

Società del Gruppo Holding Ferrara Servizi:

- ***HOLDING FERRARA SERVIZI SRL (capogruppo)***
- ***ACOSEA IMPIANTI SRL***
- ***A.F.M. FARMACIE COMUNALI FERRARA SRL***
- ***AMSEF SRL***
- ***FERRARA TUA SRL***

Relazione sul governo societario

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

PRESA D'ATTO CON ASSEMBLEA DEL 27 APRILE 2018

INDICE

PREMESSA

- 1. HFS: LE FUNZIONI DI GOVERNANCE E LA COMPAGINE SOCIETARIA**
 - 1.1. La Holding come strumento di *governance* delle società partecipate dagli Enti Locali**
 - 1.2. La compagine sociale e il gruppo societario**
- 2. LE MODALITA' DI INDIRIZZO E CONTROLLO**
- 3. I SISTEMI E GLI STRUMENTI**
 - 3.1. IL Codice Etico D.lgs. 231/2001**
 - 3.2. Procedure per conferimento di incarichi e contratti**
 - 3.3. Regolamento per la disciplina delle procedure di ricerca, selezione e inserimento del personale**
- 4. IL CRUSCOTTO RISK MANAGEMENT E I PROGRAMMI DI CSR**

PREMESSA

L'introduzione del D.Lgs. n. 175/2016, ("Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica"), decreto attuativo della cd Riforma Madia ha introdotto, per le società in controllo pubblico, l'obbligo di predisporre specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale, al fine di informare tempestivamente i soci.

La valutazione viene riportata all'interno di una relazione annuale che viene pubblicata unitamente al bilancio di esercizio.

Il decreto prevede che le società a controllo pubblico *possano "integrare, in considerazione delle dimensioni e delle caratteristiche organizzative nonché dell'attività svolta, gli strumenti di governo societario con:*

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

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

In assenza di linee guida per la elaborazione delle presente relazione il CdA di HFS ha riepilogato le seguenti informazioni, suddivise in tre categorie:

- informazioni descrittive il profilo della società
- processi di corporate governance
- informazioni relative agli strumenti messi in campo e in via di definizione

1. HFS: LE FUNZIONI DI GOVERNANCE E LA COMPAGINE SOCIETARIA

1.1. La Holding come strumento di *governance* delle società partecipate dagli Enti Locali

La *governance* delle società partecipate dal Comune di Ferrara si struttura attraverso una società **Holding, a totale controllo pubblico.**

Holding Ferrara Servizi S.r.l. è una società unipersonale del Comune di Ferrara, iscritta nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese di Ferrara in data 29 Dicembre 2006. Holding Ferrara Servizi S.r.l. è stata costituita in data 18 Dicembre 2006 dal Comune di Ferrara, con l'obiettivo di rendere più efficiente l'organizzazione comunale e razionalizzare l'utilizzo delle risorse, conferendole la quasi totalità delle azioni delle Società di cui deteneva la quota di controllo.

Lo scopo particolare della società è di assicurare compattezza e continuità nella gestione delle società controllate dal Comune di Ferrara esercitando funzioni di indirizzo strategico e di direzione e coordinamento sia dell'assetto organizzativo che delle attività esercitate dalle società partecipate.

Il sistema di regole che sovrintende l'attività di governo della società è riconducibile alla definizione di *corporate governance* ossia un sistema di regole gestionali rivolte al soddisfacimento delle condizioni di equilibrio generale e particolare della società, **garantendo lo svolgimento di un'attività di controllo sul grado di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi prefissati.**

Il modello Holding di partecipazioni societarie consente:

- a) di realizzare un sistema di controllo dell'attività delle società partecipate di "secondo livello", sviluppando economie di controllo e di coordinamento;
- b) di raggiungere economia ed efficacia di informazioni;
- c) di agevolare le operazioni di consolidamento con le società partecipate;
- d) di fornire servizi a tutte le società del gruppo indirizzandole nelle decisioni strategiche;
- e) di disporre di uno strumento societario che, in quanto dotato di proprio patrimonio, possa ricorrere al sistema bancario non solo per le proprie necessità di finanziamento, ma soprattutto a sostegno delle partecipate;
- f) di delegare generalmente l'amministrazione delle società operative

direttamente alla persona giuridica di Holding Ferrara Servizi S.r.l., accorciando la catena di *governance* con l'ente proprietario e garantendo uniformità di gestione.

