



Istituto  
di Ricerche  
Economiche  
e Sociali  
Emilia Romagna



Istituto  
di Ricerche  
Economiche  
e Sociali  
Toscana



Istituto  
di Ricerche  
Economiche  
e Sociali  
Veneto



MARCHE



ires  
Umbria

# I SERVIZI PUBBLICI LOCALI IN EMILIA ROMAGNA, TOSCANA, VENETO, MARCHE, UMBRIA

**RAPPORTO 2015**

**Aprile 2016**

L'autore della Parte prima del Rapporto 2015 è Giuseppe Barba di Ires Veneto.

Per quanto concerne la Parte seconda:

- lo Studio di caso su HERA è stato effettuato da Marco Sassatelli
- lo Studio di caso su SEI TOSCANA è stato effettuato da Emanuele Berretti, Luca Berretti, Patrizia Costantini, Piero Ganugi
- il progetto di ricerca su Multiservizi Ancona è a cura di Marco Manzotti
- il progetto di ricerca sul ciclo integrato dei rifiuti in Umbria è a cura di Mario Bravi

## **Indice**

### **Parte prima**

Assetti strutturali e tendenze in corso	6
Efficienza operativa, investimenti e qualità del servizio	42
Dividendi agli azionisti e tariffe	51
Uno sguardo sull'Europa	58
Considerazioni finali	86

### **Parte seconda: gli studi di caso**

IRES Emilia Romagna- Analisi per una revisione del modello di <i>governance</i> del Gruppo HERA	95
IRES Toscana –SEI TOSCANA: un processo di aggregazione nell'Igiene Urbana	125
IRES Marche – Progetto di ricerca su MULTISERVIZI Ancona	163
RES Umbria – Progetto di ricerca sull'aggregazione regionale nel ciclo dei rifiuti	167

### **Allegati**

Dati economico-patrimoniali
Efficienza operativa
Innovazione e finanza
Qualità del servizio
Tariffe per l'utenza



**Parte prima**



# **I servizi pubblici locali in Emilia Romagna, Toscana, Veneto, Marche e Umbria: assetti strutturali e processi di trasformazione**

**a cura di Bepi Barba, Ires Veneto**

## **Premessa**

Il presente Rapporto è l'esito della quarta annualità di ricerca sui Servizi Pubblici Locali. Nel 2012 IRES Veneto aveva realizzato, su richiesta delle strutture CGIL, un primo monitoraggio sui Servizi Pubblici Locali nella Regione. Nel 2013 e 2014 gli IRES di Emilia Romagna, Toscana e Veneto, operando in sinergia, si sono proposti di rafforzare l'analisi dei processi in atto, estendendola alle tre Regioni e comparando i diversi sistemi di governance. Con il Rapporto 2015 si sperimenta, da un lato, un ulteriore allargamento della collaborazione, con la partecipazione di IRES Marche e di IRES Umbria, e, dall'altro, un ruolo più attivo delle strutture sindacali d'azienda e territoriali attraverso l'approfondimento di alcuni casi di studio.

Il Rapporto mantiene il suo impianto originario: prende in considerazione tutti i gestori delle cinque Regioni che erogano i seguenti servizi: Servizio Idrico Integrato (SII), Igiene Urbana (IU), Trasporto Pubblico Locale (TPL), Distribuzione Gas Naturale. Tuttavia, rispetto alle precedenti edizioni, è stata ridotta la parte analitica generale e, parallelamente, estesa la parte che riguarda l'approfondimento di casi specifici. L'aspetto generale che è stato ritenuto meritevole di maggiore interesse è la propensione delle aziende agli investimenti, comparandola con la tendenza al risparmio in termini di capitalizzazione, all'indebitamento, e alla distribuzione di dividendi. Inoltre è stata mantenuta, anzi estesa e rafforzata, l'analisi delle principali tendenze a livello europeo.

Una realtà complessa come quella dei Servizi Pubblici Locali richiede una capacità di analisi e sintesi non indifferente. Si tratta non solo di realtà economiche molto rilevanti per il territorio servito, ma anche di soggetti che erogano porzioni non trascurabili di welfare per le popolazioni che vi abitano.

Gli interessi in gioco sono molteplici e, talvolta, contrastanti e poco conciliabili. Si possono enumerare varie categorie di soggetti che presentano obiettivi e punti di vista assai differenziati.

In primis vi sono gli utenti, interessati essenzialmente alla qualità e ai costi dei servizi erogati.

Una seconda categoria di attori sono gli Enti Locali (principalmente i Comuni) che, oltre alla veste di concessionari e regolatori dei servizi, assumono spesso anche il ruolo di azionisti in quanto detengono la grande maggioranza delle quote sociali delle aziende erogatrici dei servizi. In questa duplice veste spesso vivono la complessità e la contraddizione tra il soddisfare le istanze dei cittadini e percepire i proventi dei dividendi, che possono alleviare le criticità delle finanze locali.

Le Organizzazioni Sindacali rappresentano i lavoratori, soggetti con interessi e punti di vista ulteriori, talvolta divergenti da quelli sopra citati: essi sono attenti all'occupazione diretta nelle aziende, all'organizzazione del lavoro, al decentramento e all'indotto.

Un quarto punto di vista è riconducibile al settore dei SPL inteso come sistema industriale. A parte il ruolo anticiclico che questo settore naturalmente riveste nei periodi di crisi economica, sarebbe utile che qualche soggetto esprimesse una esplicita strategia di sistema volta a valorizzare l'innovazione tecnologica, gli investimenti, la diversificazione, le efficienze operative. Tale ruolo dovrebbe essere svolto dalle Regioni, ma il dubbio è d'obbligo.

A rendere ulteriormente articolato il quadro d'insieme si colloca la posizione dello Stato centrale, che ha ripreso vigore in tempi di difficoltà di bilancio, revisione della spesa e riduzione del debito, e spesso considera le aziende erogatrici di Servizi Locali solo come patrimonio partecipato degli Enti locali, da valorizzare attraverso dismissioni, quotazioni in Borsa, privatizzazioni.

Il tentativo di chi ha elaborato il presente Rapporto è stato quello di mantenere il difficile equilibrio tra i diversi interessi sopra citati, spesso in conflitto tra loro. Ci auguriamo che lo sforzo sia riuscito.

**Il Rapporto 2015 sui Servizi Pubblici Locali** è suddiviso nei seguenti capitoli:

Parte prima

1. Assetti strutturali e tendenze in corso
2. Efficienza operativa, investimenti e qualità del servizio
3. Dividendi agli azionisti e tariffe
4. Uno sguardo sull'Europa
5. Considerazioni finali.

Parte seconda: gli studi di caso

6. IRES Emilia Romagna – Analisi per una revisione del modello di *governance* del Gruppo HERA
7. IRES Toscana –SEI TOSCANA: un processo di aggregazione nell'Igiene Urbana
8. IRES Marche – Progetto di ricerca su MULTISERVIZI ANCONA
9. IRES Umbria – Progetto di ricerca sull'aggregazione regionale nel ciclo dei rifiuti

Nel **primo capitolo** vengono descritti gli assetti strutturali nelle cinque Regioni, con un approfondimento sui principali processi in atto: gare aperte o concluse, fusioni e aggregazioni, privatizzazioni, movimenti societari, attori pubblici e privati più dinamici. Vengono inoltre illustrate le principali grandezze economiche e patrimoniali aggregate, nonché gli aspetti occupazionali.

La chiave interpretativa dei differenti modelli di struttura si basa su tre variabili: integrazione/frammentazione; regolazione/spontaneismo; logica di servizio/logica finanziaria.

Nel **secondo capitolo** il tema dell'efficienza operativa, oltre a essere brevemente correlato con alcuni indicatori qualitativi, viene sviluppato mediante due indici:

Costi Operativi per Abitante Servito (per SII e IU); Ricavi da Traffico su Costi Operativi (TPL).

L'efficienza operativa a breve termine viene confrontata con il grado di innovazione e la solidità a medio termine, attraverso l'analisi degli Investimenti netti (differenza delle Immobilizzazioni Materiali e Immateriali anno su anno), attraverso due indici:

Percentuale degli Investimenti sul Valore della produzione; Investimenti per abitante servito.

Nel **terzo capitolo** vengono approfonditi temi più specificamente finanziari attraverso tre indici: Risparmio (differenza del Patrimonio Netto anno su anno); Indebitamento (differenza del debito anno su anno); Dividendi distribuiti agli azionisti. I Dividendi sono misurati anche in percentuale sul Patrimonio Netto.

Il capitolo viene completato con una breve analisi sugli andamenti tariffari per l'utenza.

Nel **quarto capitolo** lo sguardo si allarga all'Europa: il Rapporto precedente si limitava a Francia e Germania, in questo l'analisi viene estesa anche a Regno Unito e Spagna.

Nel **quinto capitolo** si presenta uno sguardo d'insieme sulle tendenze che emergono nell'assetto complessivo del mercato dei Servizi Pubblici Locali.

I cinque **Allegati**, consultabili in calce al Rapporto, permettono di consultare i dati analitici con maggior completezza.

Nella seconda parte del Rapporto vengono analizzati casi aziendali, o processi aggregativi, ritenuti significativi dalle strutture sindacali delle rispettive Regioni.

Nel **sesto capitolo** l'IRES Emilia Romagna presenta la prima parte della ricerca "Dagli aspetti economico-patrimoniali a quelli produttivi-organizzativi di HERA", focalizzata sull'analisi per una revisione del modello di governance del Gruppo.

Nel **settimo capitolo** l'IRES Toscana presenta una ricerca centrata sui processi di aggregazione in una azienda leader nel settore dell'Igiene Urbana, SEI TOSCANA, che è il gestore unico nel bacino delle province di Arezzo, Siena e Grosseto.

Nell'**ottavo capitolo** l'IRES Marche annuncia il progetto di ricerca sul processo di aggregazione per l'affidamento della gestione unica del ciclo integrato dei rifiuti dell'ambito territoriale di Ancona a MULTISERVIZI.

Nel **nono capitolo** l'IRES Umbria descrive il progetto di ricerca sul processo di aggregazione per l'affidamento della gestione del ciclo integrato dei rifiuti a livello regionale.

## Assetti strutturali e tendenze in corso

*In un quadro normativo che tende progressivamente a definire le sue linee di fondo, si delinea un rallentamento dei processi di acquisizione e aggregazione, che incontrano resistenze a livello di territorio. Tutti i settori sono economicamente sostenibili, tranne il TPL, che evidenzia una grave e perdurante situazione di crisi.*

Il capitolo descrive gli assetti strutturali e le principali tendenze in atto per ciascuno dei settori nelle cinque Regioni, nonché le principali grandezze economiche e patrimoniali aggregate. Nella Tabella n. 1 viene riportato un quadro d'insieme delle principali caratteristiche geografiche delle cinque Regioni prese in esame nel presente Rapporto.

TABELLA N. 1 – RIEPILOGO PRINCIPALI GRANDEZZE DELLE CINQUE REGIONI PARTECIPANTI					
	Superficie (Kmq)	Abitanti	Densità (Ab./Kmq)	N. Province	N. Comuni
EMILIA ROMAGNA	22.456	4.450.508	198	9 Bologna, Ferrara, Forlì Cesena Modena, Parma, Piacenza, Ravenna, Reggio Emilia, Rimini.	340
MARCHE	9.366	1.550.796	166	5 Ancona, Ascoli Piceno, Fermo, Macerata, Pesaro Urbino.	236
TOSCANA	22.990	3.752.654	163	10 Firenze, Arezzo, Grosseto, Livorno, Lucca, Massa Carrara, Pisa, Pistoia, Prato, Siena.	279
UMBRIA	8.456	894.762	106	2 Perugia, Terni.	92
VENETO	18.391	4.927.596	268	7 Venezia, Belluno, Padova, Rovigo, Treviso, Verona, Vicenza.	579

Nella Tabella n. 2 viene riportato il riepilogo numerico di tutti i gestori compresi nel Rapporto. L'elenco di tutti i gestori, distinti per Servizio e per Regione, è integralmente riportato nel prosieguo del presente capitolo.

TABELLA N. 2 – RIEPILOGO NUMERICO GESTORI/OPERATORI SERVIZI PUBBLICI LOCALI				
	S.I.I.	I.U.	T.P.L.	GAS
EMILIA ROMAGNA	11	12	4	13 (+ 10)
MARCHE	9 (13)	25	5 (40)	32 (+ 3)
TOSCANA	10	21	13 (25)	4 (+ 5)
UMBRIA	3 (6)	12 (16)	1	8 (+ 10)
VENETO	18	33	8 (36)	16 (+ 12)
(tra parentesi per SII, IU e TPL sono comprese anche le società operative e/o i vettori. Per il GAS le società extraregionali)				

L'interpretazione dei processi e dei mutamenti che caratterizzano gli assetti strutturali nelle cinque Regioni si basa su tre variabili: integrazione/ frammentazione; regolazione / spontaneismo; logica di servizio / logica finanziaria.

In relazione alle citate variabili l'assetto delle cinque Regioni è molto differenziato.

Una misura comparata, significativa anche se in prima approssimazione, del livello di frammentazione è riportata nella Tabella n. 3, che espone il numero medio di abitanti servito da ogni singolo gestore, per Regione e per Servizio.

TABELLA N. 3 – NUMERO MEDIO ABITANTI/GESTORE, PER REGIONE E SERVIZIO				
	S.I.L.	I.U.	T.P.L.	GAS
EMILIA ROMAGNA	405.776	371.962	1.115.885	194.067
TOSCANA	375.051	178.596	150.020	416.723
VENETO	273.712	149.298	136.856	175.958
UMBRIA	149.457	56.046	896.762	49.819
MARCHE	119.472	62.032	38.770	48.462

Con il termine “logica finanziaria” si intende la strategia dei gestori quotati in Borsa, quelli privati, nonché quelli con partecipazione privata, anche di minoranza. Con il termine “logica di servizio” si intendono i gestori a totale partecipazione pubblica, quasi sempre delle Amministrazioni Comunali.

Di seguito si riporta la descrizione sintetica degli assetti strutturali nelle cinque Regioni in base alle tre variabili sopra accennate.

**L’Emilia Romagna** si caratterizza per una forte integrazione di tipo multisettoriale, basata sulla presenza di due grandi Multiutility quotate in Borsa (HERA e IREN) nei settori dell’acqua, rifiuti ed energia. La quota azionaria pubblica, attualmente, è del 53,8% in HERA e del 62,1% in IREN. E’ in corso un dibattito sull’ipotesi di far scendere sotto al 50% le quote di proprietà pubblica, che comunque manterrebbero la quota di controllo aziendale.

HERA ha il suo baricentro nell’Emilia orientale e in Romagna, con estensioni nelle Marche, in Veneto e in Friuli - Venezia Giulia. IREN ha il suo baricentro nell’Emilia occidentale, in Piemonte e Liguria. Gli altri operatori, di piccole o piccolissime dimensioni, occupano spazi marginali.

Per quanto concerne il trasporto pubblico locale i gestori sono scesi da nove a quattro. Tre hanno capitale interamente pubblico, mentre uno (SETA) ha una quota privata del 56,6%.

L’Emilia Romagna presenta un peso rilevante del governo regionale nella gestione dei processi, principalmente con intervento diretto nella riorganizzazione del mercato, attraverso le aggregazioni e fusioni tra gestori, e in taluni casi, la loro quotazione. Lo strumento utilizzato per attuare la regolazione regionale è stato la creazione e la governance dei grandi player quotati in Borsa.

**Le Marche** presentano una realtà operativa molto frammentata: la gestione dei servizi è affidata a ben 74 soggetti gestori, che si avvalgono a loro volta di 46 imprese operative. Una tendenza all’accorpamento si rileva solo nel Settore Idrico.

Le Multiutility sono la tipologia prevalente. In gran parte hanno un ambito circoscritto al livello comunale. Le Multiutility di maggior rilievo, che comunque non superano, se non limitatamente, il proprio territorio provinciale, sono MARCHE MULTISERVIZI di Pesaro, MULTISERVIZI di

Ancona, ASET di Fano (PU) e ASTEA di Osimo (AN). Le aziende monosettore più significative sono COSMARI di Tolentino (MC) nell'IU e C.I.I.P. di Ascoli Piceno nel SII.

Per quanto riguarda gli assetti societari si registra un peso significativo di aziende private, specie nel settore dell'IU, dove servono il 21% della popolazione residente. Nel TPL le aziende private sono maggioranza in termini numerici ma coprono solo il 30% dei bus/chilometri. Nella distribuzione del gas gli abitanti serviti da aziende private sono il 50%. Nel SII operano aziende interamente pubbliche, fatti salvi i casi di due aziende a capitale misto: MARCHE MULTISERVIZI di Pesaro, dove HERA è socio di tipo privato al 46,4%, e ASTEA, nelle province di Ancona e Macerata, con una partecipazione di tipo privato di GPO (controllata da IREN e AGSM) pari al 21,31%.

Il governo regionale nella gestione dei processi è stato, fino ad ora, piuttosto limitato, per cui si è lasciato che il mercato e le singole realtà locali provvedessero ad autoregolare il sistema.

**La Toscana** è caratterizzata da un sistema produttivo che tende all'integrazione, ma che risulta solo in parte compiuto. Il governo regionale ha un peso rilevante nella gestione dei processi, soprattutto tramite la definizione di Ambiti sovra provinciali e la gestione delle gare d'Ambito, che fungono da stimolo coattivo alle aggregazioni. L'orientamento è di tipo monosettoriale, con aziende specializzate nelle singole filiere di prodotto. Le Multiutility rappresentano sporadiche eccezioni.

Il settore dove il riassetto ha già avuto compimento è il SII. Nell'IU si tende a concentrare la gestione in tre soli gestori, uno per Ambito, ma il progetto, per quanto concerne l'ATO Costa, sta scontando difficoltà e resistenze. Nel TPL è stata portata a compimento la gara d'Ambito per il gestore unico a livello regionale, che vedrà l'avvio operativo nel 2016.

L'orientamento tipico regionale è la presenza di società miste, con quote pubbliche di maggioranza. Nel SII, su 10 gestori, una sola azienda è totalmente pubblica. Anche nell'IU l'unico gestore d'Ambito operativo vede la presenza di soci privati al 41%. La gestione d'ambito regionale del TPL è stata assegnata alla multinazionale francese RATP DEV.

**L'Umbria** si caratterizza per un sistema produttivo ancora altamente frammentato, con una tendenza all'accorpamento. Il governo regionale ha un peso rilevante nella gestione dei processi, tramite la definizione di Ambiti integrati tra SII e IU e la gestione delle gare d'Ambito, con effetti ancora parzialmente attuati. Recentemente è stato costituito un Ambito Integrato unico regionale. Sono presenti sia Multiutility che aziende monosettoriali. La principale Multiutility è VALLE UMBRA SERVIZI. Le principali aziende monosettoriali sono UMBRA ACQUE e SII nel settore idrico, GEST nell'igiene urbana, UMBRIA MOBILITA' nel trasporto pubblico locale. Sono presenti sia aziende totalmente pubbliche sia aziende a totale o parziale presenza privata. Nel settore idrico la presenza privata prevalente è quella di ACEA e dell'inglese SEVERN TRENT.

**Il Veneto** si caratterizza per un'elevata frammentazione, con la presenza di numerose aziende di dimensioni variabili, sia Multiutility che monosettoriali.

Le aziende sono in prevalenza a totale partecipazione pubblica con concessione in house. Le eccezioni più rilevanti sono: la acquisizione del 100% di ACEGAS APS da parte di HERA, la presenza di alcuni gestori privati nell'IU (DE VIZIA, nella bassa padovana, al 100%; SESA, nel Comune di Este, al 49%; l'ATI tra SESA, INGAM e BIOMAN al 40% di SAVNO, ATO destra Piave), la presenza di numerosi operatori privati, sia pure di modesta dimensione, nel TPL.

La regolazione regionale è praticamente assente; pertanto i processi di riorganizzazione del mercato sono avvenuti in prevalenza per dinamiche spontanee decise a livello locale, o dagli stessi gestori dei servizi o dalle Istituzioni comunali. Tra essi assumono particolare rilevanza e innovatività le due esperienze di aggregazioni tramite servizi a rete: VIVERACQUA e RETE AMBIENTE VENETO.

Viveracqua, nel settore idrico, costituita il 30 giugno 2011 da Acque Veronesi e Acque Vicentine, è ormai una realtà consolidata, in quanto comprende 14 gestori veneti del settore su 17, che servono 4,2 milioni di abitanti (pari all'85% del totale) residenti in 530 comuni (pari al 92%). Ha la forma di società consortile, per rispondere in modo congiunto ai bisogni comuni e per fare "massa critica" rispetto a finanziatori ed Istituzioni. Le aziende aderenti a Viveracqua hanno in comune la totale proprietà pubblica, la dimensione medio-piccola, l'affidamento in house da parte degli Enti locali, la non quotazione in borsa, i bilanci in attivo, la sede in Veneto e un forte radicamento nel territorio. Il progetto si caratterizza per una crescita "dal basso" di un originale modello che punta a coniugare il forte legame con il territorio delle aziende con la capacità competitiva delle grandi dimensioni. Gli obiettivi del progetto sono le economie di scala attraverso la realizzazione di acquisti congiunti, l'ottenimento di finanziamenti comuni per la realizzazione degli investimenti, la razionalizzazione di alcune attività di struttura comuni ai soci; e le economie di scopo attraverso la costituzione di uffici di service comuni per i soci, il coordinamento di gruppi di lavoro stabili, le risposte a richieste di soggetti terzi quali enti, autorità, amministrazioni; la capacità competitiva attraverso la messa in rete dei soci e conseguente vantaggio dato dall'aumento dei volumi economici e finanziari.

Rete Ambiente Veneto, nata a fine 2014, è un originale modello di aggregazione, basato su normative recenti come il contratto di rete, che comprende molte aziende venete dell'igiene urbana e che punta ad irrobustirsi e ad allargarsi.

Passiamo ora a descrivere l'**evoluzione normativa generale** dei quattro Settori. Nell'ultimo decennio del secolo scorso sono state poste le basi legislative per il loro riordino organico. Il Servizio Idrico è stato riformato con la Legge Galli (L. 36/1994), l'Igiene Urbana con il Decreto Ronchi (D.Lgs. 22/1997), il Trasporto Pubblico Locale con il Decreto Burlando (D.Lgs. 422/1997), la Distribuzione del gas naturale con i Decreti Bersani (D.Lgs. 79/1999) e Letta (D.Lgs. 164/2000).

Nei primi anni del 2000 si è avviato un cantiere riformatore che, inizialmente ha visto un accavallarsi di provvedimenti parziali, confusi e, spesso, contraddittori. Tuttavia, negli ultimi anni, le linee di fondo si stanno delineando con maggiore chiarezza e stabilizzando.

I primi due punti chiari sono stati posti da fonti esogene rispetto al potere legislativo: i due referendum del giugno 2010 hanno abrogato l'art. 23 bis della L. 133/2008, rendendo illegittimo il previsto iter per la privatizzazione del servizio idrico, e l'art. 154 comma 1 del D.Lgs. 152/2006, creando i presupposti per l'eliminazione della quota del 7% nelle bollette idriche, che aveva la finalità di remunerare il capitale investito.

La Corte Costituzionale, successivamente, è intervenuta con la sentenza n. 199 del 20 luglio 2012 che ha accolto il ricorso di cinque Regioni che si erano opposte al D.L. 138/2011 sulla liberalizzazione (più propriamente, privatizzazione) dei Servizi Pubblici Locali, dichiarando l'illegittimità dell'art. 4 del citato Decreto, convertito nella L. 148 del 14/09/2011, in quanto viola l'art.75 della Costituzione, che vieta il ripristino di norma abrogata da referendum popolare.

Altre tematiche specifiche, ma non secondarie, sono state definite dal legislatore: in materia di tariffe per l'IU, la questione TARES, TRISE, TARI, e, per quanto concerne il SII, le novità introdotte dalla Legge di stabilità 2014, sempre in materia tariffaria. Il 28/12/2012 l'Autorità per l'Energia, a cui è stata assegnata la competenza in materia tariffaria per il SII, ha approvato il Metodo Tariffario Transitorio (MTT), che sostituisce il metodo tariffario "normalizzato". Il MTT concilia gli esiti referendari col principio del recupero dei costi: viene soppressa la remunerazione del capitale investito, e, al suo posto, viene introdotta una nuova componente tariffaria, definita Fondo Nuovi Investimenti (FoNI), vincolata allo specifico utilizzo.

