



Governance partecipate

Davide Baruffi

**Assessore a Programmazione strategica e Attuazione del programma,
Programmazione fondi europei, Bilancio, Patrimonio, Personale,
Montagna e aree interne**

7 ottobre 2025

AGENDA

- 1. NUOVA GOVERNANCE DELLE PARTECIPATE**
- 2. SISTEMA DELLE PARTECIPATE: EVOLUZIONE**
- 3. SOCIETÀ IN HOUSE: MODELLO DI CONTROLLO ANALOGO**
- 4. RISULTATI DI ESERCIZIO E PRINCIPALI INDICATORI**



NUOVA GOVERNANCE DELLE PARTECIPATE

Prime azioni di accentramento della governance

A partire dal 2016, con il primo **Modello amministrativo di controllo analogo sulle società in house** è stato avviato il primo processo di unificazione della governance sul sistema delle partecipate.

Si tratta di una fase incentrata unicamente sull'esercizio del controllo analogo svolto sulle società in house. Per le altre società partecipate e controllate, agenzie e fondazioni il presidio è rimasto presso le diverse direzioni generali.

Questo primo Modello ha comunque consentito di superare tutti i rilievi precedentemente formulati dalla Corte dei Conti e presenti nelle diverse Relazione di parificazione riferiti al presidio esercitato sulle società in house, valutato come eccessivamente debole e disomogeneo, nonché le analoghe osservazioni critiche del Collegio dei Revisori.

Organi di controllo

La **Corte dei Conti**, Sezione regionale di controllo per l'Emilia-Romagna, aveva rilevato in sede di parificazione del Rendiconto 2021 come l'assetto organizzativo della Regione sul sistema delle partecipate fosse caratterizzato da una presenza diffusa di punti di presidio e di responsabilità evidenziando la necessità di un processo di progressiva riorganizzazione e uniformazione dei controlli e del presidio.

Anche il **Collegio dei Revisori** ripetutamente aveva sottolineato la necessità di **estendere a tutti gli organismi partecipati** le modalità di vigilanza esercitata in forma accentrata e gli strumenti già in essere per le società in house.

Necessità di una vigilanza estesa ed accentrata

Obiettivo strategico

Già, nel 2021, la Giunta regionale ha valutato l'opportunità di **rafforzare ulteriormente la governance** sul proprio Sistema delle partecipate, complessivamente considerato: società, agenzie e fondazioni controllate e partecipate, prevedendo nel **Documento di Economia e finanza regionale (DEFR)** 2022, l'obiettivo strategico di realizzare una Regia unitaria del Sistema delle partecipate, introducendo *«soluzioni che consentono di esercitare un presidio più strutturato e funzionale a sostenere le politiche dell'amministrazione»*.

L'obiettivo è stato confermato anche nei successivi DEFR 2023, 2024 e opportunamente declinato in funzione della sua applicazione è ora riproposto nel DEFR 2025 e 2026.

Rafforzare la Governance delle partecipate

Analisi normativa

Sempre in coerenza con l'obiettivo strategico previsto nel DEFR, a luglio 2021 è stato affidato, al Prof. Marco Dugato, un servizio di supporto giuridico per l'analisi del contesto normativo finalizzato allo **sviluppo di una nuova governance** delle società partecipate e controllate, delle agenzie e aziende regionali nonché delle fondazioni.

Il parere del Prof. Dugato, sotto il profilo normativo-giurisprudenziale, dava atto del fatto che **il legislatore si fosse progressivamente focalizzato proprio sull'assetto organizzativo** dei controlli esercitati sulle partecipazioni pubbliche e, analizzando il modello organizzativo presente nell'Ente, ne aveva evidenziato **l'eccessiva dispersione delle competenze**

Riorganizzazione della governance sulle partecipate

La Giunta regionale, con deliberazione n. 756 del 15 maggio 2023, **ha dettato gli indirizzi per la riorganizzazione del processo di governance**, valutando diverse opzioni ed individuando nel cosiddetto **Modello temperato** il nuovo Modello di governance delle partecipate a cui tendere.

Il Modello temperato, quello attualmente introdotto nell'Ente, è caratterizzato da una Struttura organizzativa centrale a cui si affianca, nella conduzione del processo, un organo a “composizione variabile” (Comitato tecnico di supporto alle decisioni), in cui sono rappresentate l'indirizzo politico e l'alta esecuzione di volta in volta rilevanti in ragione della materia incisa dalla decisione da assumere.

La Struttura centrale **assume quindi tutte le responsabilità di ordine giuridico, economico e amministrativo inerente il Sistema delle partecipate regionali**.

Rimangono nella competenza delle Direzioni settoriali responsabilità in ordine all'applicazione di specifiche politiche.

Parallelamente è stata ampliata la **delega politica all'Assessore al Patrimonio e al Bilancio in materia di Partecipate**.

Nuova governance

Il 22 dicembre 2023, la Giunta approva il **nuovo Modello di governance delle partecipate (DGR 2359)**.

Il nuovo Modello si estende all'insieme delle **società** e degli **enti partecipati o controllati** dalla Regione (aziende, agenzie, fondazioni, consorzi, ecc.).

La decisione è stata supportata dalle analisi sui processi e sulle connesse criticità, sulle risorse finanziarie, sul quadro delle risorse umane.

Regia unitaria del Sistema delle partecipate regionali

Volumi e criticità del precedente assetto organizzativo

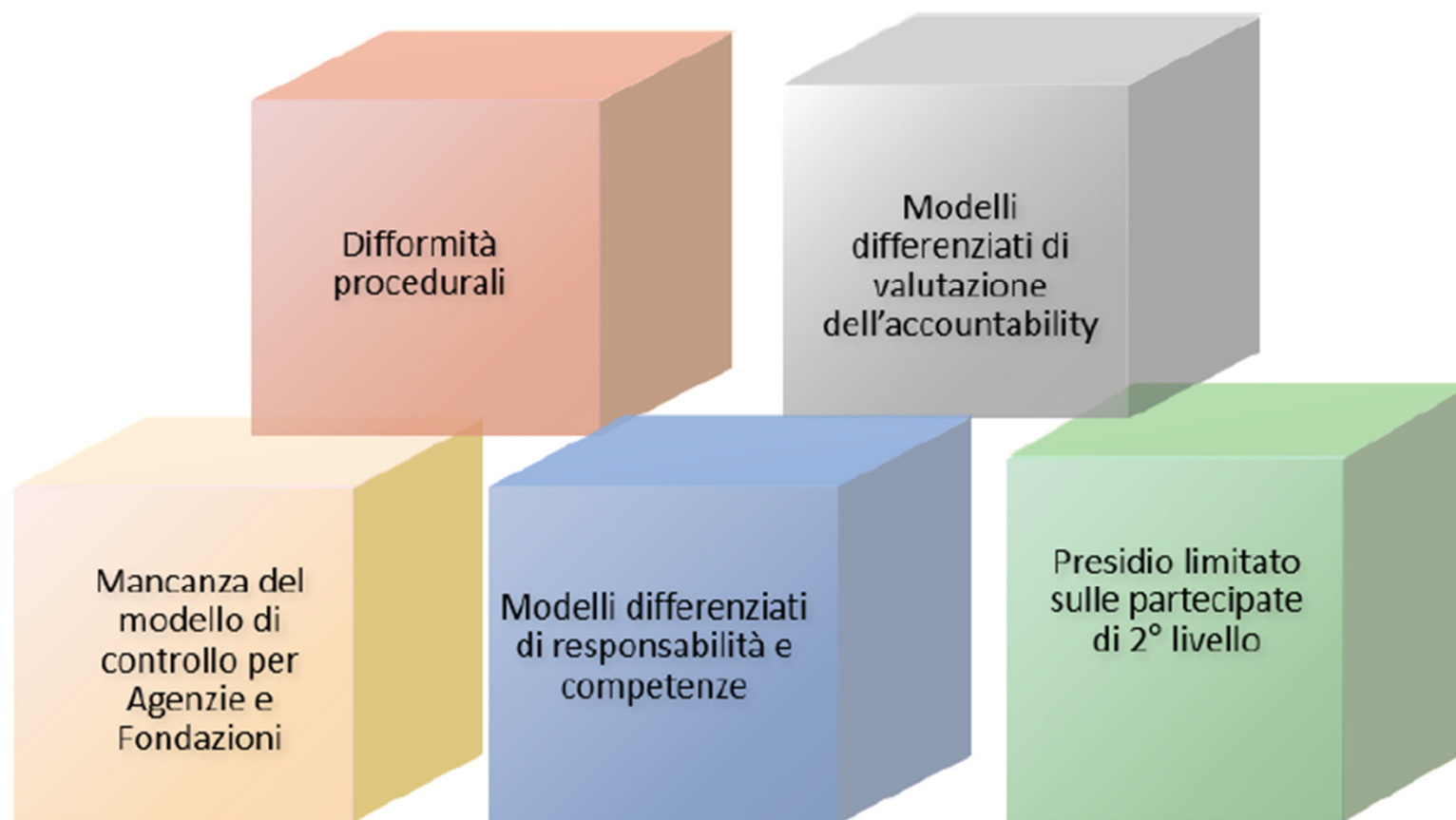
VOLUMI

- 2.500 atti amministrativi l'anno
- 924 mln di euro trasferiti al Sistema delle partecipate
- 57,14 Full Time Equivalent di cui 9,76 dirigenti

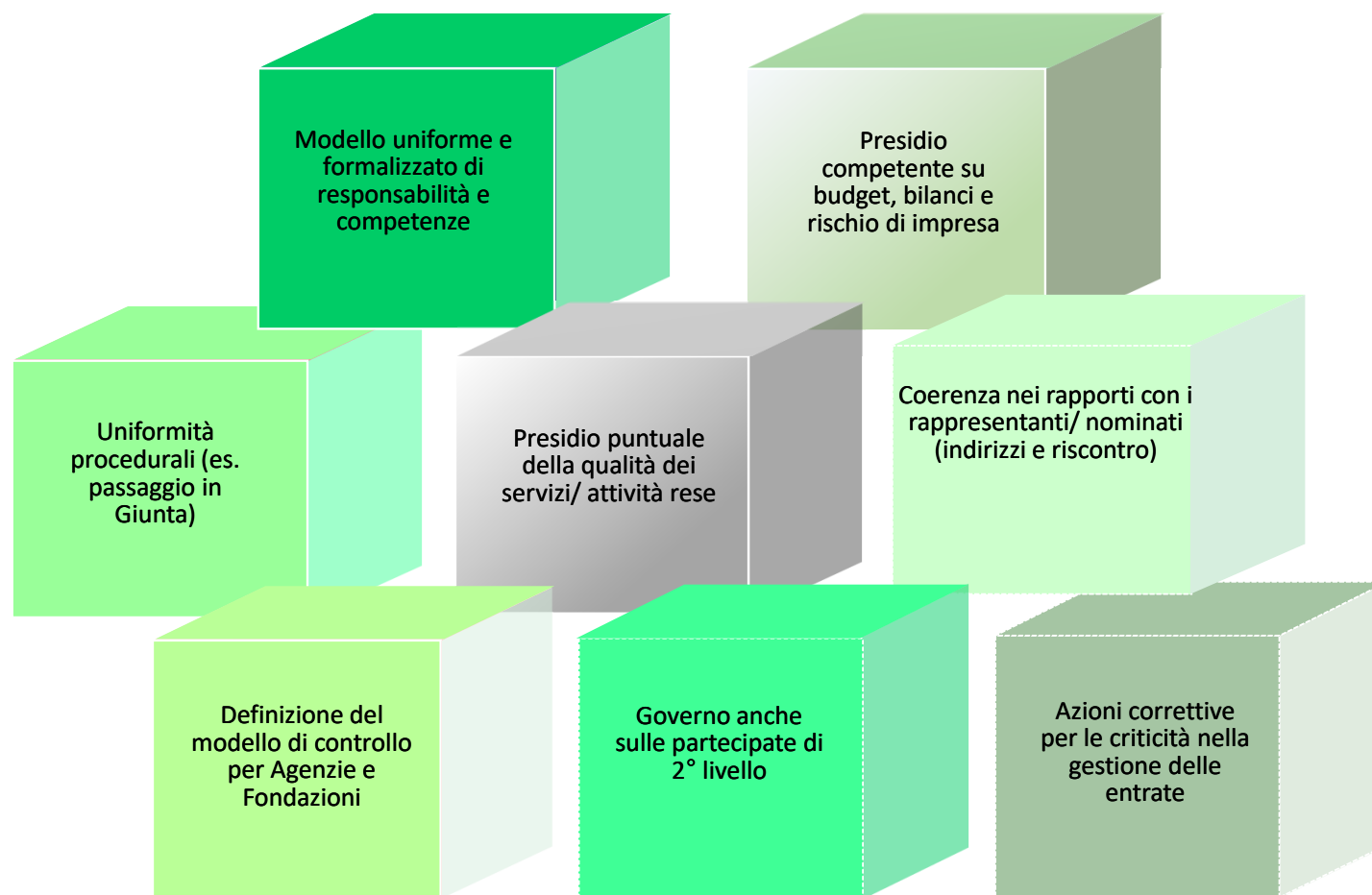
CRITICITÀ

- Eccessiva frammentazione dei processi decisionali: oltre l'80% delle strutture organizzative esistenti nell'organigramma della Giunta sviluppava processi (o fasi di processo) inerenti il Sistema delle partecipate