La Holding impronta la propria attività ai principi di corretta gestione societaria, fondata sull'adeguatezza dei propri assetti e della struttura del Gruppo al fine di esercitare compiutamente l'attività di direzione e coordinamento.

La Holding Ferrara Servizi S.r.l. ha come oggetto sociale:

- La gestione e valorizzazione del patrimonio mobiliare del Comune di Ferrara;
- L'assunzione di partecipazioni in altre società o enti, anche intervenendo alla loro costituzione, le quali potranno avere ad oggetto la gestione e l'erogazione di servizi pubblici locali ed iniziative imprenditoriali che abbiano anche rilevanza pubblica oltre che per conto e nel territorio del Comune di Ferrara anche per conto e nel territorio di altri comuni, loro società o consorzi, di Enti pubblici e di soggetti privati;
- Assicurare la gestione ottimale delle società partecipate ed esercitare funzioni di indirizzo strategico così come stabilite dall'ente territoriale proprietario, nonché di coordinamento sia dell'assetto organizzativo che delle attività esercitate dalle società partecipate;
- La prestazione, nei confronti ed a favore del Comune di Ferrara e delle Società controllate e/o partecipate, di servizi strumentali al fine di valorizzare e coordinare le controllate quali ad esempio tesoreria, gestione acquisti, nonché servizi amministrativi, tecnico-giuridici ed organizzativi in genere, e specificatamente il coordinamento finanziario e fiscale delle società controllate e/o partecipate, finalizzato allo sviluppo dell'economia nell'ambito delle attività e dei settori inerenti l'erogazione dei servizi pubblici locali di cui sopra, quali ad esempio: arte e cultura, parcheggi, trasporti, verde pubblico, disinfezione e disinfestazione, servizi alla persona, servizi cimiteriali, servizi connessi alla proprietà degli impianti ed *assets* relativi al ciclo integrato delle acque, gas-metano ed energia in genere;
- La progettazione, la realizzazione, l'organizzazione, la gestione e la manutenzione, nei confronti ed a favore del Comune di Ferrara e delle società controllate e/o partecipate, di ogni opera e/o impianto necessario o funzionale o comunque correlato allo svolgimento delle attività e dei servizi svolti dalle società partecipate;

- La gestione di ogni altra competenza ed attività connessa ai servizi espletati, atta a garantire il soddisfacimento delle necessità delle amministrazioni pubbliche e/o di soggetti privati, attribuendo in ogni caso priorità all'interesse pubblico;
- La gestione e la valorizzazione, sia direttamente che per il tramite di Società controllate e/o partecipate, di immobili, anche del Comune di Ferrara ove alla stessa conferiti, affidati in gestione o dalla stessa comunque acquisiti in conformità alla vigente normativa.

Holding Ferrara Servizi S.r.l. è società pienamente rispondente al modello cd. "in house", essendo presenti i tre requisiti del:

- a) Capitale totalmente pubblico;
- b) Esercizio di un controllo analogo da parte dell'Ente socio, con influenza determinante sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni importanti della società;
- c) Maggior parte dell'attività svolta in relazione alla sfera del socio.

In considerazione delle previsioni del proprio oggetto sociale, la Holding rispetta i limiti predefiniti dalle deliberazioni adottate dall'Ente locale socio relativamente alla propria attività nonché delle attività delle partecipate.