Nell'estate 2014 l'ex Commissario alla "Spending Review" Carlo Cottarelli ha pubblicato in rete l'elenco delle 7.726 Aziende Partecipate, ovviamente comprendendo in esse anche i SPL; (di cui ben 1.245 inattive, e altre 1.802 che non hanno comunicato i dati di bilancio), con l'analisi del relativo indice di ritorno del capitale proprio (ROE), confondendo però, in un insieme indistinto, sia le aziende con attività concrete che quelle con finalità incerte e indecifrabili. Peraltro, secondo l'ISTAT, le partecipate degli Enti Locali sarebbero molte di più, ben 11.000, di cui 7.685 attive.

La Legge di Stabilità 2015, nei commi da 611 a 616 dell'art. 1, ha stabilito che tutte le Amministrazioni locali *"definiscano e approvino, entro il 31 marzo 2015, un piano operativo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute. Tale piano è trasmesso ... alla Corte dei Conti. Entro il 31 marzo 2016 gli organi di cui sopra predispongono una relazione sui risultati conseguiti, trasmessa alla Corte dei Conti."* In base a tale norma sono stati predisposti i piani di riorganizzazione, che comprendono, a seconda dei casi,

mantenimento, accorpamento, dismissione, alienazione o liquidazione delle società Partecipate, tra cui, come detto, sono comprese anche le aziende che gestiscono i Servizi Pubblici Locali.

In attuazione della Legge 7 agosto 2015 n. 124, che contiene deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle Amministrazioni Pubbliche, nel Consiglio dei Ministri del 20 gennaio 2016 sono stati approvati i primi 11 Decreti Legislativi. Tra essi, due risultano di particolare interesse relativamente alla materia trattata nel presente Rapporto: il Decreto sui Servizi Pubblici Locali di interesse economico e, più in generale, il Decreto sulle società a partecipazione pubblica.

Il Decreto sulle società a partecipazione pubblica prevede le seguenti principali novità:

(art. 20) – I Piani di Razionalizzazione di cui alla Legge di Stabilità 2015 devono essere redatti in modo continuativo entro il 31 dicembre di ogni anno;

(artt. 20 e 25) – Tali Piani devono obbligatoriamente prevedere la soppressione o l’alienazione delle società che siano prive di dipendenti o che abbiano un numero di amministratori superiore a quello dei dipendenti, che abbiano un fatturato medio nel triennio precedente inferiore a 1 milione di euro, che abbiano risultati negativi in 4 esercizi sui 5 precedenti;

(art. 25) – La mancata adozione dei provvedimenti di soppressione o alienazione è sanzionata con un ammenda da un minimo di 5.000 euro a un massimo di 500.000;

(art. 21) – In caso di “risultato di esercizio” negativo (da intendersi come differenza tra Valore e Costi della Produzione ai sensi del Codice Civile) le Pubbliche Amministrazione devono accantonare tale importo in un apposito fondo;

(art. 26) – Fino al 31 dicembre 2018 le società partecipate da Pubbliche Amministrazioni non possono assumere personale a tempo indeterminato se non attingendo da un apposito elenco dei soggetti ritenuti eccedentari.

Su questo Decreto, in data 30 marzo 2016, è stato elaborato un documento congiunto tra CGIL, CISL e UIL, con considerazioni e valutazioni, a cui si rimanda.

In data 15 aprile 2016 le Regioni hanno espresso parere favorevole al Testo unico sulle partecipate, condizionato però all’accoglimento di proposte emendative sui compiti della Corte dei Conti. Lo schema di T.U. sulle Società partecipate viene valutato come *“un importante intervento normativo che muove nella condivisibile direzione, non più rinviabile, di una decisa semplificazione del frammentato e spesso incoerente quadro normativo attualmente vigente”*.

Per quanto ci concerne riteniamo di aggiungere tre considerazioni:

il “blocco” delle assunzioni appare una misura scarsamente efficace, sia perché non comprende i tempi determinati né i contratti interinali, sia perché può essere aggirato tramite esternalizzazioni;

appare significativo avere introdotto un meccanismo di sanzione per i casi di mancata adozione dei provvedimenti di soppressione o alienazione, al di là del modesto importo della sanzione stessa; altresì appare rilevante l'obbligo, per le Amministrazioni detentrici di quote, di accantonare in un apposito fondo la copertura dei "risultati di esercizio" (cioè, EBIT) negativi delle partecipate. Per le società prese in considerazione nel presente Rapporto i casi sarebbero marginali e circoscritti (in tabella n. 3 elenco delle società rientranti in questa casistica e calcolo degli accantonamenti).

<b>TABELLA N. 3 SOCIETÀ PARTECIPATE CHE GESTISCONO SPL CON RISULTATI D'ESERCIZIO NEGATIVI NEL 2014</b>				
<b>SOCIETÀ</b>	<b>RIS. ES. NEG.</b>	<b>P.A. DETENTRICE</b>	<b>QUOTA</b>	<b>DA ACCANTONARE</b>
ASM ROVIGO	1.616.000	Comune Rovigo	100%	1.616.000
MULTISERV. S. BONIFACIO	125.000	Comune S. Bonifacio	100%	125.000
VENETO ACQUE	2.463.000	Regione Veneto	100%	2.463.000
APS HOLDING	396.000	Comune Padova	75%	297.000
DOLOMITI BUS	351.000	Provincia Belluno	60%	210.600
AAMPS	2.941.000	Comune Livorno	100%	2.941.000
CTT NORD	160.000	64 Comuni	100%	661.000
ATN	501.000			
START	622.000	Provincia Ascoli Piceno Comune Ascoli Piceno Comune S. Ben. Tronto	33% 32% 29%	584.680
VALLE UMBRA SERVIZI	1.503.000	22 Comuni	100%	1.503.000
TOTALE	10.678.000			10.401.280

Anche il Decreto sui Servizi Pubblici Locali di interesse economico ha assunto una sua configurazione definitiva, salva l'acquisizione dei necessari pareri. Dal testo si evidenziano alcune conferme e qualche novità che, tuttavia, non appare particolarmente rilevante e innovativa.

La principale conferma concerne l'orientamento di generale sfavore nei confronti degli affidamenti "in house", senza tuttavia introdurre modifiche sostanziali al regime vigente.

Le principali e più concrete novità introdotte sono le seguenti:

(art. 16) – Affidamento all'Autorità per l'energia delle competenze in materia tariffaria, oltre che per il servizio idrico, anche in materia di rifiuti. Conseguentemente l'Authority muterà il suo nome in ARERA (Autorità per la Regolazione in materia di Energia, Reti e Ambiente).

(art. 33) – Misure di premialità a favore di Regioni, Province e Comuni che adottino misure a favore della concorrenza (tramite procedure di gara ad evidenza pubblica per gli affidamenti) e/o procedano a fusioni e/o aggregazioni tra i soggetti gestori.

## Servizio Idrico Integrato

La **Regione Emilia Romagna**, con la L.R. n. 23 del 23 dicembre 2011 (Norme di organizzazione territoriale delle funzioni relative ai servizi pubblici dell'ambiente), ha individuato un unico Ambito Territoriale Ottimale che comprende l'intero territorio regionale, attribuendo le funzioni delle vecchie Agenzie provinciali ad un nuovo organismo, l'Agenzia Territoriale dell'Emilia-Romagna per i Servizi Idrici e Rifiuti.

La L.R. 23/2011 ha previsto e resi operativi i Consigli Locali, composti dai Sindaci che operano nel territorio degli ex ATO, con diritto di proposta al Consiglio d'Ambito Regionale e responsabilità di gestione da parte dello stesso Consiglio d'Ambito. I nove Consigli Locali hanno eletto un proprio rappresentante nel Consiglio d'Ambito Regionale, che opera con una apposita tecnostruttura.

I gestori del SII, complessivamente 11, si possono suddividere in 4 Multiutility e 7 monosettore.

Al primo gruppo appartengono i due gestori di gran lunga prevalenti, cioè le Multiutility regionali (HERA e IREN), e inoltre due multiservizi medio piccole (AIMAG a Carpi, Mirandola e Soliera, nel modenese; MONTAGNA 2000 in alcuni piccoli Comuni dell'Appennino parmense).

Tra le aziende monosettore la più grande è ROMAGNA ACQUE che gestisce i principali impianti di produzione di acqua potabile della Romagna, che a sua volta vende all'ingrosso ad HERA; seguono CADF a Comacchio e Copparo, ed EMILIA AMBIENTE a Fidenza e Salsomaggiore; infine vi sono tre piccole aziende locali: SORGEACQUA in alcuni piccoli Comuni delle province di Bologna e Modena, AZIENDA SERVIZI TOANO nell'omonimo Comune, e MATILDE SERVIZI a Palanzano (PR); infine Cortemaggiore (PC) è servita da ACQUE POTABILI. Quest'ultima, tra l'altro, gestisce anche acquedotti di modeste dimensioni in piccoli Comuni toscani e Veneti. E' una grande azienda quotata in Borsa con sede a Torino (la proprietà è: 30,86% IREN; 30,86% SMAT Torino; 38,28% piccoli azionisti privati).

EX ATO EMILIA R.	MULTIUTILITY	MONO SETTORE
BOLOGNA	HERA	SORGEACQUA
FERRARA	HERA	CADF
FORLI' CESENA	HERA	ROMAGNA ACQUE
RAVENNA	HERA	ROMAGNA ACQUE
RIMINI	HERA	ROMAGNA ACQUE
MODENA	HERA - AIMAG	SORGEACQUA
REGGIO EMILIA	IREN	AZ. SERV. TOANO
PARMA	IREN - MONTAGNA 2000	EMILIA AMB. - MATILDE SERV.
PIACENZA	IREN	ACQUE POTABILI

La situazione è stabile. Unica eccezione è il progetto, in pista da molto tempo, di fusione di AIMAG con HERA, che dal 2009 ne detiene il 25% delle azioni. Nel corso del 2015 si sono intensificate le

resistenze a tale operazione, basate sul mantenimento del legame del servizio con il territorio, ed è stata proposta un'alternativa, basata sulla sinergia tra la stessa Aimag con la costituenda Piacere Aimag, società lanciata da imprenditori locali.

In base all'art. 35 della Legge Finanziaria 2002 fu consentito ai Comuni di quotare in Borsa le Aziende di Servizi Pubblici, previa costituzione delle Società che possiedono le reti idriche e di gas metano, nonché i mezzi atti alla raccolta dei rifiuti urbani, le quali ricevono ogni anno dai gestori un canone d'uso delle reti. Pertanto in alcune province (Piacenza, Parma, Reggio Emilia, Imola, Ravenna, Forlì Cesena, Rimini) sono state costituite 10 società patrimoniali a intera partecipazione pubblica, in genere prive di personale dipendente, che sono proprietarie delle reti idriche affidate in gestione al soggetto affidatario: a Piacenza INFRASTRUTTURE SPA e AZIENDA CONSORTILE VAL D'ARDA, a Parma ASCAA, a Reggio Emilia AGAC INFRASTRUTTURE, a Imola CON. AMI, a Ravenna RAVENNA HOLDING e TE. AM, a Forlì e Cesena UNICA RETI, a Rimini RIMINI HOLDING (AMIR) e SIS.

Invece, nei territori di Bologna, Modena e Ferrara, il Gruppo HERA è proprietario delle reti idriche, pur in presenza di un controllo maggioritario (pari al 57%) da parte dei Comuni azionisti.

Con riferimento al ciclo idrico va precisato che, dall'anno 2000, sono operative le "salvaguardie" di affidamento derivanti dalla Legge Galli n. 36/1994 e applicata con la L.R. 25/1999 (Delimitazioni Ambiti Territoriali Ottimali e disciplina della forma di cooperazione tra gli Enti Locali per l'organizzazione del servizio idrico integrato e del servizio di gestione dei rifiuti solidi urbani) con scadenze diversificate per ogni ex Ambito ATO (provinciale), come si riporta di seguito. Il criterio di base seguito è la proroga degli affidamenti idrici di 15 anni, nei casi in cui il soggetto operativo gestiva il 75% del territorio dell'Ambito ottimale.

SCADENZA SALVAGUARDIA CONVENZIONI SERVIZIO IDRICO INTEGRATO								
ATO 1 PC	ATO 2 PR	ATO 3 RE	ATO 4 MO	ATO 5 BO	ATO 6 FE	ATO 7 RA	ATO 8 FC	ATO 9 RM
20/12/2011	30/06/2025	20/12/2011	20/12/2024	20/12/2021	20/12/2021	20/12/2024	31/12/2023	31/12/2012

La **Regione Marche** ha definito l'assetto per la regolazione del Servizio Idrico Integrato con la Legge Regionale n.30 del 2011 che prevede, quale soggetto giuridico istituzionale subentrante alle Autorità di Ambito Territoriale Ottimale, le Assemblee di Ambito, forma associativa tra Comuni e Province dotata di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia gestionale, amministrativa e di bilancio.

I Consorzi obbligatori istituiti ai sensi della L. R.18/1998 sono stati soppressi a decorrere dalla data di insediamento della relativa Assemblea di Ambito. Gli Ambiti Territoriali Ottimali ex L.R. 18/1998 sono stati confermati nel numero (pari a 5) e nella delimitazione territoriale, che solo nel caso dell'ATO 1 (Marche Nord – Pesaro Urbino) coincide interamente con il territorio della

provincia e comprende 59 Comuni. L'ATO 2 (Marche Centro – Ancona) comprende 42 Comuni in Provincia di Ancona e 2 in Provincia di Macerata. L'ATO 3 (Marche Centro – Macerata) comprende 5 Comuni in Provincia di Ancona e 42 in Provincia di Macerata. L'ATO 4 (Marche Centro Sud – Fermo e Macerata) comprende 14 Comuni in Provincia di Fermo e 13 in Provincia di Macerata. L'ATO 5 (Marche Sud – Ascoli Piceno e Fermo) comprende 33 Comuni in Provincia di Ascoli Piceno e 26 Comuni in Provincia di Fermo.

La costituzione delle Assemblee Territoriali di Ambito avviene tramite la stipula di apposita convenzione tra Provincia e Comuni che appartengono all'ATO. Al 13 maggio 2015 risultavano inadempienti i Comuni e le Province di quattro ATO su cinque. Nell'ATO n.2, la Provincia e 40 Comuni su 43 avevano deliberato l'adesione alla Convenzione e quindi all'Assemblea. Conseguentemente, la Giunta regionale il 13 maggio 2015, con propria delibera, ha diffidato gli Enti ancora inadempienti di aderire alla convenzione, preannunciando in caso di mancanza, di esercitare il potere sostitutivo.

I gestori del Servizio Idrico Integrato delle Marche sono complessivamente 9. Tre ATO (Marche Centro Ancona, Marche Centro Sud e Marche Sud) hanno un gestore unico (MULTISERVIZI, TENNACOLA e C.I.I.P.); gli altri due ATO ne hanno tre ciascuno: MARCHE MULTISERVIZI, ASET e COMUNI RIUNITI (Marche Nord); CENTRO MARCHE ACQUE, S.I. MARCHE e VALLI VERENENSI (Marche Centro Macerata).

Ai nove gestori corrispondono 13 società operative, in quanto nell'ATO di Marche Centro Macerata gli affidatari del servizio sono società consortili costituite da società operative: ASTEA e ACQUAMBIENTE (Centro Marche Acque Scarl); APM e ATAC (S.I. Marche Scarl); ASSEM, ASSM e VALLI VERENENSI (Unidra Sacrl).

ATO	GESTORI	OPERATORI	Comuni serviti	Abitanti serviti (Istat 2013)
1	Marche Multiservizi Spa	-	54	283.945
	ASET Spa	-	3	78.625
	Comuni Riuniti Srl (*)	-	1	1.135
2	Multiservizi Spa	-	44	410.686
3	Centro Acque Marche Scarl	Astea Spa	8	111.751
		Acquambiente Spa	4	27.947
	S.I. Marche Scarl	Apm Spa	8	113.587
		Atac Spa	1	41.484
	UNIDRA Srl	Assem Spa	1	12.935
		Assm Spa	4	23.828
Valli Varanensi Srl (**)		17	24.713	
4	Tennacola Spa	-	27	120.864
5	CIIP Spa	-	59	300.629

(\*) S.r.l. del Comune di Montecopiolo

(\*\*) S.r.l. costituita dalla Comunità Montana di Camerino (55,5%) e da Comuni facenti parte della stessa Comunità Montana

Delle 13 società che gestiscono operativamente il servizio idrico, 11 sono totalmente pubbliche, avendo come soci esclusivamente enti locali appartenenti all'ATO, le altre due società: MARCHE MULTISERVIZI di Pesaro e ASTEA di Osimo sono a capitale misto aventi come socio di minoranza, rispettivamente: HERA di Bologna (46,39%) e GPO di Genova (21,31%).

In termini di assetto gestionale prevalgono le Multiutility, con dimensioni che variano dal livello esclusivamente comunale fino a quello provinciale. Solo due sono le società monosettore, che corrispondono ai gestori unici degli ATO di Marche Centro Sud (TENNACOLA) e di Marche Sud (C.I.I.P.). Vi sono infine due società (COMUNI RIUNITI e VALLI VARANENSI) costituite da Comuni che gestiscono direttamente in economia il Servizio Idrico.

Dal 2000 sono operative le "salvaguardie" di affidamento derivanti dalla Legge Galli n. 36/1994 e applicate con la L.R. 25/1999, con scadenze diversificate per ogni ex ATO.

SCADENZA AFFIDAMENTO SERVIZIO IDRICO INTEGRATO									
ATO 1		ATO 2		ATO 3		ATO 4		ATO 5	
Marche Multiservizi	gennaio 2028	Multiservizi	dicembre 2030	Centro Acque Marche	giugno 2025	Tennacola	Dicembre 2026	C.I.I.P.	dicembre 2032
ASET				S.I. Marche	giugno 2025				
Comuni Riuniti				UNIDRA	dicembre 2026				

Per quanto concerne i processi di integrazione, l'innovazione più rilevante è la volontà espressa dagli enti locali della provincia di Macerata che ricadono territorialmente nell'ATO 3 di promuovere una gestione unica del servizio attraverso un'aggregazione degli attuali gestori: APM di Macerata, ATAC di Civitanova, ASSEM di San Severino Marche e ASSM di Tolentino. Sul tema degli assetti proprietari il Comune di Osimo, che detiene la maggioranza di ASTEA (altro gestore dell'ATO 3), ha dichiarato l'intenzione di acquisire il 21,31% delle azioni del socio privato GPO di Genova. Dall'esito di tali iniziative si può determinare la condizione di un gestore unico a totale capitale pubblico nell'ATO 3.

La **Regione Toscana**, con la L.R. 69 del 29/12/2011, ha previsto un unico Ambito Territoriale Ottimale, comprendente l'intero territorio regionale, attribuendo le funzioni dei vecchi ATO ad un nuovo organismo, l'Autorità Idrica Toscana. Alla scadenza delle concessioni in essere il servizio idrico sarà affidato ad un unico gestore. Tuttavia, allo stato attuale, permane in vigore la scelta, già effettuata in attuazione della precedente normativa, di affidamento diretto ad un unico gestore per ciascun Ambito, con individuazione tramite gara, del partner industriale privato.

I preesistenti 6 ATO sono stati sostituiti da altrettante Conferenze Territoriali. Quattro ATO hanno un unico gestore, mentre gli altri due hanno tre gestori ciascuno, per un totale di dieci gestori.

Nove sono aziende monosettore e solo una è una Multiutility a livello locale.

L'azienda più grande è PUBLIACQUA, che gestisce gran parte dell'ex ATO Medio Valdarno, ad eccezione del Comune di Fiesole. Nell'ex ATO Medio Valdarno vi è anche ACQUE TOSCANE, che gestisce, oltre a Fiesole, il Comune di Montecatini Terme nel Basso Valdarno, e GIDA, che gestisce la depurazione industriale a Prato. ACQUE gestisce l'ex ATO Basso Valdarno; ACQUEDOTTO DEL FIORA gestisce l'ex ATO Ombrone; NUOVE ACQUE gestisce l'ex ATO Alto Valdarno. Nell'ex ATO Toscana Nord il gestore più importante è GAIA, a cui si aggiungono GEAL, per la città di Lucca, e ACQUE POTABILI, già citato, che gestisce l'acquedotto in due piccoli Comuni in provincia di Massa (Aulla e Podenzano).

L'unica multiservizio è ASA, che gestisce l'ATO Costa.

Esistono inoltre diverse società di scopo, create dai gestori, che svolgono varie attività riguardanti, ad esempio, la gestione degli impianti di depurazione, la fatturazione e la bollettazione, la gestione dei call center.

Vi è infine una società con caratteristiche particolari, INGEGNERIE TOSCANE, che ha la missione prevalente di sviluppare nuovi prodotti e servizi nel campo dell'ingegneria e attivare il loro impiego in riferimento ai sistemi idraulici.

Una specificità del sistema idrico toscano è la rilevante presenza di soci privati (in genere di minoranza), sia italiani che stranieri, all'interno della compagine azionaria delle diverse aziende. Il principale attore italiano è ACEA (Multiutility romana, quotata, a maggioranza pubblica con capitale misto). Rilevante la presenza dei grandi gruppi francesi, VEOLIA e SUEZ GDF. GAIA è l'unica azienda totalmente pubblica. ACQUE TOSCANE è totalmente privata e fa capo al Gruppo SUEZ GDF. Nelle altre aziende la quota privata va dal 40% di PUBLIACQUA, ACQUEDOTTO DEL FIORA e ASA, al 45% di ACQUE, al 46,16% di NUOVE ACQUE. Le quote private di minoranza sono in capo principalmente ad ACEA, IREN, VEOLIA, SUEZ GDF, MONTE PASCHI SIENA, BANCA POPOLARE ETRURIA E LAZIO, VIANINI, DEGREMONT.

Infine GIDA è per il 60% pubblica e per il 40% di proprietà di Unindustria Prato.

L'assetto del settore è consolidato e, allo stato, non risultano evoluzioni in corso:

EX ATO TOSCANA	PROVINCE	MULTIUTILITY	MONO SETTORE
TOSCANA NORD	LU, MS, PT		GAIA – GEAL – ACQUE POTABILI
BASSO VALDARNO	PI		ACQUE
MEDIO VALDARNO	FI, PO, PT		PUBLIACQUA - ACQUE TOSCANE – GIDA
ALTO VALDARNO	AR, SI		NUOVE ACQUE
COSTA	LI, PI	ASA	
OMBRONE	GR, SI		AC. D. FIORA

La **Regione Umbria**, con la L.R. n. 43 del 5 dicembre 1997 aveva organizzato il territorio in 3 Ambiti Territoriali Ottimali. Successivamente, con la L.R. 11/2009, è stata prevista la costituzione di 4 Ambiti Territoriali Integrati.

I gestori affidatari del servizio sono 3 aziende: UMBRA ACQUE, VALLE UMBRA SERVIZI e SII. UMBRA ACQUE è una società monoservizio affidataria nei 14 Comuni dell'ATI n. 1 e nei 24 Comuni dell'ATI n. 2. Il gestore del servizio nei 22 Comuni dell'ATI n. 3 è la Multiutility VALLE UMBRA SERVIZI. Affidataria del servizio nei 32 Comuni dell'ATI n. 4 è SII, società consortile per azioni che si serve come "bracci operativi" della Multiutility ASM di Terni, di AMAN e di UMBRIADUE, che a loro volta detengono il 49% delle proprie azioni. VUS è interamente pubblica, mentre UMBRA ACQUE è partecipata al 40% da ACEA, e SII ha una partecipazione privata del 25% (tramite Umbriadue che è controllata dalla inglese SERVERN TRENT e partecipata da ACEA).

Con L.R. n. 11 del 17 maggio 2013 la Regione Umbria ha sancito la soppressione dei 4 ATI oggi esistenti conferendone le funzioni ad un unico soggetto regionale: l'Autorità Umbra per i Rifiuti e le Risorse Idriche (AURI), cui partecipano tutti i Comuni della Regione, in corso di costituzione.

ATI UMBRIA	PROVINCE	MULTIUTILITY	MONO SETTORE
1	PG		UMBRA ACQUE
2	PG		UMBRA ACQUE
3	PG	VALLE UMBRA SERV.	
4	TR		SII (ASM, AMAN, UMBRIADUE)

La **Regione Veneto**, con la L.R. n. 17 del 27 aprile 2012, ha confermato gli esistenti 8 ATO, mentre al posto delle Autorità d'Ambito sono stati istituiti i Consigli di Bacino. Un nono Ambito, il Lemene, è di carattere interregionale, in quanto comprende Comuni sia del Veneto che del Friuli – Venezia Giulia. Successivamente la Giunta Regionale, con delibera n. 856 del 4 giugno 2013, ha modificato la citata L.R. disponendo il trasferimento di 11 Comuni (soci del gestore ASI) dall'ATO Veneto Orientale all'ATO Laguna di Venezia.