Criticità emerse dall'analisi



Opportunità di miglioramento



Responsabilità organizzative nuova governance

- **Gabinetto del Presidente della Giunta**

cui spetta il presidio politico-istituzionale e il raccordo tra Presidenza della Giunta, Comitato di Direzione e DG REII

- **DG Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni**

in capo alla quale sono allocate le responsabilità e le competenze discendenti dal nuovo Modello di *governance* delle partecipate

- **Settore Pianificazione finanziaria, Controllo di gestione e Partecipate**

struttura centrale sulla quale si incardinano tutte le responsabilità giuridiche, economiche e amministrative *dei processi* oggetto di accentramento

- **Direzioni generali di *line***

in capo alle quali rimangono allocate le responsabilità in ordine ai profili industriali e produttivi delle partecipate in funzione delle rispettive competenze per materia

Fase sperimentale

Data la complessità dell'accentramento, che prevede l'accentramento di **40 processi o gruppi di attività complesse, aggregati in 5 macro-processi**, la Giunta regionale ha previsto un'applicazione graduale del Modello, definendo una prima fase sperimentale (**Fase 1**), ed un successivo completamento del processo di accentramento da realizzarsi entro il 2025 (**Fase 2**).

Modalità e tempi di completamento del modello sono inoltre subordinati alla valutazione degli esiti e dei risultati emersi nella prima fase di sperimentazione.

Previsione di centralizzazione in 2 fasi

Fase 1
Sperimentale

Ottobre 2024

Centralizzazione dei primi 3 macro-processi
per le società controllate e partecipate

Fase 2
Completamento

2025

Centralizzazione dei restanti 2 macro-processi per le società ed
estensione del Modello ad agenzie, aziende, consorzi e fondazioni

Tempistiche subordinate ai risultati. Si precisa che solo per IRST non si è ancora completamente concluso il passaggio di consegne dalla DG di line

Processi società

1. Processi di elevata strategicità

1. Nuove partecipazioni o variazioni, conferimenti di capitale, alienazioni e dismissioni
2. Definizione e stipula dei patti parasociali
3. Indirizzi sui compensi
4. Piano di razionalizzazione delle società partecipate
5. Presidio e variazione degli statuti
6. Partecipazioni di secondo livello
7. Indirizzi per la partecipazione all'Assemblea dei soci
8. Rilascio garanzie a favore di creditori

2. Processi strategico-gestionali

1. Obiettivi strategici, piano economico, piano industriale o dei programmi di attività
2. Partecipazione all'Assemblea dei soci
3. Composizione degli organi di controllo analogo congiunto
4. Gestione e coordinamento delle sedute degli organismi di controllo analogo

3. Nomine e organi di governo e controllo

1. Predisposizione degli atti di designazione/ nomina degli amministratori e dei componenti degli organi di controllo e vigilanza
2. Adempimenti post nomina
3. Indirizzi strategici valevoli per il mandato dei rappresentanti

4. Attività finalizzate alla compliance

1. Attività contrattuale o convenzionale

Primi risultati della fase di sperimentazione 1/2

Dal 1° ottobre 2024 a fine luglio 2025 (prima fase di sperimentazione del nuovo Modello di governance), attraverso il presidio di:

- **30** Assemblee dei soci
- **19** Comitati per il controllo analogo congiunto tra i soci o per la condivisione di decisioni nei tavoli regolati dai Patti parasociali

Sono stati conseguiti questi risultati:

- modello unificato di responsabilità e competenze (per i 3 processi oggetto di accentramento)
- uniformazione delle procedure inerenti la partecipazione alle Assemblee dei soci e la fissazione di indirizzi da parte della Giunta;
- ampliamento delle analisi e degli approfondimenti sui bilanci e sui profili economici anche in senso prospettico;
- standardizzazione della documentazione richiesta alle società a supporto dell'attività istruttoria;
- uniformazione delle procedure inerenti le nomine negli organi societari
- visione d'insieme e superamento di punti di osservazione settoriale

Primi risultati della fase di sperimentazione 2/2

Nel corso del contraddittorio svolto a giugno 2025, nell'ambito della procedura di parificazione, la Sezione regionale di Controllo dell'Emilia Romagna, ha positivamente evidenziato «**un cambio di passo**» nel presidio esercitato e ha raccomandato alla Regione di proseguire nel percorso intrapreso di rafforzamento della governance

Prossimi passi | Entro 31.12.2025 | Seconda fase

Come previsto dalla DGR 2359 del 2024, la Giunta sta valutando ulteriori sviluppi per rafforzare il percorso di costruzione del nuovo presidio di governance sulle partecipate, sulla base della **valutazione degli esiti e dei risultati** emersi nella prima fase di sperimentazione



SISTEMA DELLE PARTECIPATE: EVOLUZIONE

Le tipologie delle 21 società

Società in house

1. Ferrovie Emilia Romagna S.r.l.
2. Lepida S.c.p.a
3. Art-er S.c.p.a
4. Apt servizi S.r.l
5. Finanziaria Bologna Metropolitana S.p.a. in liquidazione

Società a capitale pubblico maggioritario

1. Istituto Romagnolo per lo Studio dei Tumori "Dino Amadori" - IRST S.r.l.
2. Società di Salsomaggiore S.r.l. in liquidazione
3. Infrastrutture Fluviali S.r.l.
4. Bolognafiere S.p.a.
5. Cal – Centro Agro-Alimentare e Logistica S.r.l. consortile
6. Centro Agro-Alimentare Riminese S.p.a.
7. Porto Intermodale Ravenna S.p.a. S.A.P.I.R.
8. Centro Agro - Alimentare di Bologna S.p.a.
9. Piacenza Expo S.p.a.
10. Aeradria S.p.a. in fallimento

Altre società partecipate

1. Fiere di Parma S.p.a.
2. Terme di Castrocaro S.p.a.
3. Banca Popolare Etica Società cooperativa per azioni

Società con titoli quotati

1. TPER S.p.a.
2. Italian Exhibition Group S.p.a.
3. Aeroporto Guglielmo Marconi di Bologna S.p.a.

Società

Ragione sociale	Valore partecipazione	Partecipazione RER
Lepida S.c.p.A.	€ 66.815.000	95,61%
TPER	€ 31.595.101	46,13%
BolognaFiere	€ 14.844.537	7,62%
Ferrovie Emilia-Romagna	€ 10.345.396	100%
Istituto Romagnolo per lo Studio dei Tumori "Dino Amadori"	€ 7.000.000	35,00%
Centro Agro - Alimentare di Bologna	€ 3.178.898	6,12%
Italian Exhibition Group	€ 2.453.058	4,70%
Aeroporto Guglielmo Marconi di Bologna S.p.A.	€ 1.839.138	2,04%
Società di Salsomaggiore in liquidazione	€ 1.600.502	23,43%
Porto Intermodale Ravenna	€ 1.350.071	10,46%
Fiere di Parma	€ 1.291.430	4,14%
Centro Agro - Alimentare Riminese	€ 1.074.837	11,08%
ART-ER S.c.p.A.	€ 1.040.695	65,12%
Piacenza Expo	€ 708.198	5,62%
Terme di Castrocaro	€ 455.140	2,74%
Aeradria S.p.a. in fallimento	€ 163.205	5,26%
APT Servizi S.r.l.	€ 132.600	51,00%
Centro Agro - Alimentare e Logistica	€ 108.739	11,08%
Banca Popolare Etica	€ 52.500	0,06%
Finanziaria Bologna Metropolitana in liquidazione	€ 18.000	1,00%
Infrastrutture Fluviali in liquidazione	€ 7.560	14,26%
Aeradria S.p.a. in fallimento	€ 0	0,00%

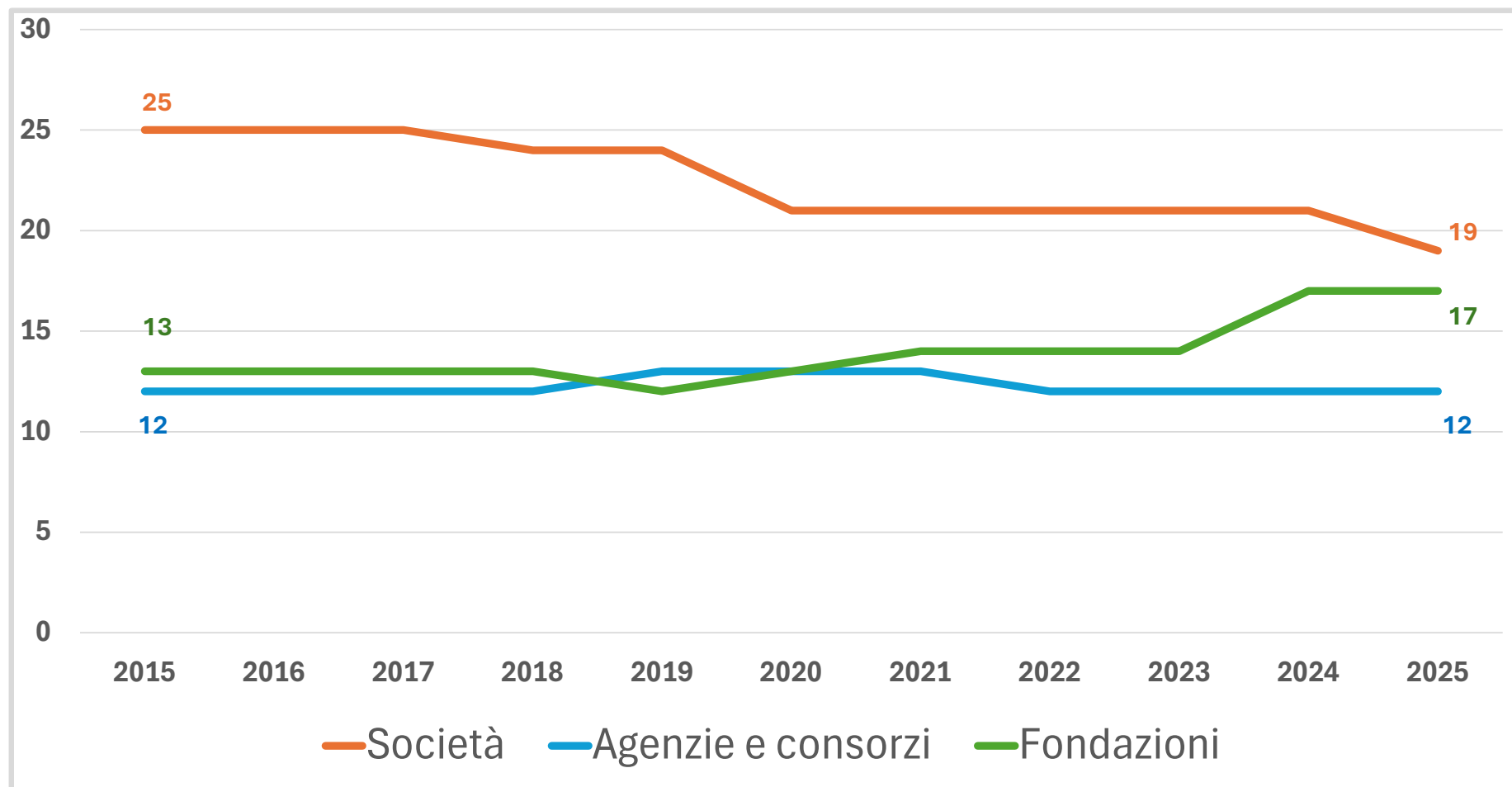
Agenzie e consorzi

Agenzie e consorzi
Agenzia regionale per il lavoro
Agenzia regionale per la sicurezza territoriale e la protezione civile
AGREA - Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura
AIPO - Agenzia interregionale per il fiume Po
Arpae - Agenzia regionale per la prevenzione, l'ambiente e l'energia dell'Emilia-Romagna
Consorzio Fitosanitario Provinciale di Modena
Consorzio Fitosanitario Provinciale di Parma
Consorzio Fitosanitario Provinciale di Piacenza
Consorzio Fitosanitario Provinciale di Reggio Emilia
Ente Parco interregionale del Sasso Simone e Simoncello
ER.GO - Azienda regionale per il diritto agli studi superiori dell'Emilia-Romagna
Intercent-ER - Agenzia regionale per lo sviluppo dei mercati telematici