1.2 La compagine sociale e il gruppo societario

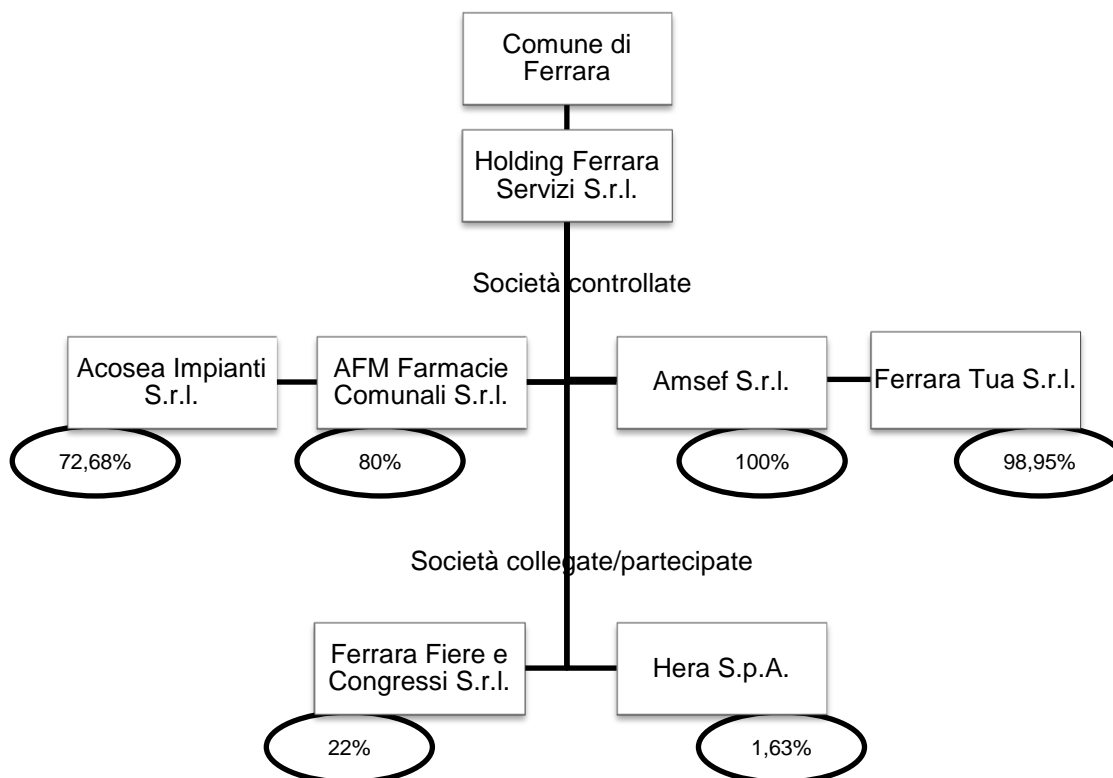
Al 31.12.2017 la compagine sociale di Holding Ferrara Servizi S.r.l. è così costituita.

Compagine sociale di Holding Ferrara Servizi S.r.l.	Valore nominale Complessivo (€)	%
Comune di Ferrara	81.643.400,41	100%
	81.643.400,41	100%

Per "Gruppo ristretto" si intendono le società controllate da Holding Ferrara Servizi S.r.l.

Per "Gruppo" s'intendono tutte le società partecipate da Holding Ferrara Servizi S.r.l. medesima, a prescindere dalla quota di partecipazione, e con esclusione delle società quotate in mercati regolamentati. Di seguito lo schema relativo alla struttura

societaria.



SOCIETA' HOLDING FERRARA SERVIZI SRL

Consiglio di amministrazione

Presidente	Paramucchi Paolo Bellini Giorgio Vaccari Alessandra
------------	---

Collegio Sindacale

Presidente	Madonna Salvatore
Sindaci effettivi	Del Carlo Maurizia Davì Tiziana
Sindaci supplenti	Adamini Angelo Cestari Greta

Revisore legale

Fenocchio Donatella

O.D.V.

Direttore Generale

Lucci Stefano

La governance di HFS in base alla normativa applicabile è articolata come segue:

- Assemblea dei Soci;
- Consiglio di Amministrazione;
- Collegio Sindacale e Revisore;
- Direttore Generale;
- Organismo di Vigilanza;
- Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

2. LE MODALITA' DI INDIRIZZO E CONTROLLO

I provvedimenti adottati dall'Ente Socio hanno definito la possibilità da parte dello stesso di gestire le proprie partecipazioni nelle società, comprese quelle che erogano servizi pubblici locali, mediante società Holding, secondo linee operative che privilegino **strategie di governo societario** e che garantiscano le **funzioni di indirizzo da parte dell'Ente Locale**, detentore delle quote societarie, nonché la possibilità da parte della Holding di partecipare, quale espressione diretta dell'Ente stesso, all'amministrazione delle partecipate di 2° livello.

