Patrimonio netto             | 3.022.164        | 3.089.925        | 3.100.295        |
| B) Fondi per rischi ed oneri    | 90.197           | 181              | 185              |
| C) Trattamento di fine rapporto | 327.983          | 334.584          | 352.562          |
| D) Debiti                       | 1.269.324        | 415.606          | 474.660          |
| E) Ratei e risconti passivi     | 3.042            | 1.372            | 1.019            |
| <b>TOTALE</b>                   | <b>4.712.710</b> | <b>3.841.668</b> | <b>3.928.721</b> |



LEPIDA SCPA

CONTO ECONOMICO sintetico

|                             | 2022           | 2023           | 2024           |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|
| A) VALORE DELLA PRODUZIONE  | 72.828.128     | 74.931.690     | 85.871.544     |
| B) COSTI DELLA PRODUZIONE   | 72.717.608     | 74.747.937     | 85.626.137     |
| UTILE / PERDITA D'ESERCIZIO | <b>283.704</b> | <b>226.156</b> | <b>129.816</b> |

STATO PATRIMONIALE sintetico

| ATTIVITÀ                                       | 2022               | 2023               | 2024               |
|------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| A) Crediti v/soci per versamenti ancora dovuti | /                  | /                  | /                  |
| B) Immobilizzazioni                            | 52.949.390         | 57.055.662         | 56.912.088         |
| C) Attivo Circolante                           | 50.257.463         | 50.050.682         | 55.764.761         |
| D) Ratei e risconti attivi                     | 4.134.797          | 3.695.566          | 2.204.129          |
| <b>TOTALE</b>                                  | <b>107.341.650</b> | <b>110.801.610</b> | <b>114.880.978</b> |

| PASSIVITÀ                       | 2022               | 2023               | 2024               |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| A) Patrimonio netto             | 74.125.434         | 74.354.587         | 74.467.125         |
| B) Fondi per rischi ed oneri    | 342.401            | 340.590            | 233.039            |
| C) Trattamento di fine rapporto | 2.757.347          | 2.615.339          | 2.400.717          |
| D) Debiti                       | 26.387.700         | 30.134.525         | 33.712.623         |
| E) Ratei e risconti passivi     | 3.728.768          | 3.356.569          | 4.067.474          |
| <b>TOTALE</b>                   | <b>107.341.650</b> | <b>110.801.610</b> | <b>114.880.978</b> |

ASP – CENTRO SERVIZI ALLA PERSONA

CONTO ECONOMICO sintetico

|                             | 2022          | 2023          | 2024          |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|
| A) VALORE DELLA PRODUZIONE  | 18.768.460    | 20.264.378    | 20.204.943    |
| B) COSTI DELLA PRODUZIONE   | 18.160.270    | 19.434.579    | 19.453.561    |
| UTILE / PERDITA D'ESERCIZIO | <b>56.136</b> | <b>42.686</b> | <b>47.445</b> |

STATO PATRIMONIALE sintetico

| ATTIVITÀ                                       | 2022              | 2023              | 2024              |
|------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| A) Crediti v/soci per versamenti ancora dovuti | 23.592            | 23.592            | 23.592            |
| B) Immobilizzazioni                            | 15.221.340        | 14.657.107        | 14.502.414        |
| C) Attivo Circolante                           | 5.844.832         | 5.130.098         | 5.038.626         |
| D) Ratei e risconti attivi                     | 48.159            | 77.323            | 45.471            |
| <b>TOTALE</b>                                  | <b>21.139.923</b> | <b>19.888.120</b> | <b>19.610.103</b> |

| PASSIVITÀ                       | 2022              | 2023              | 2024              |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| A) Patrimonio netto             | 8.005.328         | 7.649.832         | 7.415.497         |
| B) Fondi per rischi ed oneri    | 1.221.947         | 1.787.995         | 1.677.580         |
| C) Trattamento di fine rapporto | /                 | /                 | /                 |
| D) Debiti                       | 11.839.758        | 9.757.196         | 9.492.120         |
| E) Ratei e risconti passivi     | 70.890            | 693.097           | 1.024.906         |
| <b>TOTALE</b>                   | <b>21.137.923</b> | <b>19.888.120</b> | <b>19.610.103</b> |



## FONDAZIONE TEATRO COMUNALE

### CONTO ECONOMICO sintetico

|                             | 2022      | 2023      | 2024      |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|
| A) VALORE DELLA PRODUZIONE  | 4.391.805 | 5.966.087 | 5.480.132 |
| B) COSTI DELLA PRODUZIONE   | 4.344.869 | 5.913.622 | 5.612.746 |
| UTILE / PERDITA D'ESERCIZIO | - 5.750   | 5.694     | -145.323  |

### STATO PATRIMONIALE sintetico

| ATTIVITÀ                                       | 2022             | 2023             | 2024             |
|------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| A) Crediti v/soci per versamenti ancora dovuti | /                | /                | /                |
| B) Immobilizzazioni                            | 123.937          | 111.030          | 172.109          |
| C) Attivo Circolante                           | 2.061.486        | 2.170.821        | 1.876.081        |
| D) Ratei e risconti attivi                     | 35.286           | 44.873           | 145.236          |
| <b>TOTALE</b>                                  | <b>2.220.709</b> | <b>2.326.724</b> | <b>2.193.426</b> |

| PASSIVITÀ                       | 2022             | 2023             | 2024             |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| A) Patrimonio netto             | 305.278          | 310.970          | 165.648          |
| B) Fondi per rischi ed oneri    | 73.207           | 73.207           | 64.270           |
| C) Trattamento di fine rapporto | 456.722          | 471.000          | 490.416          |
| D) Debiti                       | 833.065          | 845.586          | 906.676          |
| E) Ratei e risconti passivi     | 552.437          | 625.961          | 566.416          |
| <b>TOTALE</b>                   | <b>2.220.709</b> | <b>2.326.724</b> | <b>2.193.426</b> |