Fondazioni

Fondazioni
Fondazione Centro Ricerche Marine
ATER Fondazione
Emilia-Romagna Teatro Fondazione ERT
Fondazione Arturo Toscanini
Fondazione Cineteca di Bologna
Fondazione Collegio Europeo di Parma
Fondazione Emiliano-romagnola per le Vittime dei Reati
Fondazione Istituto sui Trasporti e la Logistica
Fondazione Italy China Council Foundation ICCF ETS
Fondazione M.I.C. Museo internazionale delle Ceramiche in Faenza - ONLUS
Fondazione Marco Biagi
Fondazione Museo Nazionale dell'Ebraismo Italiano e della Shoah (MEIS)
Fondazione Museo per la memoria di Ustica
Fondazione Nazionale della Danza/Aterballetto
Fondazione Scuola di Pace di Monte Sole
Fondazione Scuola Interregionale di Polizia Locale
Fondazione Teatro Comunale di Bologna

Sistema delle partecipate: evoluzione

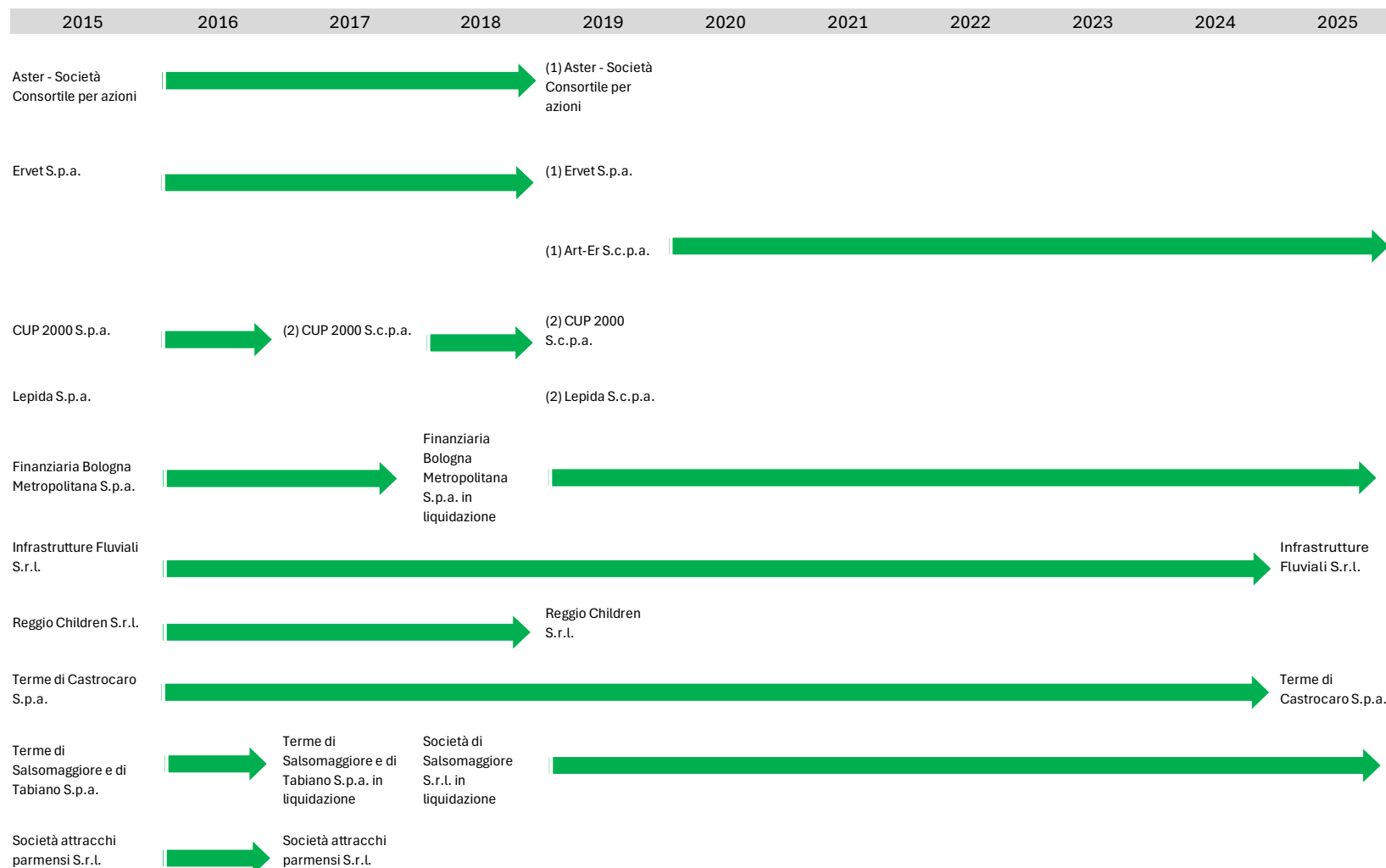


Variazioni società

25 nel 2015

19 nel 2025

-25%



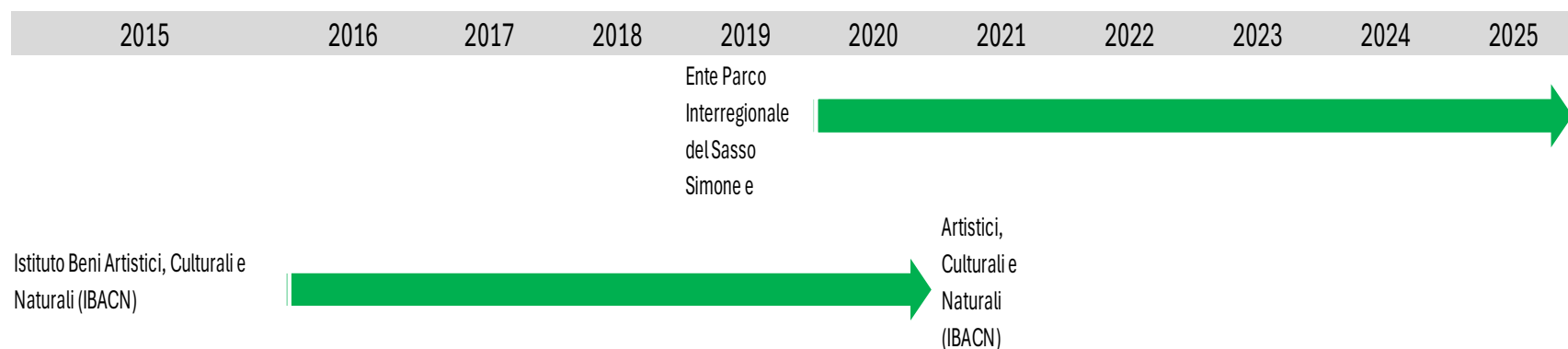
(1). Cessazione di Aster S.c.p.a e Ervet S.p.a. per fusione in Art-ER

(2). Incorporazione di Cup2000 S.c.p.a in Lepida

Variazioni agenzie e consorzi

12 nel 2015

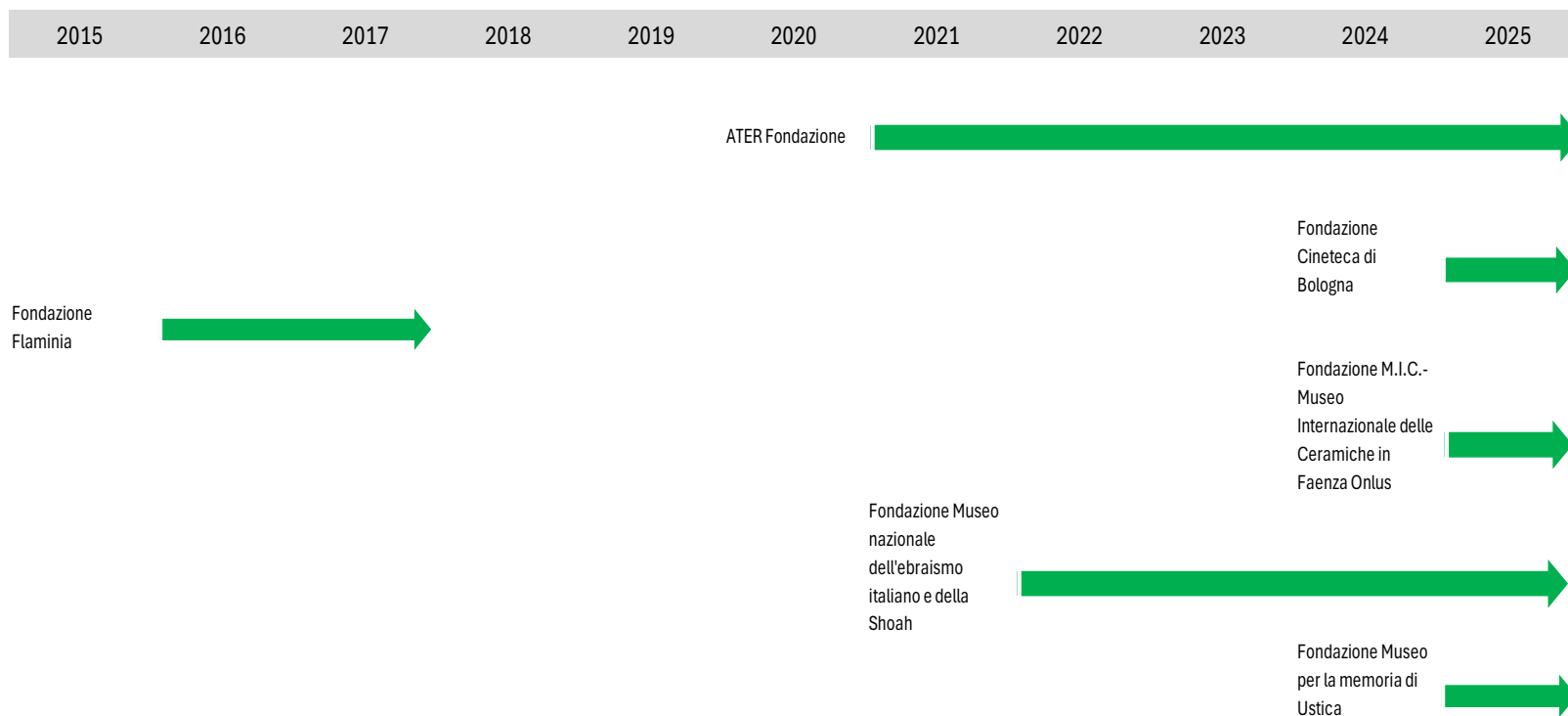
12 nel 2025



Variazioni Fondazioni

13 nel 2015

17 nel 2025





MODELLO DI CONTROLLO ANALOGO

Primo Modello di controllo analogo sulle società in house

Con **deliberazione n. 1015 del 28 giugno 2016**, la Giunta regionale ha approvato il primo Modello amministrativo di controllo analogo amministrativo da applicarsi alle proprie società in house, portando a termine, per le società in house, un percorso di razionalizzazione dei controlli amministrativi.

Il Modello delinea sia il processo di controllo, con la definizione delle competenze e delle responsabilità dirigenziali (**Allegato A**), sia i contenuti dell'attività di monitoraggio e vigilanza (**Allegato B**).