In Veneto vi sono 18 gestori del SII (4 sono Multiutility, 14 sono monosettore) a cui si aggiungono 5 aziende con particolarità specifiche. Tre ATO hanno un unico gestore: Dolomiti Bellunesi con BIM, Brenta con ETRA, Lemene con LIVENZA TAGLIAMENTO ACQUE. Tre ATO hanno due gestori ciascuno: Laguna Veneta, con VERITAS e AZIENDA SERVIZI INTEGRATI; Valle del Chiampo con ACQUE DEL CHIAMPO e MEDIO CHIAMPO; Polesine, con POLESINE ACQUE e ACQUE POTABILI (società già citata che gestisce l'acquedotto ad Adria). L'ATO Veronese ha tre gestori: ACQUE VERONESI, AZIENDA GARDESANA SERVIZI e, ancora, ACQUE POTABILI (nei Comuni di Affi e Torri del Benaco); così come l'ATO Veneto Orientale: ALTO

TREVIGIANO SERVIZI, SILE PIAVE, SERVIZI IDRICI SINISTRA PIAVE. L'ATO Bacchiglione ha quattro gestori: HERA (ex ACEGAS APS), ACQUE VICENTINE, ALTO VICENTINO SERVIZI e CENTRO VENETO SERVIZI.

Vi sono poi due società regionali, VENETO ACQUE e SIFA. La prima ha l'obiettivo primario di pianificare il sistema acquedottistico regionale attraverso il "MOSAV" (Modello Strutturale degli Acquedotti del Veneto) che realizza opere per interconnettere la rete degli acquedotti del Veneto centrale. La seconda ha l'obiettivo di realizzare e gestire il Progetto Integrato Fusina (PIF), finalizzato a creare un più avanzato sistema di depurazione che consenta anche il riuso dei reflui per la zona industriale di Porto Marghera.

L'innovazione organizzativa più rilevante è VIVERACQUA, società creata nel 2011 da AVE e AVI, che nel 2014 è giunta a comprendere 14 soci tra i gestori veneti del settore, che coprono circa il 92% dei Comuni e l'85% degli utenti regionali. Gli obiettivi della società sono la creazione di sinergie per gestire in comune alcune fasi delle rispettive imprese, l'ottimizzazione e la riduzione dei costi di gestione, il miglioramento del servizio erogato.

La modifica societaria più rilevante è stata l'acquisizione di ACEGAS APS da parte di HERA (operativa da gennaio 2013) che, stante la tipologia multiservizio delle due aziende, impatta anche su altri settori (primariamente, IU e distribuzione gas naturale). Il 12 dicembre 2014 i due preesistenti gestori dell'ATO Lemene (CAIBT e ACQUE DEL BASSO LIVENZA) si sono fusi nella nuova società LIVENZA TAGLIAMENTO ACQUE. Il 31 dicembre 2015 si è completata la fusione per incorporazione in PIAVE SERVIZI di due gestori dell'ATO Veneto Orientale (SILE PIAVE e SISP). Pertanto, nel 2016 i gestori del Veneto passeranno da 18 a 17.

EX ATO VENETO	PROVINCE	MULTIUTILITY	MONO SETTORE
DOLOMITI BELL.	BL	BIM	
BACCHIGLIONE	VI, PD	HERA	ACQUE VIC. – ALTO VIC. SERV. – CENTRO VEN. SERV.
BRENTA	VI	ETRA	
LAGUNA VENEZIA	VE, TV	VERITAS	ASI
POLESINE	RO		POL.AC. – ACQUE POTABILI
VALLE CHIAMPO	VI		ACQUE DEL CHIAMPO – MEDIO CHIAMPO
VENETO ORIENTALE	TV, VE		ATS – SILE PIAVE – SISP
VERONESE	VR		ACQUE VER. – AZ. GARD. SERV. – ACQUE POTABILI
LEMENE	VE, PN		LIVENZA TAGLIAMENTO ACQUE

## Servizio Igiene Urbana

La **Regione Emilia Romagna**, con la L.R. n. 23 del 23 dicembre 2011, ha individuato un unico Ambito Territoriale Ottimale comprendente l'intero territorio regionale, attribuendo le funzioni delle vecchie Agenzie provinciali ad un nuovo organismo, l'Agenzia Territoriale dell'Emilia-Romagna (ATERSIR) che opera per i Servizi Idrici e per i Rifiuti.

Nel 2000, con la costituzione degli ATO, sono state previste “salvaguardie” di affidamento per 10 anni per i gestori che operavano sul 75% del territorio dell’Ambito territoriale preso a riferimento. Tale norma ha rideterminato le scadenze degli affidamenti, che dovranno essere riaffidati mediante gare pubbliche che ATERSIR (ATO Regionale) sta predisponendo su proposta dei Consigli Locali, che operano in ambiti coincidenti con le attuali nove Province. In tutti gli ambiti si sta attualmente operando in regime di proroga. Da segnalare che il Consiglio Locale di Forlì Cesena, in data 17 giugno 2015, ha deliberato di modificare sostanzialmente le modalità di gestione del servizio affidando in house a una nuova società interamente pubblica la fase di raccolta dei rifiuti.

SCADENZA SALVAGUARDIA CONVENZIONI CICLO RIFIUTI								
ATO 1 PC	ATO 2 PR	ATO 3 RE	ATO 4 MO	ATO 5 BO	ATO 6 FE	ATO 7 RA	ATO 8 FC	ATO 9 RM
20/12/2011	31/12/2014	20/12/2011	19/11/2011	19/11/2011	20/12/2011	20/12/2011	31/12/2011	14/03/2012

Nell’IU si contano complessivamente 12 gestori: 7 Multiutility e 5 monosettore.

Al primo gruppo appartengono i due gestori di gran lunga prevalenti, le grandi Multiutility regionali HERA e IREN; poi, vi sono tre multiservizi di media dimensione (AIMAG a Carpi, Mirandola e Soliera; CMV a Cento; SOELIA ad Argenta); infine, due piccole aziende a livello locale (SAN DONNINO a Fidenza, MONTAGNA 2000 in piccoli Comuni dell’Appennino parmense).

Tra le aziende monosettore la più grande è AREA a Comacchio e Copparo; segue GEOVEST a San Giovanni in Persiceto, Castel Maggiore, Finale Emilia e Nonantola; poi SABAR a Guastalla; COSEA in alcuni piccoli Comuni montani delle province di Bologna e Firenze; infine MONTEFELTRO SERVIZI nell’omonima zona ai confini con le Marche.

BACINI EMILIA ROM.	MULTIUTILITY	MONO SETTORE
BOLOGNA	HERA	GEOVEST - COSEA
FERRARA	HERA – SOELIA - CMV	AREA
FORLÌ CESENA	HERA	
RAVENNA	HERA	
RIMINI	HERA	MONTEFELTRO SERV.
MODENA	HERA - AIMAG	GEOVEST
REGGIO EMILIA	IREN	SABAR
PARMA	IREN - S. DONNINO - MONTAGNA 2000	
PIACENZA	IREN	

Il progetto di fusione di AIMAG da parte di HERA, come accennato nel paragrafo sul servizio idrico, sta incontrando notevoli resistenze, mentre procede senza ostacoli quello tra AREA e CMV, approvato a maggio 2015 dall’assemblea congiunta dei soci e che sarà operativo a fine 2016. Il processo societario, già definito, prevede scissioni di rami d’azienda e successivi accorpamenti finalizzati alla costituzione di due nuove società: una che si occuperà della raccolta dei rifiuti e la seconda che gestirà gli impianti di smaltimento e la distribuzione/vendita di energia.

La **Regione Marche** ha disciplinato la gestione integrata dei rifiuti con la L.R. n. 24 del 12 ottobre 2009 che, in coerenza con le disposizioni del Testo Unico dell’Ambiente del 2006, aveva introdotto la costituzione delle Autorità d’Ambito Territoriali Ottimali (AATO).

L’art. 2 comma 186 bis della legge n.191 del 23 dicembre 2009, ha previsto la soppressione delle Autorità d’Ambito Territoriali. In attuazione a tale normativa, con L.R. n.18 del 25 ottobre 2011, è stata modificata la legge regionale n.24/2009, introducendo novità in linea con le disposizioni nazionali e comunitarie nel frattempo emanate, pur confermando la dimensione degli ATO in cui si deve garantire la gestione unitaria dei rifiuti urbani, coincidenti con il territorio provinciale.

La L.R. n. 24/2009, con le modifiche introdotte dalla L.R. n. 18/2011 e dalla L.R. n. 4 del 26 marzo 2012, ha istituito le Assemblee Territoriali d’Ambito (ATA), alla quale partecipano tutti i Comuni e l’Ente Provincia ricadenti in ciascun ATO e a cui viene attribuita la *governance* del servizio di gestione integrata dei rifiuti urbani. I rapporti tra gli Enti che partecipano all’ATA sono regolati da una Convenzione, ai sensi dell’art. 30 del D.lgs. n.267/2000. I 5 ATO corrispondono al territorio delle relative Province: ATO 1 (59 Comuni della Provincia di Pesaro Urbino), ATO 2 (47 Comuni della Provincia di Ancona), ATO 3 (57 Comuni della Provincia di Macerata), ATO 4 (40 Comuni della Provincia di Fermo), ATO 5 ( 33 Comuni della Provincia di Ascoli Piceno).

ATO	GESTORI	Comuni serviti	Abitanti serviti	ATO	GESTORI	Comuni serviti	Abitanti serviti
1	Marche Multiservizi	40	226.566	3	COSMARI	57	321.314
	ASET Spa	14	128.848		4	AM Consorzio Sociale	5
	Unione Roveresca (*)	4	5.529	Diodoro Ecologica		4	3.393
	AM Consorzio Sociale	1	3.442	Ecoelpidiense		9	73.229
2	Anconambiente	6	167.562	Fermo Asite	1	37.783	
	Sogenus	12	34.531	La Splendente	12	26.481	
	Jesi Servizi	1	40.533	Giorgio Distribuzione Servizi	1	15.952	
	ASTEA	4	52.102	SO.CO.S	3	3.193	
	Marche Multiservizi	6	18.125	5	Ascoli Servizi Comunali	1	50.079
	RIECO	12	85.567		Diodoro Ecologica	1	903
	SMEA	1	12.826		La Splendente	2	3.542
	Idealservice	4	39.185		Angelantonio di Cimini Disolina	1	3.177
Leli & Galtelli	1	1.830	Picenambiente		28	154.055	

I gestori del Servizio IU delle Marche sono complessivamente 25; la struttura industriale è quindi fortemente frammentata. Solo nell’ATO 3 Macerata il servizio è affidato ad un unico gestore (COSMARI), società risultante da un processo di aggregazione completato nel 2014. Il 3 gennaio 2014 è stato ceduto a COSMARI anche il ramo d’azienda operativo di SMEA (Società Maceratese per l’Ecologia e l’Ambiente). Quindi, dal 2015 i gestori si ridurranno a 24. Delle 25 società che gestiscono il servizio di IU solo 7 sono interamente pubbliche (ASET, ANCONAMBIENTE, SOGENUS, JESI SERVIZI, COSMARI, FERMO ASITE, SAN GIORGIO DISTRIBUZIONE SERVIZI); 4 sono a capitale misto con maggioranza pubblica (MARCHE MULTISERVIZI, ASTEA, ASCOLI SERVIZI, PICENAMBIENTE). Le società interamente private sono 9. Tra esse

la più importante è RIECO di Pescara che gestisce il servizio in 12 comuni nell'area senigalliese con 85.567 abitanti, a cui si aggiungeranno ulteriori 7 comuni con 71.880 abitanti, essendosi aggiudicata della gara indetta dall'Assemblea Territoriale di Ambito n. 2 per l'affidamento del servizio a partire dal 1 gennaio 2016.

Dal punto dell'assetto gestionale, l'innovazione più rilevante riguarda il percorso avviato per la costituzione, all'interno di MULTISERVIZI di Ancona, di una "Divisione Ambiente" con il conferimento dei rami d'azienda di altre società pubbliche della Provincia di Ancona delle attività relative al ciclo integrato dei rifiuti, affidabili *in house providing*.

Il recente aggiornamento del Piano Regionale dei Rifiuti prevede integrazioni e aggregazioni, funzionali all'ottimizzazione gestionale; orientando il sistema verso un obiettivo che si dovrà completare con l'istituzione di un'unica Autorità di bacino regionale.

La **Regione Toscana**, con la L.R. 69 del 29/12/2011, ha mantenuto l'indirizzo della L.R.61 del 2007 che aveva ridotto a tre gli ATO dei rifiuti (Sud, Centro e Costa) e affidato il servizio ad un unico soggetto gestore per ciascun Ambito. Le funzioni dei vecchi ATO sono state affidate a un nuovo organismo, l'Autorità per servizio della gestione integrata dei rifiuti urbani.

L'assetto dell'IU in Toscana, che vede oggi operanti 25 gestori, tutti monosettore, è in rilevante evoluzione. I tre ATO hanno indetto da tempo gare per assegnare la concessione del servizio anche se stanno tuttavia procedendo con diverse velocità, e non mancano gli ostacoli.

La situazione più consolidata è quella dell'ATO Toscana Sud. La gara si è conclusa nel 2012 con la vittoria di SEI TOSCANA. Dal 1° gennaio 2014, e per vent'anni, l'azienda è il gestore unico del servizio di igiene urbana delle tre province di riferimento: Arezzo, Grosseto e Siena. In pari data sono stati incorporati i precedenti gestori: AISA di Arezzo, CASENTINO SERVIZI, SIENA AMBIENTE, COSECA di Grosseto, CSA nella provincia di Arezzo. Della compagine sociale di SEI TOSCANA fanno parte anche cinque soci privati col 41% delle azioni: COOPLAT di Firenze, CRCM di Terranova Bracciolini (AR), ECOLAT di Grosseto, STA di Firenze, REVET di Pontedera. Da segnalare che il 9 marzo 2016 la Procura di Firenze ha aperto un'inchiesta per turbativa d'asta sulla gara indetta dall'ATO Toscana Sud.

Fuori dal progetto SEI TOSCANA è rimasta SOGEPU, azienda umbra che effettua il servizio a Cortona e Sansepolcro, un'azienda pubblica (SCANSANO SERVIZI) che opera nel Comune di Scansano, e due aziende private: TEKNEKO, che effettua il servizio a Orbetello e Monte Argentario, e CARUTER, che opera nel Comune di Magliano.

SEI TOSCANA è subentrata nel 2015 anche nel servizio svolto da ASIU di Piombino, in quanto i Comuni soci di ASIU hanno deliberato di poter essere compresi nell'ATO Toscana Sud anziché Costa, e la Regione Toscana ha accolto la loro richiesta.

Per quanto concerne l'ATO Toscana Centro, con Determina D.G. del 16 settembre 2015, è stata esclusa dalla gara l'offerta presentata da SEI TOSCANA. Pertanto è rimasta valida solo l'offerta del Raggruppamento Temporaneo d'Impresa guidato da QUADRIFOGLIO, che comprende anche ASM, CIS e PUBLIAMBIENTE. Il 12 ottobre 2015 è stato notificato il ricorso al TAR, da parte di SEI TOSCANA, contro il decreto di esclusione.

Ad oggi resta fuori dal progetto AER, che opera nel Valdarno, in quanto la stessa è partecipata in minoranza da un socio privato che partecipa anche in SEI TOSCANA. Rimane fuori dal RTI anche COSEA (che opera a Pescia e in alcuni Comuni dell'Appennino nelle province di Firenze e Bologna) ed ECOLOGIA & SERVIZI (che opera a Montecatini Terme).

Per quanto riguarda l'ATO Toscana Costa il processo di riorganizzazione procede a rilento ed è assai lontano dalla conclusione. Alcune aziende (AAMPS di Livorno, ESA Isola d'Elba, e REA di Rosignano) avevano costituito nel 2011, e resa operativa nel 2012, RETI AMBIENTE, società totalmente pubblica. Nel 2012 l'ATO Costa aveva avviato la ricerca di un partner privato di minoranza, ma il procedimento è stato bloccato. Attualmente la maggiore criticità riguarda AAMPS, la società che gestisce il servizio rifiuti a Livorno. A fronte del pesante passivo del bilancio 2014 (oltre 11 milioni di euro) e del fortissimo indebitamento (oltre 42 milioni di euro), il Consiglio comunale ha deliberato di aprire la procedura di concordato preventivo che, dopo alcune difficoltà, è stato approvato dal Tribunale di Livorno in data 7 marzo 2016.

Restano fuori dal progetto RETI AMBIENTE le seguenti aziende: SISTEMA AMBIENTE a Lucca, GEOFOR nella provincia di Pisa, ASMIU a Massa, SEA AMBIENTE di Viareggio e Camaiore, ERSU di Pietrasanta e Massarosa, CERMEC di Massa Carrara, ASCIT di Capannori e Altopascio. Vi è infine REVET, partecipata da vari gestori di IU, specializzata nel riciclo della differenziata.

ATO TOSC.	PROVINCE	MULT.	MONO SETTORE
TOSCANA SUD	AR, SI, GR, LI		SEI TOSCANA – ASIU – SOGEPU – TEKNEKO – CARUTER – SCANSANO SERVIZI
TOSCANA COSTA	LI, LU, MS, PI		AAMPS – ESA – REA (in futuro RETI AMBIENTE) SISTEMA AMB. – GEOFOR – ASMIU – SEAAMB. – ERSU – CERMEC – ASCIT – REVET
TOSCANA CENTRO	FI, PO, PT		QUADRIFOGLIO – HELIOS – ASM – CIS – PUBLIAMBIENTE AER – COSEA – ECOLOGIA & SERVIZI

La **Regione Umbria**, con L.R. n. 11 del 2009, ha organizzato il servizio di Igiene Urbana in 4 Ambiti Territoriali Integrati. Ciascun ATI ha approvato un proprio Piano d'Ambito. Gli ATI 2, 3 e 4 hanno già individuato il gestore unico d'Ambito, mentre nell'ATI 1 è in corso la gara per l'affidamento del servizio. Nell'ATI 1 vi sono attualmente quattro gestori: GEST (tramite la consociata GESENU), SOGEPU, GESECO e ESA. Nell'ATI 2 dal 1 gennaio 2010 il servizio nei 24 Comuni è gestito da GEST, società consortile di GESENU, TSA, SIA ed ECOCAVE. Nell'ATI

3 in 16 Comuni il gestore è la Multiutility VALLE UMBRA SERVIZI, mentre altri 6 piccoli Comuni operano in economia. Nell'ATI 4 la Multiutility ASM gestisce il servizio a Terni, mentre in provincia vi sono 5 piccoli gestori: ASIT, IPIC, INTERPARK, SAO, COSP TECNOSERVICE. Con L.R. n. 11 del 17 maggio 2013 la Regione Umbria ha sancito la soppressione dei 4 ATI oggi esistenti conferendone le funzioni ad un unico soggetto regionale: l'Autorità Umbra per i rifiuti e le Risorse Idriche (AURI), cui partecipano tutti i Comuni della Regione, in corso di costituzione.

ATI UMBRIA	PROVINCE	MULTIUTILITY	MONO SETTORE
1	PG		GEST (GESENU) – SOGEPU – GESECO – ESA
2	PG		GEST (GESENU, ECOCAVE, SIA, TSA)
3	PG	VUS	
4	TR	ASM	ASIT – IPIC – INTERPARK – SAO – COSP T. SERV.

La **Regione Veneto**, con L.R. n. 52 del 31 dicembre 2012 e Delibera di Giunta n. 22 del 25 marzo 2013, ha organizzato il servizio di Igiene Urbana in 12 Bacini Territoriali, secondo criteri differenziati: alcuni sono provinciali, altri interprovinciali, altri infra provinciali. Nel 2014 vi erano 33 gestori, di cui 6 Multiutility di grande, media o piccola dimensione, 24 aziende monoservizio (tra esse 4 sono consolidate in VERITAS e AGSM), più 3 Comunità Montane o Unioni di Comuni. Nel 2016 si dovrebbe scendere a 31 gestori.

BACINI VENETO	PROV.	MULTIUT.	MONO SETTORE
BELLUNO	BL		BELLUNUM – ECOMONT – PONTE SERV. – SAP – AIMERI AMBIENTE UNIONE MONTANA ALPAGO – UNIONE MONTANA COMELICO SAPPADA
VENEZIA	VE, TV	VERITAS	(ALISEA) – (ASVO) – PD TRE
SINISTRA PIAVE	TV		SAVNO
DESTRA PIAVE	TV		CONTARINA
BRENTA	VI, PD	ETRA – HERA	SAVI SERV. – ATI PD TRE/SESA/DE VIZIA/ABACO
PADOVA CENTRO	PD	HERA	SAVI SERV. – ATI PD TRE/SESA/DE VIZIA/ABACO
PADOVA SUD	PD		ATI PD TRE/SESA/DE VIZIA/ABACO
ROVIGO	RO		ECOAMBIENTE
VICENZA	VI	AIM	AL.VI.AMB – AG. CH. AMB. – IDEALSERVICE – PD TRE. – SAVI SERV. SORARIS – UTILYA – VICENZA NORD SERVIZI
VERONA OVEST	VR		(AMIA) – (SERIT) – UNIONE COMUNI S. ANNA ERBEZZO
VERONA EST	VR	MULT.S.B.	(AMIA) – (SERIT) – VALDALPONE SERVIZI – UN. COMUNI S. ANNA ERBEZZO
VERONA SUD	VR	S.G.L.MULT.	(AMIA) – (SERIT) – BOVOLONE ATTIVA – DE VIZIA – ESACOM – SIVE

Nel Bacino di Belluno vi sono tre gestori pubblici (BELLUNUM, ECOMONT, PONTE SERVIZI), due privati (SAP, AIMERI AMBIENTE) e due Comunità Montane (Alpago, Comelico e Sappada) che hanno organizzato la raccolta dei rifiuti con gestioni in economia.

Nel Bacino di Venezia la Multiutility VERITAS opera direttamente, o tramite le controllate e consolidate ALISEA e ASVO, in tutti i Comuni del territorio. Il Bacino di Venezia comprende anche un Comune della provincia di Treviso, Mogliano Veneto, in cui opera sempre VERITAS.

La provincia di Treviso è stata suddivisa in due Bacini: nella Sinistra Piave opera SAVNO (che dal 20 dicembre 2014, a seguito di gara a doppio oggetto, ha un socio privato al 40%, l'ATI tra SESA, INGAM e BIOMAN); nella Destra Piave opera, da ottobre 2013, solo CONTARINA, che ha incorporato TREVISO SERVIZI.

Il Bacino Brenta si colloca tra le province di Padova e Vicenza ed è servito dalle Multiutility ETRA ed HERA, da SAVI SERVIZI e da un ATI composto da PD TRE, SESA, DE VIZIA, ABACO.

Nel Bacino Padova Centro operano la Multiutility HERA, SAVI SERVIZI e l'ATI di cui sopra.

Nel Bacino Padova Sud opera l'ATI composto da PADOVA TRE, SESA, DE VIZIA, ABACO.

A Rovigo, dopo lo scorporo del ramo d'azienda IU di ASM (multiservizi del capoluogo), con successiva fusione con ECOGEST (operante nei Comuni della provincia), nell'estate 2012 è stata costituita ECOAMBIENTE, che gestisce il servizio in tutta la provincia.

Nel Bacino di Vicenza, alla Multiservizi AIM, che ha il suo baricentro nel capoluogo si aggiungono cinque aziende monoservizio pubbliche (ALTO VICENTINO AMBIENTE, AGNO CHIAMPO AMBIENTE, SAVI, SORARIS, UTILYA, VICENZA NORD SERVIZI) e una privata (IDEALSERVICE).

La provincia di Verona è divisa in tre Bacini: a Ovest vi sono AMIA (che dalla fine del 2012 è controllata al 100% e consolidata in AGSM, l'azienda energetica di Verona), SERIT (controllata al 100% da AMIA) e l'Unione Comuni S. Anna Erbezzo; a Est, oltre ad AMIA e SERIT, vi sono MULTISERVIZI S. BONIFACIO (nel 2013 posta in liquidazione, a marzo 2015 è stato approvato il concordato preventivo) e VALDALPONE SERVIZI (posta in liquidazione nel 2015); a Sud, oltre ad AMIA e SERIT) vi sono S. GIOVANNI LUPATOTO MULTISERVIZI, BOVOLONE ATTIVA, ESACOM, SIVE, DE VIZIA. Dal 2013 si sta discutendo, senza aver ancora raggiunto risultati concreti, della fusione tra ESACOM e SIVE.