## FONDAZIONE FERRARA ARTE

### CONTO ECONOMICO sintetico

|                             | 2022      | 2023      | 2024      |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|
| A) VALORE DELLA PRODUZIONE  | 1.519.827 | 3.209.839 | 3.426.329 |
| B) COSTI DELLA PRODUZIONE   | 1.447.193 | 3.107.713 | 3.343.837 |
| UTILE / PERDITA D'ESERCIZIO | 30.555    | 5.159     | 8.983     |

### STATO PATRIMONIALE sintetico

| ATTIVITÀ                                       | 2022             | 2023             | 2024             |
|------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| A) Crediti v/soci per versamenti ancora dovuti | /                | /                | /                |
| B) Immobilizzazioni                            | 70.198           | 46.233           | 30.318           |
| C) Attivo Circolante                           | 2.307.486        | 1.983.788        | 2.188.377        |
| D) Ratei e risconti attivi                     | 38.640           | 14.679           | 33.113           |
| <b>TOTALE</b>                                  | <b>2.416.324</b> | <b>2.044.700</b> | <b>2.251.808</b> |

| PASSIVITÀ                       | 2022             | 2023             | 2024             |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| A) Patrimonio netto             | 1.262.800        | 1.267.961        | 1.276.942        |
| B) Fondi per rischi ed oneri    | 316.236          | 32.476           | 182.440          |
| C) Trattamento di fine rapporto | 321.079          | 319.914          | 313.709          |
| D) Debiti                       | 430.591          | 332.645          | 374.382          |
| E) Ratei e risconti passivi     | 85.618           | 91.704           | 104.335          |
| <b>TOTALE</b>                   | <b>2.416.324</b> | <b>2.044.700</b> | <b>2.251.808</b> |



ASSOCIAZIONE FERRARA MUSICA

CONTO ECONOMICO sintetico

|                             | 2022          | 2023          | 2024         |
|-----------------------------|---------------|---------------|--------------|
| A) VALORE DELLA PRODUZIONE  | 1.488.637     | 1.596.249     | 1.384.871    |
| B) COSTI DELLA PRODUZIONE   | 1.384.283     | 1.582.880     | 1.379.880    |
| UTILE / PERDITA D'ESERCIZIO | <b>88.749</b> | <b>12.897</b> | <b>2.252</b> |

STATO PATRIMONIALE sintetico

| ATTIVITÀ                                       | 2022             | 2023             | 2024             |
|------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| A) Crediti v/soci per versamenti ancora dovuti | /                | /                | /                |
| B) Immobilizzazioni                            | 51.996           | 42.651           | 38.289           |
| C) Attivo Circolante                           | 1.214.123        | 1.180.785        | 944.875          |
| D) Ratei e risconti attivi                     | 18.803           | 27.066           | 26.345           |
| <b>TOTALE</b>                                  | <b>1.284.922</b> | <b>1.250.502</b> | <b>1.009.509</b> |

| PASSIVITÀ                       | 2022             | 2023             | 2024             |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| A) Patrimonio netto             | 641.818          | 654.714          | 656.967          |
| B) Fondi per rischi ed oneri    | /                | 130.000          | 100.000          |
| C) Trattamento di fine rapporto | 3.437            | 1.472            | 2.340            |
| D) Debiti                       | 393.862          | 385.965          | 172.910          |
| E) Ratei e risconti passivi     | 245.805          | 78.351           | 77.292           |
| <b>TOTALE</b>                   | <b>1.284.922</b> | <b>1.250.502</b> | <b>1.009.509</b> |

1.2.2.5 – IL “GRUPPO AMMINISTRAZIONE PUBBLICA”

Il Comune di Ferrara ha individuato le società/enti/organismi che fanno parte del Gruppo Amministrazione Pubblica e che concorrono, pertanto, al raggiungimento dei fini istituzionali, strategici ed operativi propri dell'Amministrazione.

L'art. 11-bis del Decreto legislativo n. 118/2011 pone, infatti, l'obbligo in capo agli enti locali di redigere il bilancio consolidato con i propri enti ed organismi strumentali, aziende, società controllate e partecipate a decorrere dal 2016, secondo le modalità individuate dal Principio Contabile applicato concernente il Bilancio Consolidato allegato al decreto stesso.

A partire dall'anno 2019, quindi, il Comune di Ferrara e il Gruppo Amministrazione Pubblica sono stati protagonisti di un processo di coordinamento degli obiettivi e di consolidamento contabile, allo scopo di:

- programmare, gestire e controllare con maggiore efficacia il gruppo comprensivo di enti e società da parte dell'amministrazione capogruppo (Comune di Ferrara),
- rendicontare l'attività della pubblica amministrazione sotto il profilo patrimoniale, finanziario ed economico includendo le proprie articolazioni organizzative, enti strumentali e società controllate e partecipate (le cosiddette *esternalizzazioni*) in un'ottica di migliore e completa informazione e trasparenza.

La tabella seguente ha lo scopo di individuare le società/enti ed organismi afferenti al Gruppo Amministrazione Pubblica – anno 2026:



