

AMSEFS.R.L.

Sede legale: VIA FOSSATO DI MORTARA N.78 FERRARA (FE)  
Iscritta al Registro Imprese di FERRARA  
C.F. e numero iscrizione:  
01675620387 Iscritta al R.E.A. di  
FERRARA n. 188004  
Capitale Sociale sottoscritto € 113.000,00 Interamante  
versato Partita IVA: 01675620387  
Socio Unico FERRARA TUA S.P.A.

## **Presenza d'atto con Assemblea del 28 aprile 2023**

### **Relazione sul governo societario**

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

La Società, in quanto società a controllo pubblico di cui all'art. 2, c.1, lett. m) del D. Lgs. 175/2016 (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica"), è tenuta - ai sensi dell'art. 6, c. 4, D.Lgs. 175/2016 - a predisporre annualmente, a chiusura dell'esercizio sociale, e a pubblicare contestualmente al bilancio di esercizio, la relazione sul governo societario, la quale deve contenere:

- uno specifico programma di valutazione del rischio aziendale (art. 6, c. 2, D. Lgs. 175/2016);
- l'indicazione degli strumenti integrativi di governo societario adottati ai sensi dell'art. 6, c. 3; ovvero delle ragioni della loro mancata adozione (art. 6, c. 5).

Il presente documento è stato predisposto tenendo conto dei modelli operativi già utilizzati e delle Linee Guida elaborate dal CNDCEC (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili) pubblicate nel marzo 2019, relative al citato adempimento.

#### **A. PROGRAMMA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE EX ART. 6, C. 2, D. LGS. 175/2016.**

Ai sensi dell'art. 6, c. 2 del D. Lgs. 175/2016:

*“Le società a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'assemblea nell'ambito della relazione di cui al comma 4”.*

Ai sensi del successivo art. 14:

*“Qualora emergano nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio di cui all'articolo 6, comma 2, uno o più indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo della società a controllo pubblico adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento (c. 2).*

*Quando si determini la situazione di cui al comma 2, la mancata adozione di provvedimenti adeguati, da parte dell'organo amministrativo, costituisce grave irregolarità, ai sensi dell'articolo 2409 del codice civile (c. 3).*

*Non costituisce provvedimento adeguato, ai sensi dei commi 1 e 2, la previsione di un ripianamento delle perdite da parte dell'amministrazione o delle amministrazioni pubbliche socie, anche se attuato in concomitanza a un aumento di capitale o ad un trasferimento straordinario di partecipazioni o al rilascio di garanzie o in qualsiasi altra forma giuridica, a meno che tale intervento sia accompagnato da un piano di ristrutturazione aziendale, dal quale risulti comprovata la sussistenza di concrete prospettive di recupero dell'equilibrio economico delle attività svolte, approvato ai sensi del comma 2, anche in deroga al comma 5 (c. 4).*

*Le amministrazioni di cui all'art. 1, c. 3, della legge 31.12.2009, n. 196, non possono, salvo quanto previsto dagli articoli 2447 e 2482-ter del codice civile, sottoscrivere aumenti di capitale, effettuare trasferimenti straordinari, aperture di credito, né rilasciare garanzie a favore delle società partecipate,*

*con esclusione delle società quotate e degli istituti di credito, che abbiano registrato, per tre esercizi consecutivi, perdite di esercizio ovvero che abbiano utilizzato riserve disponibili per il ripianamento di perdite anche infrannuali. Sono in ogni caso consentiti i trasferimenti straordinari alle società di cui al primo periodo, a fronte di convenzioni, contratti di servizio o di programma relativi allo svolgimento di servizi di pubblico interesse ovvero alla realizzazione di investimenti, purché le misure indicate siano contemplate in un piano di risanamento, approvato dall’Autorità di regolazione di settore ove esistente e comunicato alla Corte di conti con le modalità di cui all’articolo 5, che contempra il raggiungimento dell’equilibrio finanziario entro tre anni. Al fine di salvaguardare la continuità nella prestazione di servizi di pubblico interesse, a fronte di gravi pericoli per la sicurezza pubblica, l’ordine pubblico e la sanità, su richiesta dell’amministrazione interessata, con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, adottato su proposta del Ministro dell’economia e delle finanze, di concerto con gli altri Ministri competenti e soggetto a registrazione della Corte dei conti, possono essere autorizzati gli interventi di cui al primo periodo del presente comma (c. 5)”.*

In conformità alle richiamate disposizioni normative, l’Organo Amministrativo della Società ha predisposto le misure di valutazione del rischio di crisi aziendale che rimarranno in vigore sino a diversa successiva deliberazione, che potrà aggiornarlo e implementarlo in ragione delle mutate dimensioni e complessità delle attività della Società.

## 1. DEFINIZIONI.

### 1.1. Continuità aziendale

Il principio di continuità aziendale è richiamato dall’art. 2423-bis C.C. che, in tema di principi di redazione del bilancio, al c. 1, n. 1, recita: *“la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell’attività”.*

La nozione di continuità aziendale indica la capacità dell’azienda di conseguire risultati positivi e generare correlati flussi finanziari nel tempo.

Si tratta del presupposto affinché l’azienda operi e possa continuare a operare nel prevedibile futuro come azienda in funzionamento e creare valore, il che implica il mantenimento di un equilibrio economico-finanziario.

L’azienda, nella prospettiva della continuazione dell’attività, costituisce, come indicato nell’OIC 11 (§ 22), un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro, relativo a un periodo di almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio.