Il processo di vigilanza si completa con lo svolgimento di **controlli successivi** di regolarità amministrativa (c.d. secondo livello), i cui contenuti sono definiti con Determinazione del Responsabile del Settore Pianificazione finanziaria, Controllo di gestione e Partecipate.

Il Modello di controllo analogo è **aggiornato annualmente**, in coerenza con il mutato quadro normativo e con le eventuali necessità di perfezionare alcuni aspetti del processo di controllo.

IN HOUSE

Processo di controllo

La vigilanza sulle società *in house* viene esercitata attraverso:

- **controlli *ex ante*** attraverso la preventiva verifica delle principali decisioni strategiche: sono sottoposti a preventiva presa d'atto e contestuale proposta di approvazione all'organo di controllo analogo congiunto, se costituito, i principali atti di programmazione delle società;
- **controlli *in itinere*** tramite monitoraggi sviluppati in corso d'esercizio a scadenze predefinite: sono oggetto di controllo i *budget* preventivi di bilancio relativamente alle voci di costi e ricavi e alle principali voci di stato patrimoniale;
- **controlli *ex post*** mediante verifiche effettuate a chiusura dell'esercizio di riferimento.

IN HOUSE

Controlli ex ante

Sono sottoposti a preventiva presa d'atto e contestuale proposta di approvazione all'Organo di Controllo Analogo congiunto se costituito (*controllo ex ante*) i principali atti di programmazione delle società:

- i programmi triennali dei fabbisogni di personale e relativi aggiornamenti;
- le modifiche all'organigramma della società, qualora queste comportino un incremento delle posizioni dirigenziali o una diversa strutturazione delle macro-divisioni aziendali;
- i programmi triennali di acquisizione di beni e servizi, e di affidamento dei lavori, con relativi aggiornamenti;
- i piani di alienazione / acquisizione di beni immobili patrimoniali;
- i piani di investimento finanziario.

Controlli in itinere

Sono oggetto di *controllo in itinere*, durante l'anno di riferimento, i Budget preventivi di bilancio relativamente alle voci di costi e ricavi e alle principali voci di stato patrimoniale mediante:

- monitoraggi trimestrali sull'andamento delle voci economiche di bilancio con evidenza e motivazioni dei principali scostamenti intervenuti rispetto alle previsioni di Budget ;
- monitoraggi semestrali sulle voci di stato patrimoniale con evidenza dei principali scostamenti debitamente motivati.

Controlli ex post

Sono oggetto di **controllo ex post** tutti gli elementi contenuti nel Modello di controllo, riferiti agli ambiti di seguito elencati:

1. aderenza degli statuti al dettato normativo;
2. obblighi in materia di prevenzione della corruzione, trasparenza e pubblicità;
3. vincoli in materia di reclutamento del personale e conferimento di incarichi;
4. indirizzi sulle politiche retributive;
5. affidamenti di contratti pubblici per l'acquisizione di forniture e servizi e per l'affidamento di lavori;
6. obblighi in materia di nomine e compensi agli organi amministrativi;
7. profili patrimoniali, economici, contabili e finanziari;
8. conformità alla normativa in materia di protezione dei dati personali;
9. conformità alla normativa in materia del Codice dell'Amministrazione Digitale;
10. controlli su eventuali società partecipate dalle società in house.

Restituzione degli esiti

Annualmente viene elaborato un **Report di controllo** attestante i risultati dell'attività di vigilanza.

I contenuti del Report e le relative controdeduzioni sono oggetto di un confronto diretto – **contraddittorio** – tra Società e Regione nell'ambito del quale il direttore della società assume l'impegno per l'avvio delle azioni necessarie a garantire il superamento delle anomalie eventualmente riscontrate in fase di controllo.

Al termine della procedura, degli esiti finali del controllo viene data **informazione alla Giunta** e al Comitato tecnico di supporto alle decisioni.

Il Report definitivo viene trasmesso a **tutte le Amministrazioni socie (469)**. La Regione esercita quindi il controllo amministrativo analogo a beneficio di tutti i soci, per espressa previsione contenuta negli Accordi sottoscritti, concorrendo a realizzare importanti **economie di sistema**

Il Report, infine, è oggetto di verifica da parte della Sezione regionale per l'Emilia Romagna della **Corte dei Conti**

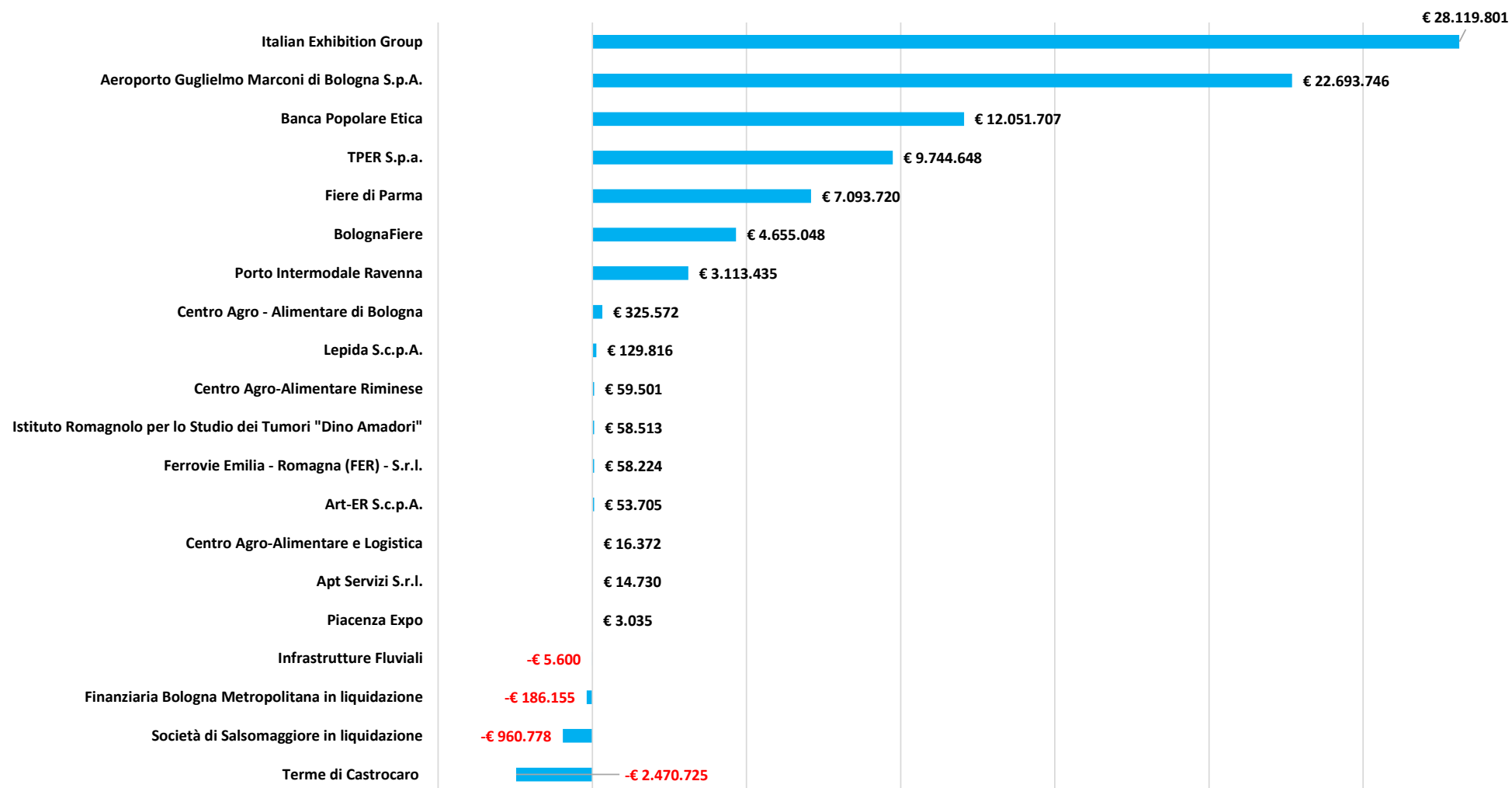
Miglioramento continuo

La costante e continua collaborazione delle società a fornire i dati richiesti, a rispondere alle richieste di chiarimenti, a risolvere attivamente e tempestivamente le anomalie riscontrate e/o raccogliere i suggerimenti proposti ha determinato nel corso degli anni una progressiva diminuzione delle criticità rilevate