*Società, enti ed organismi afferenti al GAP – anno 2025*

| SOCIETÀ - ENTI                                     | ATTIVITÀ PREVALENTE<br>(artt. 11-ter, 11-quater, 11-quinquies del D.lgs. 118/2011) | TIPOLOGIA                                                     |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| ACER FERRARA – Azienda Case Emilia Romagna         | 12 - Diritti sociali, politiche sociali e famiglia                                 | Ente Strumentale Partecipato                                  |
| ACOSEA SRL                                         | 09 - Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente                  | Società Controllata                                           |
| AFM FARMACIE COMUNALI FERRARA SRL                  | 13 - Tutela della salute                                                           | Società Controllata                                           |
| AMSEF SRL                                          | 12 - Diritti sociali, politiche sociali e famiglia                                 | Società Controllata indirettamente tramite Ferrara Tua S.p.A. |
| ASP - CENTRO SERVIZI ALLA PERSONA                  | 12 - Diritti sociali, politiche sociali e famiglia                                 | Ente Strumentale Controllato                                  |
| ASSOCIAZIONE FERRARA MUSICA                        | 05 - Tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali                   | Ente Strumentale Controllato                                  |
| CONSORZIO FUTURO IN RICERCA (CFR)                  | 12 - Sviluppo economico e competitività                                            | Ente Strumentale Partecipato                                  |
| FERRARA TUA SPA                                    | 12 - Diritti sociali, politiche sociali e famiglia                                 | Società Controllata                                           |
| FONDAZIONE COMUNITÀ SOLIDALE ONLUS                 | 12 - Diritti sociali, politiche sociali e famiglia                                 | Ente Strumentale Partecipato                                  |
| FONDAZIONE EMILIANO ROMAGNOLA VITTIME DEI REATI    | 12 - Diritti sociali, politiche sociali e famiglia                                 | Ente Strumentale Partecipato                                  |
| FONDAZIONE FERRARA ARTE                            | 05 - Tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali                   | Ente Strumentale Controllato                                  |
| FONDAZIONE I.T.S. TERRITORIO ENERGIA COSTRUIRE     | 04 - Istruzione e diritto allo studio                                              | Ente Strumentale Partecipato                                  |
| FONDAZIONE MEIS                                    | 5 - Tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali                    | Ente Strumentale Partecipato                                  |
| FONDAZIONE SCUOLA INTERREGIONALE DI POLIZIA LOCALE | 03 - Ordine pubblico e sicurezza                                                   | Ente Strumentale Partecipato                                  |
| FONDAZIONE TEATRO COMUNALE                         | 05 - Tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali                   | Ente Strumentale Controllato                                  |
| FONDAZIONE COSTRUIAMO FUTURO ONLUS                 | 12 - Diritti sociali, politiche sociali e famiglia                                 | Ente Strumentale Partecipato                                  |
| LEPIDA SCPA                                        | 14 - Sviluppo economico e competitività                                            | Società Partecipata                                           |
| AMI – AGENZIA PER LA MOBILITÀ SRL                  | 10 - Trasporti e diritto alla mobilità                                             | Società Partecipata                                           |
| SIPRO – AGENZIA PROVINCIALE PER LO SVILUPPO SPA    | 14 - Sviluppo economico e competitività                                            | Società partecipata                                           |
| DESTINAZIONE TURISTICA ROMAGNA                     | 07 - Turismo                                                                       | Ente strumentale partecipato                                  |
| FERRARA EXPO SRL                                   | 14 - Sviluppo economico e competitività                                            | Società partecipata indirettamente tramite Ferrara Tua S.p.A. |
| FONDAZIONE PALIO CITTA' DI FERRARA                 | 05 - Tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali                   | Ente Strumentale Partecipato                                  |



Non rientrano nel Gruppo Amministrazione Pubblica, così come indicato dal D.lgs. 118/2011 le seguenti società ed enti:

*Enti e società non rientranti nel GAP*

| SOCIETÀ - ENTI          | ATTIVITÀ <u>PREVALENTE</u><br>(artt. 11-ter, 11-quater, 11-quinquies del D.lgs. 118/2011) |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| TPER SPA                | 10 - Trasporti e diritto alla mobilità                                                    |
| ATC SPA in liquidazione | 10 - Trasporti e diritto alla mobilità                                                    |
| BANCA POPOLARE ETICA    | 12 - Diritti sociali, politiche sociali e famiglia                                        |
| HERA SPA                | 09 - Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente                         |
| FONDAZIONE ATER         | 05 - Tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali                          |

### 1.2.2.6 – IL BILANCIO CONSOLIDATO

L'art. 11-bis del Decreto legislativo 23 giugno 2011 n. 118/2011 "Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, n. 42", pone l'obbligo in capo agli enti locali di redigere il bilancio consolidato con i propri enti ed organismi strumentali, aziende, società controllate e partecipate, secondo le modalità individuate dal Principio Contabile applicato concernente il Bilancio Consolidato allegato al decreto stesso (All. 4/4).

Il consolidamento dei bilanci permette di redigere un bilancio che dia conto della situazione complessiva patrimoniale e finanziaria e del risultato economico di un gruppo di imprese considerate e rappresentate in un'unica impresa, superando così le distinte personalità giuridiche delle imprese facenti parte del gruppo. Il Bilancio Consolidato, quindi, è il documento che prevede l'aggregazione dei valori corrispondenti alle attività, alle passività e ai componenti del conto economico delle imprese controllate direttamente e indirettamente dalla controllante, utilizzando un metodo di consolidamento.

Il Comune di Ferrara, nel corso dell'anno 2025, ha provveduto a redigere ed approvare nella seduta di Consiglio Comunale del 13.10.2024, il proprio Bilancio Consolidato in riferimento all'**esercizio 2024**, comprendendo i valori economici, patrimoniali e finanziari delle seguenti società/enti/organismi, rientranti nel cosiddetto "perimetro di consolidamento" (definito con Delibera di Giunta Comunale n. 2025-304 del 15.07.2025):

-  Ferrara Tua S.p.A.
-  AFM Farmacie Comunali S.r.l.
-  Acosea Impianti S.r.l.
-  Amsef S.r.l.
-  Lepida ScpA
-  Agenzia Mobilità Impianti S.r.l.
-  Consorzio Futuro in Ricerca
-  Fondazione Teatro Comunale
-  Fondazione Ferrara Arte
-  Associazione Ferrara Musica
-  ASP Centro Servizi alla Persona
-  ACER Ferrara
-  Destinazione Turistica Romagna

Con deliberazione di Giunta Comunale n. 2025-630 del 16.12.2025 il Comune ha adottato la deliberazione di perimetro di consolidamento per l'anno 2025 ad oggetto "*Bilancio consolidato al 31.12.2025 del Comune di Ferrara – individuazione degli organismi da includere nel "gruppo amministrazione pubblica – gruppo pubblico" del comune di Ferrara e nel "gruppo consolidato – area di consolidamento"*".