L'innovazione più rilevante è la nascita, a novembre 2014, di RETE AMBIENTE VENETO, contratto di rete tra CONTARINA, AVA, AIM, ETRA, ECOAMBIENTE. Il territorio servito comprende 209 comuni (pari al 35% dei comuni del Veneto), con una popolazione residente di 1,6 milioni di abitanti (pari al 34% degli abitanti del Veneto). Gli aspetti più innovativi di questa esperienza sono lo strumento giuridico utilizzato, appunto il contratto di rete (novità assoluta a livello nazionale per le aziende pubbliche), le dinamiche del contesto economico e organizzativo del settore, nonché le specificità del modello strutturale del Veneto. Le finalità della rete sono principalmente l'ottimizzazione dei fattori produttivi e il miglioramento dell'efficienza mediante sinergie, interscambi, economie di scala. Inoltre la rete consente alle società un maggiore peso contrattuale nei confronti di interlocutori esterni, quali fornitori o istituti finanziari. Inoltre la rete può rappresentare lo strumento per influenzare scelte di area vasta e contribuire a processi di

razionalizzazione e sviluppo delle strutture impiantistiche. Infine, consente un maggiore peso specifico come sostegno all'innovazione; strada ricca di possibilità, specie in ordine alla sfida di ripensare i rifiuti come risorsa da reimpiegare nella filiera produttiva.

Per quanto attiene al territorio di Padova è da segnalare come evento rilevante il conferimento del termovalorizzatore di San Nicolò direttamente a HESTAMBIENTE (società costituita a agosto 2015, e posseduta per il 70% da HERAMBIENTE e per il 30% da ACEGAS APS). Ovviamente anche il termovalorizzatore di Trieste è stato conferito a HESTAMBIENTE. HERAMBIENTE detiene tutti i 78 impianti di trattamento e smaltimento rifiuti del Gruppo HERA.

### **Trasporto Pubblico Locale**

La **Regione Emilia Romagna** ha attivato un importante processo di aggregazione societaria a livello interprovinciale: dall'inizio del 2012 il numero dei gestori si è ridotto a quattro.

Nel Bacino di Bologna e Ferrara è stata costituita la nuova società TPER, che ha incorporato ATC e il ramo gomma di FER. La società FER continua a gestire la rete regionale di trasporti su ferro, che esula dall'oggetto della presente indagine; inoltre a FER è stato assegnato dalla Regione Emilia Romagna il ruolo di stazione appaltante per gestire la gara che dovrà assegnare la concessione del TPL per l'intero territorio regionale.

Nel Bacino della Romagna è stata costituita START, che ha incorporato AVM di Forlì Cesena, ATM di Ravenna, TRAM di Rimini.

Nel Bacino Occidentale è stata costituita SETA, che ha incorporato ATCM di Modena, ACT di Reggio Emilia, TEMPI di Piacenza.

L'unica realtà che ha confermato il livello provinciale è TEP di Parma.

Le aziende operanti in Emilia Romagna sono tutte pubbliche, con la sola eccezione di SETA, al cui interno vi sono alcuni soci privati, tra i quali primeggia la multinazionale francese RAPT DEV con una quota di circa il 20%.

Da due anni la Regione Emilia Romagna ha deliberato di proporre a Province e Comuni di accorpate le attuali 9 Agenzie del Trasporto Pubblico Locale, che hanno avuto il compito di svolgere le gare di affidamento dei servizi e sottoscrivere i contratti di servizio coi gestori, prevedendo i seguenti Bacini di Ambito per il Trasporto: Romagna (Forlì – Cesena, Ravenna, Rimini); Bologna e Ferrara; Modena e Reggio Emilia; Parma; Piacenza.

Gli affidamenti presenti, già prorogati di 3 anni, utilizzando il meccanismo regionale che incentiva gli operatori che operano nei bacini contigui, hanno le seguenti scadenze: Piacenza (31/12/2014), Parma (31/12/2013), Reggio Emilia (31/12/2014), Modena (31/12/2014), Ferrara (31/12/2013), Ravenna (14/04/2013), Forlì Cesena (30/06/2013), Rimini (30/06/2013), Bologna (31/12/2016).

Anche in Emilia R. l'attuale legislazione (L.R. n. 30/1998 – Disciplina generale del TPL regionale) dovrà tener conto del Regolamento Europeo 1.370/2007, che limita al 2019 il termine del “periodo transitorio”, decorso il quale dovranno comunque essere esperite gare per gli affidamenti.

PROVINCIA	GESTORI ATTUALI	GESTORI INCORPORATI
BOLOGNA	TPER	ATC
FERRARA		FER
FORLI' CESENA	START	AVM
RAVENNA		ATM
RIMINI		TRAM
MODENA	SETA	ATCM
REGGIO EMILIA		ACT
PIACENZA		TEMPI
PARMA		TEP

La **Regione Marche** con la L.R. n. 45 del 24 dicembre 1998 ha recepito il d.lgs. 422/1997 (Decreto Burlando), che ha conferito alle Regioni e agli Enti locali funzioni e compiti in materia di Trasporto Pubblico Locale.

La L.R. n. 6 del 22 aprile 2013 prevede che i servizi di trasporto pubblico regionale e locale siano organizzati in un unico bacino regionale di programmazione, articolato in 5 Ambiti Territoriali di gestione, coincidenti con il territorio di ciascuna Provincia (ATO 1 – Pesaro Urbino, ATO 2 – Ancona, ATO 3 – Macerata, ATO 4 – Fermo, ATO 5 – Ascoli Piceno).

Nella finestra temporale tra il D. Lgs. 269/2003 e la Legge delega ambientale del dicembre 2004, la Regione ha sfruttato l'opportunità offerta dal legislatore introducendo la possibilità di assegnare i servizi, oltre che con gara pubblica, anche direttamente a società interamente controllate (in house), oppure a società miste pubblico-private, in cui il privato venga scelto con gara.

Le Province di Ancona, Macerata ed Ascoli hanno optato per la creazione di società miste pubblico – privato, mentre la Provincia di Pesaro ha effettuato una gara europea per la scelta del contraente. Nel corso del 2007 le Amministrazioni Provinciali hanno affidato i servizi per una durata di 6 anni alle nuove Società di Bacino: ADRIABUS (Pesaro Urbino), ATMA (Ancona), CONTRAM MOBILITA' (Macerata), TRASFER (Fermo) e START PLUS (Ascoli Piceno).

L'esperienza di questi anni, nonostante si siano introdotti obblighi di gestione centralizzata, non ha ancora prodotto nei fatti una effettiva gestione unitaria ed integrata tra i diversi vettori costituenti le società di bacino.

L'Art. 7 della L.R. 6/2013, al fine di garantire la continuità del servizio, ha prorogato i contratti di servizio, scaduti il 30 giugno 2013, al 31 dicembre 2016.

La L.R. n. 16 del 13 aprile 2015 ha previsto la possibilità di istituire l'Agenzia regionale per il trasporto pubblico locale con il compito di coadiuvare la Regione nelle attività di programmazione

del TPL, al fine di garantire il massimo grado di integrazione modale tra i servizi di trasporto pubblico e la mobilità privata. Tra le attività previste, l’Agenzia potrà affidare i servizi di TPL, per conto della Regione, tramite procedure a evidenza pubblica, anche con funzione di stazione appaltante, nel rispetto delle normative europea, statale e regionale vigenti.

BACINO	GESTORI	Composizione Società mista		VETTORI	Bus/Km (*)
Pesaro e Urbino	ADRIABUS	Socio Pubblico	Ami	Ami	10.119.088
		Soci Privati	Il Gabbiano	F.lli Bucci - Vitali	
			GEST.TRA	Antonelli – Baldelli Boezio – Busturs – Capponi – Caselli – Salvadori – Benedettini Corrado – Benedettini Giancarlo – Lunadei – Manzi Lazzaro	
Ancona	ATMA	Socio Pubblico	CONEROBUS	Conerobus	12.443.306
		Socio Privato	TRAN	Bramucci – F.lli Bucci – Contram – Crognaletti – Reni – Sacs – Vitali – S.A.P.	
Macerata	CONTRAM MOBILITA’	Socio Pubblico	CONTRAM	Contram	8.506670
		Socio Privato	Macerata Bus	Crognaletti – S.A.P. – Portesi – SASP – S.A.S.A. 2	
Fermo	TRASFER	Socio Pubblico	STEAT	Steat	3.157.873
		Socio Privato	SIRIO	Portesi – Sam – Piergallini – Ciucciarelli – Senesi Filippo	
Ascoli Piceno	START PLUS	Socio Pubblico	START	Start	5.683.892
		Socio Privato	Autolinee Picene Riunite	Made Bus – Massi – Senesi Filippo – Santini Sciamanna - Bonfini	

(\*) Totale Bus/Km (extraurbani e urbani) previsti per il 2024-2015 dal Piano Triennale dei Servizi TPL 2013-2015

La **Regione Toscana** con la L.R. n. 42 del 1998 ha suddiviso il territorio regionale in 14 Bacini di gara: 8 corrispondono alle Province, mentre gli altri 6 derivano da una articolazione delle Province di Firenze e Livorno. Per ogni Bacino di gara vi è un unico soggetto affidatario che, a sua volta, o gestisce direttamente il servizio, oppure lo affida a soggetti gestori. I soggetti affidatari hanno diverse forme societarie: SpA, Srl, Consorzi, Cooperative. I soggetti gestori, a proprietà sia pubblica che privata, talvolta operano in un solo Bacino ma spesso sono presenti su diversi Bacini. Ne risulta un intreccio societario piuttosto complesso e non semplice da descrivere.

La modifica organizzativa più rilevante è l’aggregazione avvenuta tra tre aziende del Nord Ovest (CLAP di Lucca, CPT di Pisa, ATL di Livorno) nella società CTT NORD.

Altro processo rilevante di aggregazione riguarda l’area Sud Ovest, con la nascita nel 2010 di TIEMME (che ha incorporato LFI di Arezzo, RAMA di Grosseto, TRAIN di Siena, ATM di Piombino). A Firenze la storica azienda comunale ATAF SpA è stata posta in liquidazione e, il 1° dicembre 2012, è subentrata ATAF GESTIONI, controllata da BUSITALIA SITA NORD.

Ad oggi i soggetti affidatari sono 13, mentre i soggetti gestori sono 25, alcuni dei quali coincidono con i soggetti affidatari. La situazione del settore è ancora molto fluida.

BACINO		AFFIDATARI	GESTORI
MASSA		ATN	ATN
LUCCA		VAIBUS	CLAP (ora CTT N.) – LAZZI – CLUB
PISA		CPT (ora CTT N.)	CPT (ora CTT N.) – SEQUI – 3MT
LIVORNO	Nord – Elba	ATL (ora CTT N.)	ATL (ora CTT N.)
LIVORNO	Piombino – Val Cornia	ATM	TIEMME
GROSSETO		RAMA	TIEMME
PISTOIA		BLUBUS	COPIT – LAZZI
PRATO		CAP	CAP – LAZZI
FIRENZE	Capoluogo	ATAF	ATAF – LI-NEA
FIRENZE	Empolese – Val d’Elsa	PIU’ BUS	SITA – LAZZI – COPIT PUCCIONI BUS – RENIERI BUS
FIRENZE	Chianti – Val d’Arno	ACV	SITA – CAP – ALTERINI AUTOLINEE TOSCANE – ALA GROUP TOUR
FIRENZE	Mugello – Val di Sieve	AMV	SITA – CAP – SAM AUTOLINEE TOSCANE – MAGHERINI
SIENA		SIENA MOBILITA’	TIEMME – SITA – BYBUS
AREZZO		ETRURIA MOBILITA’	TIEMME – SITA – LAZZI – BASCHETTI AUTOLINEE TOSCANE – ALA BUS – FABBRI

La novità più rilevante è la gara per il servizio TPL a livello unico regionale. Con Delibera del 12/05/2014 la Regione Toscana aveva approvato la definitiva ricognizione di assetti, reti, risorse, livello tariffario da applicare in due diverse fasi: nei primi due anni dall'affidamento dei servizi dopo la gara, e dal terzo anno di gestione del contratto fino al nono anno. In base a tale Delibera sono partite le lettere di invito per manifestare l’interesse alla gara a cui, il 22 ottobre, hanno risposto sette società operanti sia a livello nazionale che internazionale. Il 24 novembre 2015 la procedura si è conclusa con la concessione provvisoria del servizio per i prossimi undici anni ad AUTOLINEE TOSCANE, società controllata dalla multinazionale francese RATP DEV. Il 3 marzo 2016, esaurite le verifiche formali, si è proceduto all’aggiudicazione definitiva, contro la quale è stato presentato ricorso al TAR dalla seconda classificata (il consorzio MOBIT, di cui fanno parte tutte le principali aziende toscane, tra cui BUSITALIA, azienda delle Ferrovie dello Stato). La nuova gestione inizierà la sua operatività entro la fine del 2016.

Nella **Regione Umbria** il 1° dicembre 2010 si è concluso un primo processo di aggregazione del sistema del TPL: in quella data è iniziata l’operatività della società unica regionale UMBRIA TPL E MOBILITA’, che ha aggregato le preesistenti società (APM e la controllata METRO PERUGIA, APM ESERCIZI, ATC TPL E MOBILITA’, FERROVIA CENTRALE UMBRA, SSIT GESTIONE, SSIT ESERCIZIO, UMBRIA HOUSE). Il 1° marzo 2014 si è avviato il processo per la cessione della gestione del servizio regionale di TPL su gomma e su ferro, della navigazione sul lago Trasimeno e della mobilità alternativa, alla società UMBRIA MOBILITA’ ESERCIZIO partecipata al 100% da BUSITALIA SITA NORD, società del Gruppo Ferrovie dello Stato. La procedura si è formalmente conclusa in data 5 dicembre 2014.

Nella **Regione Veneto** il sistema del TPL sovvenzionato con contributi regionali presenta 8 gestori pubblici, a cui si sommano 28 soggetti privati.

In due Province vi sono due aziende pubbliche di riferimento: ACTV e ATVO a Venezia, AIM e FTV a Vicenza. Nella provincia di Padova vi erano APS HOLDING e BUSITALIA SITA NORD. Il 20 gennaio 2015 è stata costituita BUSITALIA VENETO, la nuova società che svolge servizi urbani ed extraurbani nelle province di Padova e Rovigo, con quote del 55% di BUSITALIA SITA NORD, società del Gruppo FS Italiane, e per il 45% di APS HOLDING. Dal 1° maggio 2015 BUSITALIA VENETO è completamente operativa. Nella provincia di Treviso erano presenti quattro operatori: ACTT, LA MARCA, ATM, CTM. La Provincia di Treviso ha costituito il 30/12/2011 una Holding, MOBILITA' DI MARCA, che ha raggruppato e consolidato nel suo bilancio le quattro aziende pubbliche del TPL provinciale; dal 1° gennaio 2014 le quattro aziende sono state fuse per incorporazione in MOM. In altre tre Province vi è un unico gestore: Verona (ATV), Rovigo (BUSITALIA SITA NORD) e Belluno (DOLOMITI BUS). La multinazionale francese RAPT DEV, socio privato di minoranza col 39,5% in DOLOMITI BUS, dal 21 luglio 2013 è uscita dalla compagine sociale. A dicembre 2013 la quota di RATP DEV è stata acquisita dall'azienda privata bellunese CORTINA EXPRESS.

PROVINCIA	GESTORI PUBBLICI	GESTORI PRIVATI
BELLUNO	DOLOMITI BUS	SAD – SBIZZERA – SAF – PERERA – SEAM
PADOVA	BUSITALIA VENETO	BONAVENTURA
ROVIGO	BUSITALIA VENETO	BREZZAN – GARBELLINI – PILOTTO - TIENGO
TREVISIO	MOBILITA' DI MARCA	BARZI – CAVERZAN – COMIN – GOBBO – DE ZEN
VENEZIA	ACTV – ATVO	BRUSUTTI
VERONA	ATV	ANSELMINI – DALL'AIO
VICENZA	AIM – FTV	ALBIERO – BETTINI – BRISTOL - CANIL – CAPOZZO CONAMS – GIRARDI – LORENZI – ZAMBON – ZANCONATO

Dopo anni di dibattiti si è concluso il progetto di fusione tra AIM Mobilità e FTV. L'11 novembre 2015 è stata presentata in Consiglio provinciale di Vicenza la proposta di fusione tra FTV e AIM Mobilità nella nuova SOCIETA' VICENTINA TRASPORTI (SVT), che sarà operativa dal 1° marzo 2016 e nella quale FTV avrà il 65% delle quote sociali e AIM Mobilità il 35%.

Pertanto, dal 2016 i gestori pubblici del servizio TPL si ridurranno da 8 a 7.

Per quanto concerne la gara per l'affidamento dei servizi di TPL su gomma la Delibera di Giunta Regionale 2048 del 19 novembre 2013 ha stabilito di far coincidere i Bacini Territoriali Ottimali con i territori delle sette Province. Gli Enti che dovranno procedere, alla scadenza degli affidamenti, alla gestione delle procedure di gara saranno costituiti con la metodologia delle convenzioni tra i diversi Enti territoriali coinvolti.

## Distribuzione del Gas Naturale

La riforma derivata dal Decreto Letta del 2000 è stata attuata in gran parte, specie per quanto concerne il riassetto del mercato. Le fasi a monte e a valle (approvvigionamento della materia prima e vendita al cliente finale) sono state liberalizzate. Le fasi intermedie (trasporto e distribuzione) sono monopoli naturali sottoposti a pubblica regolazione. L'unica fase che tecnicamente è un SPL è la distribuzione, soggetta a concessione da parte dei Comuni. La parte di riforma ancora quasi totalmente inattuata è proprio quella relativa agli affidamenti della distribuzione, che prevedeva il metodo della gara, dopo un periodo transitorio di cinque anni, eventualmente rinnovabile di altri cinque anni. Quindi, dal 2011 tutte le concessioni avrebbero dovuto essere riassegnate con gara. Qualche aspetto, sia pure con grandi ritardi e difficoltà, è stato gradualmente chiarito: il D.M. 19 gennaio 2011 (cd. *Decreto Ambiti*) ha definito il numero e la composizione dei 177 Ambiti Territoriali Minimi nazionali (ATEM); il D.M. 12 novembre 2011 n. 226 (cd. *Decreto Criteri*) ha definito le modalità per indire i bandi di gara e calcolare gli importi economici da rimborsare ai gestori che avessero realizzato le reti, già disciplinati dal D.Lgs. 1 giugno 2011 n. 93; la Legge 9 agosto 2013 n. 98 ("*Decreto del fare*") ha stabilito termini vincolanti per l'effettuazione delle gare (in gran parte disattesi, e quindi prorogati con Legge 27 febbraio 2015 n. 11); il D.M. 22 maggio 2014 ha definito criteri e modalità applicative per la valutazione del valore di rimborso degli impianti di distribuzione del gas; infine il D.M. 20 maggio 2015 n. 106 ha modificato i criteri di gara di cui al D.M. 226/2011 per adeguarli alle modifiche normative successivamente intervenute. Ultimamente, i termini stabiliti per l'effettuazione delle gare, che scadevano in gran parte a dicembre 2015, sono stati ulteriormente prorogati, dall'art. 3 della Legge 25 febbraio 2016 n. 21, in misura variabile dai 9 ai 14 mesi a seconda degli ATEM.

Nella segnalazione al Governo e al Parlamento effettuata dall'Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas (pubblicata nel relativo sito in data 8 marzo 2016) si legge che, ad oggi, sono stati pubblicati in tutto il territorio nazionale 15 bandi, e solo su 2 l'Autorità ha espresso parere favorevole (Roma 1 e Milano 1), mentre su altri 3 ha espresso osservazioni (Torino 2, Belluno, Forlì – Cesena). Nello stesso atto l'Autorità suggerisce, al fine di agevolare l'effettuazione delle gare, di effettuare ulteriori modifiche e affinamenti normativi e di rivedere i termini temporali delle procedure di gara.

L'obiettivo del legislatore è quello di aggregare, a fini di economie di scala, i distributori esistenti. Comunque, malgrado le diffuse resistenze locali ad attuare la riforma prevista dai Governi nazionali il mercato ha già operato spontaneamente: dal 2000 al 2012 gli operatori sono diminuiti da 780 a 236. La tabella n. 4 illustra l'andamento delle quote di mercato a livello nazionale negli ultimi anni. Le prime due aziende coprono il 40% del mercato, le prime dieci quasi il 70%. Le due aziende più dinamiche nell'acquisizione di quote di mercato, anche attraverso operazioni societarie, sono ENEL

RETE GAS ed HERA. La prima, che appartiene al Gruppo F2i, ha effettuato nel 2013 la fusione per incorporazione di due grandi operatori: G6 RETE GAS e 2i GAS; la seconda ha incorporato tra il 2013 e il 2014 due medi operatori (ACEGAS APS di Padova e Trieste, e AMGA di Udine). Le restanti 226 aziende, spesso piccole o piccolissime, coprono tutte insieme solo il 30% del mercato.

<b>TABELLA N. 4 – QUOTE MERCATO PRIMI 10 GESTORI DISTRIBUZIONE DEL GAS</b>			
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
ENI – SNAM – ITALGAS	23%	23%	23%
ENEL R.G. – F2I	10%	17%	17%
HERA	6%	6%	7%
IREN	6%	6%	6%
A2A	6%	6%	6%
TOSCANA ENERGIA	3%	3%	3%
ASCOPIAVE	2%	2%	2%
ESTRA	2%	2%	2%
LGH	2%	2%	2%
ACEGAS APS	1%	1%	1%
Fonte: Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas			

I quantitativi di gas distribuito vede al primo posto l'Emilia Romagna con 4.538 milioni di mc, seguono il Veneto (4.179), la Toscana (2.327), le Marche (926) e l'Umbria (540).

I gestori sono suddivisibili in due macro categorie: la prima comprende i gestori a dimensione regionale; la seconda i gestori che sono player nazionali, o Utility con sede in altre Regioni, oppure le gestioni dirette in economia dei Comuni.

Nella **Regione Emilia Romagna** vi sono 12 ATEM e 23 gestori, di cui 14 a dimensione regionale. 4 sono Multiutility e 10 monosettore energetico prevalentemente a livello locale.

Le due Multiutility assolutamente prevalenti sono HERA ed IREN. Una, SOELIA, è di media dimensione. L'ultima, SAN DONNINO, è una piccola realtà locale (a Fidenza).

Tra le dieci aziende monosettore una, SGR RETI, è di grande dimensione; una, AS RETIGAS, è di media dimensione. Le restanti otto (COIMEPA, ATR, CORIME, SOCOGAS, GAS SALSO, CH4 LIZZANO, COMP. GEN. METANODOTTI, BUSSETO SERV.) sono piccole o piccolissime.

<b>ATEM EMILIA R.</b>	<b>GESTORI REGIONALI</b>		<b>GESTORI EXTRA REGIONALI</b>
	<b>MULTIUTILITY</b>	<b>MONO SETTORE</b>	
PIACENZA OVEST	IREN	CGM	2i RETE GAS – GAS PLUS – ASCOPIAVE SIME – A2A RETI
PIACENZA EST			
PARMA	IREN – S. DONNINO	GAS SALSO – SOCOGAS – BUSSETO	2i RETE GAS – GAS PLUS – LINEADISTR.
REGGIO EMILIA	IREN		2i RETE GAS – ITALGAS – TEA
MODENA NORD	HERA	ATR – COIMEPA AS RETIGAS	2i RETE GAS
MODENA SUD			
BOLOGNA CITTA'	HERA	ATR – COIMEPAAS RETIGAS CH4 LIZZANO	ITALGAS
BOLOGNA PROV.			
FERRARA	HERA – SOELIA	ATR – CORIME	2i RETE GAS – EDISON – GAS PLUS
RAVENNA	HERA		2i RETE GAS – ITALGAS
FORLI' - CESENA	HERA	SGR RETI	2i RETE GAS – ITALGAS
RIMINI	HERA	SGR RETI	EDISON

Nella **Regione Marche** vi sono 6 ATEM a cui si riferiscono 224 dei 236 Comuni della regione. Gli altri 12 Comuni, 11 della provincia di Pesaro-Urbino e uno di Ascoli, appartengono rispettivamente all'ATEM di Rimini dell'Emilia Romagna e all'ATEM di Teramo dell'Abruzzo. Nell'ATEM 1 vi sono 48 Comuni della Provincia di Pesaro Urbino, nell'ATEM 2 vi sono 48 Comuni della Provincia di Ancona, nell'ATEM 3 vi sono 46 Comuni della Provincia di Macerata, nell'ATEM 4 vi sono 9 Comuni della Provincia di Macerata e 1 di Ancona, nell'ATEM 5 vi sono 37 Comuni della Provincia di Fermo e 2 di Ascoli Piceno, nell'ATEM 6 vi sono 30 Comuni della Provincia di Ascoli Piceno e 4 di Fermo.