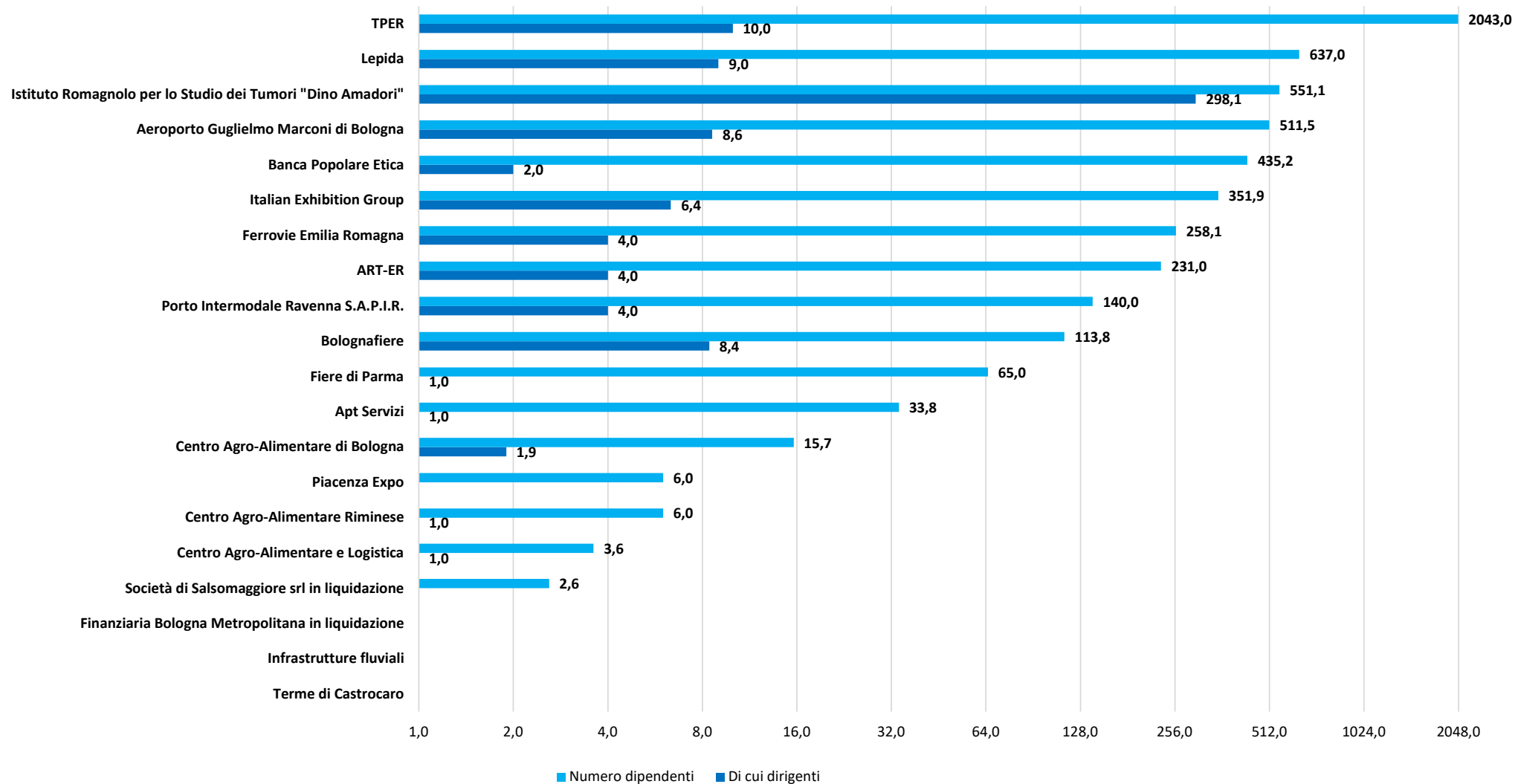


RISULTATI DI ESERCIZIO E PRINCIPALI INDICATORI

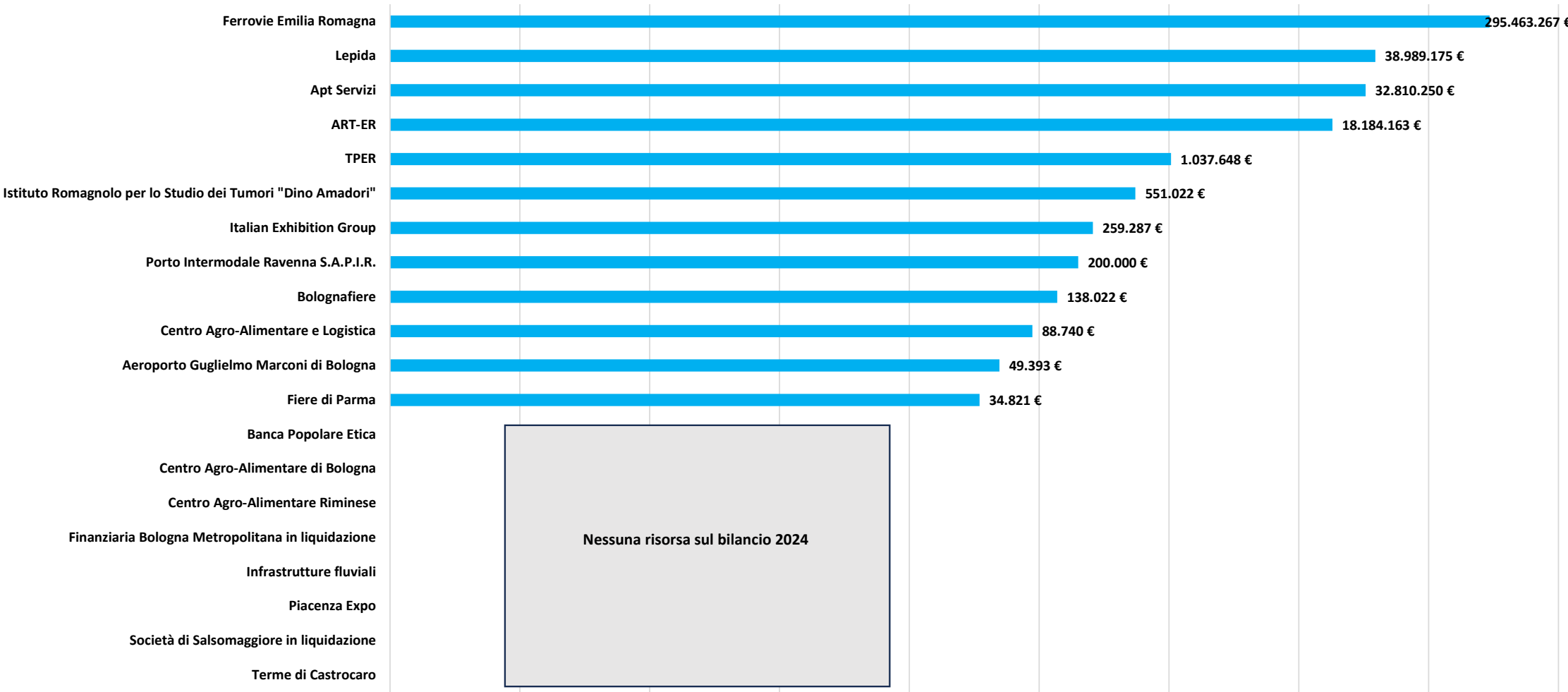
Società – Risultato di esercizio 2024



Società – Dipendenti 2024



Società – Risorse trasferite della Regione sul bilancio 2024



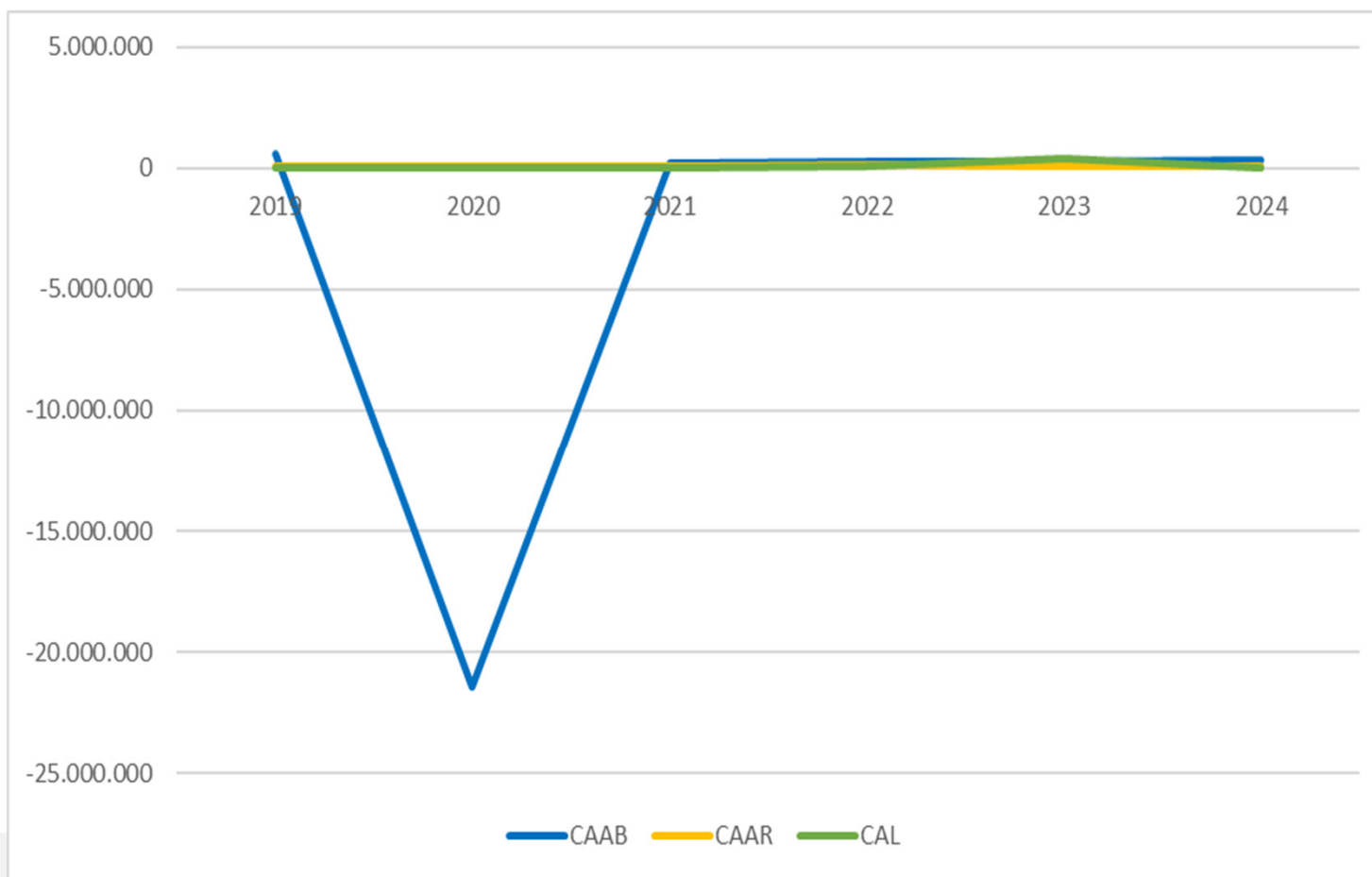
Società in house – Risultato 2019-2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
APT	9.872	5.770	8.237	8.537	16.220	14.730
ART-ER	9.837	45.140	14.035	16.775	12.172	53.705
FER	67.496	-1.742.657	209.132	181.375	77.915	58.224
LEPIDA	88.539	61.229	536.895	283.704	226.156	129.816



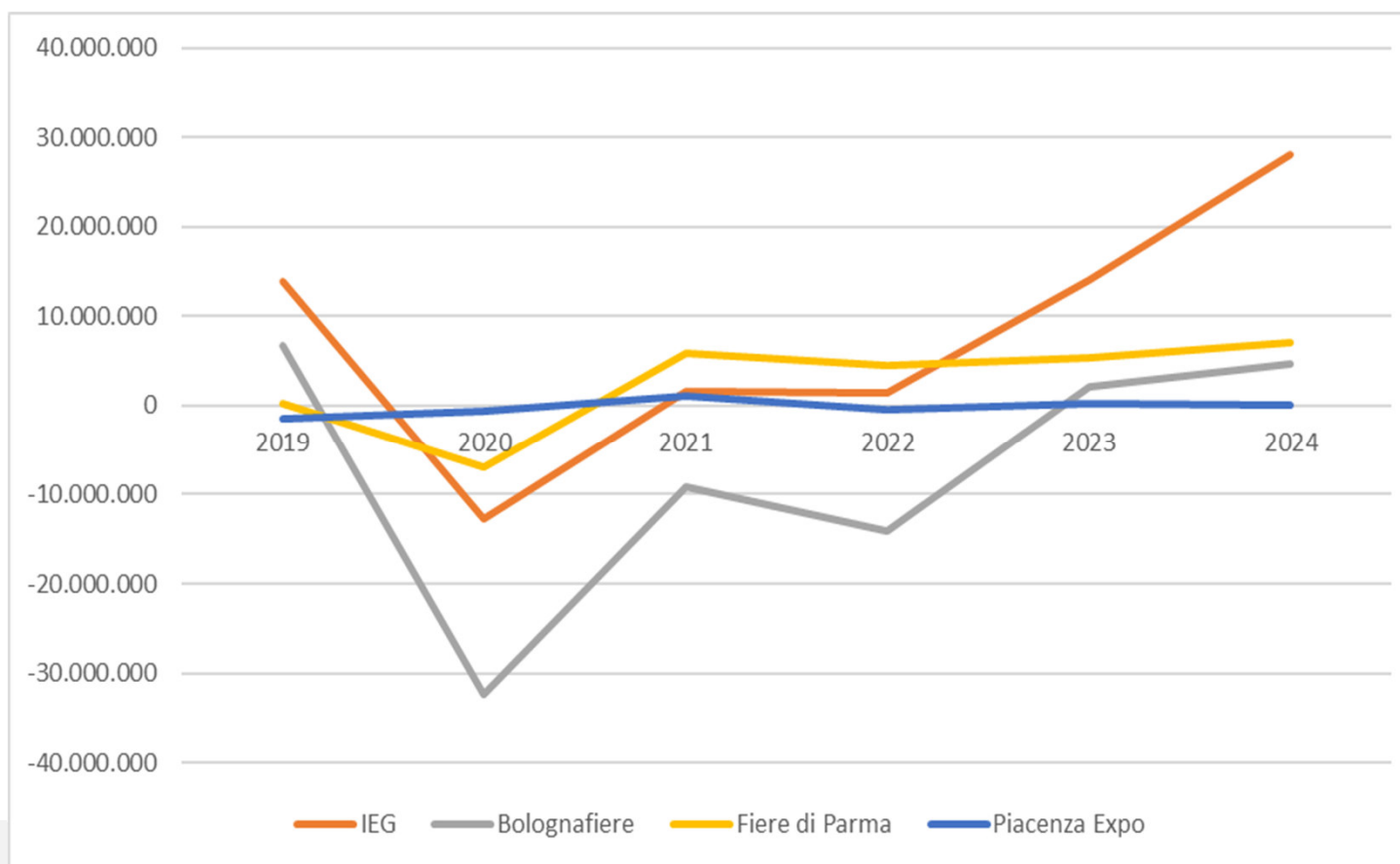
Agroalimentare – Risultato 2019-2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CAAB	581.068	-21.425.955	242.837	268.499	311.159	325.572
CAAR	87.613	85.893	109.208	158.344	115.485	59.501
CAL	4.122	5.530	11.762	84.774	410.299	16.372