### 1.2.2.7 – IL PERSONALE DELLE SOCIETÀ E DEGLI ENTI INCLUSI NEL CONSOLIDATO

*Personale società e enti inclusi nel consolidato 2024<sup>7</sup>*

| ENTE                           | N. PERSONALE<br>(*) | COSTO DEL PERSONALE<br>(valori bilanci approvati) |
|--------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------|
| Comune di Ferrara              | 933                 | 38.690.371,61                                     |
| Ferrara Tua SpA                | 94                  | 4.232.743,00                                      |
| AFM Farmacie Comunali Srl      | 30                  | 1.342.432,81                                      |
| Amsef Srl                      | 87                  | 4.402.251,00                                      |
| Acosea Impianti Srl            | 1                   | 17.005,00                                         |
| Ami Srl                        | 6                   | 369.869,00                                        |
| Consorzio Futuro in Ricerca    | 676                 | 30.513.005,00                                     |
| Lepida Scpa                    | 41                  | 1.493.985,00                                      |
| ASP Ferrara                    | 18                  | 681.889,00                                        |
| Acer Ferrara                   | 3                   | 76.169,00                                         |
| Fondazione Teatro Comunale     | 164                 | 5.734.503,00                                      |
| Fondazione Ferrara Arte        | 72                  | 3.698.405,85                                      |
| Associazione Ferrara Musica    | 12                  | 699.062,00                                        |
| Destinazione turistica Romagna | 1                   | 12.900,00                                         |
| <b>TOTALE</b>                  | <b>2.138</b>        | <b>91.292.845,21</b>                              |

**TOTALE COSTO CONSOLIDATO 58.003.225,69**

### 1.2.2.8 – LA RICOGNIZIONE DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI DI RILEVANZA ECONOMICA NON A RETE

*Ricognizione SPL a rilevanza economica non a rete del Comune di Ferrara*

| SERVIZIO                          | FORMA DI GESTIONE DEL SERVIZIO     | AFFIDATARIO                  |
|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| Parcheggi e sosta                 | Affidamento in house               | Ferrara Tua S.p.a            |
| Gestione impianti sportivi        | In economia                        |                              |
| Gestione mense scolastiche        | In economia                        |                              |
| Trasporto scolastico              | Affidamento ad impresa con gara    | La Valle Trasporti S.r.l.    |
| Servizi cimiteriali e luci votive | Affidamento in house               | Ferrara Tua S.p.a            |
| Servizi funebri                   | Affidamento ad impresa autorizzata | Amsef S.r.l                  |
| Servizio farmacie                 | Affidamento in house               | AFM Farmacie Comunali S.r.l. |

La ricognizione annuale, ai sensi del D.Lgs. n. 201/2022 è stata approvazione con deliberazione di Consiglio Comunale n. 2025-162 del 19.12.2025.

<sup>7</sup>(\*) I dati del personale si riferiscono al numero medio dei dipendenti nell'anno, come indicati nella nota integrativa;

(\*) I dati del personale si riferiscono al numero medio dei dipendenti nell'anno, come indicati nella nota integrativa di ciascun fascicolo di bilancio degli enti;





### 1.2.3 – INDIRIZZI GENERALI E STRATEGICI

#### 1.2.3.1 – INDIRIZZI STRATEGICI PER GLI ORGANISMI SOCIETARI E NON SOCIETARI PARTECIPATI E CONTROLLATI DAL COMUNE

##### LA RAZIONALIZZAZIONE DELLE SOCIETÀ PARTECIPATE

Il D.lgs. 175/2016 “Testo Unico in materia di Società a Partecipazione Pubblica” (TUSP) contiene la disciplina della costituzione di società da parte di pubbliche amministrazioni, nonché dell’acquisto, del mantenimento e della gestione delle partecipazioni da parte di tali enti.

Gli articoli 20 e 24 del TUSP prevedono l’adozione di provvedimenti di razionalizzazione, mediante la ricognizione di tutte le partecipazioni possedute, direttamente o indirettamente e l’individuazione di quelle che devono essere alienate o, più in generale, sottoposte eventualmente ad azioni di razionalizzazione e contenimento dei ovvero. In particolare:

- ✚ l’art. 24 prevede che, nella prima annualità dall’entrata in vigore del decreto, ciascuna amministrazione pubblica effettui la cd. “Revisione straordinaria delle partecipazioni”;
- ✚ l’art. 20 prevede invece, che le pubbliche amministrazioni effettuino annualmente, con provvedimento da adottare entro il 31 dicembre, *“un’analisi dell’assetto complessivo delle società in cui detengono partecipazioni, dirette o indirette, predisponendo, ove ricorrano i presupposti di cui al comma 2, un piano di riassetto per la loro razionalizzazione, fusione o soppressione, anche mediante messa in liquidazione o cessione.*

L’amministrazione intende sempre più applicare la normativa diretta alla razionalizzazione periodica inserendola in modo armonico ed integrato negli strumenti di programmazione strategico-gestionale esistenti, in particolare utilizzando il DUP quale vero cardine della programmazione anche del sistema delle partecipazioni comunali. In questo modo, in sede di approvazione del D.U.P. da parte del Consiglio Comunale, si definisce il piano relativo all’anno successivo, acquisendo sul punto il parere del Collegio dei Revisori.

A seguito dell’analisi dell’assetto complessivo delle società partecipate dal Comune di Ferrara, sono state individuate le seguenti **AZIONI DI RAZIONALIZZAZIONE DA ATTUARE NELL’ANNO 2026**, che sono state formalizzate nel provvedimento annuale di cui all’art. 20 del D.lgs. 175/2016, approvato con Delibera di Consiglio Comunale n. 2025-163 del 19.12.2025.