Nei casi in cui, a seguito di tale valutazione prospettica, siano identificate significative incertezze in merito a tale capacità, dovranno essere chiaramente fornite nella nota integrativa le informazioni relative ai fattori di rischio, alle assunzioni effettuate e alle incertezze identificate, nonché ai piani aziendali futuri per far fronte a tali rischi e incertezze. Dovranno inoltre essere esplicitate le ragioni che qualificano come significative le incertezze esposte e le ricadute che esse possono avere sulla continuità aziendale.

### 1.2. Crisi

L’art. 2, lett. c) della L. 19.10.2017, n. 155 (Delega al Governo per la riforma delle discipline della crisi d’impresa e dell’insolvenza) definisce lo stato di crisi (dell’impresa) come *“probabilità di futura insolvenza, anche tenendo conto delle elaborazioni della scienza aziendalistica”*; insolvenza a sua volta intesa – ex art. 5, R.D. 16.03.1942, n. 267 – come la situazione che *“si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni”* (definizione confermata nel D. Lgs. 12.01.2019, n. 14, recante *“Codice della crisi di impresa e dell’insolvenza in attuazione della L. 19.10.2017, n. 155”*, il quale all’art. 2, c. 1, lett. a) definisce la *“crisi”* come *“lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l’insolvenza del debitore e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate”.*

Il tal senso, la crisi può manifestarsi con caratteristiche diverse, assumendo i connotati di una:

- crisi finanziaria, allorché l’azienda – pur economicamente sana – risenta di uno squilibrio finanziario e quindi abbia difficoltà a far fronte con regolarità alle proprie posizioni debitorie. Secondo il documento OIC 19, Debiti, (Appendice A), *“la situazione di difficoltà finanziaria è dovuta al fatto che il debitore non ha, né riesce a procurarsi, i mezzi finanziari adeguati, per quantità e qualità, a soddisfare le esigenze della gestione e le connesse obbligazioni di pagamento”*;
- crisi economica, allorché l’azienda non sia in grado, attraverso la gestione operativa, di remunerare congruamente i fattori produttivi impiegati.

## 2. STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI

Tenuto conto che la norma di legge fa riferimento a *“indicatori”* e non a *“indici”* e, dunque a un

concetto di più ampia portata e di natura predittiva, la Società ha individuato i seguenti strumenti di valutazione dei rischi oggetto di monitoraggio:

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

## 2.1. Analisi di indici e margini di bilancio.

L'analisi di bilancio si focalizza sulla:

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

Tali analisi vengono condotte considerando un arco di tempo storico quadriennale (e quindi l'esercizio corrente e i tre precedenti), sulla base degli indici e margini di bilancio di seguito indicati.

Gli indicatori di seguito riportati sono stati valutati razionalmente in base alla loro rilevanza oggettiva. L'Organo Amministrativo ha adottato gli indici più idonei a definire la situazione aziendale, in ragione delle caratteristiche di settore e aziendali, nonché dell'area di attività tali da permettere un tempestivo intervento al manifestarsi del rischio di insolvenza.

Si è proceduto con un approccio che tiene conto del settore in cui opera la Società e ci si è agganciati alla storicità e al consolidamento dei risultati ottenuti nell'ambito dello sviluppo dell'attività nell'arco temporale considerato. La Società ha, infatti, sempre operato con ottenimento di risultati sempre positivi e buone performance operative.

La "soglia di attenzione" deve intendersi come una situazione di superamento dei parametri fisiologici di normale andamento, tale da ingenerare un potenziale rischio di compromissione in prospettiva dell'equilibrio economico, finanziario o patrimoniale della Società meritevole quindi di approfondimento. Per tali indicatori si possono estrapolare valori di riferimento estremamente prudenti e valutare limiti di tolleranza, superati i quali l'Organo Amministrativo deve comunque attivarsi, così da conseguire il risultato di una gestione tempestiva della fase di pre-crisi.

<b>Elenco indicatori</b>
<b>Margini</b>
Margine di tesoreria
Margine di struttura primario
Margine di struttura secondario
Margine di disponibilità
<b>Indici</b>
Indice di liquidità
Indice di disponibilità
Indice di copertura delle immobilizzazioni
Indipendenza finanziaria
Leverage
<b>Margini</b>
Margine operativo lordo (MOL)
Risultato operativo (EBIT)
<b>Indici</b>
Return on Equity (ROE)
Return on Investment (ROI)
Return on Sales (ROS)
<b>Altri indici e indicatori</b>
Indice di rotazione del capitale investito (ROT)
Flusso di cassa della gestione caratteristica prima delle variazioni del CCN
Flusso di cassa della gestione caratteristica dopo le variazioni del CCN
Rapporto tra PFN e EBITDA
Rapporto D/E ( <i>Debt/Equity</i> )
Rapporto oneri finanziari e MOL

## 2.2. Altri strumenti di valutazione.

Altri strumenti di valutazione sono stati sinteticamente e significativamente trattati nella Relazione sulla Gestione relativa la Bilancio al 31/12/2022.

## 3. MONITORAGGIO PERIODICO

L'Organo Amministrativo provvede a redigere con cadenza periodica una relazione sull'attività che contempla il monitoraggio dei rischi che viene inserita nella Relazione predisposta dalla controllante Ferrara Tua S.p.A..