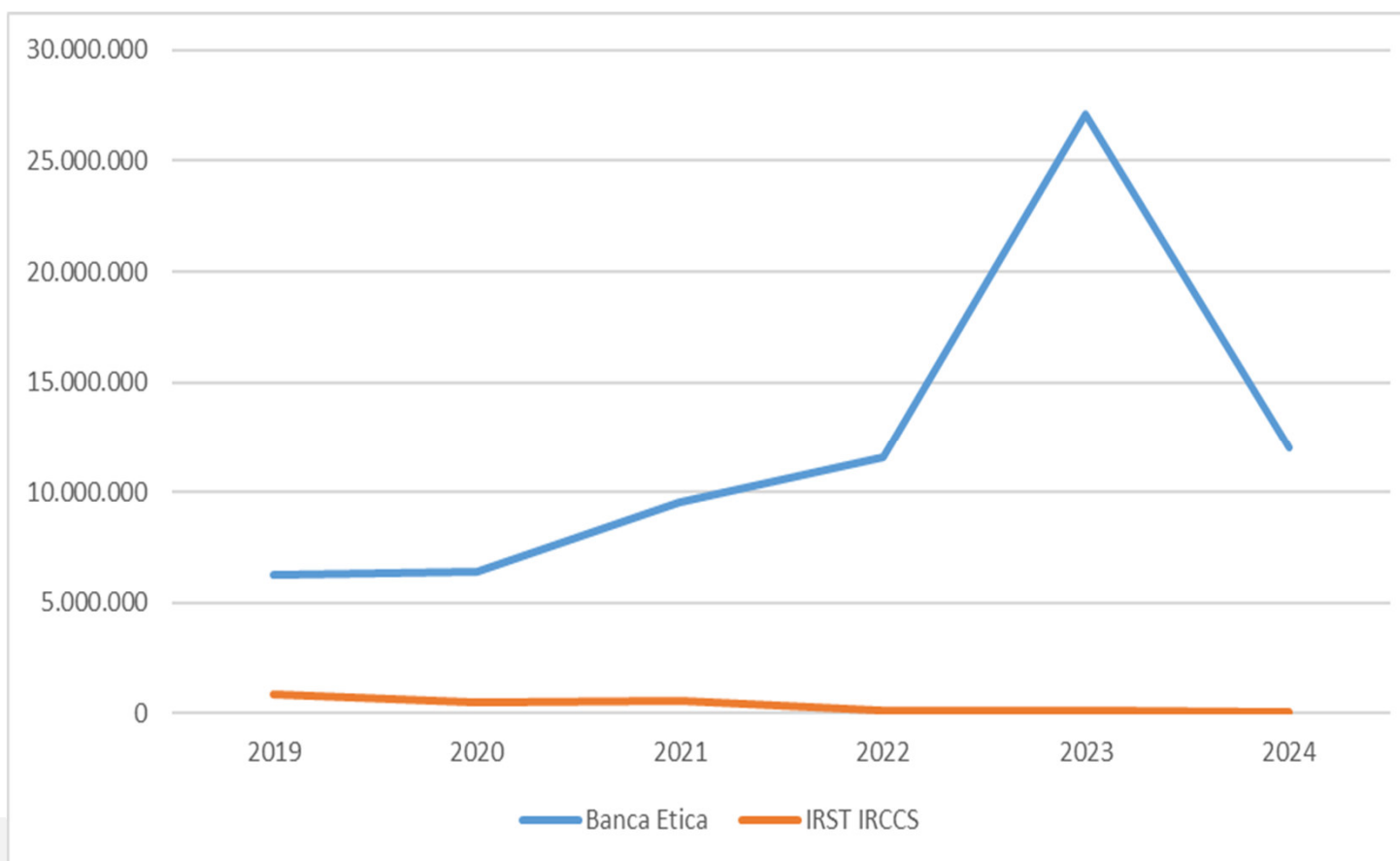
Fiere – Risultato 2019-2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
IEG	13.897.502	-12.682.991	1.609.692	1.512.748	14.160.861	28.119.801
Bolognafiere	6.662.207	-32.362.092	-9.137.708	-14.179.560	2.122.916	4.655.048
Fiere di Parma	303.195	-6.911.156	5.875.757	4.441.163	5.307.552	7.093.720
Piacenza Expo	-1.498.320	-525.716	1.112.916	-445.709	235.129	3.035



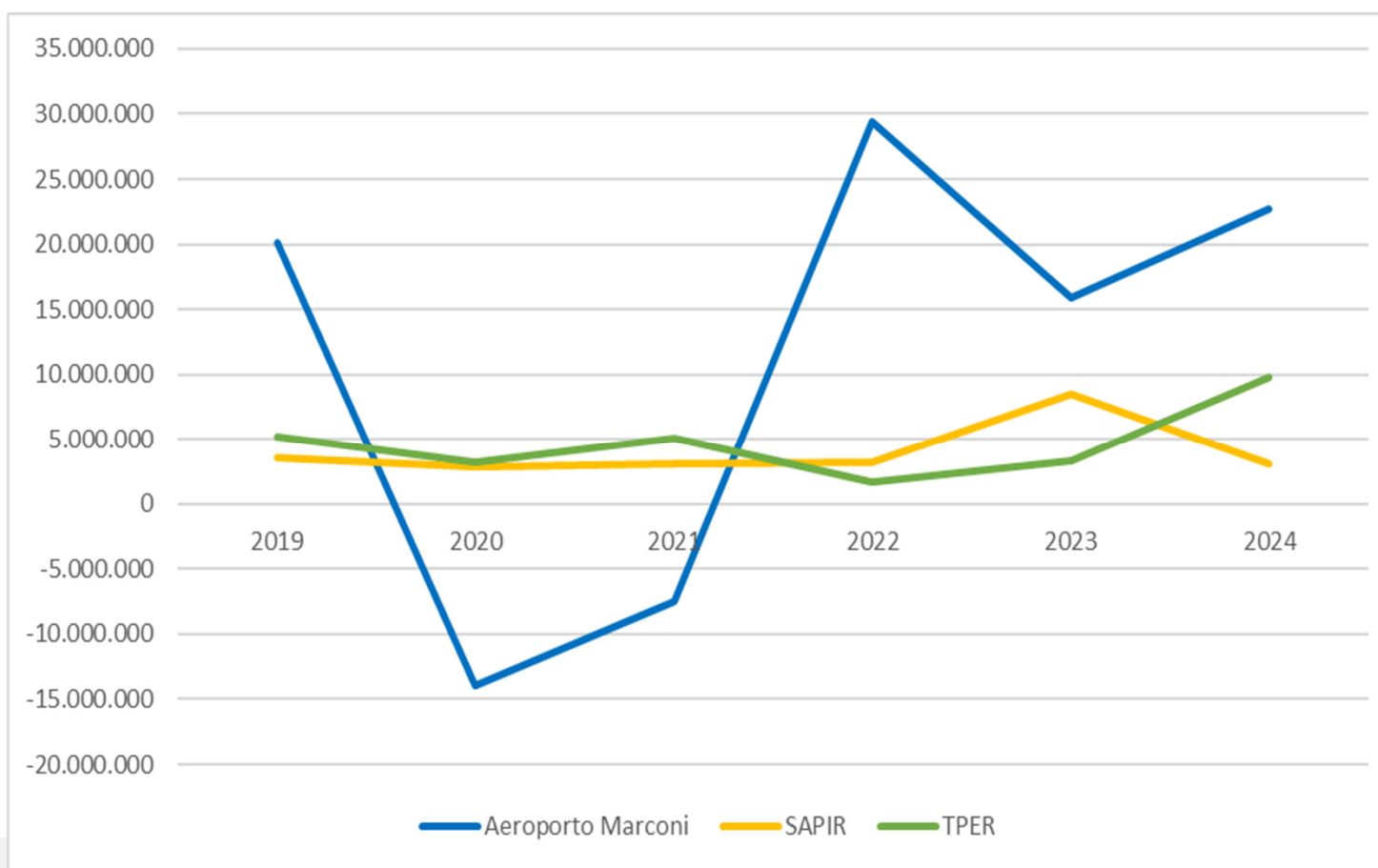
Sanità e Welfare – Risultato 2019-2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Banca Etica	6.267.836	6.403.378	9.535.363	11.588.910	27.134.631	12.051.707
IRST IRCCS	850.425	501.656	578.090	109.319	130.816	58.513



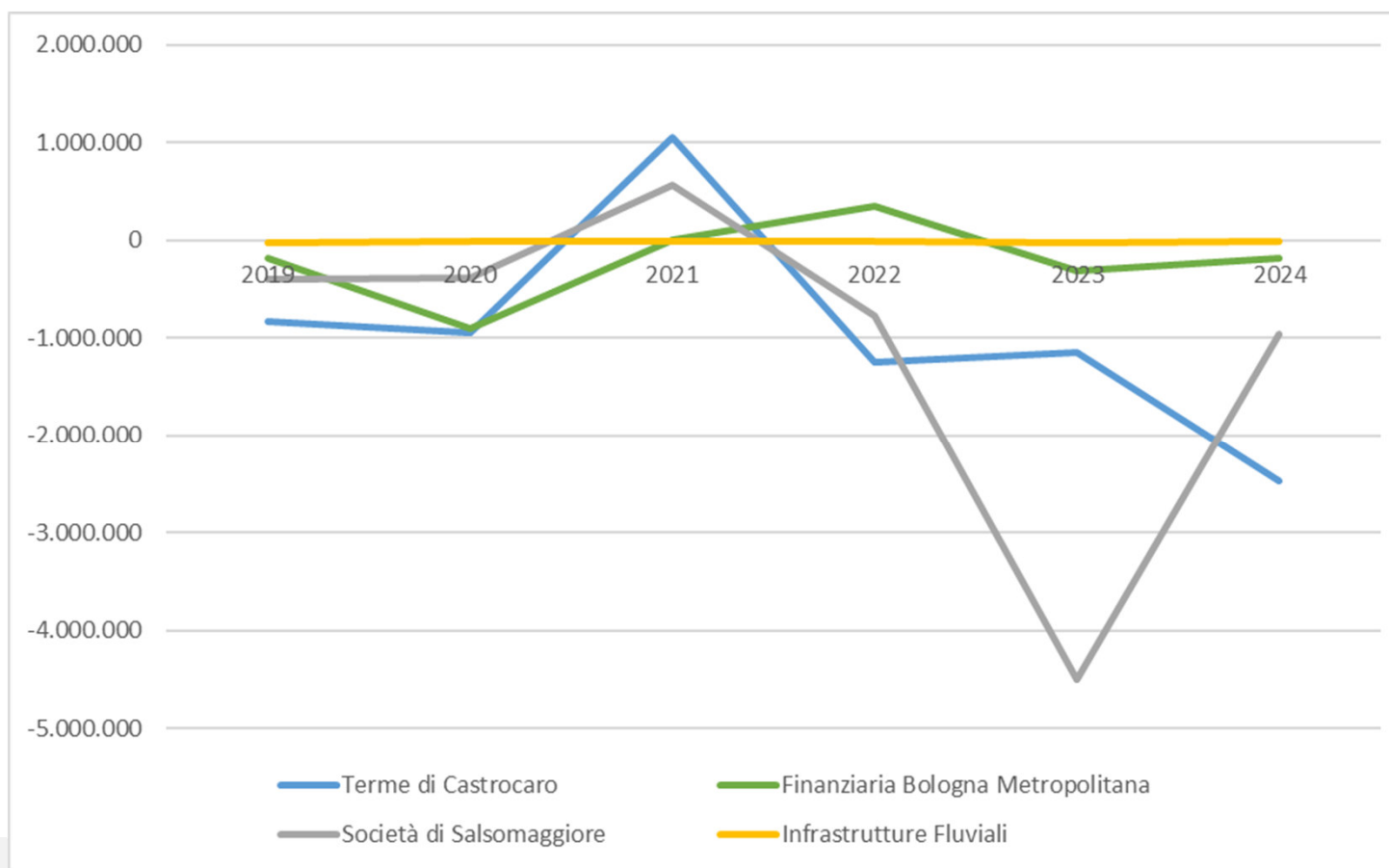
Trasporti – Risultato 2019-2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aeroporto Marconi	20.067.779	-13.963.341	-7.542.354	29.443.458	15.893.348	22.693.746
TPER	5.213.314	3.180.942	5.119.009	1.686.971	3.294.825	9.744.648
SAPIR	3.570.682	2.807.522	3.042.114	3.245.228	8.508.226	3.113.435