Tali azioni sono programmate in coerenza e, in parte, in continuità con quelle già previste per le annualità precedenti.

*Società partecipate: azioni di razionalizzazione da attuare nell’annualità 2026 –*

| SOCIETÀ                 | AZIONE PREVISTA                                | MOTIVAZIONE – MODALITÀ - TEMPISTICHE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ATC SPA in liquidazione | Liquidazione della società                     | Si conferma la razionalizzazione, in continuità con gli anni precedenti, in attesa della chiusura e scioglimento della società a cura del liquidatore, liquidazione avviata nell’anno 2014, che si ipotizza possa essere chiusa entro il prossimo esercizio 2026.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| AMSEF SRL               | Cessione della partecipazione a titolo oneroso | Completata l’analisi propedeutica delle informazioni e in particolare il confronto comparativo dei modelli organizzativi in essere per la gestione dei servizi di onoranze funebri, il Comune di Ferrara, valutata la non stretta necessità per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali (art. 4, comma 1 del D.Lgs. 175/2016), avvierà il processo di dismissione dell’intera quota di partecipazione in Amsef Srl detenuta al 100% dalla società in house Ferrara Tua Spa, nel pieno rispetto dei principi di trasparenza, pubblicità e non discriminazione, sulla base di una procedura ad evidenza pubblica gestita dalla società in house. |

### LA DEFINIZIONE “NEGOZIATA E CONDIVISA” DEGLI OBIETTIVI GESTIONALI

La normativa vigente in tema di organismi partecipati pone l’obbligo, in capo alle amministrazioni pubbliche, di individuare indirizzi gestionali per i propri organismi partecipati, con particolare riferimento alle società in controllo pubblico e agli enti sovvenzionati o sottoposti a vigilanza.

L’assegnazione degli obiettivi agli organismi partecipati si pone nell’ambito dei controlli ex ante sulle partecipate effettuati dall’Amministrazione. A tale fase segue quella del controllo contestuale (che si attua, tra l’altro, attraverso interventi di monitoraggio sulle relazioni periodiche ed è volto a individuare eventuali azioni correttive da attuare in caso di scostamenti) e del controllo ex post, mediante il quale si dà atto dei risultati raggiunti e del grado di raggiungimento degli obiettivi da parte delle società partecipate. La verifica sul raggiungimento degli obiettivi assegnati consente di rafforzare il ruolo di guida, indirizzo e controllo dell’Ente sulle società e organismi partecipati nonché, al tempo stesso, di orientare l’assegnazione degli obiettivi per gli esercizi successivi. Nel rispetto di quanto previsto all’art. 42 del D.lgs. 267/2000 (T.U.E.L.), il Comune individua gli indirizzi da attribuire alle aziende pubbliche e agli enti sovvenzionati o sottoposti a vigilanza.

Tale disciplina è altresì rafforzata dall’art. 19 del D.lgs., 175/2016 (T.U.S.P), che pone l’obbligo per le proprie società “a controllo pubblico”, di fissare obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, comprese quelle del personale.

Pertanto, alla luce di quanto sopra esposto, si individuano i seguenti indirizzi generali e specifici, nonché obiettivi gestionali a carattere generale e/o specifico:

### PER TUTTE LE SOCIETÀ E GLI ENTI IN “CONTROLLO”

(ai sensi dell’art. 2 del D.lgs. 175/2016 e dell’art. 2359 c.c.):

#### OBIETTIVI INERENTI IL RISPETTO DELLE NORME DI LEGGE

- 1 **OBLIGHI DI TRASPARENZA:** Assolvimento degli obblighi in materia di trasparenza di cui al D.Lgs. n. 33/2013 e smi, in base all’ambito soggettivo di applicazione. Implementazione costante e tempestiva delle informazioni sui propri siti internet (attività, contratti, Carta dei servizi, in un’ottica di massima trasparenza e di efficientamento dell’accessibilità ai servizi erogati a favore dell’utenza/clienti).
- 2 **OBLIGHI IN MATERIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE:** adozione degli strumenti necessari, secondo le disposizioni e le linee guida delineati dall’ANAC Determinazione n. 1134/2017 e smi) e dal Comune di Ferrara (L. 190/2012 e smi), in particolare l’aggiornamento annuale del PTPCT, in base all’ambito soggettivo di applicazione
- 3 **ORGANISMO DI VIGILANZA:** la comunicazione formale, al Responsabile della Prevenzione della Corruzione (RPC) dell’amministrazione comunale, dell’avvenuta nomina, rinnovo, decadenza, rinuncia, sostituzione e revoca dell’Organismo di Vigilanza, designato ai sensi dell’art. 6 del D.lgs. 08.06.2001, n. 231, il cui compito è di vigilare sul funzionamento e sull’osservanza del modello di organizzazione e gestione adottato al fine di prevenire eventuali reati (“MOG 231/01).