Il Consiglio Comunale di Ferrara esercita il controllo delle società cui partecipa, definendo, fra l'altro, le modalità attraverso cui si esercitano le funzioni di indirizzo e controllo, nonché i criteri fondamentali della governance che regolano il funzionamento di Holding Ferrara Servizi S.r.l.

Holding Ferrara Servizi S.r.l. nella sua attività e nel rapporto con le imprese controllate persegue gli indirizzi strategici definiti dall'Ente locale, attraverso una serie di obiettivi:

- **HFS garantisce il pieno rispetto degli indirizzi strategici definiti dall'Ente locale proprietario.** Gli indirizzi strategici che fanno riferimento agli indirizzi

generali forniti dall'ente sovraordinato attraverso il **DUP – DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE**, una volta declinati vengono sottoposti all'approvazione dell'assemblea di Holding Ferrara Servizi S.r.l. e quindi all'Ente Proprietario. **Tali indirizzi sono impegnativi per gli amministratori della società Holding;**

- Le società controllate dalla Holding sono sottoposte all'attività di direzione e coordinamento della Capo Gruppo HFS, cui compete indicare gli obiettivi da perseguire nel corso degli esercizi. I poteri di indirizzo e di controllo strategico sulle società partecipate restano nella titolarità del Comune di Ferrara che li esercitano tramite Holding Ferrara Servizi S.r.l.;

Holding Ferrara Servizi S.r.l. adotta **idonee procedure** per l'effettivo esercizio di una attività di indirizzo, coordinamento e controllo sulle società del Gruppo ristretto. A tal fine sono individuate specifiche **modalità operative nell'ambito del regolamento per la redazione del budget, del bilancio, delle situazioni trimestrali e per l'esercizio delle funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo.**

Allo scopo, la società tiene apposita rendicontazione, con autonoma evidenziazione dei risultati gestionali, relativamente a ciascuna delle società partecipate che operano in *house providing*.

Con appositi strumenti operativi sono definite tra Holding Ferrara Servizi S.r.l. e il Comune di Ferrara **le modalità per il coordinamento dei processi correlati all'esercizio delle funzioni di controllo delle società partecipate ai sensi di legge e con riferimento al quadro normativo in materia di controlli, vincoli di finanza pubblica, trasparenza, disciplina dell'anticorruzione, pubblicità, previsto per le società partecipate dagli Enti locali.**

L'Ente locale definisce preventivamente **i macro-obiettivi gestionali** a cui devono tendere le società partecipate, secondo parametri qualitativi e quantitativi. Detti parametri sono riportati nei Budget di Holding Ferrara Servizi S.r.l. e impartiti come indirizzi alle società del Gruppo ristretto.

Holding Ferrara Servizi S.r.l. trasmette all'Ente Socio:

- Il **budget** preventivo della società Holding, contenente anche informazioni inerenti le società partecipate, nonché quello delle società operanti in regime di *house providing*. Le informazioni fornite dalla Holding riguardano tutte le società partecipate e quindi anche quelle non in *house providing*;

- **Relazioni trimestrali** per il I°, II° e II°I trimestre contenenti informazioni di natura economica, finanziaria e patrimoniale, inerente la Holding e tutte le società partecipate, evidenziando gli eventuali **scostamenti** rispetto al budget previsionale rispetto agli obiettivi gestionali individuati dall'Ente Socio;
- **Il bilancio d'esercizio** della società Holding, contenente anche informazioni inerenti le società partecipate, nonché quello delle società operanti in regime di *house providing*. Le informazioni fornite dalla Holding riguardano tutte le società partecipate e quindi anche quelle non in *house providing*;
- **Il bilancio consolidato di Gruppo.**

Il sistema di controlli descritto al presente paragrafo si riferisce in primis alle società controllate da Holding Ferrara Servizi S.r.l..

In ogni caso Holding Ferrara Servizi S.r.l. assicura un appropriato flusso informativo, anche riguardo alle altre società, come esecuzione della direzione e coordinamento societario e comunque sulla base delle eventuali disposizioni impartite dall'Ente locale Socio.