Detta attività di monitoraggio è realizzata anche in adempimento di quanto prescritto ex art. 147 - quater del TUEL, a mente del quale, tra l'altro:

*“L'ente locale definisce, secondo la propria autonomia organizzativa, un sistema di controlli sulle società non quotate, partecipate dallo stesso ente locale. Tali controlli sono esercitati dalle strutture proprie dell'ente locale, che ne sono responsabili (c. 1).*

*Per l'attuazione di quanto previsto al comma 1 del presente articolo, l'amministrazione definisce preventivamente, in riferimento all'articolo 170, comma 6, gli obiettivi gestionali a cui deve tendere la società partecipata, secondo parametri qualitativi e quantitativi, e organizza un idoneo sistema informativo finalizzato a rilevare i rapporti finanziari tra l'ente proprietario e la società, la situazione contabile, gestionale e organizzativa della società, i contratti di servizio, la qualità dei servizi, il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica (c. 2).*

*Sulla base delle informazioni di cui al comma 2, l'ente locale effettua il monitoraggio periodico sull'andamento delle società non quotate partecipate, analizza gli scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati e individua le opportune azioni correttive, anche in riferimento a possibili squilibri economico-finanziari rilevanti per il bilancio dell'ente (c. 3).*

*I risultati complessivi della gestione dell'ente locale e delle aziende non quotate partecipate sono rilevati mediante bilancio consolidato, secondo la competenza economica, predisposto secondo le modalità previste dal decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni (c. 4). Le disposizioni del presente articolo si applicano, in fase di prima applicazione, agli enti locali con popolazione superiore a 100.000 abitanti, per l'anno 2014 agli enti locali con popolazione superiore a 50.000 abitanti e, a decorrere dall'anno 2015, agli enti locali con popolazione superiore a 15.000 abitanti, ad eccezione del comma 4, che si applica a tutti gli enti locali a decorrere dall'anno 2015, secondo le disposizioni recate dal decreto legislativo 23 giugno 2011, n.*

*118. Le disposizioni del presente articolo non si applicano alle società quotate e a quelle da esse controllate ai sensi dell'articolo 2359 del codice civile. A tal fine, per società quotate partecipate dagli enti di cui al presente articolo si intendono le società emittenti strumenti finanziari quotati in mercati regolamentati (c. 2)”.*

Le attività sopra menzionate sono portate a conoscenza dell'assemblea nell'ambito della Relazione sul governo societario riferita al relativo esercizio.

In presenza di elementi sintomatici dell'esistenza di un rischio di crisi, l'Organo Amministrativo è tenuto a convocare senza indugio l'assemblea dei soci per verificare se risulti integrata la fattispecie di cui all'art. 14, c. 2, D. Lgs. 175/2016 e per esprimere una valutazione sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale della Società.

Qualora venissero individuati dall'Organo Amministrativo profili di rischio di crisi aziendale lo stesso dovrà provvedere a formulare gli indirizzi per la redazione di idoneo piano di risanamento recante i provvedimenti necessari a prevenire l'aggravamento della crisi, correggerne gli effetti ed eliminarne le cause ai sensi dell'art. 14, c. 2, D. Lgs. 175/2016.

## B. RELAZIONE SU MONITORAGGIO E VERIFICA DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE AL 31/12/2022

In adempimento alle procedure di valutazione del rischio adottate dall'Organo Amministrativo si è proceduto all'attività di monitoraggio e di verifica del rischio aziendale le cui risultanze, con riferimento alla data del 31/12/2022, sono di seguito evidenziate.

### 1. La Società capogruppo e le Società controllate

#### 1.1 Il contesto di riferimento e la fusione

Prima di passare all'analisi dettagliata di AMSEF Srl è necessario delineare la struttura complessiva entro la quale la Società si colloca al fine di comprendere al meglio il contesto, anche alla luce

dell'avvenuta fusione per incorporazione di Holding Ferrara Servizi S.p.A. in Ferrara Tua S.p.A., come richiamata in premessa.

Il Comune di Ferrara detiene la partecipazione totalitaria nella società Ferrara Tua S.p.A. che, a seguito della citata fusione per incorporazione di Holding Ferrara Servizi S.p.A., a sua volta attualmente detiene le partecipazioni in società che gestiscono servizi pubblici locali e/o di interesse generale anche a carattere economico (SIEG) nel Comune di Ferrara e che assolvono i requisiti dell'art. 4 comma 1 (c.d. vincolo di scopo) e comma 2 (c.d. vincolo di attività) del Tuspp (Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica – D.lgs. n. 175/2016) e precisamente:

- Acosea Impianti Srl: società costituita ai sensi dell'art. 113 comma 13 del TUEL, che detiene la proprietà delle reti del servizio idrico integrato;
- AFM Farmacie Comunali Srl, società in house avente ad oggetto la gestione delle farmacie del Comune di Ferrara;
- Amsef: società che svolge le attività inerenti alle onoranze funebri;
- Hera S.p.a.: società multiutilities quotata in borsa, che gestisce il servizio idrico integrato e il servizio integrato dei rifiuti;
- Ferrara Fiere Congressi Srl: società in liquidazione e soggetta ad un processo di riorganizzazione;
- Ferrara Expo Srl: società che si occupa dell'organizzazione eventi fieristici;
- Sipro Spa: società che svolge servizi strumentali alle PA, ed in via del tutto marginale la gestione di alcuni immobili.