#### OBIETTIVI GESTIONALI E DI PERFORMANCE

##### *Economicità ed equilibrio della gestione – Costi di funzionamento*

4. **SOSTENIBILITÀ ECONOMICA:** compatibilmente con l’evolversi delle condizioni esterne ed esogene, mantenimento, nel medio periodo e a invarianza degli attuali rapporti, degli equilibri di bilancio, sia economico che finanziario, senza che vi sia la necessità di interventi finanziari integrativi da parte del Comune, assicurando costante il flusso degli utili assegnati al Comune (ad eccezione delle Fondazioni, che non distribuiscono utili).
5. **DEFINIZIONE DI PROGRAMMI PREVISIONALI PLURIENNALI,** che consentano proiezioni a medio termine dell’attività e sui bilanci delle società/enti controllate in ordine a: piani degli investimenti, flussi di cassa, risultati economici, dati relativi al personale, debiti e patrimoni netti.
6. **CONTENIMENTO DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO E DEGLI ONERI DEL PERSONALE** (art. 19, comma 5 del TUSP), in particolare delle spese per la prestazione dei servizi (servizi e spese generali), compatibilmente con le attività svolte ed affidate dal Comune di Ferrara e delle variabili esogene di mercato



**Servizi affidati – Efficacia ed efficienza**

7. **FORME DI GESTIONE DEI SERVIZI AFFIDATI:** studio ed approfondimento, condiviso, degli aspetti organizzativi e tecnici in relazione ai contratti di servizio con scadenza nel mandato sindacale 2024-2029. Studio delle forme di gestione più appropriate, anche tramite rinnovi “in house” qualora sostenute da relazioni di convenienza economica, rispetto del mercato e di garanzia qualità erogata nei servizi affidati.
8. **NEGOZIAZIONE PER L’AFFIDAMENTO DI EVENTUALI SERVIZI AGGIUNTIVI** da parte del Comune recuperando ulteriore efficienza dalla gestione corrente.
9. **QUALITA’ DEI SERVIZI EROGATI:** introdurre (ove non presente) e/o rafforzare un sistema di rilevazione e monitoraggio della qualità dei servizi erogati ai cittadini, al fine di integrare il più ampio sistema dei controlli dell’Amministrazione Comunale in tema di qualità.

**Gestione - Organizzazione**

10. **APPROVAZIONE DEI BUDGET E DEI BILANCI CONSUNTIVI** nei tempi di legge e trasmissione al Comune di Ferrara
11. **RENDICONTAZIONE PUNTUALE AL COMUNE DI FERRARA:** report semestrali di monitoraggio obiettivi, richieste documentazioni contabili, relazioni previste dai contratti di servizio in essere – Rispetto dei tempi
12. **OBIETTIVI DUP – Sezione Strategica ed Operativa:** collaborazione alla realizzazione degli obiettivi specifici indicati nel presente DUP, in base all’attività caratteristica svolta e in stretta relazione con gli organi istituzionali di vertice
13. **FACOLTA DI RISOLUZIONE CONSENSUALE** del rapporto di lavoro con i dipendenti che abbiano maturato i requisiti di accesso ai trattamenti pensionistici, ove ammessa dalla normativa di legge e di contrattazione collettiva specificatamente applicazione al loro personale e nel rispetto delle procedure ivi previste.
14. **VALUTAZIONE DI FORME DI COLLABORAZIONE** con le società controllate in diversi ambiti di intervento (informatico/tecnologico, adempimenti per la trasparenza e l’anticorruzione, contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture ecc.) al fine di integrare e valorizzare le tecnologie, le metodologie e le competenze professionali.
15. **ATTIVAZIONE DI PROCEDURE COMPARATIVE** pubbliche in merito a reclutamento, selezioni, concorsi, incarichi professionali, collaborazioni, ecc., al fine di favorire la più ampia partecipazione e, al contempo, garantire maggiori livelli di trasparenza e imparzialità.

**PER LA SOCIETA’ “IN HOUSE” LEPIDA SCPA**

La società Lepida Scpa è una società “in house” a controllo pubblico congiunto da parte di una grandissima platea di soci pubblici (ad oggi, n. 454), il cui socio maggioritario è la Regione Emilia Romagna (95,61%).

La definizione degli obiettivi strategici da parte dei soci avviene secondo quanto disciplinato dalla “*Convenzione Quadro per l’esercizio del controllo analogo congiunto su “LEPIDA s.c.p.a.”*”, che individua nel Comitato Permanente di Indirizzo (CPI), l’organo di rappresentanza e di coordinamento dei numerosi soci per l’esercizio delle attività del controllo analogo congiunto, tra cui l’adozione degli atti di indirizzo.

Gli obiettivi stabiliti sono frutto della elaborazione e condivisione avvenuta con i componenti del Comitato Tecnico Amministrativo a supporto del Comitato Permanente di Indirizzo e Coordinamento di Lepida Scpa (CPI) e la successiva approvazione all’unanimità nella seduta del CPI del 18 novembre 2025. Tali obiettivi saranno poi approvati formalmente con delibera di Giunta Regionale.

In coerenza con tanto stabilito nel DEFR ed in continuità con l’esercizio 2025, si confermano per l’esercizio 2026 i seguenti obiettivi:

1. trasmettere ai propri soci, entro il 15 aprile, il bilancio così come approvato dall’Organo amministrativo della società e la relativa convocazione assembleare per l’approvazione dello stesso bilancio;
2. prevedere che, per ciascun esercizio, a consuntivo, l’incidenza percentuale del “complesso dei costi di funzionamento” sul “valore della produzione” non superi l’analoga incidenza media aritmetica percentuale dei medesimi “costi” degli ultimi cinque bilanci di esercizio precedenti, approvati all’inizio del medesimo esercizio, secondo le modalità condivise (Rif. Metodologia MEF).



## INDIRIZZI GENERALI IN MATERIA DI GESTIONE DEL PERSONALE DELLE SOCIETÀ E DEGLI ENTI "IN CONTROLLO" DEL COMUNE

Le società controllate devono stabilire criteri e modalità di reclutamento del personale nel pieno rispetto dei principi di trasparenza ed imparzialità.

Il Comune verificherà il rispetto delle procedure e delle modalità adottate in tema di reclutamento del personale.

Le politiche assunzionali delle società controllate dall'amministrazione comunale dovranno essere ispirate dal principio di contenimento dei costi del personale con il divieto di procedere ad assunzioni di qualsiasi tipologia in presenza di squilibri gestionali e di risultati d'esercizio negativi. In ogni caso, il costo del personale dovrà essere coerente con la politica gestionale – anche prospettica – da realizzare, tenuto conto dello sviluppo dell'attività, dell'andamento dei ricavi, delle politiche di efficientamento perseguite e degli investimenti programmati.

