



## **Relazione sul governo societario**

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

## **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**

#### **2. LE MODALITA' DI INDIRIZZO E CONTROLLO**

##### **2.1. La struttura di Acosea Impianti**

#### **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**

#### **5. 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 a 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, all'articolo 6 comma tre, 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 nazionali per la elaborazione della presente relazione il CdA della capogruppo, Holding Ferrara Servizi, 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.

Nel caso concreto si è dapprima proceduto alla presa d'atto della relazione sul governo societario in riferimento alla controllante Holding Ferrara Servizi per poi procedere con la predisposizione, in qualità di società controllata, alla relazione di Acosea Impianti.

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

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

Prima di passare all'analisi dettagliata di Acosea Impianti è necessario delineare la struttura complessiva entro la quale la Società si colloca al fine di comprendere al meglio il contesto. La *governance* delle società partecipate dal Comune di Ferrara si struttura attraverso una società **Holding, a totale controllo pubblico.**

Per maggiore chiarezza si riporta l'articolo 5 dello statuto sociale che recita: *“Il capitale sociale è di Euro 81.643.400,41. La quota di capitale pubblico posseduta dal socio Comune di Ferrara non può essere inferiore al 100% per tutta la durata della società”.*

Ne consegue che 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.

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 grazie alla istituzione di un apposito ufficio dipendente dalla direzione generale di HFS e finalizzato alla gestione accentrata e uniforme delle partecipate;
- b) di raggiungere economia ed efficacia di informazioni grazie all'implementazione continua delle informazioni presenti sui siti internet delle società del Gruppo che permettono uno sguardo d'insieme rimettendo ai siti delle singole partecipate e controllate la descrizione analitica delle attività da loro svolte e degli adempimenti

posti in essere garantendo una interfaccia grafica e uno stile uniforme in modo tale da garantire una lettura semplice ed immediata dei contenuti;

- 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 coordinare la catena di *governance* con l'ente proprietario garantendo uniformità di gestione.

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.

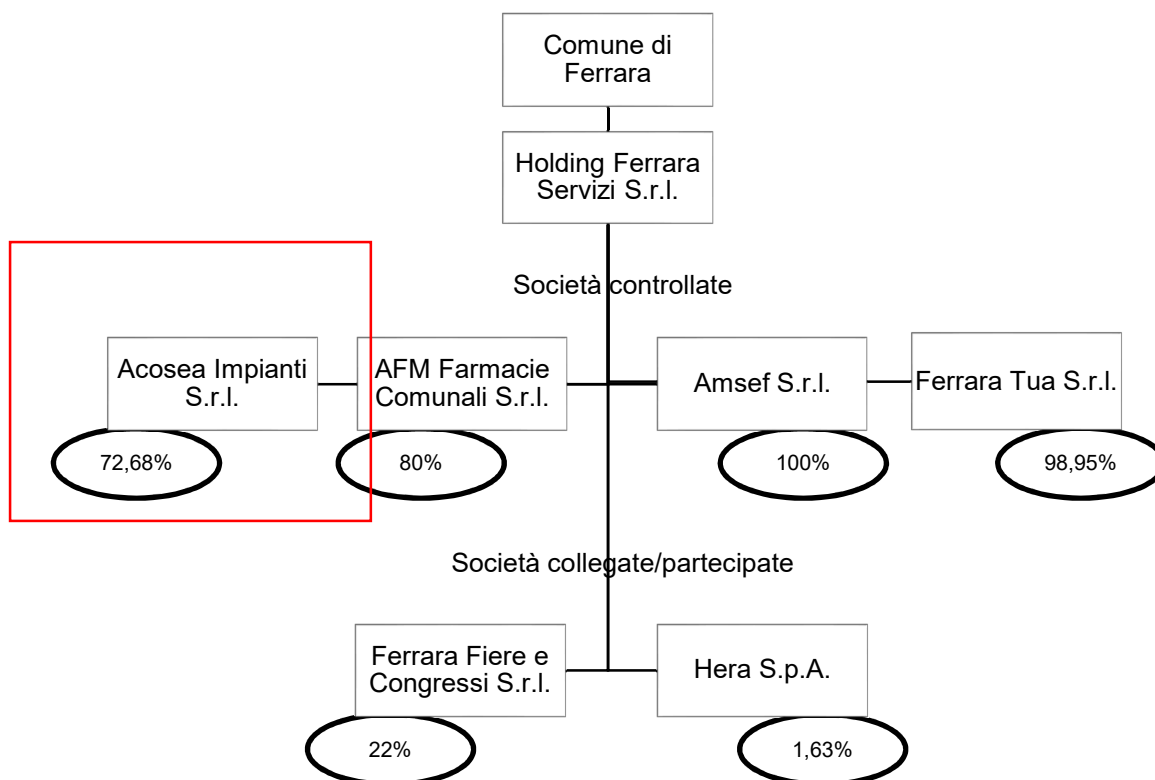
In considerazione delle previsioni del proprio oggetto sociale, la Holding e le controllate, tra cui Acosea Impianti rispettano i limiti predefiniti dalle deliberazioni adottate dall'Ente locale socio relativamente alla propria attività.

## 1.2 La compagine sociale e il gruppo societario

Al 31.12.2018 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%
	<b>81.643.400,41</b>	<b>100%</b>

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 con in evidenza la collocazione di Acosea Impianti all'interno del Gruppo HFS.