Nel corso dei primi mesi dell'anno 2022 si è completata l'analisi per la Revisione della Governance dei Servizi Pubblici del Comune di Ferrara e attuazione del modello Multiutility che ha coinvolto in prima battuta la revisione della "mission" di Holding Ferrara Servizi nonché di Ferrara Tua, individuando come modello di riferimento la società Multiutility in house per lo svolgimento di servizi pubblici e/o di interesse generale in via diretta o indiretta; in quest'ottica si è portato a compimento il percorso di fusione inversa per incorporazione di Holding Ferrara servizi Spa in Ferrara Tua Spa per la realizzazione del modello di società multiutility in house.

La possibilità di addivenire ad un modello di società multiutility, partecipata da pubbliche amministrazioni, viene confermato anche dal Tuspp (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica – d.lgs. n. 175/2016) così come prevede al comma 1 dell'articolo 6 che stabilisce che: "Le società a controllo pubblico, che svolgano attività economiche protette da diritti speciali o esclusivi, insieme con altre attività svolte in regime di economia di mercato, in deroga all'obbligo di separazione societaria previsto dal comma 2-bis dell'articolo 8 della legge 10 ottobre 1990, n. 287, adottano sistemi di contabilità separata per le attività oggetto di diritti speciali o esclusivi e per ciascuna attività"; Secondo la norma richiamata (art. 6 co.1 Tuspp) le società a controllo pubblico possono gestire contemporaneamente sia servizi protetti da diritti esclusivi, ricevuti in affidamento dal socio pubblica amministrazione, che (e unitamente a) servizi in economia di mercato, che costituiscono anch'essi compiti affidati alla società dalla pubblica amministrazione sia in annettendo esplicitamente una molteplicità di attività in capo ad un'unica società. Ciò in un'ottica di risparmio di costi di funzionamento che invece non si sarebbe realizzato detenendo più società distinte fra loro, dedicate singolarmente ad un'unica attività, secondo quanto prevede ancora per le società di diritto privato l'art. 8, comma 2 bis della legge 287/1990 che recita: " 2-ter. La costituzione di società e l'acquisizione di posizioni di controllo in società operanti nei mercati diversi di cui al comma 2-bis [gestione di servizi di interesse economico generale ovvero operano in regime di monopolio sul mercato] sono soggette a preventiva comunicazione all'Autorità".

La norma istituisce un "privilegio organizzativo" a favore delle società in mano pubblica, che sembra doversi spiegare essenzialmente per ragioni di economicità, esentandole dall'applicazione del (più oneroso) obbligo di separazione societaria che scatta in tutti i casi in cui un'impresa, titolare per legge di un diritto di monopolio o esercente servizi d'interesse economico generale, intenda operare anche in altri mercati o esercitare attività diverse da quelle protette da diritti speciali o esclusivi.

Il favor del Tuspp per il modello Multiutilities si trova espressamente, oltre che nella interpretazione autentica dell'8 comma 2 bis, citato, anche nella disposizione finale del Tuspp (art. 28) che abroga l'art. 13 del decreto Bersani (D.L. 4/07/2006 n. 233 rubricato "Norme per la riduzione dei costi degli apparati pubblici regionali e locali e a tutela della concorrenza") 1. Al fine di evitare alterazioni o distorsioni della concorrenza e del mercato e di assicurare la parità degli operatori, le società, a capitale interamente pubblico o misto, costituite dalle amministrazioni pubbliche regionali e locali per la produzione di beni e servizi strumentali all'attività di tali enti, nonché, nei casi consentiti dalla legge, per lo svolgimento esternalizzato di funzioni amministrative di loro competenza, debbono operare esclusivamente con gli enti costituenti ed affidanti, non possono svolgere prestazioni a favore di altri soggetti pubblici o privati, né in affidamento diretto né con gara, e non possono partecipare ad altre società o enti. 2. Le predette società sono ad oggetto sociale esclusivo e non possono agire in violazione delle regole di cui al comma 1."

La abrogazione della norma contenuta nell'art. 13 del decreto Bersani ha evitato che la perdurante applicazione della stessa potesse portare ad un aumento del numero delle società pubbliche anziché

diminuire, con evidente lievitazione dei costi degli apparati, in contrasto con l'obiettivo dichiarato dal legislatore (G. Caia, "Norme per la riduzione dei costi degli apparati pubblici regionali e locali e a tutela della concorrenza", in [www.giustamm.it](http://www.giustamm.it), 2007, n. 3).

Si conferma in modo ancor più netto l'attenzione del legislatore del Tuspp per le società multiutility in quanto le società in house possono essere legittimate ad esercitare una pluralità di attività, come prevede espressamente l'art. 4 comma 4 del Tuspp che recita: "Le società in house hanno come oggetto sociale esclusivo una o più delle attività di cui alle lettere a), b), d) ed e) del comma 2."

Si ricorda che l'art. 2 richiamato recita: "2. Nei limiti di cui al comma 1, le amministrazioni pubbliche possono, direttamente o indirettamente, costituire società e acquisire o mantenere partecipazioni in società esclusivamente per lo svolgimento delle attività sotto indicate: a) produzione di un servizio di interesse generale, ivi inclusa la realizzazione e la gestione delle reti e degli impianti funzionali ai servizi medesimi; b) progettazione e realizzazione di un'opera pubblica sulla base di un accordo di programma fra amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'articolo 193 del decreto legislativo n. 50 del 2016; (...) d) autoproduzione di beni o servizi strumentali all'ente o agli enti pubblici partecipanti o allo svolgimento delle loro funzioni, nel rispetto delle condizioni stabilite dalle direttive europee in materia di contratti pubblici e della relativa disciplina nazionale di recepimento; e) servizi di committenza, ivi incluse le attività di committenza ausiliarie, apprestati a supporto di enti senza scopo di lucro e di amministrazioni aggiudicatrici di cui all'articolo 3, comma 1, lettera a), del decreto legislativo n. 50 del 2016."