Le società controllate garantiscono all'amministrazione una costante informazione sull'andamento della spesa del personale in servizio, evidenziando l'obiettivo del contenimento potenziale degli oneri retributivi e della graduale riduzione della percentuale tra spese di personale e spese d'esercizio, in coerenza con quanto previsto dall'art. 19 del TUSP e con quanto sopra specificato.

L'amministrazione comunale potrà definire con separati e successivi atti di indirizzo, da applicarsi alle singole società e organismi rientranti nel perimetro di controllo del gruppo, ulteriori politiche di contenimento delle spese di personale e/o assunzionali, avuto riguardo a possibili interventi di carattere strategico.



### 1.2.3.2 – INDIRIZZI STRATEGICI IN MATERIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PROMOZIONE DELLA TRASPARENZA

La legge 190/2012 ss.mm.ii., recante “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”, ha previsto l’introduzione di diversi strumenti e misure volte alla prevenzione del fenomeno corruttivo. In particolare, l’art. 1 comma 8 prevede che l’organo di indirizzo politico definisca gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale.

A seguito dell’introduzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), di cui al D.L. n. 80/2021 art. 6 e D.P.R. n. 81/2022, gli obiettivi strategici entrano a far parte di una sottosezione di tale documento, predisposta dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) sulla base degli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza definiti dall’organo di indirizzo.

Gli obiettivi strategici devono dunque essere formulati in una logica di integrazione con quelli specifici programmati in modo funzionale alle strategie di creazione di valore.

Pertanto, alla luce della normativa vigente, di seguito l’aggiornamento 2026-2028 dei seguenti obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza, in relazione alle attività gestionali - operative e di misura della performance organizzativa dell’ente.

#### OBIETTIVO STRATEGICO N.1

#### **AUMENTO DELLA CAPACITÀ DI INDIVIDUARE CASI DI CORRUZIONE O DI ILLEGALITÀ ALL’INTERNO DELL’AMMINISTRAZIONE E CREAZIONE DI UN CONTESTO SFAVOREVOLE ALLA CORRUZIONE**

**Descrizione:** Per il perseguimento di tale obiettivo si evidenzia la necessità di rivalutare l’utilizzo e l’efficacia degli strumenti previsti nella specifica sottosezione del PIAO. Considerando gli strumenti già adottati, come ad esempio il “whistleblowing”, integrato con la versione on-line, è opportuno proseguire con l’attività di monitoraggio e controllo sulla corretta applicazione delle misure organizzative di prevenzione previste e della loro effettiva efficacia. A tale fine, sono state realizzate forme standardizzate di monitoraggio sull’applicazione delle misure di contrasto dei rischi corruttivi da parte dei dirigenti (analisi sperimentata nel 2022 con un Settore dell’Amministrazione), introducendo metodologie di controllo che facilitino la raccolta, l’elaborazione e l’aggregazione dei dati da trasmettere al RPCT.

Si intende proseguire con l’attività di formazione in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, specie per le figure dirigenziali e i titolari di posizioni organizzative ed in generale favorire l’innalzamento del livello qualitativo della formazione sempre più specialistica sulla base degli strumenti informatici di gestione. Nel perseguimento del presente obiettivo è importante l’applicazione attenta del “Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (D.P.R. n.62/2013 ss.mm.ii.) e del relativo “Codice di comportamento dei dipendenti del Comune di Ferrara”.

#### OBIETTIVO STRATEGICO N.2

#### **MAGGIORI LIVELLI DI TRASPARENZA: POTENZIAMENTO DELL’INFORMATIZZAZIONE DEL FLUSSO DEI DATI NONCHÈ DEL MONITORAGGIO SULL’ADEMPIMENTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE E MIGLIORAMENTO DELL’ACCESSIBILITÀ DEL SITO WEB ISTITUZIONALE**

**Descrizione:** Al fine di procedere sul miglioramento della fase di pubblicazione dei dati e della qualità degli stessi nell’apposita sezione del sito “Amministrazione trasparente”, si attua periodicamente (almeno con cadenza semestrale) l’attività di monitoraggio riguardo all’adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.lgs. n. 33/2013, facendo uso degli innovativi strumenti informatici gestionali che ora consentano anche una più attenta verifica sull’adempimento di tali obblighi.

Dal 2022 è stata implementata la nuova piattaforma online dedicata ad “Amministrazione trasparente” che consente una più facile accessibilità alle sezioni web specifiche, oltre a essere più intuitiva nella ricerca e nella consultazione online dei dati, documenti e informazioni presenti nel sito; la piattaforma è in continuo sviluppo. Considerato quanto sopra, è necessario proseguire negli interventi formativi del personale al fine di garantire la correttezza delle pubblicazioni in questione, anche alla luce degli aggiornamenti tecnologici che la piattaforma riceve periodicamente.



### **OBIETTIVO STRATEGICO N.3**

#### **PROMUOVERE E FAVORIRE LA RIDUZIONE DEL RISCHIO DI CORRUZIONE E DI ILLEGALITÀ NELLE SOCIETÀ E ORGANISMI PARTECIPATI**

**Descrizione:** Si procede, periodicamente, al normale monitoraggio in ordine agli adempimenti previsti dalla normativa citata in premessa, attraverso le azioni di verifica nei riguardi delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dal Comune di Ferrara.

In particolare, come indicato nel precedente obiettivo, sono stati adottati attività di vigilanza sulle società e sugli enti nei confronti dei quali sussiste da parte di questo Ente il controllo da c.d. “vincolo contrattuale”. Inoltre, in un’ottica di riduzione del rischio corruzione, anche per gli enti di diritto privato in controllo pubblico che, per legge, non sono tenuti all’adozione di adeguati modelli organizzativi, di gestione e di controllo ai sensi del D.lgs. n.231/2001. Si ritiene utile proseguire con tale monitoraggio al fine di porre loro l’attenzione sull’opportunità di dotarsi di tali strumenti da integrarsi con le disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza.