L'acquisizione delle informazioni di interesse comune dell'Ente Socio - necessarie per alimentare il sistema informativo di controllo interno e/o corrispondere ad esigenze informative esterne connesse alla verifica del rispetto dei vincoli di finanza pubblica e, più in generale, delle norme regolanti il comparto delle società a partecipazione pubblica - viene effettuata in modo coordinato e con modalità disposte dall'Ente Proprietario.

Di seguito si riporta la struttura delle singole società del Gruppo.

ACOSEA IMPIANTI SRL

Organo Amministrativo: Amministratore Unico

Holding Ferrara Servizi Srl (fino al 31/05/2018)

Collegio Sindacale

Presidente	Adamini Angelo
Sindaci effettivi	Cestari Greta

Sindaci supplenti
Canella Clyde
Lodi Alberto
Gnani Irene

O.D.V.

Sandri Daniela

Soci

Elenco Soci	QUOTE	%
Comune di Alfonsine	252.980,00	0,60%
Comune di Bondeno	2.187.285,20	5,20%
Comune di Cento	3.476.244,00	8,26%
Comune di Ferrara	420.791,81	1,00%
Comune di Masi Torello	303.576,00	0,72%
Comune di Poggio Renatico	936.026,00	2,23%
Comune di Portomaggiore	1.568.476,00	3,73%
Comune di Terre del Reno	809.536,00	1,92%
Comune di Vigarano Mainarda	632.450,00	1,50%
Comune di Voghiera	556.556,00	1,32%
Comune di Argenta	354.172,00	0,84%
Holding Ferrara Servizi Srl	30.581.087,99	72,68%
Capitale Sociale	42.079.181,00	100,00%

La governance di Acosea Impianti Srl in base alla normativa applicabile è articolata come segue:

- Assemblea dei Soci;
- Amministratore Unico;
- Collegio Sindacale con revisione legale dei conti;
- Organismo di Vigilanza;
- Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

A.F.M. FARMACIE COMUNALI FERRARA SRL

Organo Amministrativo: Amministratore Unico

Buriani Massimo (fino all'Assemblea di approvazione del bilancio al 31/12/2017)

Collegio Sindacale

Presidente	Gnani Irene
Sindaci effettivi	Vecchi Ivano
	Mauro Luciano
Sindaci supplenti	Tarricone Maurizio
	Cestari Greta

Direttore Generale

Riccardo Zavatti

O.D.V.

Riccardo Caniato

Soci

Elenco Soci	QUOTE	%
Comune di Ferrara	100.000,00	20,00%
Holding Ferrara Servizi Srl	400.000,00	80,00%
Capitale Sociale	500.000,00	100,00%

La governance di AFM Farmacie Comunali Ferrara Srl in base alla normativa applicabile è articolata come segue:

- Assemblea dei Soci;
- Amministratore Unico;
- Collegio Sindacale con revisione legale dei conti;
- Direttore Generale;
- Organismo di Vigilanza;
- Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

AMSEF SRL

Organo Amministrativo: Amministratore Unico

Paolo Panizza

Sindaco Unico

Fini Elisabetta

O.D.V.

Brina Ines

Soci

Elenco Soci	QUOTE	%
Holding Ferrara Servizi Srl	113.000,00	100,00%

La governance di Amsef Srl in base alla normativa applicabile è articolata come segue:

- Assemblea dei Soci;
- Amministratore Unico;
- Sindaco Unico con revisione legale dei conti;
- Organismo di Vigilanza;
- Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

FERRARA TUA SRL

Organo Amministrativo: Amministratore Unico

Holding Ferrara Servizi Srl

Collegio Sindacale

Presidente Mezzogori Paolo

Sindaci effettivi	Raddi Stefano
	Tapetto Elena
Sindaci supplenti	Susca Antonio
	Cestari Greta

Direttore Generale

Lucci Stefano

O.D.V.

Lignini Marta

Soci

Elenco Soci	QUOTE	%
Comune di Ferrara	26.916,92	1,00%
Comune di Vigarano Mainarda	1.401,94	0,05%
Holding Ferrara Servizi Srl	2.671.681,14	98,95%
Capitale Sociale	2.700.000,00	100,00%

La governance di Ferrara Tua Srl in base alla normativa applicabile è articolata come segue:

- Assemblea dei Soci;
- Amministratore Unico;
- Collegio Sindacale con revisione legale dei conti;
- Direttore Generale;
- Organismo di Vigilanza;
- Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

3. I SISTEMI E GLI STRUMENTI

3.1 Il Codice Etico D.lgs. 231/2001

Holding Ferrara Servizi S.r.l. e le società del Gruppo ristretto hanno adottato il **modello** di cui al D.Lgs. 231/2001.