ATEM	GESTORI	Comuni serviti	Abitanti serviti		ATEM	GESTORI	Comuni serviti	Abitanti serviti
PU	Marche Multiservizi	37	239.301		MC 2	ASTE A	3	28.753
	AES	1	63.977			2i RETE GAS	1	12.311
	Sadori Reti	6	29.310			ATAC Civitanova M.	1	41.484
AN	Acquambiente Marche	3	17.388			Montelupone ARCALGAS	1	3.552
	ASP-Az. Servizi Polverigi	1	4.506			SGR RETI	1	16.030
	ASTE A	1	34.714			ITALGAS	3	20.858
	E.T. Servizi Tecnologici	14	18.945		FM	Fermo ASITE	1	37.783
	METEMA Gestione	2	9.249			PROTOS	3	5.595
	EDMA RETI GAS	15	71.355			San Giorgio Distribuz. Servizi	1	15.952
Sadori Reti	9	13.963	STECA			16	25.707	
ITALGAS	4	44.795	ITALGAS		13	65.606		
MC 1	ASSEM	1	12.935		Distribuzione Gas Monte Urano	1	8.283	
	ASSM	1	20.449	AP	2i RETE GAS	9	20.488	
	METEMA Gestione	7	5.163		ENERGIE OFFIDA	1	5.174	
	MONTI AZZURRI	8	11.844		Multiservizi Lama	1	8.707	
	RANTON	2	1.465		Piceno Gas Distribuzione	7	55.557	
	ITALGAS	24	142.988		SERVIZI DISTRIBUZIONE	5	23.269	
					ITALGAS	6	79.054	

Nelle Marche il settore della distribuzione del gas è molto frammentato. I gestori dei 6 ATEM sono complessivamente 35, quasi metà dei quali gestisce solo il territorio del proprio Comune. Il principale gestore è l'operatore nazionale ITALGAS con 50 Comuni e 361.553 abitanti serviti, presente in tutti gli ATEM della regione ad esclusione di quello di Pesaro. Oltre a ITALGAS vi sono solo due società con sede fuori regione: la SGR di Rimini e la 2i RETE GAS di Milano.

In riferimento all'assetto gestionale, l'innovazione più rilevante è la costituzione di EDMA (Energia del Medio Adriatico), operativa dal 1° luglio 2014, nata dall'accordo tra MULTISERVIZI di Ancona (55% del capitale) e Gruppo ESTRA di Siena (45% del capitale). EDMA RETI GAS è la società a cui MULTISERVIZI di Ancona ha ceduto il ramo di azienda per la distribuzione del gas.

Nella **Regione Toscana** vi sono 11 ATEM e 9 gestori, di cui 4 a dimensione regionale: 1 Multiutility e 3 monosettore. La Multiutility è ASA, di media dimensione, che opera a Livorno e a Pisa. Tra le tre aziende monosettore primeggiano TOSCANA ENERGIA e CENTRIA RETI GAS del Gruppo ESTRA. GESAM opera solo a Lucca e fa parte di LUCCA HOLDING. A Grosseto vi

era una ulteriore azienda (GEA, poi GERGAS) che fino al 2012 apparteneva ad IREN e, successivamente, è stata acquisita da ESTRA.

ATEM TOSCANA	GESTORI REGIONALI		GESTORI EXTRA REGIONALI
	MULTIUT.	MONO SETTORE	
MASSA CARRARA			2i RETE GAS – ITALGAS – ACAM
LUCCA		ESTRA – TOSCANA EN.– GESAM	2i RETE GAS
PISTOIA		ESTRA – TOSCANA EN.	HERA
FIRENZE CITTÀ		ESTRA – TOSCANA EN.	2i RETE GAS – HERA
FIRENZE PROV.			
LIVORNO	ASA	TOSCANA ENERGIA	2i RETE GAS
PISA	ASA	TOSCANA ENERGIA	2i RETE GAS
AREZZO		ESTRA – TOSCANA EN.	COMUNE PIEVE S. STEFANO
SIENA		ESTRA – TOSCANA EN.	
GROSSETO		ESTRA – TOSCANA EN.	2i RETE GAS
PRATO		ESTRA	

Nella **Regione Umbria** vi sono 3 ATEM e 18 gestori, di cui 8 di natura regionale (1 Multiutility e 7 monosettore energetico). Le aziende locali gestiscono il servizio in 45 Comuni, quelle nazionali lo gestiscono in 89 Comuni (in alcuni Comuni sono presenti due o più gestori).

ATEM UMBRIA	GESTORI REGIONALI		GESTORI EXTRA REGIONALI
	MULTIUT.	MONO SETTORE	
PERUGIA NORD OVEST		ASI MULTISERVICES – OLIVI	2i RETE GAS – ITALGAS – BEYFIN LIQUIGAS – SOC. IT. GAS LIQUIDI TECNICONSUL – EDMA RETI GAS
PERUGIA SUD EST	VALLE UMBRA SERVIZI	ASSISI GESTIONI VALNERINA SERVIZI –	2i RETE GAS – ITALGAS – LIQUIGAS TOTALGAZ – SIENERGAS
TERNI		OLIVI – SILCA – METANO MOBILE UMBRIA DISTR. GAS –	2i RETE GAS – ITALGAS – BEYFIN LIQUIGAS – TOTALGAZ – EROGASMET

Nella **Regione Veneto** vi sono 15 ATEM e 28 gestori, di cui 16 di natura regionale (7 sono Multiutility e 9 monosettore energetico, di cui 7 a dimensione locale).

Il settore della distribuzione del gas in Veneto è molto frammentato. La più grande impresa regionale del settore (ASCOPIAVE) distribuisce il gas in 154 Comuni; in altri 31 Comuni operano due Multiutility (AGSM e HERA ex ACEGAS APS). In 93 Comuni operano imprese di media dimensione (AIM, BIM, PASUBIO GROUP); nei 150 Comuni rimanenti operano piccole imprese a livello locale, spesso con un bacino d'utenza limitato a un solo Comune.

Le sette Multiutility che operano nella distribuzione del gas sono, in ordine di dimensione, HERA (ex ACEGAS APS), AGSM, AIM, BIM, ASM Rovigo, MULTISERVIZI San BONIFACIO, San GIOVANNI LUPATOTO MULTISERVIZI. Le 9 aziende monosettore hanno dimensioni assai varie: una sola è grande (ASCOPIAVE); le altre sono piccole o piccolissime: PASUBIO GROUP, ENERCO, SERENISSIMA GAS, UNISERVIZI, RETE MORENICA, VENETA GAS, NOVENERGIA, DIM GAS.

L'intero pacchetto azionario di PASUBIO GROUP è stato posto in vendita dal Comune di Schio: il termine per la presentazione delle offerte è scaduto il 7 aprile 2016.

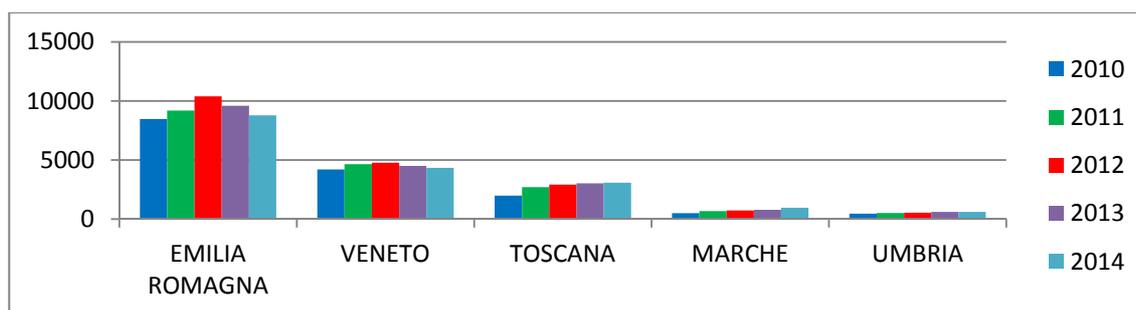
ATEM VENETO	GESTORI REGIONALI		GESTORI EXTRA REGIONALI
	MULTIUTILITY	MONO SETTORE	
VERONA NORD	MULT. S. BON. S.G.L. MULT. AGSM	RETE MORENICA UNISERVIZI – VENETA GAS	ITALGAS – 2i RETE GAS – GEI DOLOMITI RETI – COMUNE SONA MOLTENI – GRITTI – CRIS GAS
VERONA PIANURA			
VICENZA SUD EST	AIM – AGSM	ASCOPIAVE ENERCO – UNISERVIZI PASUBIO GR. – NOVENERGIA	ITALGAS – 2i RETE GAS EDISON – LINEA DISTR. COOP. POMILIA – COMUNE NANTO
VICENZA NORD EST			
VI AGNO CHIAMPO			
VI ASTICO LEOGRA			
TREVISIO SUD	AIM	ASCOPIAVE	ITALGAS – 2i RETE GAS ACSM AGAM
TREVISIO NORD			
BELLUNO	BIM	ASCOPIAVE	ITALGAS – SELGAS
VENEZIA LAGUNA		ASCOPIAVE – SERENISSIMA	ITALGAS – 2i RETE GAS EDISON
VENEZIA EST			
PADOVA NORD	HERA AIM	ASCOPIAVE – ENERCO PASUBIO GR. – DIM GAS	ITALGAS – 2i RETE GAS EDISON – LINEA DISTR. – GEI
PADOVA OVEST			
PADOVA PIANURA			
ROVIGO	ASM	ASCOPIAVE	ITALGAS – 2i RETE GAS – EDISON

Il capitolo sugli assetti strutturali si completa con una breve analisi quantitativa delle **principali poste economiche e patrimoniali** delle aziende che operano nei Servizi Pubblici Locali delle cinque Regioni. Sono stati esaminati i bilanci di 213 aziende relativi al periodo 2010 – 2014. Nella tabella n. 5 le aziende prese in considerazione sono ripartite per Regione e per settore. I dati analitici di dettaglio sono riportati nell'**Allegato n. 1**.

TABELLA N. 5 – BILANCI ESAMINATI, PER REGIONE E PER SETTORE						
	MULTIUTILITY	ENERGIA	SII	IU	TPL	TOTALE
VENETO	9	9	17	25	12	72
EMILIA ROMAGNA	7	5	5	5	9	31
TOSCANA	2	3	9	27	15	56
MARCHE	11	2	2	13	9	37
UMBRIA	2	2	4	7	2	17
TOTALE	31	21	37	77	47	213

Il Valore della Produzione complessivo delle aziende considerate è passato da 15,6 miliardi di euro nel 2010 a 17,7 miliardi di euro nel 2014. Tuttavia il valore più elevato è quello del 2012, con 19,4 miliardi. Nel biennio successivo si è avuta una costante diminuzione. Questi dati sono scarsamente significativi, sia per quanto concerne i confronti tra le cinque Regioni, sia per quanto concerne l'andamento nei diversi anni, in quanto condizionati dalle vendite di energia, che incidono in modo significativo sul fatturato sia delle Multiutility (specialmente le due emiliane) sia delle aziende energetiche. Il calo dei ricavi degli ultimi due anni è in sostanza da ascrivere, più che alla negativa congiuntura economica generale, all'andamento climatico, con inverni particolarmente miti, che porta all'abbassamento dei consumi di gas naturale.

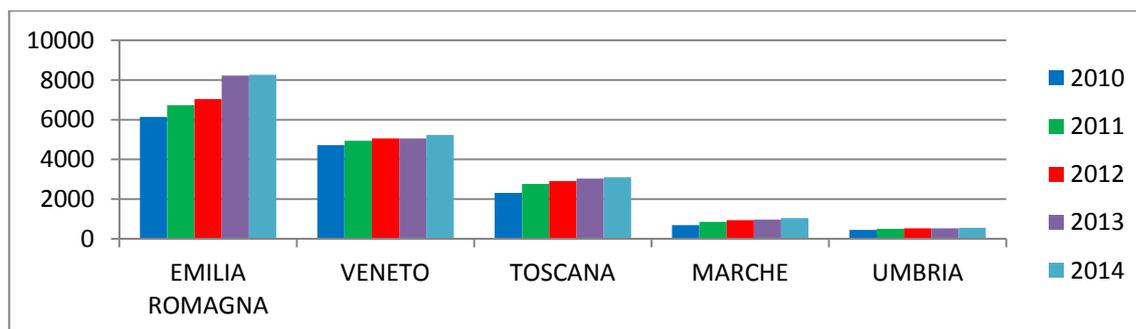
**GRAFICO N. 1 - ANDAMENTO DEL VALORE DELLA PRODUZIONE, PER ANNO E PER REGIONE (Euro/milioni)**



Probabilmente più utile e interessante è l'esame delle principali poste patrimoniali.

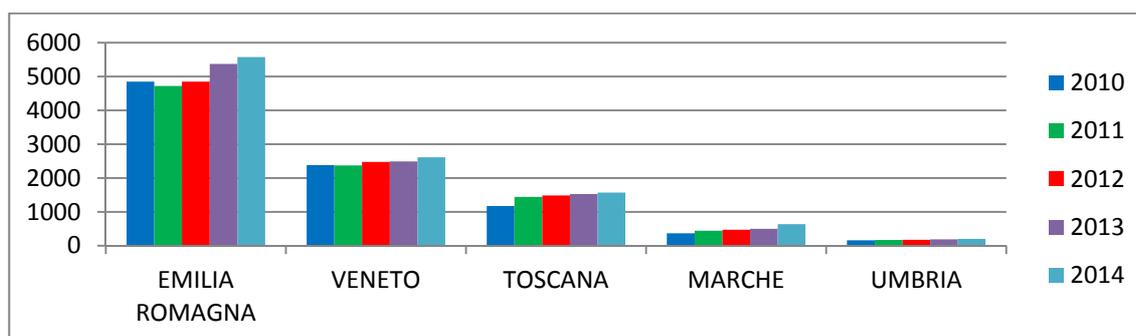
Le immobilizzazioni materiali e immateriali sono in graduale e costante crescita (passando da 14,3 miliardi di euro nel 2010 a 15,8 nel 2011, a 16,5 nel 2012, a 17,8 nel 2013, a 18,2 nel 2014), il che evidenzia una certa solidità dei sistemi industriali in quanto il valore degli investimenti netti nei cinque anni risulta sempre di segno positivo, anche se nel 2014 si registra un rallentamento.

**GRAFICO N. 2 - ANDAMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI, PER ANNO E PER REGIONE (Euro/milioni)**



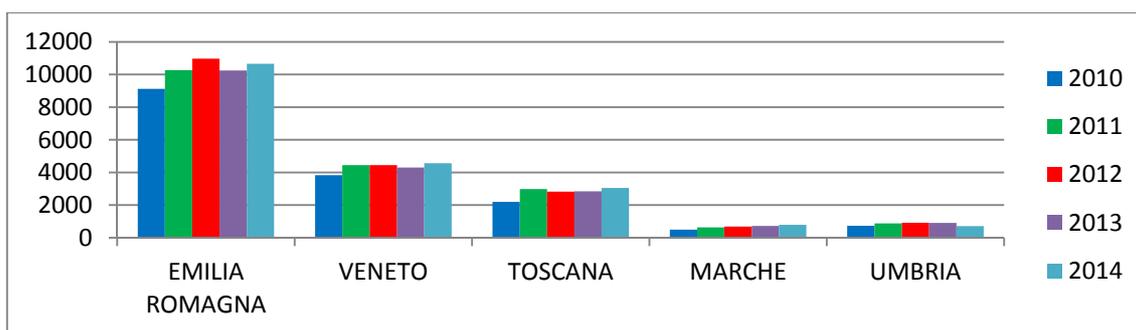
Parallelamente aumenta costantemente negli anni anche il valore del patrimonio netto delle aziende, passato da 8,9 miliardi di euro nel 2010 a 10,6 nel 2014. La copertura delle immobilizzazioni con il Patrimonio Netto non è omogeneo: in Emilia Romagna è il 68%, nelle Marche il 61%, in Toscana il 51%, in Veneto il 50%, in Umbria il 36%.

**GRAFICO N. 3 - ANDAMENTO DEL PATRIMONIO NETTO, PER ANNO E PER REGIONE (Euro/milioni)**



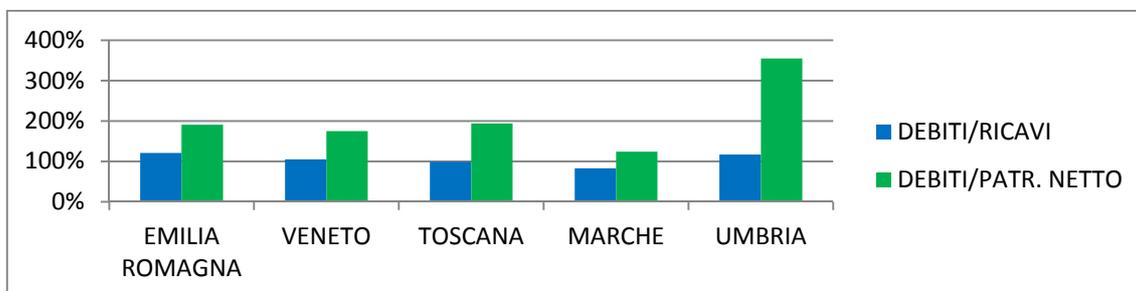
L'indebitamento, passato da 16,4 miliardi di euro nel 2010 a 19,8 nel 2014, è ovunque in crescita.

**GRAFICO N. 4 - ANDAMENTO DEL DEBITO, PER ANNO E PER REGIONE (Euro/milioni)**



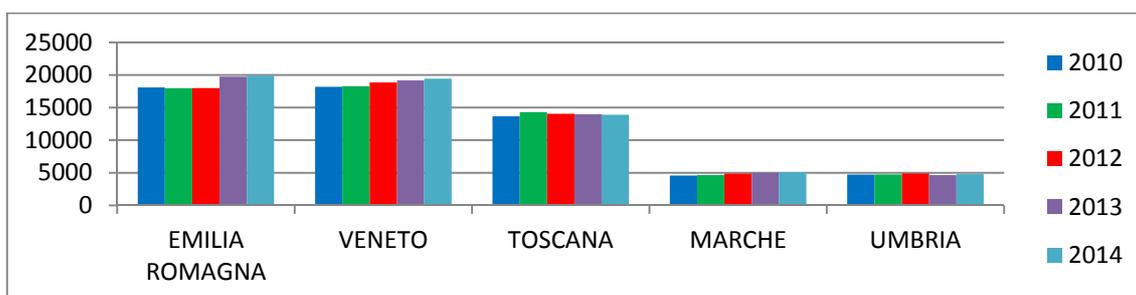
Tuttavia, analizzando il fenomeno indebitamento per indici, emergono elementi di riflessione più approfonditi, con un rapporto Debiti/Patrimonio Netto piuttosto critico in Umbria.

**GRAFICO N. 5 – INDICI RELATIVI ALL'INDEBITAMENTO, PER REGIONE**



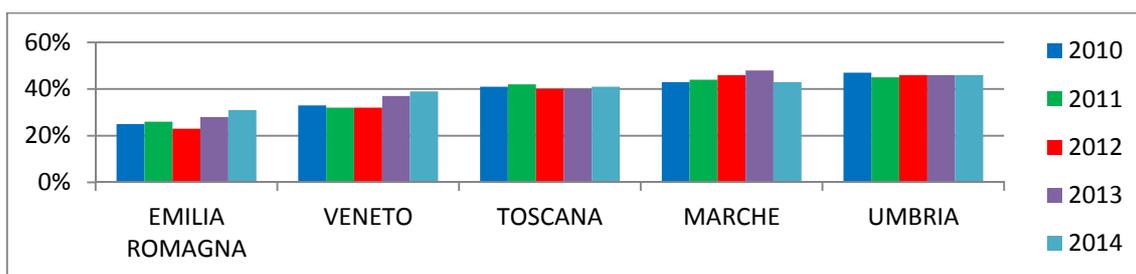
Per concludere si registra anche il costante incremento del dato occupazionale, passato da 59.235 unità medie nel 2010 a 63.101 nel 2014.

**GRAFICO N. 6 - ANDAMENTO DELL'OCCUPAZIONE DIRETTA, PER ANNO E PER REGIONE**



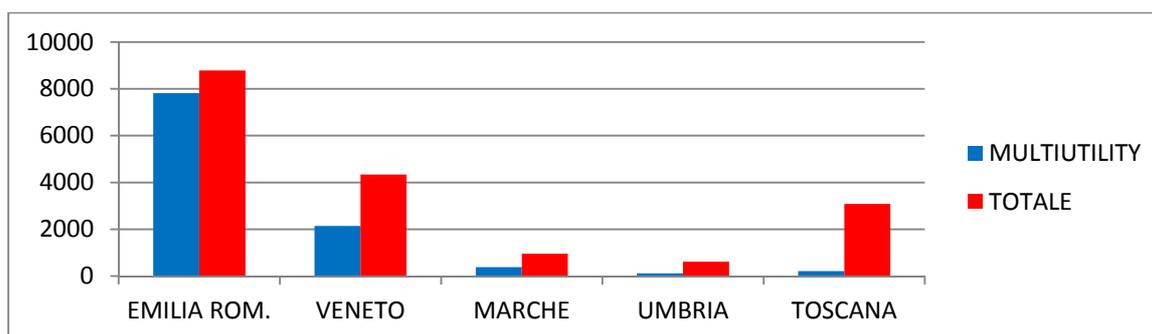
Si può notare come il peso relativo dell'occupazione diretta nelle cinque Regioni non è omogeneo. Ciò riflette sia il diverso peso relativo della componente energetica sia, probabilmente, un diverso modello organizzativo, specie per quanto concerne l'Emilia Romagna. Si può ipotizzare che in questa Regione sia più elevato il ricorso alle terziarizzazioni. I dati relativi al Valore Aggiunto per Regione appaiono coerenti a tale ipotesi. La percentuale del Valore Aggiunto sul Valore della Produzione, nel 2014, è del 46% in Umbria, 43% nelle Marche, 41% in Toscana, 39% in Veneto, 31% in Emilia Romagna.

GRAFICO N. 7 - ANDAMENTO DEL VALORE AGGIUNTO SUL VALORE DELLA PRODUZIONE, PER ANNO E PER REGIONE



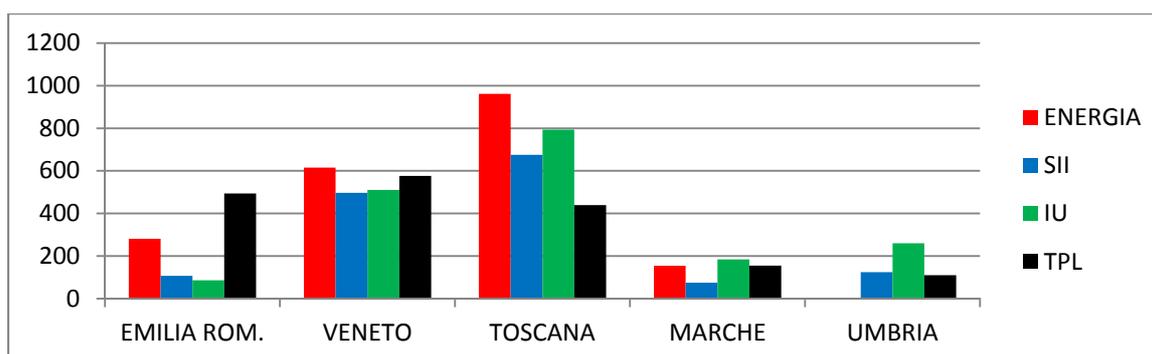
L'analisi per **aggregati a livello di Settore** è profondamente condizionata dalla presenza delle Multiutility. L'unico settore che si presenta sgombro da tale influenza è il TPL, in quanto nessuna Multiutility, tranne AIM di Vicenza, vi opera. Viceversa i Settori dell'Energia, del SII e dell'IU subiscono la presenza più o meno ingombrante delle Multiutility che, in generale, hanno come *core business* tali attività. L'eccezione più rilevante è la veneziana VERITAS, che non opera nel Settore energetico. Il peso delle Multiutility (grafico n. 8), è profondamente diverso nei cinque sistemi regionali: fortissimo in Emilia Romagna (89%), medio in Veneto e Marche (49 e 40%), modesto in Umbria (19%), irrilevante in Toscana (7%).