## 2. LE MODALITA' DI INDIRIZZO E CONTROLLO

**Holding Ferrara Servizi S.r.l.** nella sua attività, e per quanto qui rileva 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 dell'Ente Proprietario. **Tali indirizzi sono impegnativi per gli amministratori della società del Gruppo e quindi per Acosea Impianti;**
- Le società controllate dalla Holding, come Acosea Impianti, 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 dal 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 impartiti come indirizzi alle società del Gruppo ristretto di cui fa parte Acosea Impianti.

Acosea Impianti trasmette all'Ente Socio:

- Il **budget** preventivo;
- **Relazioni trimestrali** per il I°, II° e III° trimestre contenenti informazioni di natura economica, finanziaria e patrimoniale, evidenziando gli eventuali **scostamenti** rispetto al budget previsionale e rispetto agli obiettivi gestionali individuati dall'Ente Socio;
- Il **bilancio d'esercizio** della società.



## 2.1. La struttura di ACOSEA IMPIANTI SRL.

### Organo Amministrativo: Amministratore Unico

---

Roberto Polastri (dall' 1/06/2018)

### Collegio Sindacale

---

Presidente	Adamini Angelo
Sindaci effettivi	Cestari Greta
	Canella Clyde
Sindaci supplenti	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.

### 3. I SISTEMI E GLI STRUMENTI

#### 3.1 Il Codice Etico D.lgs. 231/2001

Acosea Impianti, come la controllante Holding Ferrara Servizi S.r.l. nel suo complesso e le società del Gruppo ristretto, ha 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 - è 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 (*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*).

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 Acosea Impianti garantendo comunque una disciplina uniforme e chiara a tutte le entità che costituiscono il gruppo, 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;
- d) Individuazione di nuovi reati presupposto e recepimento della normativa relativa al 'whistleblowing' con la creazione di un'apposita procedura per la gestione delle segnalazioni e l'attivazione di una piattaforma informatica per l'invio delle stesse

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. 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;
- 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 assicuri 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.

Come già rilevato, Acosea Impianti è tenuta all'applicazione della vigente normativa in materia di **anticorruzione e trasparenza** (L.190/2012).

La trasparenza dell'attività amministrativa costituisce principio generale in materia di anticorruzione ed è assicurata mediante la pubblicazione, nel sito web istituzionale di un Piano di Prevenzione della Corruzione aggiornato per il periodo 2019-2021 contenente tutte le 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.

### **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 ritiene di disporre.

Acosea Impianti può conferire incarichi individuali solo nel caso in cui emergano particolari problematiche che non possono essere facilmente risolte con il coinvolgimento dei propri amministratori e/o del proprio personale dipendente e/o personale distaccato sempre nel rispetto dei principi di efficienza ed efficacia economica. Il conferimento di incarichi aventi ad oggetto prestazioni di tipo intellettuale da parte di soggetti prestatori sono disciplinati 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.

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 Acosea Impianti, 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 Acosea Impianti 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, Acosea Impianti 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.

Acosea Impianti 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. Con uno sguardo alla struttura della società è possibile apprezzare come venga rispettato il principio del bilanciamento tra uomini e donne nell'assegnazione delle cariche sociali.

Considerata la particolare condizione di società patrimoniale, Acosea impianti, 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, ricorre ordinariamente alla fattispecie del distacco di dipendenti di società facenti parte del Gruppo e/o dell'Ente locale Socio.

#### **4. IL CRUSCOTTO RISK MANAGEMENT**

La Funzione Risk Management assicura l'attività di identificazione, misurazione e monitoraggio dei rischi rilevanti in cui incorre la Società e collabora alla definizione e all'attuazione del Risk Appetite Framework e delle relative procedure di misurazione e monitoraggio dei rischi identificati ("policy di gestione dei rischi") nonché alla valutazione dell'adeguatezza del sistema di gestione dei rischi.

HFS ha elaborato un sistema di risk management in corso di applicazione sperimentale, adottato anche da Acosea Impianti, che si presenta come particolarmente articolato ma al contempo di facile implementazione al fine ottemperare nel migliore dei modi possibili alle prescrizioni dall'articolo 6 del D. Lgs. 175/2016 che richiede la predisposizione di "*specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale*" al fine di informare il management e adottare tutti i provvedimenti necessari per mitigare i rischi derivanti dall'aggravamento della crisi e rimuoverne definitivamente le cause.

Il sistema in esame è 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, tenga 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)

## 5. I PROGRAMMI DI CSR

Infine, per quanto riguarda la **responsabilità sociale** delle imprese, così come identificata dalla Commissione Europea, per conseguire obiettivi sociali ed ambientali nel corso della normale attività, si può affermare che Acosea Impianti, per la natura dell'attività che svolge, è costantemente richiamata ai valori sociali. L'impegno in tal senso è orientato verso il miglioramento della trasparenza, l'incremento della formazione e valorizzazione del personale e alla definizione di attività a sostegno delle iniziative locali. Nei prossimi mesi Acosea Impianti intende avviare un processo di relazioni con gli organismi istituzionalmente correlati finalizzato all'elaborazione del bilancio di sostenibilità aggregato e di valutazione degli impatti economici e sociali della propria attività sulla comunità, in linea con il mandato attribuito dagli Enti Soci, al fine di fornire a tutti gli stakeholders una visione d'insieme delle potenzialità della Società e gli impatti che questa ha sul territorio circostante.