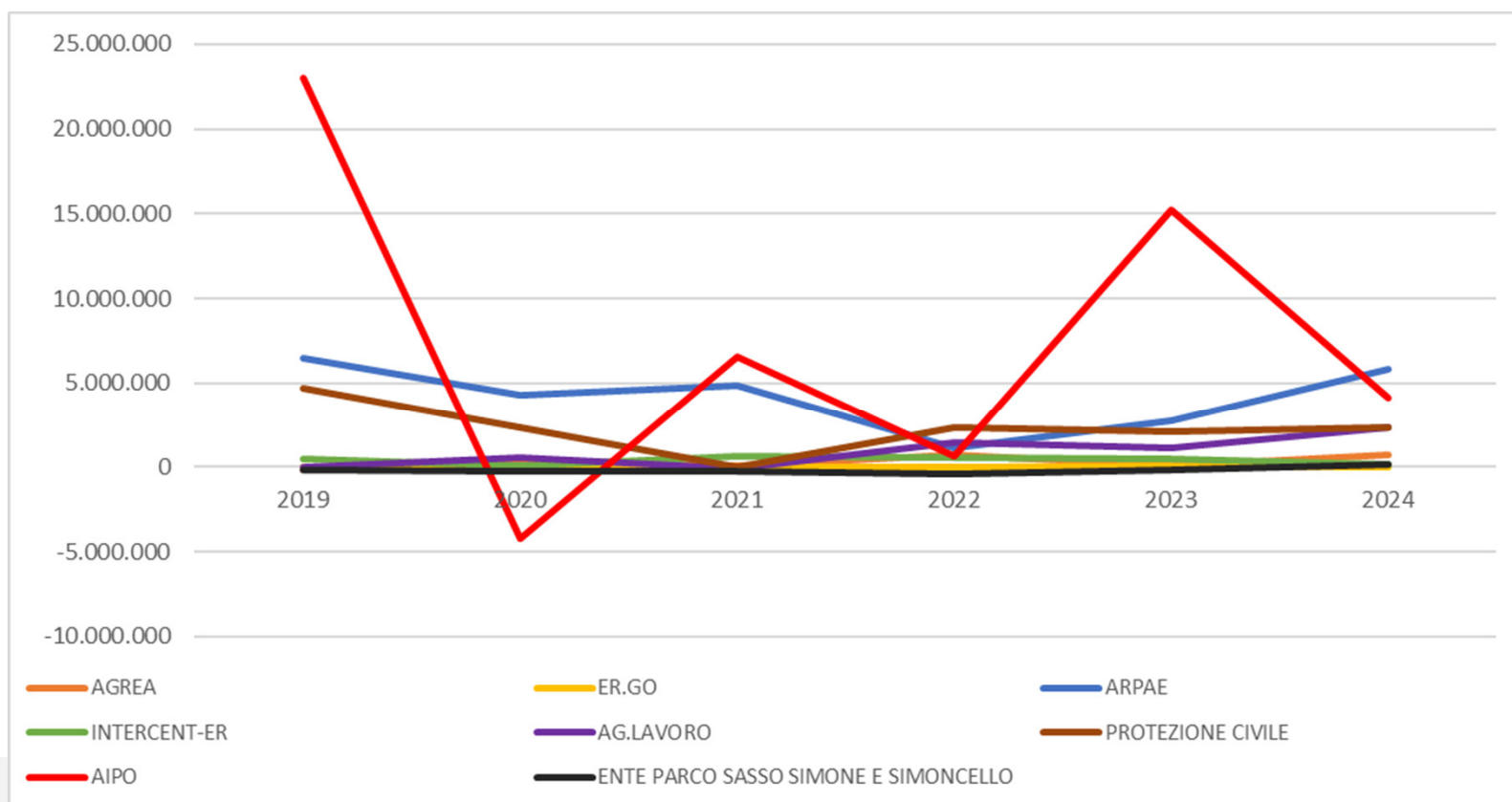
Altre società – Risultato 2019-2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Terme di Castrocaro	-837.052	-945.246	1.050.547	-1.250.932	-1.144.701	-2.470.725
Finanziaria Bologna Metropolitana	-180.559	-905.056	6.747	351.989	-309.140	-186.155
Società di Salsomaggiore	-401.446	-388.458	561.877	-775.961	-4.498.937	-960.778
Infrastrutture Fluviali	-28.519	-8.669	-14.744	-13.432	-18.525	-5.600



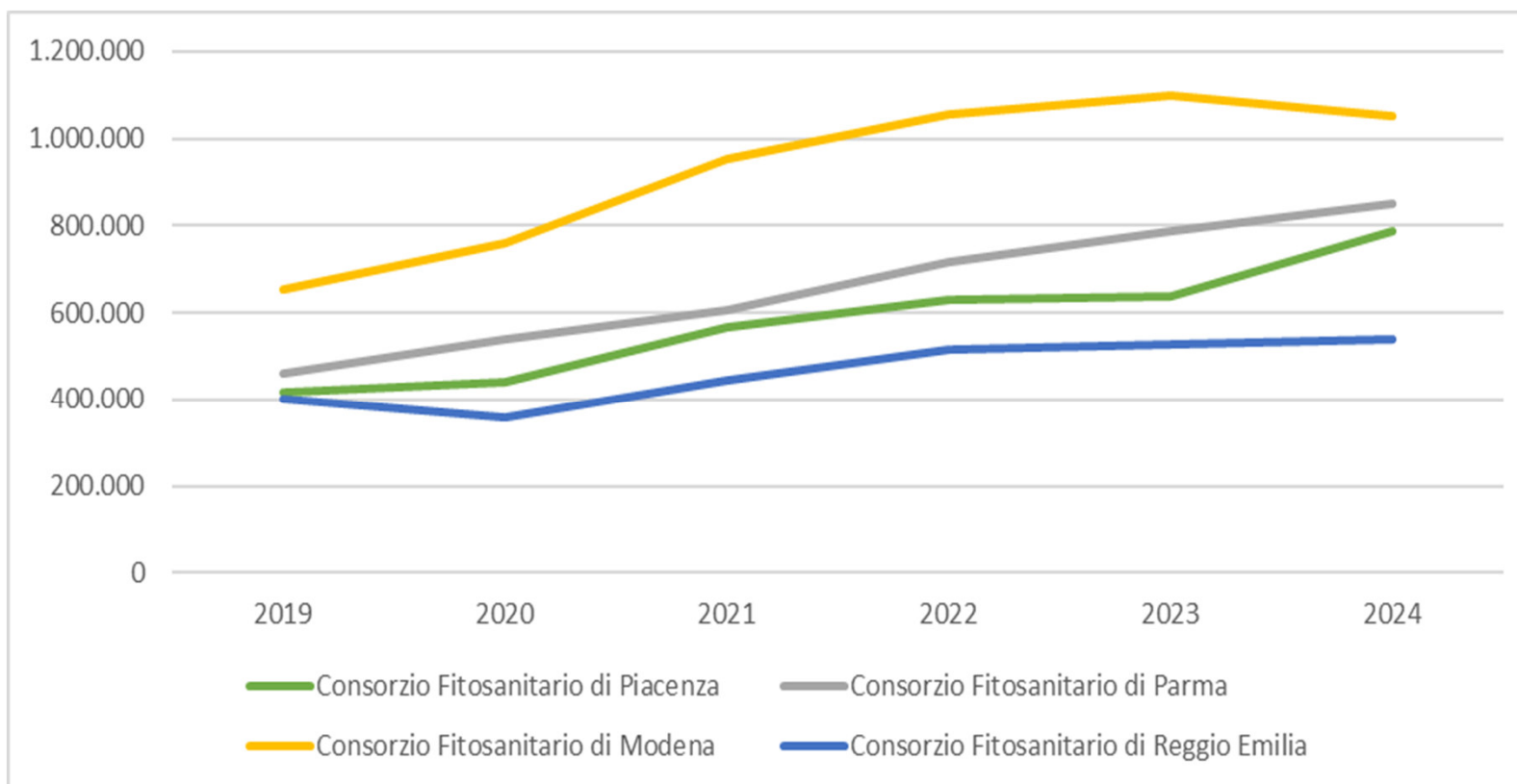
Agenzie ed Enti – Risultato 2019-2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
AGREA	-194.171	346.011	98.846	761.458	63.123	736.834
ER.GO	9.508	1.891	1.978	10.516	39.499	756
ARPAE	6.489.765	4.312.597	4.881.894	1.093.277	2.761.440	5.797.337
INTERCENT-ER	448.973	91.611	650.763	588.049	454.805	141.557
AG.LAVORO	-43.837	585.928	-119.212	1.426.549	1.095.059	2.317.593
PROTEZIONE CIVILE	4.728.511	2.349.620	-1.387	2.349.385	2.120.088	2.335.802
AIPO	23.006.202	-4.216.928	6.594.066	667.587	15.253.733	4.157.159
ENTE PARCO SASSO SIMONE E SIMONCELLO	-181.402	-223.704	-232.958	-381.729	-205.888	128.816