GRAFICO N. 8 – VALORE DELLA PRODUZIONE MULTIUTILITY E COMPLESSIVO, PER REGIONE (Euro/milioni)



Il Grafico 9 riporta il valore della produzione delle sole aziende monosettore delle cinque Regioni. In termini metodologici i confronti non sono molto attendibili, con l'eccezione del TPL che, come si accennava, è sufficientemente omogeneo. Parzialmente confrontabili sono Veneto, Marche e Umbria, mentre Emilia Romagna ha dimensioni marginali delle aziende monosettore e, al contrario, in Toscana l'assetto del mercato è basato quasi esclusivamente sulle aziende monosettore.

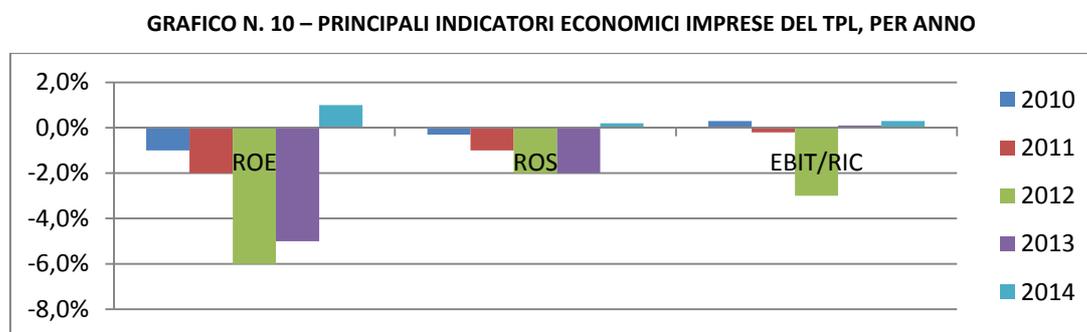
GRAFICO N. 9 – FATTURATO AGGREGATO IMPRESE MONO SETTORE, PER REGIONE (Euro/milioni)



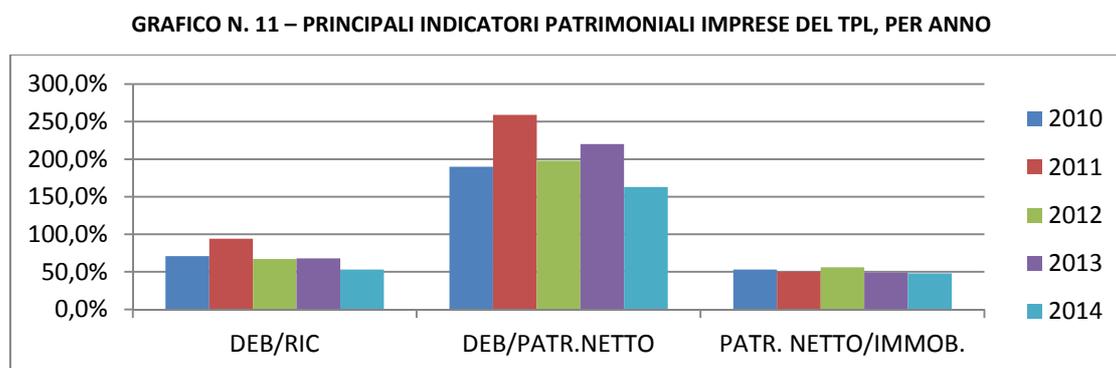
L'evidenza più significativa che emerge dall'analisi degli indicatori per Settore (tabella n. 6) è il permanere della grave situazione di crisi del TPL, al limite della insostenibilità, comune a tutte e cinque le Regioni. L'unico indice non allarmante è quello relativo al peso percentuale del debito. Per gli altri settori, fatte salve le differenze strutturali (come la diversa incidenza del valore aggiunto sul valore della produzione e dei ricavi annui per addetto), i valori sono, tutto sommato, omogenei. L'indicatore che più si differenzia è l'elevata incidenza del debito sui ricavi nel SII, e, sia pure in misura più limitata, nelle Multiutility. L'IU, pur avendo la più bassa incidenza del debito sui ricavi, a causa della bassa patrimonializzazione evidenzia il più elevato rapporto tra debito e patrimonio.

	ROE	ROS	PATR/IMMOB	DEB/RIC	DEB/PATR	EBIT/RIC	V.AGG/RIC	RIC/ADD
MULTIUTILITY	7%	4%	58%	128%	215%	9%	32%	422
ENERGIA	9%	6%	76%	77%	111%	11%	53%	990
SII	4%	5%	49%	160%	135%	12%	51%	279
IU	6%	2%	71%	67%	257%	6%	42%	151
TPL	1%	0,2%	48%	53%	163%	0,3%	56%	97

L'andamento degli indici di redditività del TPL nel periodo 2010 – 2014 (grafico n. 10) evidenzia una situazione di crisi strutturale, in quanto perdura da anni senza che si intraveda una ragionevole soluzione. Forse l'anno peggiore è stato il 2012, mentre il 2014 lascia intravedere qualche piccolo segnale positivo. Sarà interessante verificare l'ulteriore evoluzione.

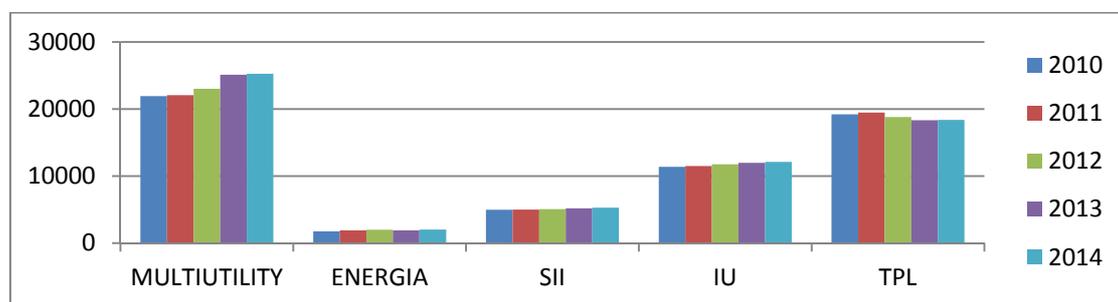


Diverso il caso degli indicatori patrimoniali, soprattutto con riferimento all'indebitamento, che non sono particolarmente negativi e tendono gradualmente a migliorare.



Anche per quanto concerne l'occupazione il Settore del TPL si differenzia dagli altri in quanto è l'unico che registra un calo, che tuttavia è abbastanza contenuto (- 4,3%).

GRAFICO N. 12 – ANDAMENTO OCCUPAZIONE, PER ANNO E PER SETTORE



Concludiamo il capitolo con un accenno ad alcune **situazioni aziendali**: quelle che nel 2014 hanno registrato perdite di esercizio e, pertanto, hanno un ROE negativo. Si tratta comunque di casi abbastanza limitati e circoscritti: 14 su 135 aziende, pari al 10,4%.

Due piccole aziende dell'IU in Veneto (MULTISERVIZI S. BONIFACIO e VALDALPONE SERVIZI) presentano bilanci negativi e sono state poste in liquidazione.

DIM GAS di Padova è l'unica azienda nel settore dell'energia che presenta perdite, anche se di entità non significativa, negli ultimi tre esercizi.

SIFA e VENETO ACQUE sono le uniche aziende del settore idrico che registrano forti perdite nel 2014, dovute tuttavia a una situazione congiunturale legata ad accantonamenti per problematiche connesse alla concessione della Regione Veneto.

Nel settore dell'IU in Toscana AAMPS presenta nel 2014 una fortissima perdita di esercizio che, come si è già accennato, ha indotto il Comune di Livorno ad avviare la procedura per il concordato preventivo. Anche SISTEMA AMBIENTE LUCCA e ASIU di Piombino registrano nel 2014 un risultato negativo, ma di portata più contenuta.

Nel settore del TPL i bilanci (e i ROE) negativi sono piuttosto numerosi, anche se in misura minore rispetto agli anni precedenti: in Veneto, APS HOLDING e DOLOMITI BUS; in Toscana, CTT NORD e ATN; nelle Marche, START; in Umbria, UMBRIA MOBILITÀ ESERCIZIO.

### **Nota metodologica**

*Gli indicatori utilizzati appartengono a cinque categorie:*

*Economico patrimoniali: ROE (Risultato Netto/Mezzi Propri), ROS (Risultato Operativo/Ricavi Vendite);*

*Patrimoniali: Patrimonio Netto/immobilizzazioni;*

*Debitori: Debiti/Ricavi, Debiti/Patrimonio Netto;*

*Reddituali: EBIT/Valore della Produzione, Valore Aggiunto/Valore della Produzione;*

*Efficienza: Valore della Produzione/Forza Media.*

*Le fonti da cui sono stati tratti i dati sono i Bilanci di Esercizio aziendali. Quando disponibili sono stati estratti dai siti aziendali; negli altri casi sono stati reperiti dalla Banca Dati Telemaco di InfoCamere. Qualora le aziende esponano separatamente il Bilancio Consolidato e il Bilancio della Capogruppo, i dati riportati sono tratti dal Consolidato in quanto, talvolta, la società Capogruppo presenta costi e ricavi relativi alla sola struttura di controllo, quindi privi di significatività. Inoltre dai Bilanci consolidati si ottengono i dati relativi alle Società controllate.*

*Per effettuare confronti tra realtà omogenee, i gestori dei SPL nelle tre Regioni sono stati suddivisi in quattro categorie: Multiutility, aziende mono settore Energia, SII, IU, TPL.*

*Le poste economiche e patrimoniali, se non esplicitamente indicate nei Bilanci d'Esercizio, sono state convenzionalmente calcolate con i seguenti criteri:*

*Valore Aggiunto = Valore produzione – Materie prime e servizi – Beni di terzi – Oneri diversi;*

*EBIT (Risultato Operativo) = Valore della produzione – Costi Operativi;*

*Mezzi Propri = Patrimonio Netto.*

## Efficienza operativa, investimenti e qualità del servizio

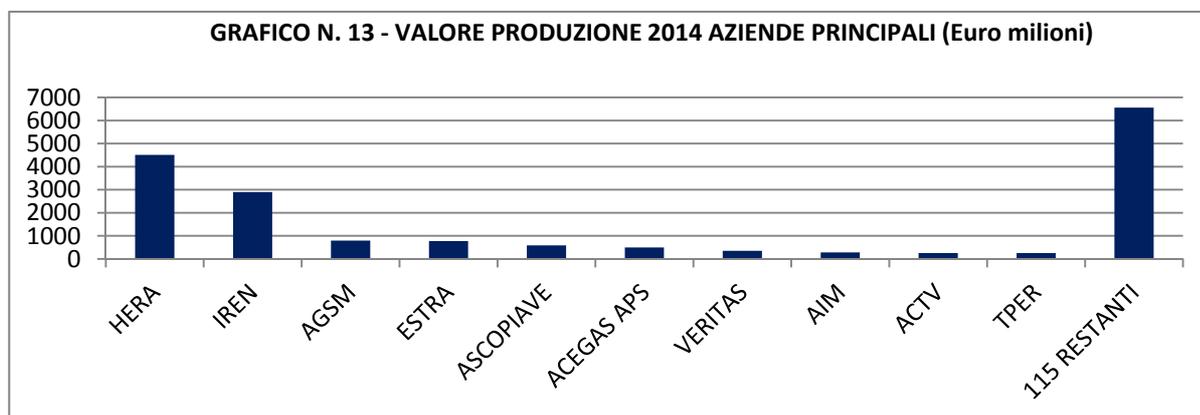
*Un modello frammentato, basato su piccole aziende, nel Servizio Idrico Integrato e nell'Igiene Urbana, può talvolta presentare casi di efficienza a breve termine, ma è certamente più fragile nel medio periodo.*

Il confronto a livello aggregato sull'efficienza operativa utilizza come indicatore primario il rapporto tra i Costi Operativi e il numero di abitanti serviti. Questo indicatore si attaglia con un sufficiente grado di attendibilità al SII e all'IU, mentre non è pertinente per l'Energia e per il TPL. Per il TPL viene utilizzato l'indicatore utilizzato dall'Unione Europea: la percentuale dei ricavi da traffico sui costi operativi depurati dagli ammortamenti.

L'analisi è stata effettuata sia sulle aziende monosettore sia sulle Multiutility che pubblicano nei loro Bilanci Conti Economici distinti per settore di attività.

I confronti sono stati effettuati solo a livello di aggregati, o territoriali per Regione; oppure per dimensione aziendale (aziende Piccole, con Valore della Produzione inferiore a 30 milioni di euro; Medie, con Valore della Produzione tra 30 e 100 milioni; Grandi, con Valore della Produzione superiore a 100 milioni di euro annui. Tra le Grandi, per la loro specificità, sono trattate a parte le due Mega aziende: HERA ed IREN). Il dettaglio dei dati è contenuto negli Allegati 2A, 2B, 3A, 4. L'analisi si completa col confronto su investimenti e indebitamento, al fine di misurare efficienza a breve termine con solidità, stabilità a medio termine e innovazione.

Lo strumento è inadeguato per effettuare confronti tra singole aziende per diversi motivi. Il primo motivo è la enorme disomogeneità dimensionale. La sola HERA ha ricavi superiori a tutte le aziende del Veneto. Le prime dieci aziende con fatturato superiore a 250 milioni di euro coprono il 63% dei ricavi complessivi; mentre le 115 restanti aziende delle cinque Regioni rappresentano solo il 37% del fatturato, inferiore a quello delle sole HERA e IREN.



Motivi di ordine tecnico attengono al grado di confrontabilità dei Conti Economici di settore delle Multiutility. Nei Bilanci, in genere, non vengono esplicitati i criteri con cui sono stati elaborati i Conti Economici: ad esempio se vengano ribaltati i costi generali oppure se siano attribuiti i soli costi diretti e, nel caso del ribaltamento, quale criterio sia stato seguito.

Altri motivi attengono alle diversità del ciclo produttivo aziendale. Ad esempio è improprio e fuorviante confrontare aziende del settore idrico in cui la componente della depurazione sia assente, ovvero abbia una rilevante incidenza per la presenza di insediamenti industriali, specie se con forte carico di reflui ad elevato impatto ambientale. Analogamente, nel ciclo dei rifiuti, alcune aziende operano solo nel segmento della raccolta e non gestiscono direttamente gli impianti di smaltimento, oppure effettuano anche servizi aggiuntivi a pagamento per utenti non domestici per i quali, quindi, non si addice affatto il parametro degli abitanti serviti.

Vi sono inoltre motivi legati alla struttura economica del territorio e alla presenza più o meno concentrata di insediamenti industriali, commerciali o turistici. Una particolare varianza è il diverso livello di assimilazione ai rifiuti urbani dei rifiuti speciali di origine commerciale e/o industriale, che può essere molto diverso da azienda ad azienda, e attiene alla sfera decisionale dei Comuni.

Infine, un ultimo ordine di motivi riguarda la morfologia del territorio. Con riferimento al ciclo idrico i costi possono variare sensibilmente se il bacino di utenza insiste nella fascia prealpina o subappenninica, con utilizzo di acque di falda, oppure se insiste in zone di pianura dove si debbano utilizzare acque superficiali che necessitano di costosi processi di potabilizzazione. Anche per quanto concerne il ciclo della raccolta dei rifiuti, i bacini di utenza caratterizzati da una elevata concentrazione urbana rispetto a quelli con piccoli centri diffusi o, infine, da zone montane o pedemontane, determinano oggettive differenze nella dimensione dei costi.

Tuttavia a livello di macro aggregati le limitazioni di ordine metodologico sopra elencate vengono stemperate e mediate e, pertanto, sia pure con molte cautele, i confronti possono essere ritenuti accettabili. Inoltre il campione di aziende preso in considerazione è molto significativo, in quanto copre tra il 94 e il 105% della popolazione delle cinque Regioni (Le percentuali superiori al 100% sono dovute alle grandi Multiutility che operano su più Regioni, principalmente HERA ed IREN, oppure a situazioni di ATO interregionali, ad es. Lemene in Veneto).

Le cautele di metodo sull'analisi a livello di aggregati attengono a tre ordini di fattori. Il primo fattore di cautela riguarda la popolazione di ogni Regione. Il solo dato della popolazione residente, preso come base di calcolo per l'indicatore, non rappresenta in misura adeguata la situazione reale sia dei rifiuti prodotti che dell'acqua consumata pro capite. Infatti non tiene conto dei flussi temporanei di popolazione ascrivibili al turismo e al pendolarismo. A questi fini viene elaborato il calcolo della popolazione equivalente, che può avere impatti molto differenziati tra le

diverse Regioni e, a maggior ragione, tra i diversi Comuni. Ad esempio i kg annui pro capite attribuibili al turismo, calcolati dall'ISPRA, sono 20,4 in Toscana, 16,4 in Veneto, 16,0 in Emilia Romagna, 10,5 in Umbria, 10,2 nelle Marche. Non vi sono statistiche ufficiali sull'impatto del turismo sul servizio idrico ma è lecito supporre che l'incidenza sia simile.

Il secondo fattore di cautela riguarda la diversa incidenza delle utenze non domestiche. In territori con elevata presenza di insediamenti commerciali e industriali questa tipologia di utenze può avere effetti distorsivi sull'indicatore che, come detto, è legato alla sola popolazione residente.

Il terzo fattore di cautela riguarda il peso relativo che assume nelle diverse aziende la gestione dei rifiuti tra Servizio Pubblico di Igiene Urbana e mercato dei Rifiuti Speciali e/o assimilati e, similmente, la fornitura e il trattamento di acqua per usi industriali e il trattamento dei relativi reflui. Due esempi danno una indicazione della rilevanza che può assumere tale fenomeno. Solo il 49% dei rifiuti trattati da HERA sono riferiti al Servizio Pubblico di Igiene Urbana, mentre il 51% sono rifiuti speciali acquisiti sul mercato da utenze industriali e commerciali. Per IREN il rapporto è 68% Servizio Pubblico di Igiene Urbana e 32% rifiuti speciali acquisiti sul mercato. Stanti le dimensioni delle due aziende e la rilevanza della ripartizione, i dati dei costi per l'IU sono stati riproporzionati avendo a riferimento le suddette percentuali. Tuttavia non è certo che il servizio di raccolta per i rifiuti speciali abbia gli stessi costi unitari dei rifiuti solidi urbani, anzi è lecito ipotizzare che siano più bassi. Non avendo a disposizione dati aziendali ufficiali ci si deve basare su stime. Per quanto concerne il servizio idrico le aziende non forniscono dati utili sull'incidenza delle utenze industriali.

In aggiunta a quanto detto sopra, anche le elevate differenze dimensionali tra Regioni (si veda la tabella n. 1 a pag. 6) rendono poco attendibili i confronti a livello di aggregati regionali. Pertanto si è ritenuto di limitare l'analisi che segue a livello di aggregati per dimensione aziendale.

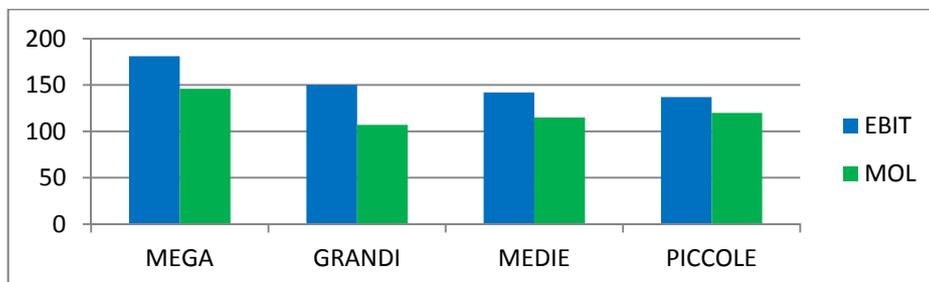
Nella tabella n. 7 sono riportati i dati essenziali, espressi in valori assoluti, delle 116 aziende prese in considerazione, suddivise per classe dimensionale (gli abitanti serviti sono la somma di quelli del SII e dell'IU; i dati economici sono in euro/milioni).

TABELLA N. 7 – PRINCIPALI DATI DIMENSIONALI AZIENDE DEI SETTORI SII E IU (anno 2014)							
	N.	AB. SERVITI	VAL. PROD.	COSTI (EBIT)	COSTI (MOL)	IMMOBIL.	DEBITI
MEGA	2	9.493.292	2.150	1.368	1.334	4.534	8.989
GRANDI	7	6.348.358	1.362	994	794	2.715	2.464
MEDIE	34	12.041.163	2.334	1.874	1.570	2.940	2.620
PICCOLE	73	5.401.931	1.210	863	783	1.151	1.191

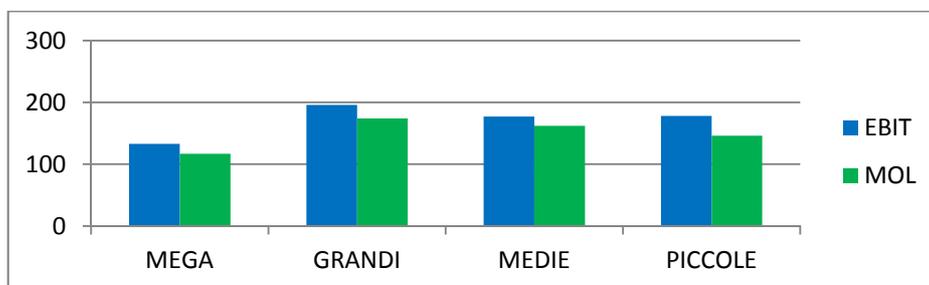
Nei grafici n. 14 e 15 si confronta l'efficienza operativa per dimensione aziendale nei due Settori, calcolata sui costi operativi per abitante servito. I costi considerati sono sia a livello di EBIT (cioè escludendo solo oneri finanziari e imposte), sia a livello di MOL (escludendo oltre a oneri

finanziari e imposte anche ammortamenti e accantonamenti). Dalle differenze tra i due indici è possibile evidenziare il peso relativo per classe dimensionale dei costi per le immobilizzazioni accumulate (in altri termini l'impatto sul conto economico degli investimenti passati).

**GRAFICO N. 14 – COSTI OPERATIVI ANNUI SII A LIVELLO DI EBIT E MOL, PER DIMENSIONI (anno 2014)**



**GRAFICO N. 15 – COSTI OPERATIVI ANNUI IU A LIVELLO DI EBIT E MOL, PER DIMENSIONI (anno 2014)**



Alcune considerazioni emergono con grande evidenza.

La prima concerne la scarsa affidabilità dei dati relativi alle due Mega aziende. Per quanto concerne il SII, pur avendo utilizzato senza alcuna stima o elaborazione i dati contenuti nei relativi bilanci, appare assai poco credibile che il costo unitario per abitante servito sia così elevato. Per quanto concerne l'IU i dati di costo esposti nei due bilanci sono stati riproporzionati sulla base della sola percentuale di raccolta da rifiuti solidi urbani, escludendo la percentuale relativa al mercato dei rifiuti speciali. Il costo unitario per abitante servito risulta eccessivamente basso, ma dai bilanci non è possibile trarre alcun ulteriore elemento correttivo.

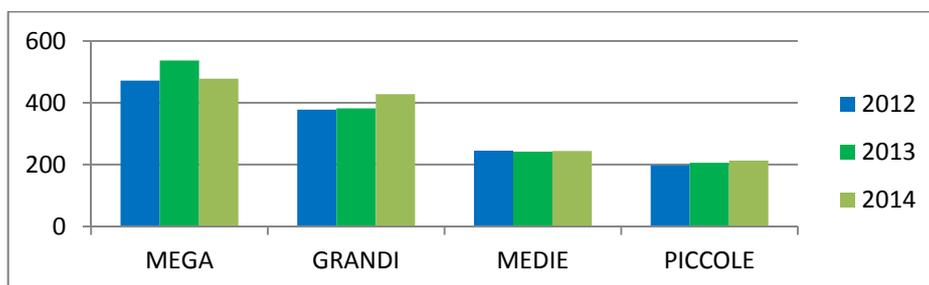
Pertanto è meglio limitarsi a considerare i dati relativi alle altre tre classi dimensionali.