L'adozione e l'efficace attuazione del modello rappresenta non solo uno strumento di prevenzione di eventuali reati, ma migliora, in quanto insieme di regole cui gli esponenti aziendali sono tenuti ad uniformarsi, la *corporate governance* di Holding Ferrara Servizi S.r.l. e delle società del Gruppo ristretto.

Scopo del modello è la costruzione di un sistema strutturato e organico di procedure e di attività di controllo, da svolgersi anche e principalmente in via preventiva e tale da non potere essere violato se non eludendone fraudolentemente le disposizioni.

Data la natura delle società pubbliche, in tale ambito il modello di cui al D.Lgs. 231/2001 - tipicamente privatistico - deve essere implementato estendendone l'ambito di applicazione non solo ai reati contro la pubblica amministrazione previsti dal medesimo D.Lgs. 231/2001, ma anche ai fini del conseguimento degli obiettivi previsti nella L. 190/2012.

Lo sviluppo del modello di organizzazione e gestione, adeguato a prevenire il rischio di illeciti, è attuato con riferimento alle problematiche e alle modalità gestionali specifiche di ogni società del Gruppo ristretto, rispettando gli standard fissati dal modello della Capo Gruppo, secondo le fasi seguenti:

- a) Identificazione dei rischi e dei processi sensibili;
- b) Individuazione delle iniziative necessarie ai fini del miglioramento e dell'adeguamento del sistema di controllo interno e dei requisiti organizzativi essenziali alla luce dei principi della separazione delle funzioni e della definizione di poteri autorizzativi coerenti con le responsabilità assegnate;
- c) Definizione delle procedure decisionali e gestionali.

Sono conseguentemente stati predisposti:

- Il Codice Etico, che fissa le linee di orientamento generali e i principi cui l'operatività della società si ispira costantemente;
- Il Modello di Organizzazione e Gestione, specificamente diretto alla prevenzione dei reati previsti dal D.Lgs. 231/2001, fondato sui protocolli, procedure tese a disciplinare in dettaglio le modalità operative nei settori "sensibili", e su un sistema di deleghe di funzioni e di procure che assicurino una chiara e trasparente rappresentazione del processo di formazione e di attuazione delle decisioni;
- L'Organismo di Vigilanza (O.d.V.) con il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello e di assicurarne l'aggiornamento.

Il Codice Etico, rappresenta un veicolo di sensibilizzazione di tutti coloro che agiscono in nome e per conto della società, affinché, conformando costantemente il

loro operare alle prescrizioni previste, orientino i loro comportamenti al rispetto della legge e dei principi di correttezza e trasparenza.

Holding Ferrara Servizi S.r.l. e le società del Gruppo sono tenute all'applicazione della vigente normativa in materia di **anticorruzione e trasparenza**, limitatamente alla loro attività di pubblico interesse disciplinate dal diritto nazionale o dell'Unione europea, salvo sopravvenute modifiche normative.

Holding Ferrara Servizi S.r.l. e le società del Gruppo si conformano inoltre agli indirizzi dei soci definiti in materia.

La trasparenza dell'attività amministrativa costituisce principio generale in materia di anticorruzione ed è assicurata mediante la pubblicazione, nei siti web istituzionali di Holding Ferrara Servizi S.r.l. e delle Società del Gruppo ristretto, delle informazioni previste dalla legge, secondo criteri di facile accessibilità, completezza e semplicità di consultazione, nel rispetto delle disposizioni in materia di segreto di Stato, di segreto d'ufficio e di protezione dei dati personali.

Inoltre Holding Ferrara Servizi S.r.l. adotta la seguente regolamentazione interna:

- Procedure per il conferimento di incarichi professionali e contratti;
- Regolamento per la disciplina delle procedure di ricerca, selezione ed inserimento di personale.

3.2 Procedure per conferimento di incarichi e contratti

I Regolamenti aziendali sono adottati in applicazione dei principi di legalità, economicità, efficacia, efficienza, trasparenza e pubblicità.