### 1.2.3.3 – INDIRIZZI GENERALI PER LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA 2026-2028

Nella programmazione dei propri obiettivi strategici e nella definizione dei propri programmi e delle risorse, l'Ente è tenuto a rispettare i parametri delle decisioni di economia e finanza e, *in primis*, i documenti contabili vengono redatti in conformità ai vincoli ed agli equilibri previsti dal quadro normativo definito per il proprio comparto di riferimento.

Per sua natura un ente locale ha come *mission* il soddisfacimento delle esigenze dei cittadini attraverso l'erogazione di servizi che trovano la copertura finanziaria in una antecedente attività di acquisizione delle risorse: l'attività di ricerca delle fonti di finanziamento, sia per la copertura della spesa corrente che per quella d'investimento, costituisce il primo momento dell'attività di programmazione del nostro ente.

Uno dei presupposti per redigere un'efficace pianificazione strategica ed una attendibile programmazione operativa è rappresentato dalla necessità di un quadro normativo certo e stabile della finanza comunale. In tale ambito la legislazione nazionale mostra, invece, una situazione in continua evoluzione - spesso a discapito della finanza comunale - che non permette di elaborare precise linee di indirizzo finanziario per il bilancio del Comune che ha un orizzonte temporale triennale.

Pertanto, ai fini della predisposizione del progetto di Bilancio di Previsione 2026-2028, in coerenza con la programmazione strategica ed operativa del presente DUP, si definiscono le seguenti linee di indirizzo:

#### Politiche tributarie, fiscali e tariffarie

Al fine contribuire ad assicurare l'equilibrio finanziario, verificato il livello dei tributi locali e in ottica di equità fiscale, proseguiranno le azioni di recupero dei margini di evasione, di elusione e di morosità.

Questa attività dovrà essere caratterizzata da un rafforzamento della *compliance* dei contribuenti. In tal senso il Comune, per favorire l'adempimento degli obblighi tributari, sfrutterà tutte le opportunità offerte dalla normativa per venire incontro a coloro che sono disponibili a regolarizzare la propria posizione tributaria.

In coerenza anche con tale finalità di un più agevole rapporto con i contribuenti e con i cittadini in generale, si conferma che la possibilità di pagamento con il sistema PAGOPA sarà allargata a tutte le entrate comunali.

Sul fronte delle entrate extratributarie si mira a consolidare gli effetti positivi della revisione complessiva del sistema tariffario, si conferma l'eliminazione delle tariffe di importo irrisorio – salvi gli obblighi di legge, cercando di ricondurre ad un'unica deliberazione di Giunta la manovra tariffaria e tributaria propedeutica alle previsioni di bilancio.

#### Contenimento della spesa corrente e dei costi di funzionamento

In tema di spesa corrente verranno sviluppate azioni di razionalizzazione dei costi di funzionamento, valutando anche le possibilità di riorganizzazione logistica delle numerose sedi degli uffici e degli spazi già in uso che dovrà mirare a contenere l'uso di immobili non di proprietà. Assume rilievo anche il monitoraggio e la verifica in termini di efficienza ed efficacia dei vari contratti di servizio in essere.

#### Ricorso all'indebitamento

Sul tema dell'indebitamento, nei prossimi esercizi il Comune prevede di assumere mutui per concorrere alla realizzazione di investimenti strategici necessari allo sviluppo economico e sociale del nostro territorio, in nell'ambito delle compatibilità con i vincoli di finanza pubblica.

#### Fonti di finanziamento per investimenti in conto capitale

Il ricorso all'indebitamento si accompagna ad altre forme di copertura degli investimenti, quali:

- contributi in conto capitale da Stato ed enti pubblici, fondazioni o altri soggetti privati;
- l'impiego del risultato di amministrazione vincolato e disponibile che potrà essere determinato in seguito alla approvazione dei rendiconti di gestione;
- utilizzo di entrate proprie in conto capitale quali i proventi in materia edilizia ("oneri di urbanizzazione"), entrate derivanti dalla alienazione di beni non funzionali ai fini istituzionali dell'ente.



Per quanto attiene la spesa per investimenti l'attività di ricerca delle migliori fonti di finanziamento per la copertura della spesa d'investimento esige che siano seguiti costantemente gli specifici bandi attraverso una ricognizione dei provvedimenti europei, statali e regionali che finanziano interventi sulle opere pubbliche, consentendo di realizzare interventi senza oneri a carico dell'Ente o in co-finanziamento.

#### Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio esistente

L'azione dell'amministrazione sarà orientata alla messa a reddito e alla razionalizzazione della gestione del patrimonio non utile a fini istituzionali, in primo luogo attraverso la valorizzazione commerciale dei beni di maggior valore e l'alienazione e dismissione dei cespiti che non vengono direttamente utilizzati dall'ente e il cui mantenimento in proprietà (per complessità, per stato manutentivo, per localizzazione ecc.) risulta oneroso e non conveniente.

#### Equilibri finanziari

L'amministrazione sarà orientata a mantenere la stabilizzazione della spesa corrente ai fini degli equilibri finanziari, valutate anche le spese non obbligatorie, non impegnate o non contrattualizzate riguardanti le funzioni non fondamentali dell'Ente, ricorrendo altresì, se necessario, alla limitazione della capacità autorizzatoria del Bilancio di Previsione.

#### Spesa di personale

Proseguire con le azioni delineate nel programma assunzionale, avendo come riferimento la programmazione approvata ma garantendo altresì un attento monitoraggio della spesa di personale che dovrà avere come obiettivo la sostenibilità degli equilibri finanziari prospettici, assicurando la costante centralità delle risorse umane quale leva strategica per la realizzazione delle azioni amministrative.