Per quanto concerne il SII, i costi operativi unitari a livello di EBIT crescono lievemente al crescere della dimensione aziendale (137 euro ad abitante per le piccole, 142 euro per le medie, 150 per le grandi). Tuttavia, i costi operativi a livello di MOL evidenziano una tendenza opposta (120 euro ad abitante per le piccole, 115 euro per le medie, 107 per le grandi). Questi dati dimostrano, da un lato, il peso crescente del fattore investimenti per dimensione aziendale (come si vedrà meglio in seguito) e, dall'altro, la conferma della teoria delle economie di scala (al netto degli ammortamenti).

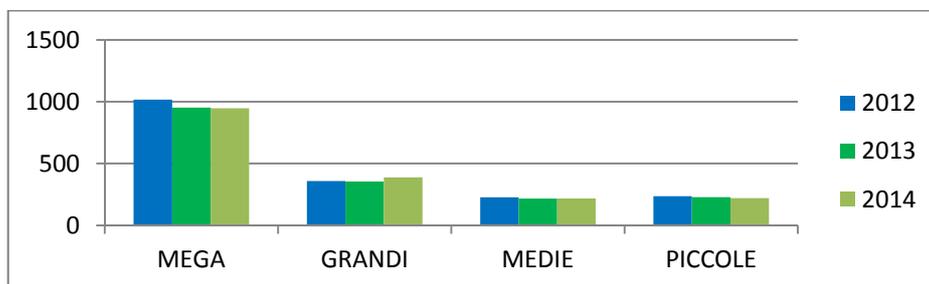
Per quanto concerne l'IU i costi operativi unitari crescono al crescere della dimensione aziendale, sia a livello di EBIT che a livello di MOL. Pertanto, in questo Settore, le aziende di minori dimensioni appaiono più efficienti di quelle più grandi. Anche in questo caso il differenziale diminuisce qualora i costi vengano depurati dagli ammortamenti: a livello di EBIT i costi operativi delle aziende grandi sono superiori del 19% rispetto a quelle piccole, mentre a livello di MOL il differenziale si riduce al 10%.

Diventa ora essenziale esaminare con maggiore attenzione i dati relativi agli investimenti e alle immobilizzazioni e, per altro verso, quelli relativi all'indebitamento: grafici n. 16 e 17.

**GRAFICO N. 16 – IMMOBILIZZAZIONI PER ABITANTE SERVITO, PER ANNO E DIMENSIONI AZIENDALI**



**GRAFICO N. 17 – DEBITI PER ABITANTE SERVITO, PER ANNO E DIMENSIONI AZIENDALI**



Di seguito si espongono le principali considerazioni che emergono dai dati sopra esposti.

Si deve premettere che non è possibile distinguere questi dati per servizio in quanto le Multiutility espongono nei loro bilanci solo il Conto Economico per servizio e, invece, non distinguono mai lo Stato Patrimoniale per servizio. Inoltre si deve avere presente che su questi dati c'è una incidenza del settore energetico che, per i motivi sopra detti, non è possibile depurare.

Comunque, sia pure con questa avvertenza, i fenomeni che si evidenziano sono abbastanza netti.

Il primo fenomeno è che lo stock di investimenti accumulati nel 2014 cresce fortemente al crescere della dimensione aziendale (213 euro ad abitante servito per le piccole aziende, 244 per le medie, 428 per le grandi, 478 per le mega): grandi e mega aziende hanno quindi uno stock di investimenti doppio rispetto alle piccole e medie aziende.

Il secondo fenomeno è che le immobilizzazioni, nel triennio 2012 – 2014, sono in crescita, sia pure in misura diversa tra le diverse dimensioni aziendali (+ 15 euro ad abitante servito per le piccole aziende, - 1 per le medie, + 50 per le grandi, + 6 per le mega). Gli investimenti netti sono quindi ovunque in crescita, anche se si evidenzia una inversione di tendenza nel 2014 per le mega aziende. Il terzo fenomeno è che l’indebitamento è abbastanza allineato alle immobilizzazioni, con la sola eccezione delle mega aziende (Per le piccole aziende a 213 euro di immobilizzazioni corrispondono 221 euro di debiti, per le medie aziende i valori sono 244 e 218 euro, per le grandi 428 e 388 euro, per le mega 478 e 947). Il dato sul debito si presta a due ulteriori considerazioni: una, negativa, è che al crescere delle dimensioni cresce il peso dell’indebitamento; l’altra, positiva, è che a maggiori dimensioni corrisponde una maggiore facilità di accesso al credito.

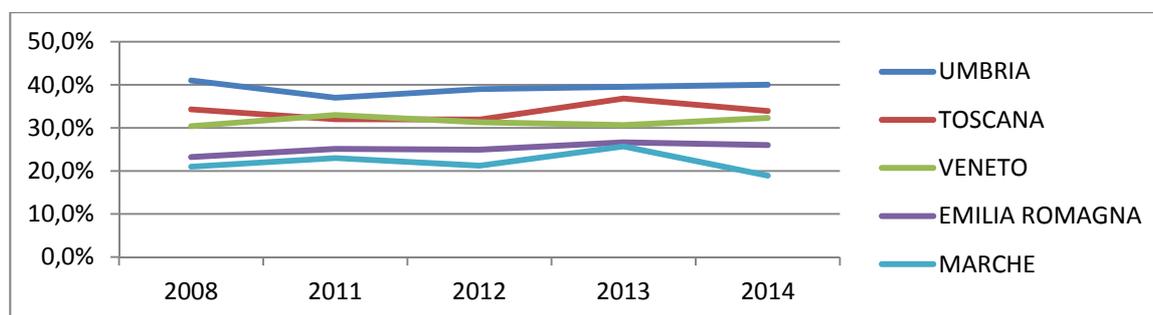
Il quarto fenomeno è che l’indebitamento, sia pure con qualche oscillazione tra mega e grandi aziende, tende, nel triennio 2012 – 2014, a un lieve progressivo contenimento.

Questa breve disamina sull’efficienza operativa nei due Servizi (Idrico e Igiene Urbana) non può trascurare qualche cenno sui risultati qualitativi che sono stati conseguiti nelle cinque Regioni.

Per quanto concerne il Servizio Idrico si riportano due indicatori, il primo relativo al ciclo della fornitura di acqua potabile e il secondo al trattamento dei reflui.

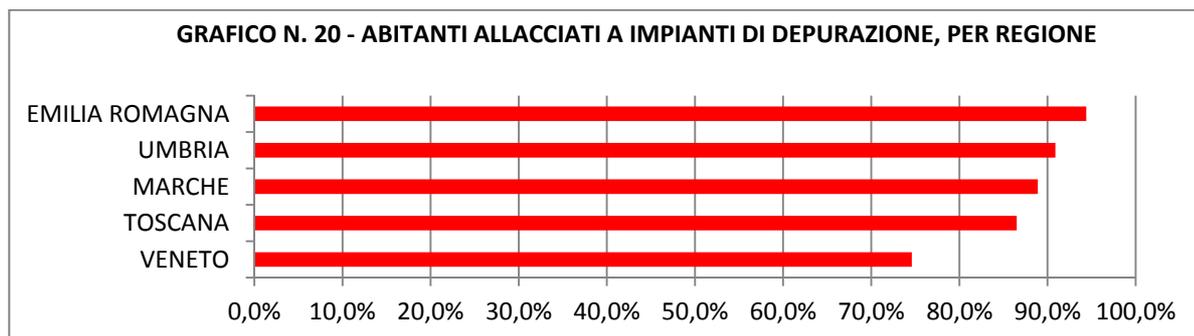
Le perdite in rete medie tra i Comuni capoluogo delle cinque Regioni, nel periodo che va dal 2008 al 2014, sono riportate nel grafico n. 18. Più che il differenziale esistente tra le diverse Regioni, probabilmente dovuto a motivi di ordine strutturale, è da notare che, nel periodo considerato, il fenomeno non sembra evidenziare segnali di miglioramento (la fonte dei dati è il Rapporto annuale “*Ecosistema Urbano*” di Legambiente).

**GRAFICO N. 19 – PERDITE IN RETE, PER ANNO E PER REGIONE**



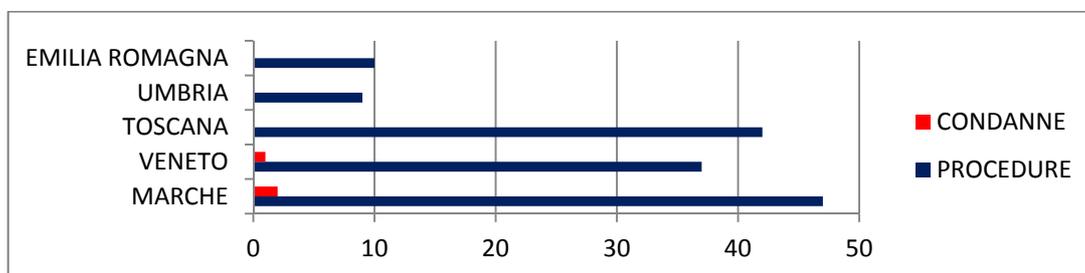
Vi è chi ritiene che l’indicatore sulle perdite in rete non sia particolarmente significativo per descrivere la qualità del ciclo idrico, mentre si è in genere concordi che l’aspetto più importante è il ciclo delle acque reflue (fognatura e depurazione). Il primo dato da considerare è la percentuale di abitanti allacciati ad impianti di depurazione. I dati, di fonte ISTAT, sono riferiti all’anno 2011.

Il Veneto ha la posizione peggiore, mentre l'Emilia Romagna ha quella migliore.



Un indicatore indiretto, ma molto significativo, sul grado di efficienza e qualità dei diversi sistemi di depurazione delle acque reflue è la statistica sulle procedure di infrazione attivate dall'Unione Europea che, non a caso, focalizza la sua attenzione proprio su questo aspetto per monitorare il rispetto dei valori ambientali tra gli Stati dell'Unione. I dati riportati nel grafico n. 21 sono tratti dal sito governativo "Italia Sicura". La posizione più critica, anche in rapporto alla popolazione, è delle Marche, con 47 procedure e 2 condanne. Si conferma il buon posizionamento dell'Emilia Romagna, che ha solo 10 procedure in corso.

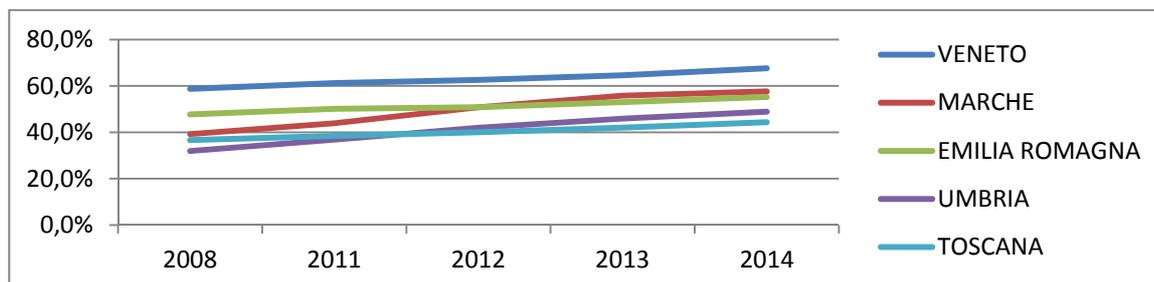
**GRAFICO N. 21 – PROCEDURE DI INFRAZIONE UE SULLA DEPURAZIONE, PER REGIONE**



Per quanto concerne il Servizio di Igiene Urbana si riportano due indicatori, il primo relativo alla raccolta e il secondo al modello di smaltimento dei rifiuti.

Le percentuali di raccolta differenziata delle cinque Regioni, nel periodo che va dal 2010 al 2014 (grafico n. 22) sono ovunque in crescita. I dati sono tratti dal Rapporto annuale dell'ISPRA.

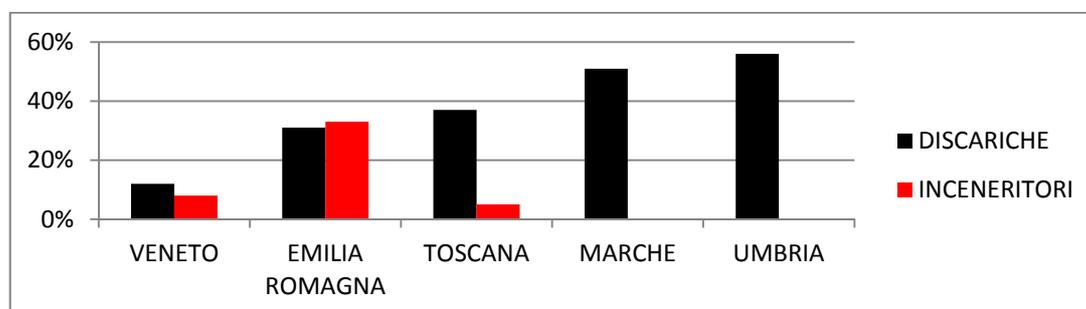
**GRAFICO N. 22 – PERCENTUALE RACCOLTA DIFFERENZIATA, PER ANNO E PER REGIONE**



L'unica Regione che ha superato l'obiettivo del 65%, posto dalla L. 27/12/2006 n. 296 per il 2012, è il Veneto, con il 67,6%. Alle altre quattro manca ancora dal 10 al 20% (le Marche sono al 57,6%, la Toscana al 44,3%). Da rilevare la elevata crescita delle Marche, che in quattro anni è passata dal 39,2 al 57,6%.

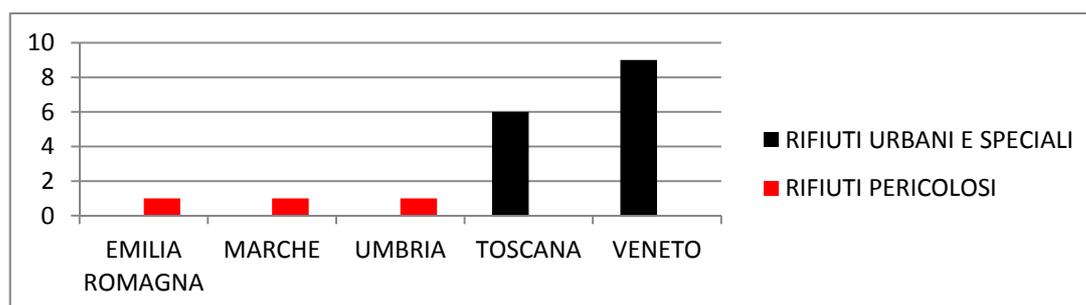
Per quanto riguarda il ciclo dello smaltimento la situazione varia molto tra le cinque Regioni. Toscana, Marche e Umbria utilizzano ancora in maniera prevalente le discariche; mentre in Emilia Romagna è molto elevato il ricorso agli impianti di termovalorizzazione. Il Veneto ha drasticamente ridotto l'utilizzo sia di discariche che di inceneritori. Le percentuali riportate nel grafico n. 23 sono tratte dal "Rapporto 2015 sui Rifiuti Solidi Urbani" curato dall'ISPRA.

**GRAFICO N. 23 – MODELLO DI SMALTIMENTO RIFIUTI, PER REGIONE (anno 2014)**

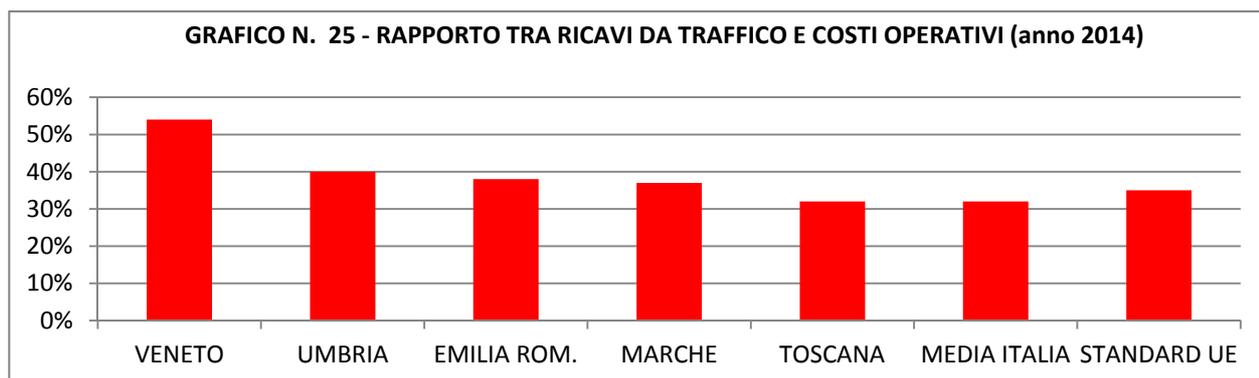


Per quanto concerne i rifiuti l'Unione Europea ha focalizzato la sua attenzione sullo smaltimento e, in particolare, sulla gestione delle discariche. A seguito della sentenza di condanna del 24/4/2007, in violazione della Direttiva Rifiuti n. 75/442/CE (modificata dalle 91/156/CE e 99/13/CE), sono state identificate 200 discariche italiane da chiudere o bonificare. Le discariche esaminate trattano non solo rifiuti solidi urbani, ma anche rifiuti speciali. Nelle cinque Regioni le discariche oggetto di sanzione sono complessivamente 18 (grafico n. 24). Purtroppo non è noto l'elenco dettagliato dei siti sanzionati e la distinzione tra rifiuti solidi urbani e rifiuti speciali (che probabilmente sono in larga maggioranza). Ad oggi le discariche italiane oggetto di sanzione si sono ridotte da 200 a 155. Le sanzioni già applicate e pagate dallo Stato italiano assommano a circa 166 milioni di euro.

**GRAFICO N. 24 – DISCARICHE OGGETTO DI SANZIONE UE, PER REGIONE**

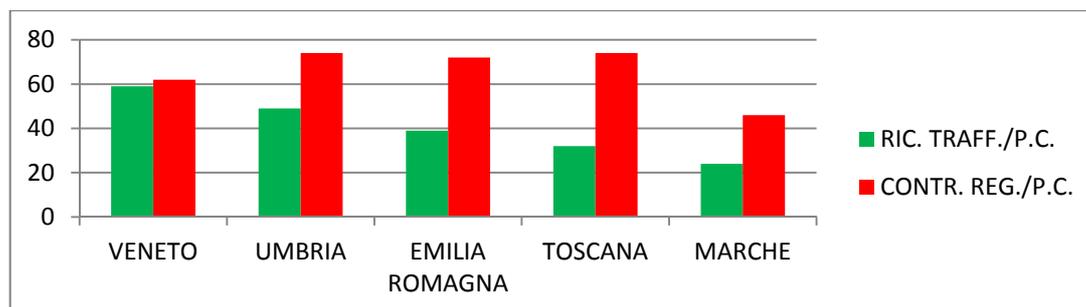


L'indicatore tipico sull'efficienza operativa del TPL è il rapporto tra Ricavi da traffico (biglietti e abbonamenti) sui Costi Operativi depurati dagli Ammortamenti. L'Unione Europea ha posto come valore di riferimento la percentuale del 35%. Come evidenziato nel Grafico n. 25, il Veneto si differenzia nettamente rispetto alle altre Regioni. L'unica Regione al di sotto dello standard UE è la Toscana, che registra una percentuale del 32%. Per quanto concerne le Marche alcuni bilanci (evidenziati nell'Allegato 2B) non espongono il dato sui ricavi da traffico e, pertanto, la percentuale indicata è frutto di stima.



Il grafico n. 26 mostra che il posizionamento del Veneto è dovuto essenzialmente a tariffe unitarie più elevate e a contributi regionali unitari inferiori. Le altre Regioni presentano un forte squilibrio tra i due valori. I ricavi da traffico per abitante sono 59 euro in Veneto, 49 in Umbria, 39 in Emilia Romagna, 32 in Toscana, 24 nelle Marche; al contrario i contributi regionali sono 74 euro per abitante in Toscana e Umbria, 72 in Emilia Romagna, 62 in Veneto, 46 nelle Marche.

**GRAFICO N. 26 – RICAVI DA TRAFFICO E CONTRIBUTI PER ABITANTE, PER REGIONE (anno 2014)**



Per quanto concerne il Servizio di Trasporto Pubblico Locale si ritiene di omettere il cenno sugli indicatori qualitativi per la difficoltà ad individuare un parametro significativo che provenga da fonti omogenee e attendibili. Inoltre la tematica è obiettivamente troppo complessa per essere affrontata solo per cenni, in quanto si intreccia con molteplici altri aspetti, quali la mobilità sostenibile, il pendolarismo, la qualità dell'aria.

## **Dividendi agli azionisti e tariffe per l'utenza**

*La logica finanziaria, che si esprime nella distribuzione di dividendi, è in crescita.*

*In questo quadro risultano discutibili gli alti dividendi e gli alti margini nelle aziende che gestiscono il Servizio Idrico (sia a “logica finanziaria”, ma anche pubbliche), ponendo interrogativi che coinvolgono gli esiti del referendum del 2011.*

La destinazione degli utili netti prodotti dall'attività aziendale in investimenti e/o in ricerca e sviluppo si contrappone alla logica finanziaria di breve periodo, che si concretizza nella distribuzione di dividendi agli azionisti. Il tema della distribuzione dei dividendi è di grande importanza, non solo per quanto concerne gli (eventuali) azionisti privati ma anche per le finanze dei soci pubblici, quasi sempre le Amministrazioni Comunali, soffocate negli ultimi anni da strutturali carenze di bilancio, stante la riduzione dei trasferimenti da parte dello Stato, e senza margini per rispondere a vecchie e nuove povertà. Le risorse finanziarie distribuite dalle società partecipate che erogano Servizi Pubblici sono particolarmente appetibili per i Comuni azionisti in quanto possono sopperire a carenze di bilancio e, talvolta, essere destinate a finalità sociali.

Non intendiamo entrare nel merito del dibattito sull'opportunità o meno di sopperire ai limiti della fiscalità generale tramite la distribuzione dei dividendi oppure se, tecnicamente, si possano individuare altre modalità.

Ci limitiamo, quindi, a quantificare il fenomeno in generale e a evidenziare le differenze tra le diverse Regioni e settori nel corso del triennio.

Rispetto al Rapporto 2014 è stata introdotta una ulteriore chiave di lettura del fenomeno: la distinzione delle aziende tra quelle che rispondono a una “logica finanziaria” e quelle più improntate a una “logica di servizio”. Alla prima categoria appartengono le aziende quotate in Borsa e quelle con partecipazioni di privati (di minoranza, di maggioranza, o totalitaria); alla seconda categoria appartengono le aziende a totale partecipazione pubblica.

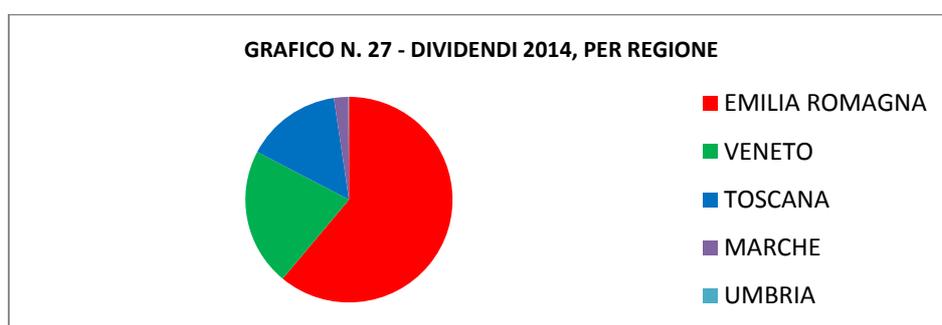
Distribuiscono dividendi nei Settori del Servizio Idrico Integrato e dell'Igiene Urbana 23 aziende su 129 complessive: 15 appartengono alla categoria delle aziende quotate e di quelle con azionariato misto pubblico e privato (35% del totale), 8 appartengono alla categoria delle aziende a totale partecipazione pubblica (8% del totale). Nel Settore Energia distribuiscono dividendi 5 aziende; nessuna nel Settore del Trasporto Pubblico Locale.

Il dettaglio degli importi, per tipologia, azienda e anno è riportato negli **Allegati n. 3A e 3B**.