Disciplinano, integrano ed interpretano la rigorosa applicazione della normativa (comunitaria, nazionale e regionale), legislativa e regolamentare, sia in riferimento alle disposizioni vigenti sia a quelle eventualmente disposte in ogni tempo con esplicito riferimento alla specifica fattispecie societaria, tenendo conto altresì di ogni direttiva in materia che l'Ente locale Socio di Holding Ferrara Servizi S.r.l. ritiene di disporre.

Holding Ferrara Servizi S.r.l. può conferire incarichi individuali per esigenze cui non può fare fronte con i propri amministratori e/o proprio personale dipendente e/o personale distaccato. Detta circostanza è il presupposto della assegnazione a terzi. Opera nel rispetto dei principi di efficienza ed efficacia economica. Viene disciplinato

il conferimento di incarichi aventi ad oggetto prestazioni di tipo intellettuale da parte di soggetti prestatori in forma di contratti di lavoro autonomo. Salvo quanto previsto per il conferimento di incarichi in via diretta, gli incarichi sono generalmente affidati con il criterio delle procedure comparative.

Acquisto di beni, servizi e forniture da soggetti terzi: Per le varie tipologie di procedure di affidamento si fa riferimento a quanto disposto dal D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50 e dalla normativa integrativa e/o modificativa, da ogni altra disposizione legislativa e regolamentare in materia (nazionale, comunitaria, regionale), oltre alle specifiche Linee guida disposte dall'Autorità Nazionale Anticorruzione.

Holding Ferrara Servizi S.r.l. intende aderire alla centrale di committenza regionale *Intercenter e nazionale MEPA*. In presenza di convenzioni vigenti per appalti, forniture, servizi funzionalmente compatibili ed adeguate alla richiesta di acquisto.

Il Comune di Ferrara svolge funzioni di centrale di committenza per gli importi sopra la soglia dei 40.000 euro per conto delle proprie società controllate e/o partecipate, sulla base di specifici accordi con le stesse. In tal senso opera per appalti, forniture, servizi "comuni" o di interesse di specifiche società del Gruppo, con osservanza delle norme previste dalla Legge.

3.3 Regolamento per la disciplina delle procedure di ricerca, selezione e inserimento del personale

Il Regolamento individua i principi, le regole e le modalità procedurali generali cui Holding Ferrara Servizi S.r.l. deve attenersi nella ricerca, selezione ed inserimento di personale nel rispetto dello Statuto.

L'atto è adottato ai sensi dell'art. 18, comma 2 del D.L. 25 giugno 2008, n. 112, convertito con L. 6 agosto 2008, n. 133, nel rispetto dei principi, anche di derivazione comunitaria, di trasparenza, pubblicità e imparzialità, dettando norme in via di autolimitazione nel rispetto dei principi di cui all'art. 35, comma 3, del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165.

A prescindere da ogni eventuale vincolo comunque sancito, Holding Ferrara Servizi S.r.l. persegue l'obiettivo di razionalizzazione delle spese di personale, degli oneri contrattuali e delle altre voci di natura retributiva e indennitaria, in coerenza con le proprie esigenze organizzative (e quindi compatibilmente con le stesse), scegliendo tra le varie opzioni funzionalmente attivabili quella più coerente rispetto al suindicato obiettivo.

L'assunzione del personale per la copertura delle qualifiche professionali previste dall'organizzazione della società avviene, salvo i casi espressamente previsti, per procedura ad evidenza pubblica con selezione per titoli ed esami mediante lo svolgimento di prove volte all'accertamento della professionalità richiesta.

Holding Ferrara Servizi S.r.l. garantisce pari opportunità nell'accesso all'impiego, senza discriminazione alcuna per ragioni di sesso, di appartenenza, di opinioni, orientamenti e condizioni personali e sociali nel rispetto della normativa vigente e, in particolare, del Codice delle Pari Opportunità.

La società fa riferimento alla formazione professionale continua come scelta qualificante della politica delle risorse umane, compatibilmente con le risorse economiche annuali previste a budget.