Il modello della società Multiutility individuato risponde anche alle seguenti esigenze manifestate dal Tuspp, ai fini dell'attuazione di processi di razionalizzazione delle società a partecipazione pubblica e precisamente risulta conforme:

- alla prescrizione dell'art. 20 comma 2 lett. e) del Tuspp che impone alle pubbliche amministrazioni di rilevare la "necessità di aggregazioni di società aventi ad oggetto le attività consentite all'art. 4" del Tuspp, con la eliminazione della società Holding Ferrara Servizi;
- alla prescrizione dell'art. 20 comma 2 lett. f) che impone alle pubbliche amministrazioni socie di rilevare la "necessità di contenimento di costi di funzionamento";
- alla riduzione della "catena di controllo" del Comune di Ferrara, sulla gestione dei servizi pubblici locali con la eliminazione di una società holding finalizzata solo alla gestione delle partecipazioni e con costi finalizzati solo a tale attività;

Fra l'altro, il modello proposto può raggiungere effetti positivi in termini di efficienza, efficacia ed economici in ordine a:

- economicità in termini di risparmio di costi di funzionamento della struttura societaria;
- azioni organizzative tese alla razionalizzazione gestionale;
- l'attivazione di contratti di service con le società partecipate;
- l'attivazione di un sistema integrato di controllo di gestione focalizzato sul contenimento dei costi di funzionamento.

In ogni caso non si è di fronte alla costituzione di una nuova società ma di una fusione fra due società preesistenti all'entrata in vigore del Tuspp (23/09/2016), ed è mantenuto il controllo analogo in via indiretta del Comune di Ferrara sulle società in house di secondo livello, attraverso la società multiutility Ferrara Tua S.p.A..

## 1.2 Modalità di Indirizzo e Controllo

Ferrara Tua S.p.A. nella sua attività, e per quanto qui rileva nel rapporto con le imprese controllate, persegue gli indirizzi strategici definiti dall'Ente locale Proprietario, garantendone il pieno rispetto.

Gli indirizzi strategici fanno riferimento agli indirizzi generali forniti dall'Ente Locale Proprietario attraverso il DUP – DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE, e approvati dal Consiglio Comunale. Tali indirizzi sono impegnativi per gli Amministratori di FERRARA TUA S.p.A..

Per ciò che attiene l'attività di monitoraggio e controllo periodico sull'andamento delle società, al fine di garantire il rispetto degli indirizzi stabiliti in sede di Relazione Previsionale e Programmatica, il Comune di Ferrara adotta un sistema informativo finalizzato a rilevare:

- a) i rapporti finanziari tra ente proprietario e la società;
- b) la situazione contabile, gestionale e organizzativa della società;
- c) i contratti di servizio;
- d) la qualità dei servizi;
- e) il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica.

Tale sistema informativo è strumentale all'esercizio del controllo analogo sulle società in house, al controllo societario, al controllo economico finanziario e al controllo gestionale sulle altre società controllate. Le tipologie di controllo si articolano nel modo seguente: .

- a) **controllo societario**, intendendosi come tale il controllo che si esplica nella fase di formazione dello statuto e dei suoi aggiornamenti, nella definizione del sistema di governance nell'ambito delle alternative consentite dal diritto societario, nella scrittura dei patti parasociali e dei patti di sindacato, nell'esercizio dei poteri di nomina degli amministratori e nella fissazione dei criteri di distribuzione delle deleghe;

- b) **controllo economico/finanziario** che si esercita attraverso il monitoraggio ex ante orientato all'analisi del piano industriale e del budget, concomitante attraverso report periodici economico/finanziari sullo stato di attuazione del budget ed infine ex post, attraverso l'analisi dei singoli bilanci di esercizio;
- c) **controllo di efficienza/efficacia** al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi e delle finalità dell'Amministrazione. Il controllo si esplica attraverso un'attività di monitoraggio che si concreta in diverse fasi: ex ante in sede di definizione del contratto di servizio e della carta dei servizi e l'analisi dei piani industriali; concomitante mediante report periodici sullo stato di attuazione degli obiettivi previsti nei contratti di servizio e nei piani industriali ed ex post attraverso la valutazione degli standard quali-quantitativi, l'analisi della customer satisfaction, la Relazione sulla Gestione del Consiglio di Amministrazione;
- d) **controllo sulla gestione** che si esplica attraverso la predisposizione di schemi e di regolamenti di cui le Società si devono dotare in materia di assunzioni del personale, esecuzioni di lavori in economia, forniture, affidamento di incarichi professionali.

Allo scopo, la società Ferrara Tua S.p.A. tiene apposita rendicontazione, trasmettendo all'Ente Socio:

- Il budget preventivo;
- Relazioni periodiche contenenti informazioni di natura economica, finanziaria e patrimoniale, evidenziando gli eventuali scostamenti rispetto al budget previsionale e agli obiettivi gestionali individuati dall'Ente Socio;
- Il bilancio d'esercizio della società.

### 1.3 L'attività della Società

AMSEF è la società derivata dallo scorporo del ramo funerario della società di gestione dei servizi cimiteriali, effettuato in base alla normativa regionale.