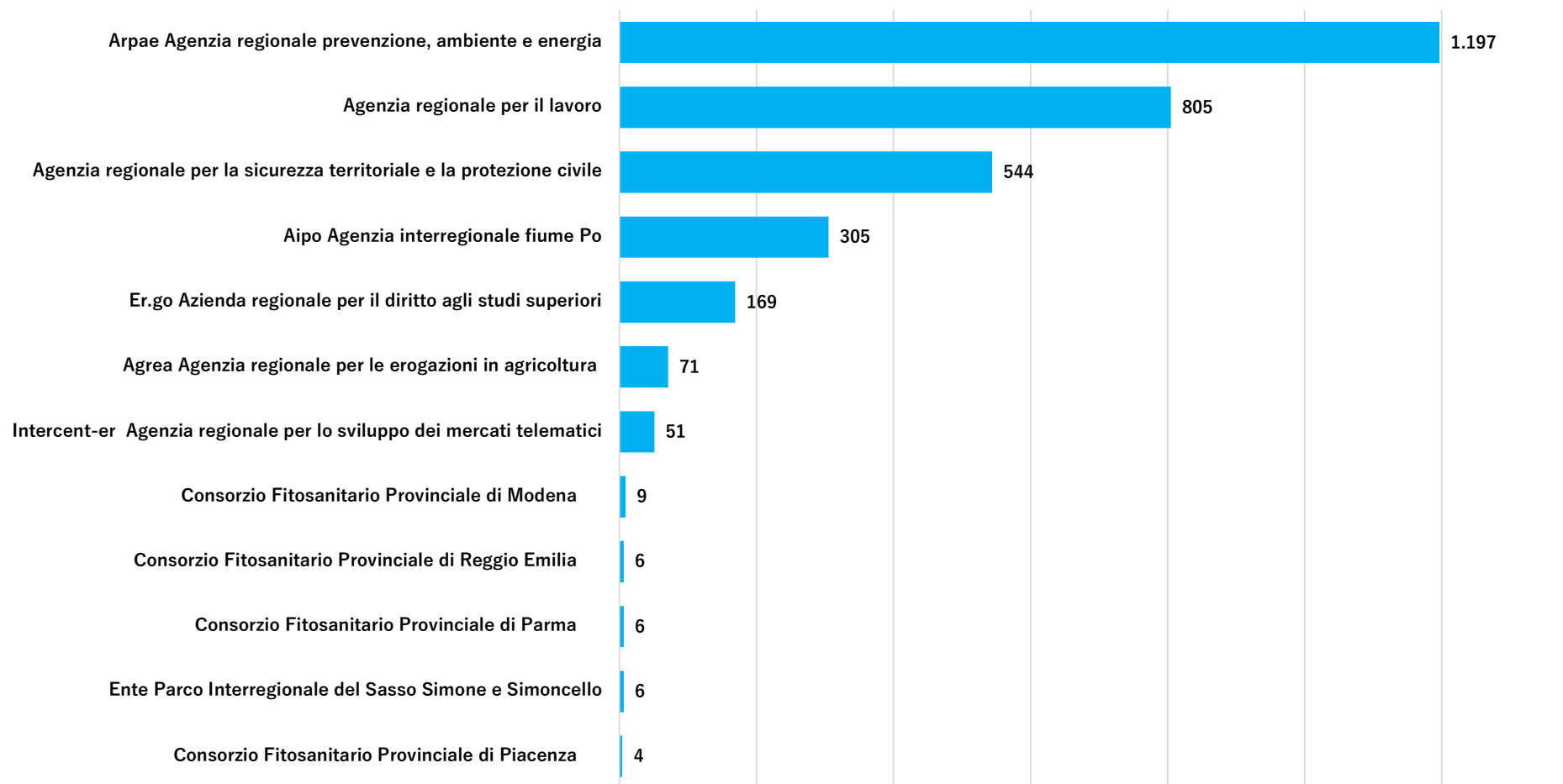


Consorzi Fitosanitari – Avanzo di amministrazione 2019-2024

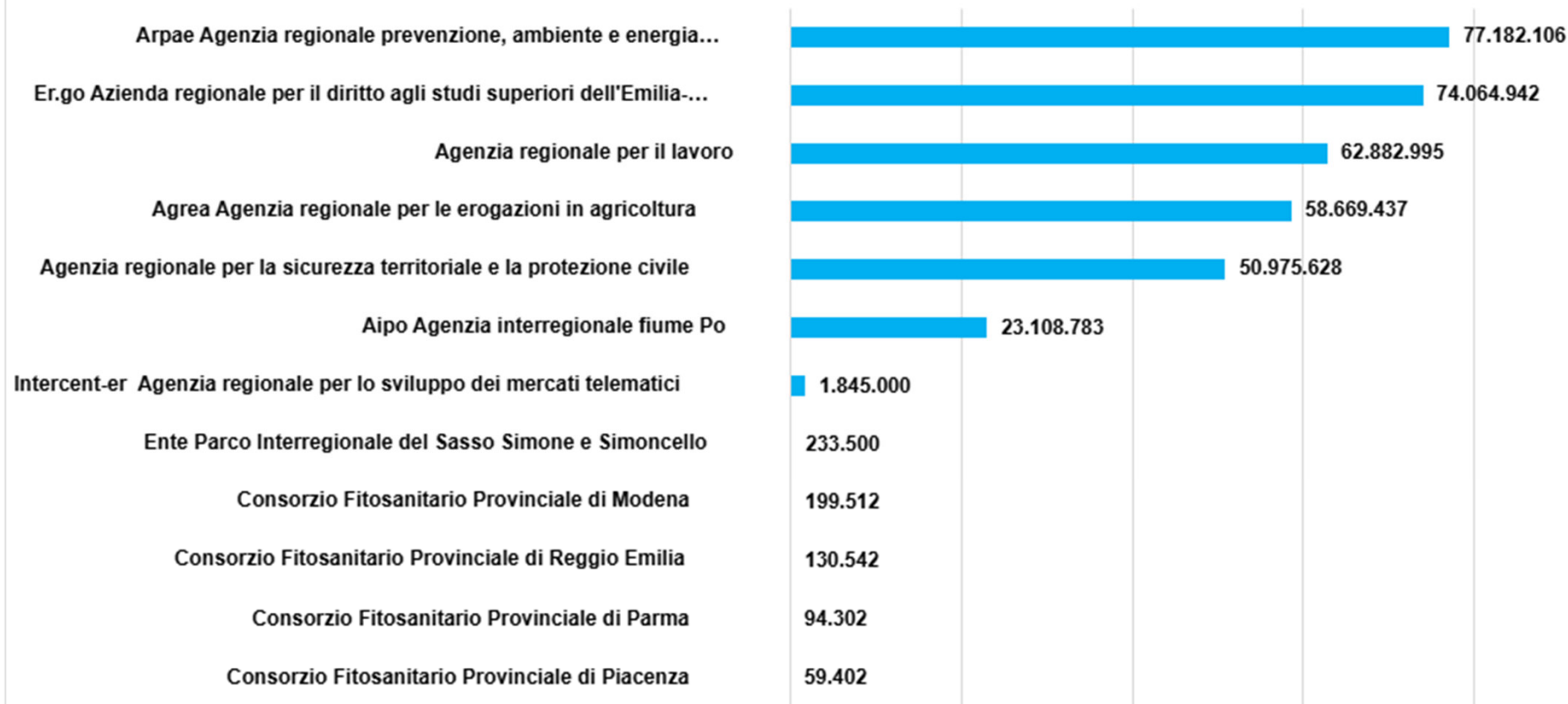
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Consorzio Fitosanitario di Piacenza	415.823	440.073	568.109	631.503	639.491	788.826
Consorzio Fitosanitario di Parma	459.908	540.156	604.658	717.053	786.344	849.502
Consorzio Fitosanitario di Modena	652.869	760.831	952.076	1.055.088	1.099.504	1.049.981
Consorzio Fitosanitario di Reggio Emilia	401.997	358.715	443.027	517.453	525.673	539.081



Agenzie e consorzi – Dipendenti 2024

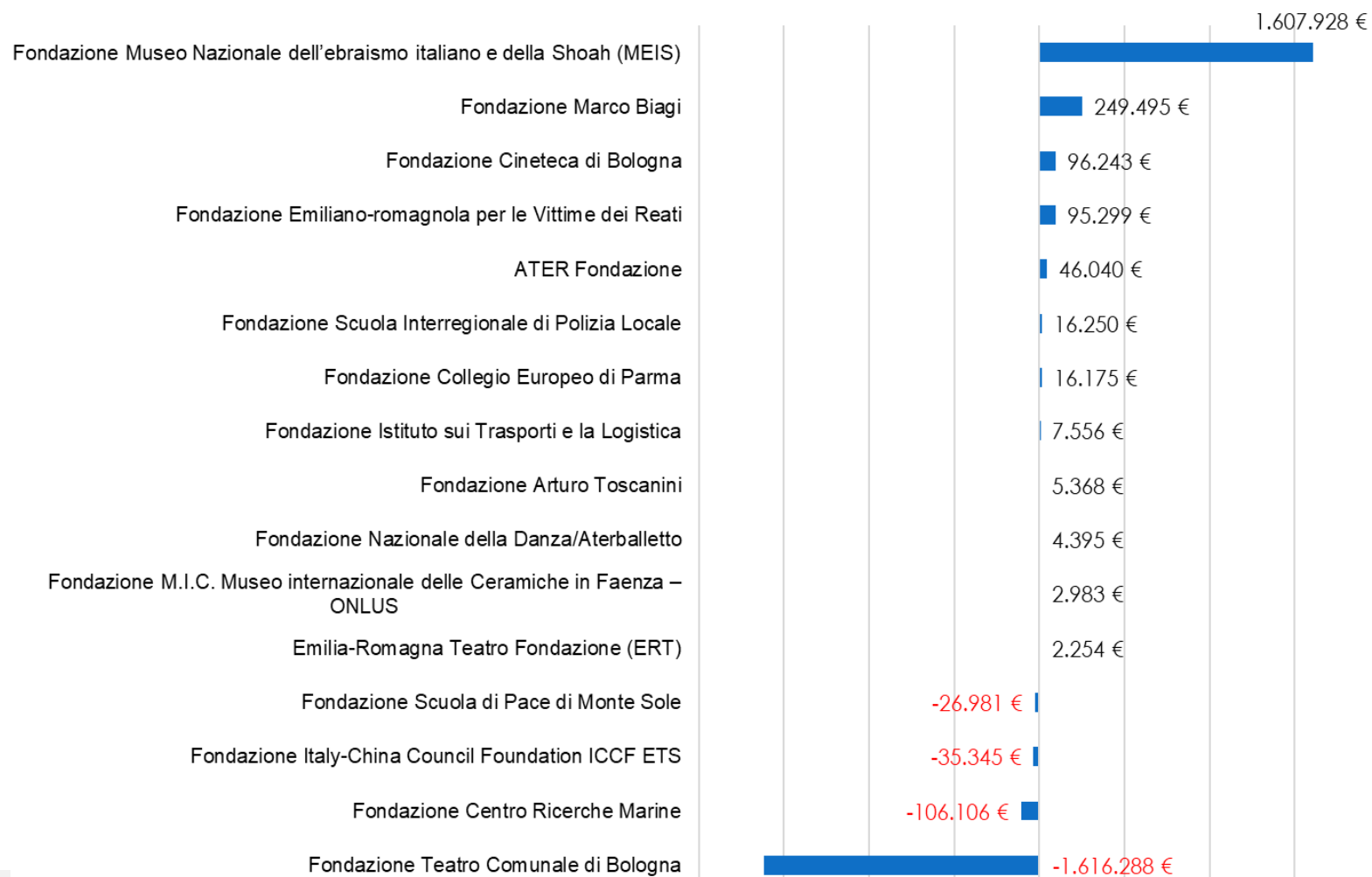


Agenzie e Consorzi – Risorse trasferite della Regione sul bilancio 2024

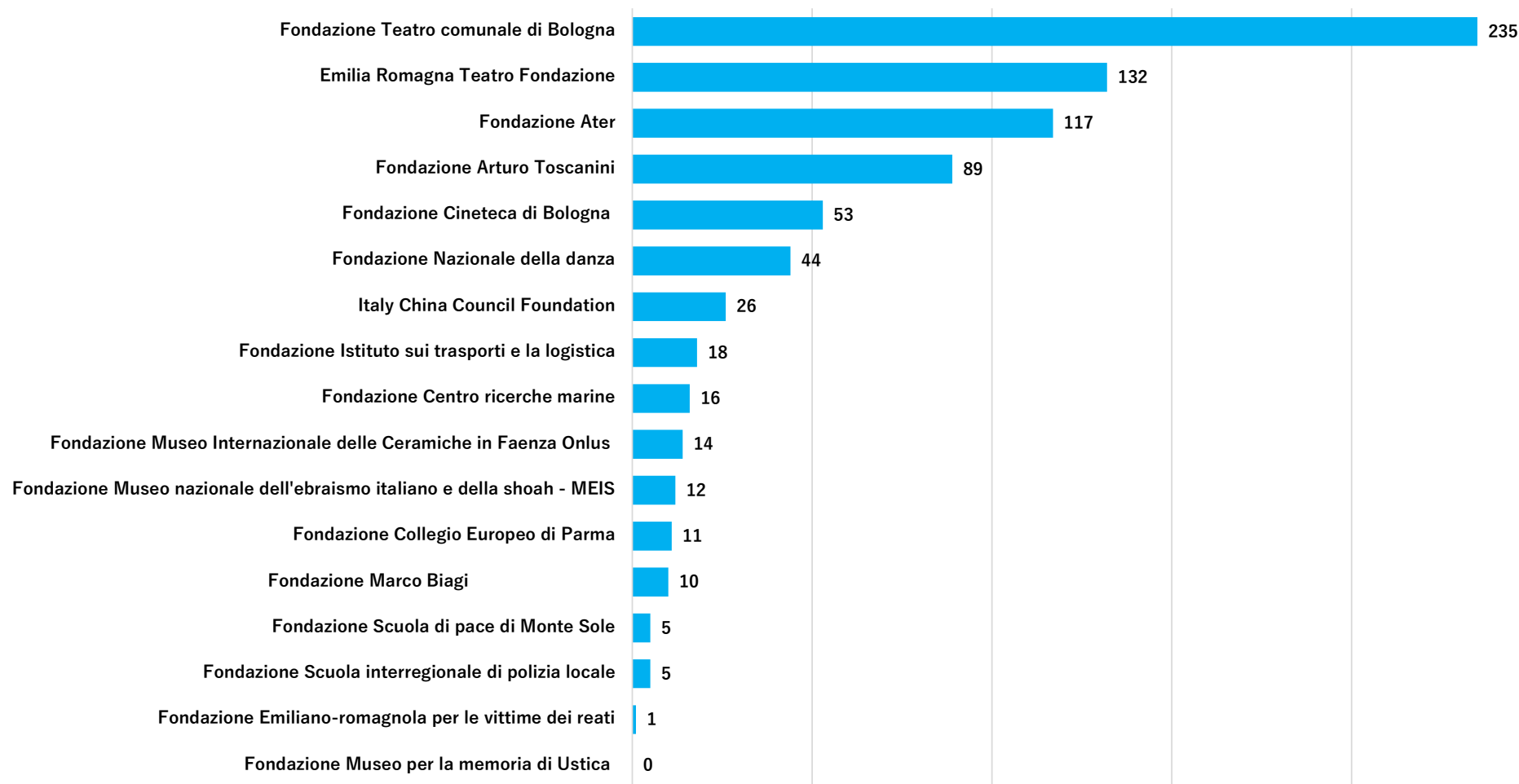


Fondazioni – Risultato di esercizio 2024

Risultato d'esercizio



Fondazioni – Dipendenti 2024



Fondazioni – Risorse trasferite della Regione sul bilancio 2024