In una logica di contenimento dell'incremento della spesa globale ed in specifico di focalizzazione dell'utilizzo degli incarichi esterni nonché delle forme di lavoro flessibile, nell'ambito di un processo di crescita qualitativa complessiva del rapporto infra-gruppo, Holding Ferrara Servizi S.r.l. ricorre ordinariamente alla fattispecie del distacco o comando di dipendenti di società controllate e/o partecipate e/o dell'Ente locale Socio.

4. IL CRUSCOTTO RISK MANAGEMENT E I PROGRAMMI DI CSR

HFS ha elaborato un sistema di risk management in corso di applicazione sperimentale.

E' articolato su tre *step* successivi di analisi che si succederanno secondo la logica dei 'vagli progressivi', in modo da strutturare un meccanismo che offra adeguate garanzie di efficacia (capacità predittiva) e, che al tempo stesso, tiene nel dovuto conto il profilo dei costi – economici ed organizzativi – di monitoraggio, nella prospettiva di una soddisfacente efficienza (rapporto tra capacità previsionale e costi di monitoraggio).

Se il primo livello di analisi non mostra elementi di criticità offrendo, quale diagnosi di sintesi, un "semaforo verde", ossia una sostanziale assenza di elementi significativi di criticità, l'analisi potrà dirsi conclusa al primo livello.

Qualora invece il sistema di indicatori monitorati al primo livello faccia registrare un livello di criticità superiore alla soglia di significatività, l'esame prosegue entrando

nella seconda fase, ove si adotta uno strumento di analisi specialistico, più raffinato e complesso (e quindi oneroso) ma con superiore capacità discriminante e pertanto maggiormente preciso ed affidabile.

Qualora, invece, anche nel secondo *step* dovessero emergere criticità significative, occorrerà attivare il terzo livello di analisi che coinvolgerà professionalità specialistiche esterne che consentiranno approfondire ulteriormente l'analisi, giungendo a offrire utili indicazioni in merito a:

1. Definizione della diagnosi in merito alla possibile prospettiva di crisi aziendale;
2. L'analisi delle cause all'origine delle disfunzioni aziendali;
3. La definizione delle linee di azione, sia interne che esterne alla combinazione economica, per poter eliminare le cause all'origine del processo degenerativo e riconvertire il moto aziendale verso posizioni di equilibrio;
4. L'esame delle prospettive future per il recupero e il rilancio.

Gli indicatori della batteria di valutazione sono:

1) Indice di autonomia finanziaria:

Mezzi propri / Totale passività (analisi valori soglia)

2) Margine di struttura secondario

Attivo fisso / (mezzi propri + debiti a scadenza oltre l'esercizio successivo) (analisi valori soglia)

3) Posizione finanziaria netta

(Totale disponibilità liquide + Crediti a breve termine) – (Banche entro e oltre l'esercizio + Altri finanziatori entro e oltre l'esercizio)

4) Indice di disponibilità

Attivo circolante / Debiti esigibili entro l'esercizio successivo (analisi valori soglia)

5) Grado di copertura degli oneri finanziari

Componenti positive di reddito "ordinarie" [ossia: A) Valore della produzione + C) 15 + C) 16] + Ammortamenti e svalutazioni / Oneri finanziari (analisi valori soglia)

6) Ricavi pro-capite

Componenti positive di reddito "ordinarie" [ossia: A) Valore della produzione + C) 15 + C) 16] / numero dipendenti (analisi valori soglia)

7) Return on Equity (ROE)

Risultato prima delle Imposte / Mezzi propri (analisi valori soglia)

Infine, per quanto riguarda la **responsabilità sociale** delle imprese, così come identificata dalla Commissione Europea, per conseguire obiettivi sociali ed ambientali nel corso della loro normale attività, si può affermare che tutte le Società del Gruppo, per la natura dell'attività che svolgono, sono costantemente richiamate ai valori sociali. L'impegno in tal senso si concretizza nelle attività già menzionate di impegno per la trasparenza, nella formazione e valorizzazione del personale dipendente e nelle attività a sostegno delle iniziative locali. Nei prossimi mesi HFS intende avviare un processo di elaborazione del bilancio di sostenibilità aggregato e di valutazione degli impatti economici e sociali della propria attività sulla comunità esteso a tutte le Società del Gruppo, in linea con il mandato attribuito dagli Enti Soci.