La Società effettua prestazioni di servizi con forte caratterizzazione etica e di calmierizzazione delle tariffe applicate in un settore a forte sensibilizzazione sociale, garantendo a tutta la collettività accessibilità al servizio.

AMSEF, svolgendo un servizio di interesse economico generale operando in modo economico corretto, senza distorsioni del mercato, è un operatore che è in grado di incidere attraverso tale comportamento virtuoso sull'accessibilità al mercato da parte di tutti i cittadini. Accessibilità che in assenza di un operatore pubblico, visti i caratteri di tale mercato, non parrebbe garantita.

Facendo seguito a tali premesse risulta evidente che AMSEF persegue fini pienamente d'impresa, senza accaparramenti o pratiche scorrette, e tale comportamento ordinario, privo di caratterizzazione pubblicistica diversa dalla relativa correttezza e lealtà (come attestato dallo statuto in cui non risultano fini diversi da quelli economici) in un mercato soggetto a distorsioni rappresenta già fine pubblico.

In sintesi, il fine pubblico di AMSEF è proprio la sua natura pienamente ed eticamente imprenditoriale, e cioè la sua caratterizzazione economica priva di distorsioni, in un mercato in cui tale profilo non è frequente.

La Società, secondo quanto detto, opera con le stesse modalità rispetto al mercato, senza alcun tipo di protezione dalla concorrenza (nessuna attribuzione di diritti speciali od esclusivi), senza finanziamenti o aiuti pubblici, senza introdurre tariffe che siano ispirate a ragioni diverse dal perseguimento della finalità di lucro.

Vi è, in sostanza, una sostanziale coincidenza tra finalità di interesse generale (massimizzare la quota di mercato con comportamento eticamente corretto e leale) e finalità di interesse economico (massimizzare la quota di mercato con comportamento eticamente corretto e leale).

In questa prospettiva, AMSEF è società che opera in coerenza con il Testo Unico Sulle Partecipate, svolgendo un servizio di interesse economico generale, con la *mission* di operare come imprenditore concorrenziale e corretto in un mercato a forte rischio di distorsioni.

AMSEF, in quanto opera sulla base di ragioni economiche, sia sul piano soggettivo (non ha fini di natura sociale) che sul piano oggettivo (non è sottoposta a una regolazione ispirata a fini sociali), è qualificabile come una società nei cui confronti si applicano le disposizioni legislative proprie della legge Madia ma, almeno per ora, non trova applicazione il codice degli appalti in quanto la Società è un soggetto diverso da un organismo di diritto pubblico.

Dall'articolo 2) dello Statuto si apprende che AMSEF Srl ha il seguente oggetto sociale:

*“La Società ha per oggetto l'organizzazione, la gestione e l'esecuzione in proprio e/o per conto terzi, sia in via diretta che attraverso società controllate e/o collegate, delle attività e dei servizi funerari.*

*In particolare, si intende un servizio che comprende e assicura in forma congiunta le seguenti prestazioni:*

- a) disbrigo, su mandato dei familiari, delle pratiche amministrative inerenti il decesso;*
- b) produzione, fornitura, vendita di casse mortuarie e di altri articoli ed accessori funebri;*
- c) il commercio di piante, di prodotti e composizioni floreali in tutte le possibili forme, confezionate direttamente o a mezzo terzi;*

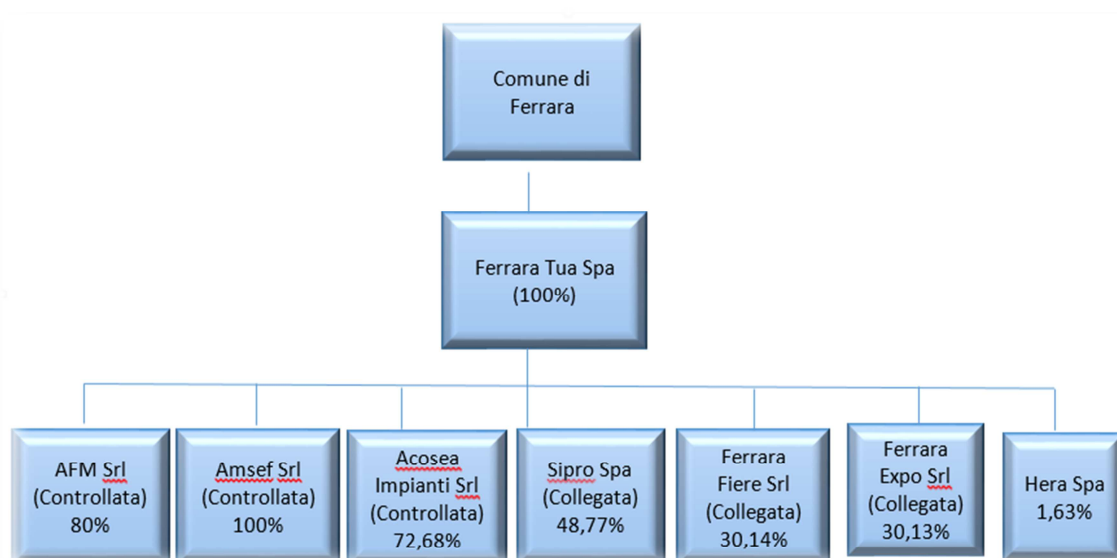
d) trasporto di salma, di cadavere, di ceneri o di ossa umane;  
 e) la produzione diretta o a mezzo terzi di epigrafi mortuarie e la loro successiva affissione;  
 f) la pubblicazione di necrologi e partecipazioni;  
 g) commercializzazione di manufatti in pietra, marmo, lapidi, copri tomba;  
 h) le incombenze non specificatamente indicate, ma correlate ai servizi sopra richiamati.  
 La Società ha inoltre ad oggetto la progettazione, lo sviluppo, la commercializzazione e la manutenzione di software e la prestazione di servizi informatici in genere.  
 La Società, nei settori di proprio interesse, può acquistare, cedere e sfruttare privative industriali, brevetti o invenzioni.  
 La Società potrà inoltre compiere tutte le operazioni commerciali, finanziarie, mobiliari e immobiliari, compresi l'acquisto, la vendita e la permuta di beni mobili, anche registrati, immobili e diritti reali immobiliari, necessarie o utili per il raggiungimento dell'oggetto sociale, ricorrere a qualsiasi forma di finanziamento con istituti di credito, banche, società e privati, concedendo le opportune garanzie reali e personali.  
 La Società potrà altresì assumere interessenze e partecipazioni in altre società o imprese italiane ed estere di qualunque natura aventi oggetto analogo, affine o connesso al proprio, fondersi con esse, assorbirle ed accordare interessenze; rilasciare fidejussioni e altre garanzie in genere, anche reali.  
 Tutte tali attività debbono essere svolte nei limiti e nel rispetto delle norme che ne disciplinano l'esercizio."

## 2. La compagine sociale e il gruppo societario

Al 31.12.2022 la compagine sociale della capogruppo Ferrara Tua S.p.A. è così costituita.

Compagine sociale di Ferrara Tua S.p.A.	Valore nominale Complessivo (€)	%
<b>Comune di Ferrara</b>	85.117.400,41	100%
	<b>85.117.400,41</b>	<b>100%</b>

Di seguito lo schema relativo alla struttura societaria con in evidenza la collocazione di AMSEF Srl all'interno del Gruppo Ferrara Tua S.p.A.:



### Soci di AMSEF:



Elenco Soci	QUOTE	%
Ferrara Tua S.p.A.	113.000,00	100,00%
Capitale Sociale	113.000,00	100,00%

### 3. Organo Amministrativo:

L'Organo amministrativo è un Amministratore Unico.

L'attuale Amministratore Unico è Aldo Manfredini, nominato con delibera assembleare in data 24/10/2019, e rimarrà in carica a tempo indeterminato.

### 4. Organo di controllo.

L'organo di controllo è costituito da un Sindaco Unico.

L'attuale Sindaco, con incarico di revisione legale, è Federico Gavioli nominato in data 29/04/2022 fino all'approvazione del bilancio al 31/12/2024.

### 5. Organismo di Vigilanza.

La Società ha adottato il modello 231/2001 dal 2009; dalla prima adozione il modello ha subito diverse revisioni ed aggiornamenti. L'Organismo di Vigilanza è monocratico e attualmente è Carlo Bergamasco.

### 6. Il personale.

La situazione del personale occupato alla data del 31/12/2022 è la seguente:

DIVISIONE FUBE BRE			DIVISIONE AMM. VA		
Settore Onoranze	Settore Trasporti	Settore Fioreria	Settore Contabilità/Personale	Settore Economato	
6 addetti (5+1 distacco)	15 addetti (14+1 distacco)	3 addetti	2 Responsabili 1(+1 distacco) 4 addetti (3+1 distacco)	1 Responsabile	
Totale addetti					31 (27+4 distacchi)

### 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.

### 7. Valutazione del rischio di crisi aziendale al 31.12.2022.

La Società ha condotto la misurazione del rischio di crisi aziendale utilizzando gli strumenti di valutazione indicati nella presente Relazione elaborati ai sensi dell'art. 6, co. 2, d.lgs. 175/2016 e verificando l'eventuale sussistenza di profili di rischio di crisi aziendale, secondo quanto di seguito indicato.

#### 7.1 Analisi di bilancio

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

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

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

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

Indicatori	Anno 2022 (anno corrente)	Anno 2021	Anno 2020	Anno 2019
<b>Stato patrimoniale</b>				
<b>Margini</b>				
Margine di tesoreria	2.387.876	2.290.070	2.101.469	1.496.635
Margine di struttura primario	1.585.912	1.434.392	1.142.144	518.539
Margine di struttura secondario	2.531.487	2.456.021	2.300.047	1.634.906
Margine di disponibilità	2.460.872	2.388.349	2.213.541	1.559.129
<b>Indici</b>				
Indice di liquidità	324,15%	311,85%	284,59%	234,43%
Indice di disponibilità	430,33%	440,38%	425,05%	362,62%
Indice di copertura delle immobilizzazioni	210,42%	198,69%	176,19%	133,70%
Indipendenza finanziaria	64,13%	62,63%	58,95%	54,61%
Leverage	0,56	0,60	0,70	0,83
<b>Conto economico</b>				
<b>Margini</b>				
Margine operativo lordo (MOL)	272.512	387.655	840.431	773.878
Risultato operativo (EBIT)	227.224	322.460	791.329	690.996
<b>Indici</b>				
Return on Equity (ROE)	4,45%	8,54%	22,11%	23,74%
Return on Investment (ROI)	3,97%	6,30%	16,75%	17,84%
Return on Sales (ROS)	5,71%	8,05%	18,93%	17,27%
<b>Altri indici e indicatori</b>				
Indice di rotazione del capitale investito (ROT)	84,42%	86,76%	92,97%	105,64%
Flusso di cassa della gestione caratteristica prima delle variazioni del CCN	359.763	454.185	975.856	791.948
Flusso di cassa della gestione caratteristica dopo le variazioni del CCN	509.069	549.141	851.225	796.165
PFN	1.822.729	1.534.027	1.219.331	616.848
Rapporto tra PFN e EBITDA	6,69	3,96	1,45	0,80
Rapporto D/E ( <i>Debt/Equity</i> )	0,25	0,27	0,31	0,40
Rapporto oneri finanziari e MOL	2,42%	1,70%	2,96%	2,87%

Legenda di alcuni indicatori:

EBITDA (o MOL) = ricavi A1 al netto di B6 – B7 – B8 – B9

EBIT = A – B + C15 + C16 + D18 – D19

PFN = Debiti finanziari a breve e lungo termine al netto delle disponibilità finanziarie immediate (cassa e banca) con segno positivo (+) quando si indica un'eccedenza delle disponibilità liquide e finanziarie rispetto all'indebitamento, e segno negativo (-) quando si verifica un'insufficienza delle disponibilità liquide e finanziarie necessarie a coprire l'indebitamento finanziario.

### 7.1.2. Valutazione dei risultati

I risultati sono coerenti con le aspettative della programmazione attuata.

## 8. Conclusioni

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

## C. STRUMENTI INTEGRATIVI DI GOVERNO SOCIETARIO

Ai sensi dell'art. 6, co. 3, del D.Lgs. 175/2016:

*“Fatte salve le funzioni degli organi di controllo previsti a norma di legge e di statuto, le società a*

controllo pubblico valutano l'opportunità di integrare, in considerazione delle dimensioni e delle caratteristiche organizzative nonché dell'attività svolta, gli strumenti di governo societario con i seguenti:

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

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

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

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

In base al co. 4:

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

In base al co. 5:

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

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

Riferimenti normativi	Oggetto	Strumenti adottati	Motivi della mancata integrazione
Art.6 comma 3 lett. a)	Regolamenti interni	La Società ha adottato il regolamento per il reclutamento del personale.	Ad oggi non si ritiene necessario adottare ulteriori strumenti integrativi rinviando alle future necessità nell'ambito del consolidamento organizzativo.
Art.6 comma 3 lett. b)	Ufficio di controllo		La Società in considerazione delle dimensioni della struttura organizzativa e dell'attività svolta, non si è dotata ad oggi di una struttura di <i>internal audit</i> .
Art.6 comma 3 lett. c)	Codice di condotta	La Società ha adottato: - Modello di organizzazione e gestione ex D.Lgs. 231/2001; - Codice Etico; - Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza ex L. 190/2012.	Non si ritiene necessario adottare ulteriori strumenti integrativi.
Art.6 comma 3 lett. d)	Programmi di responsabilità sociale		Non si ritiene opportuno adottare un vero e proprio programma di responsabilità sociale di impresa in forza delle attività e delle finalità perseguite dalla società.

## I SISTEMI E GLI STRUMENTI

### II Codice Etico D.lgs. 231/2001

AMSEF S.r.l., come la controllante Ferrara Tua S.p.A., 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*.

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 AMSEF Srl (garantendo 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;

ed è stato nominato:

- 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, Ferrara Tua S.p.A. e le società del Gruppo sono tenute all'applicazione della vigente normativa in materia di **anticorruzione e trasparenza** (L.190/2012) per quanto riguarda le attività di pubblico interesse da loro svolte e disciplinate dal diritto nazionale o dell'Unione europea conformandosi, 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, nel sito web istituzionale del Piano di Prevenzione della Corruzione aggiornato per il periodo 2021-2023 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.

Alla luce del regolamento europeo 2016/679 noto come **GDPR** (General Data Protection Regulation) sulla protezione dei dati personali applicabile in tutti gli Stati membri e relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al **trattamento e alla libera circolazione dei dati personali** le società del Gruppo hanno attivamente operato in collaborazione con un consulente esterno nominato dalla Capogruppo per adeguare tutte le procedure alla nuova normativa. Nel complesso si può affermare che nell'ambito della tutela della privacy è stato raggiunto un buon livello di adeguamento a quanto disposto dalla normativa europea.

In aggiunta a quanto previsto sopra, al fine di garantire massimo grado di equità e correttezza nel conferimento di incarichi e selezione del personale, AMSEF 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.

#### **Procedure per conferimento di incarichi e contratti**

AMSEF, in quanto opera sulla base di ragioni economiche, sia sul piano soggettivo (non ha fini di natura sociale) che sul piano oggettivo (non è sottoposta a una regolazione ispirata a fini sociali), è qualificabile come una società nei cui confronti si applicano le disposizioni legislative proprie della legge Madia ma è estranea all'obbligo di applicazione del codice degli appalti, in quanto la Società è un soggetto diverso da un organismo di diritto pubblico.

La Società 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 è disciplinato 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.

### **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 AMSEF Srl 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, AMSEF Srl 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 delle 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.

AMSEF Srl 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.

AMSEF Srl 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, AMSEF Srl ricorre ordinariamente alla fattispecie del distacco o comando di dipendenti di società facenti parte del Gruppo e/o dell'Ente locale Socio.

### **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 loro normale attività, si può affermare che AMSEF Srl, 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 dipendente e la definizione di attività a sostegno delle iniziative locali.