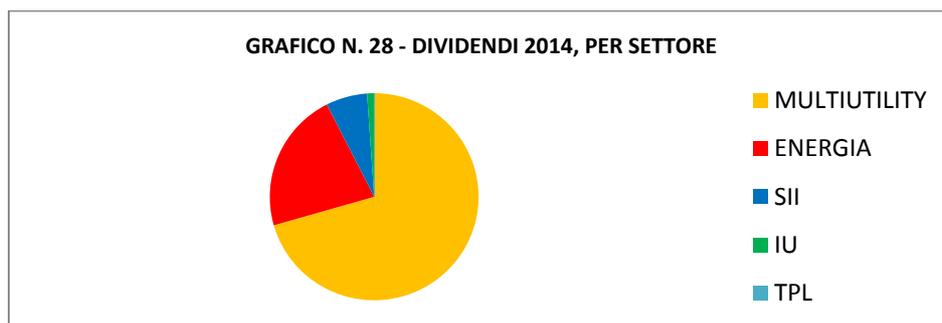
I dividendi complessivi nelle cinque Regioni, che nel 2010 erano pari a 288 milioni di euro, nel 2011 avevano subito un rilevante calo (essenzialmente dovuto al risultato negativo di IREN), scendendo a 173 milioni. Nel 2012 sono risaliti a 275 milioni. Nel 2013 e 2014 hanno avuto un'ulteriore crescita, salendo a 355 e, infine, a 360 milioni.

In rapporto al Valore della Produzione si è passati dal 5,3% del 2010, al 2,9% nel 2011, al 4,4% nel 2012, al 5,7% nel 2013 e, infine, al 5,8% nel 2014.

In termini assoluti, nel 2014, la maggior parte dei dividendi è stato distribuito in Emilia Romagna (220 milioni); seguono a notevole distanza il Veneto (78 milioni), la Toscana (54 milioni), le Marche (8 milioni) e l'Umbria (0,4 milioni).



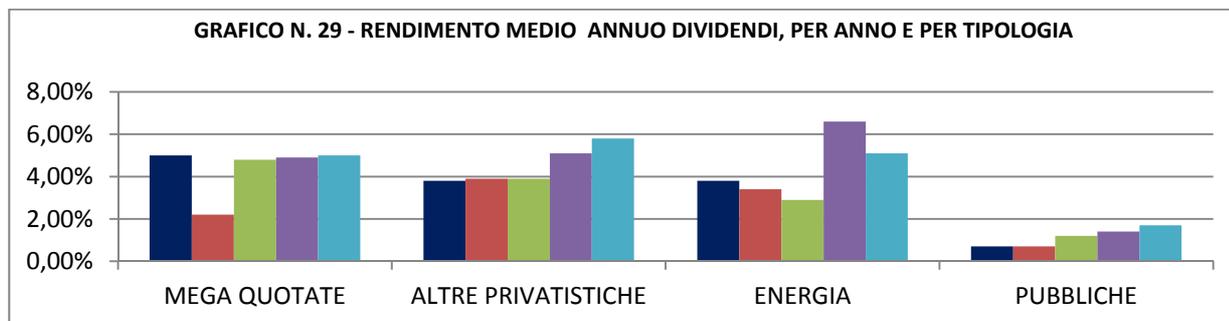
Per quanto concerne la distribuzione di dividendi per Settore, al primo posto vi sono le Multiutility (253 milioni), seguite dalle aziende energetiche (79 milioni), da quelle del SII (23 milioni); molto più basso il valore delle aziende dell'IU (4 milioni). Come prevedibile, stanti i negativi risultati economici, nel settore del TPL il valore assoluto è pari a zero.



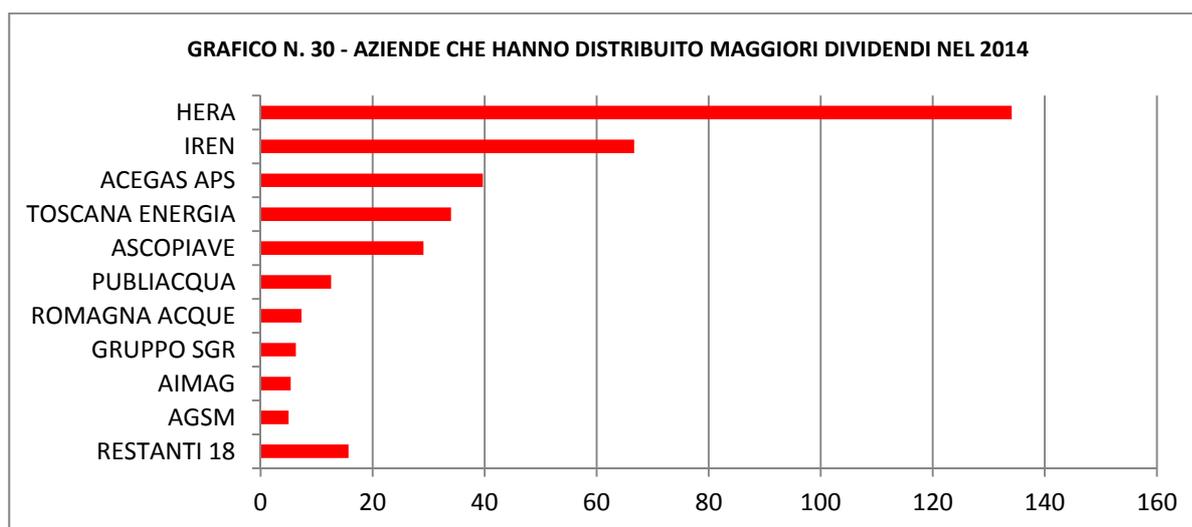
Da rilevare che, sia nella suddivisione per Regione che in quella per Settore, assumono un peso assolutamente preponderante le due Multiutility emiliane: HERA ed IREN. Pertanto, d'ora in poi, esse verranno trattate in una categoria a parte rispetto a tutte le altre aziende.

L'indice più significativo per analizzare il fenomeno dei dividendi è quello del Rendimento Medio Annuo (Dividendi su Patrimonio Netto delle sole aziende che li distribuiscono).

Nel grafico n. 29 si evidenzia l'andamento dei rendimenti medi, per tipologia e per anno, dal 2010 al 2014. Tutte le quattro tipologie di aziende evidenziano rendimenti progressivamente crescenti. Peraltro le 8 aziende interamente pubbliche hanno rendimenti che raggiungono al massimo l'1,7%, mentre sia le due Mega quotate, le altre 13 aziende "privatistiche", e le 5 aziende dell'Energia tendono a superare il 5%.



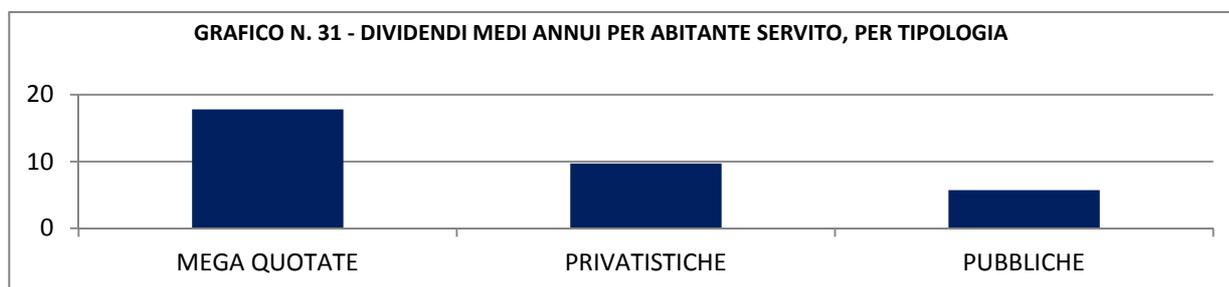
Nel grafico n. 30 si evidenzia come, nel 2014, 10 aziende abbiano distribuito in Dividendi più di 5 milioni di euro, mentre le restanti 18 aziende hanno distribuito importi molto più contenuti che, nel loro complesso, assommano a circa 16 milioni. HERA più ACEGAS APS e IREN, da sole, rappresentano il 67% del totale dei dividendi del 2014. Le 4 maggiori aziende energetiche rappresentano il 21% del totale. Due aziende del SII (una a capitale misto, PUBLIACQUA, e una interamente pubblica, ROMAGNA ACQUE) rappresentano circa il 6%. Le restanti 18 aziende, più AIMAG, rappresentano il restante 6%.



Restano ora da effettuare due verifiche: se la distribuzione dei dividendi abbia un impatto sugli investimenti; se, e in quale misura, laddove si concentra maggiormente il fenomeno dei dividendi vi siano tariffe per l'utenza più elevate.

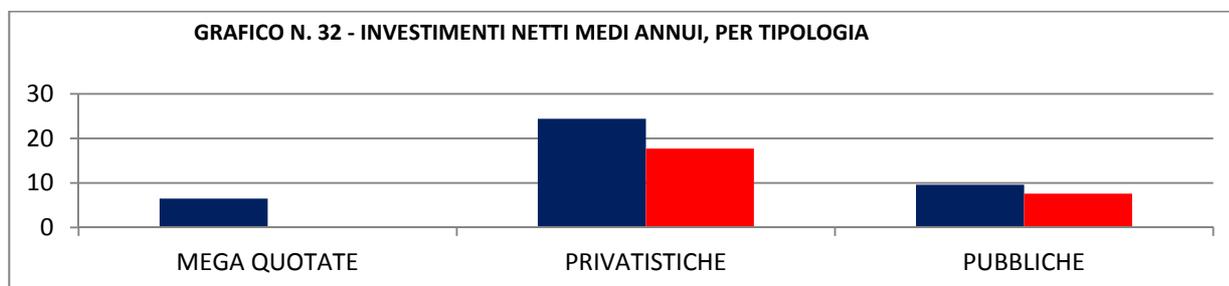
I dividendi medi annui per abitante servito nel periodo 2011 – 2014 sono riportati nel grafico n. 31.

Si va dai 17,8 euro/anno per le 2 mega quotate, ai 9,7 euro/anno per le 13 aziende “privatistiche”, ai 5,7 euro/anno per le 8 aziende pubbliche.

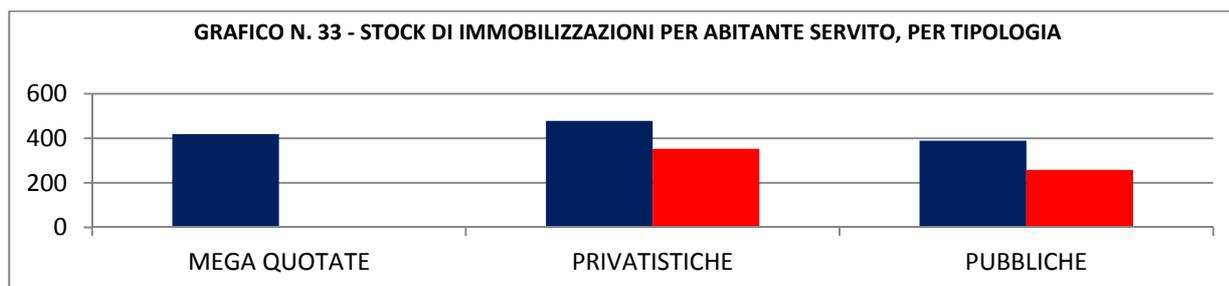


Per quanto concerne il primo punto sembra di poter affermare che la distribuzione di dividendi non ha un impatto negativo sugli investimenti. Come si può notare nel grafico n. 32, sia le 8 aziende pubbliche sia le 13 aziende “privatistiche” che distribuiscono dividendi (in blu nel grafico) presentano, nel periodo 2011 – 2014, investimenti netti medi annui per abitante servito superiori al totale delle aziende delle due rispettive tipologie (in rosso nel grafico).

Il valore più elevato è quello delle 13 aziende “privatistiche” (24,4 euro/anno); nettamente inferiore quello delle 8 aziende pubbliche (9,6 euro/annuo). Gli investimenti netti medi per abitante più bassi sono quelli delle due mega aziende quotate (6,5 euro/anno), soprattutto a causa del rilevante calo delle immobilizzazioni che si è registrato nel 2014.



Anche lo stock di immobilizzazioni consolidato nel 2014 (grafico n. 33) presenta analoghi rapporti tra le diverse tipologie di aziende.



Le aziende che distribuiscono dividendi sono mediamente di dimensioni maggiori delle altre e, evidentemente, hanno margini più elevati che, pertanto, consentono loro sia di distribuire dividendi che di effettuare maggiori investimenti. Inoltre bisogna tenere presente che molte di loro sono Multiutility che traggono benefici anche dal Settore dell'energia.

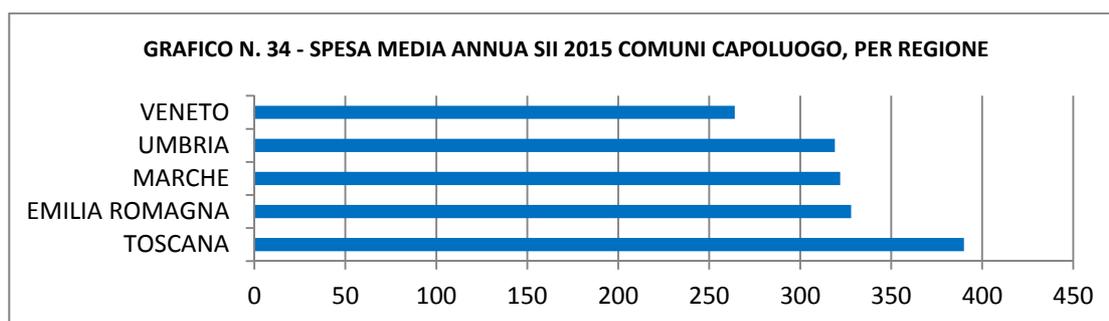
Riportiamo a titolo di esempio la marginalità per Settore di IREN e HERA.

IREN ha un EBIT che, in massima parte, deriva dall'Energia (72%), mentre il SII contribuisce per il 24% e l'IU per il 4%. Diversamente, HERA presenta il classico "bicchiere mezzo pieno e mezzo vuoto": il MOL deriva per il 47% dall'Energia, per il 28% dall'IU e per il 25% dal SII.

Passiamo ora ad esaminare la situazione tariffaria, che si limita all'andamento delle tariffe del SII e dell'IU nei Comuni capoluogo delle cinque Regioni. Per tentare di stabilire una correlazione tra livello delle tariffe e distribuzione di dividendi, i gestori dei due servizi nei Comuni capoluogo sono stati distinti tra quelli che distribuiscono e non distribuiscono dividendi. Come si può notare dalla tabella n. 8 nella pagina 60, l'Emilia Romagna ha il 100% dei gestori che distribuiscono dividendi, le Marche il 40%, la Toscana il 35%, l'Umbria il 25%, il Veneto il 21%.

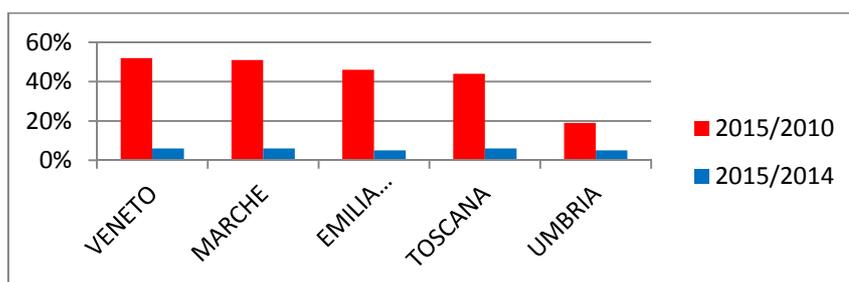
Le tariffe del Servizio Idrico Integrato sono relative alle utenze domestiche di residenti per un consumo di 150 mc annui (che, come riportato in Allegato 4A, corrisponde a un nucleo familiare di tre persone). La spesa annua media 2015 in Toscana è di 390 euro, 328 in Emilia Romagna, 322 nelle Marche, 319 in Umbria, 264 in Veneto (grafico n. 34).

Si noti come le tariffe più elevate siano nelle Regioni con più aziende che distribuiscono dividendi.



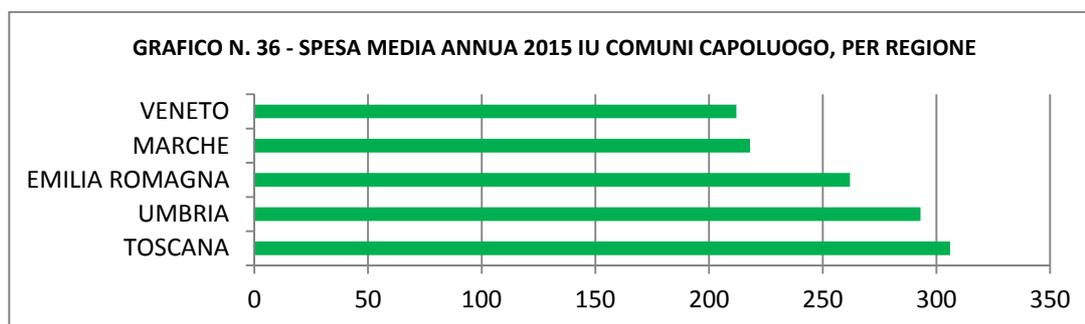
Tra il 2010 e il 2015, in Veneto il costo del SII è aumentato mediamente del 52%, nelle Marche del 51%, in Emilia Romagna del 46%, in Toscana del 44%, in Umbria del 19%. Rispetto al 2014, gli aumenti sono più omogenei: 6% in Toscana, Marche e Veneto; 5% in Emilia Romagna e Umbria. Gli aumenti tariffari sono molto più elevati del tasso di inflazione e assai poco coerenti con gli esiti referendari.

**GRAFICO N. 35 – AUMENTO PERCENTUALE TARIFFE SII, PER REGIONE**



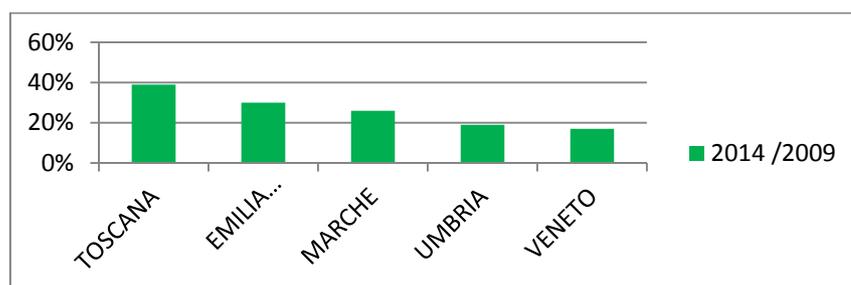
La tariffa dell'Igiene Urbana è stata calcolata per utenze domestiche di 100 mq con nucleo di 3 componenti. Dopo alcuni anni di transizione normativa, dal 2014, con l'introduzione della TARI, il meccanismo tariffario si è stabilizzato. In generale il conteggio si basa su una quota variabile più una quota fissa, rapportate ai metri quadri dell'immobile e al numero di componenti del nucleo familiare. Alcuni Comuni, per incentivare la raccolta differenziata secondo il principio "chi più inquina più paga", hanno adottato il meccanismo della tariffa puntuale: viene addebitato in acconto una quota fissa a metro quadro e, a saldo, vengono conteggiati gli svuotamenti del solo rifiuto secco indifferenziato. Questa tariffa non consente di sapere a priori il costo annuo perché varia col comportamento dei singoli utenti. Per confrontare i dati si è utilizzato lo standard stabilito dai gestori della Provincia di Treviso (che utilizza massicciamente questo meccanismo): il numero minimo di svuotamenti è calcolato in base al numero dei componenti più uno. Nel Veneto la tariffa puntuale è applicata dal 15% dei Comuni, dal 5% in Toscana, da nessuno in Emilia Romagna.

La spesa media annua 2015 in Toscana è di 306 euro, 293 in Umbria, 262 in Emilia Romagna, 218 nelle Marche, 212 in Veneto (Grafico n. 36). Anche in questo caso vi è una certa correlazione tra livello delle tariffe e distribuzione di dividendi.



L'aumento tariffario medio tra il 2009 e il 2015 è stato del 39% in Toscana, del 30% in Emilia Romagna, del 26% nelle Marche, del 19% in Umbria, del 17% in Veneto (grafico n. 37).

**GRAFICO N. 37 – AUMENTO PERCENTUALE TARIFFE IU, PER REGIONE**



Nella tabella n. 8 sono riportati i gestori per ciascun Comune capoluogo, distinti tra quelli che distribuiscono dividendi oppure no.

TABELLA N. 8 – GESTORI SII E IU CHE DISTRIBUISCONO DIVIDENDI E NO, PER REGIONE E COMUNI CAPOLUOGO						
	SII			IU		
	COMUNE	DIVIDENDI	NO DIVIDENDI	COMUNE	DIVIDENDI	NO DIVIDENDI
EMILIA ROMAGNA	BOLOGNA FERRARA FORLI' CES. MODENA RAVENNA RIMINI PARMA REGGIO EM. PIACENZA	HERA “ “ “ “ “ IREN “ “		BOLOGNA FERRARA FORLI' CES. MODENA RAVENNA RIMINI PARMA REGGIO EM. PIACENZA	HERA “ “ “ “ “ IREN “ “	
MARCHE	ANCONA ASCOLI FERMO MACERATA PESARO	MULTISERV.  APM MARCHE M.	CIIP “	ANCONA ASCOLI FERMO MACERATA PESARO	   MARCHE M.	ANC. AMB. ASC. SERV. FERMO ASITE COSMARI
TOSCANA	FIRENZE PISTOIA PRATO AREZZO PISA LUCCA MASSA C. LIVORNO GROSSETO SIENA	PUBLIACQUA “ “ NUOVE AC. ACQUE GEAL	   GEAL ASA AC. FIORA “	FIRENZE PISTOIA PRATO AREZZO PISA LUCCA MASSA C. LIVORNO GROSSETO SIENA	   GEOFOR	QUADRIFOGLIO PUBLIAMBIENTE ASM PRATO SEI TOSCANA  SIST. AMB. LU ASMIU AAMPS SEI TOSCANA “
UMBRIA	PERUGIA TERNI		U. ACQUE SII	PERUGIA TERNI	ASM TR	GEST
VENETO	VENEZIA TREVISO VICENZA VERONA PADOVA ROVIGO BELLUNO	   ACEGAS APS	VERITAS ATS AC. VIC. AC. VER.  POL. AC. BIM	VENEZIA TREVISO VICENZA VERONA PADOVA ROVIGO BELLUNO	   AMIA HERA	VERITAS CONTARINA AIM  ECOAMB. BELLUNUM

## Uno sguardo sull'Europa

*L'assetto dei Servizi Pubblici nei quattro Paesi esaminati è molto differenziato: pubblicistico – consociativo in Germania, prevalenza dei privati nel Regno Unito, Francia e Spagna a livello intermedio con forti presenze sia pubbliche che private.*

*I casi di ripubblicizzazione si concentrano nel solo Settore idrico in Francia.*

*Gli assetti di Settore sono in genere più concentrati rispetto all'Italia.*

*La qualità dei servizi, quali che siano gli assetti di Settore, è piuttosto elevata.*

*In tutti i quattro Paesi il TPL è considerato un fattore strategico di sviluppo.*

Nel presente Rapporto si è allargato lo sguardo su quanto sta avvenendo nei Servizi Pubblici Locali in alcuni Paesi europei al fine di effettuare confronti e trarre spunti e indicazioni.

La ricognizione, che nel Rapporto 2014 era limitata alla Francia e alla Germania, ora viene estesa anche al Regno Unito e alla Spagna.

In via preliminare si fornisce un esame sugli assetti di mercato dei quattro Paesi nei Settori del Servizio Idrico Integrato, dell'Igiene Urbana e del Trasporto Pubblico Locale, con qualche cenno anche a quello dell'Energia.

Nella seconda parte del capitolo vengono analizzati alcuni aspetti relativi alla situazione qualitativa dei tre Servizi citati, e fornito qualche cenno comparato sui costi per l'utenza.

**Francia: nel Settore Idrico assetto frammentato e, al contempo, con un oligopolio di grandi multinazionali private, tendente a parziale ripubblicizzazione. Nell'Igiene Urbana raccolta per metà pubblica e per metà privata, smaltimento a prevalenza privata. Nel Trasporto Pubblico Locale oligopolio di alcune grandi multinazionali, sia pubbliche che private.**

Il **Settore idrico** francese è caratterizzato dalla responsabilità dei Comuni, che sono molto numerosi (circa 37.000) e di dimensioni molto variabili (si va dalle poche centinaia di abitanti ai diversi milioni). Il numero di gestioni è stimato in circa 13.500 servizi di distribuzione idrica e circa 15.000 servizi di gestione delle acque reflue. Vi sono alcuni segnali di tendenza verso una maggiore concentrazione, ma si resta comunque nel quadro di un sistema molto frammentato. Ben 9.500 gestioni nella distribuzione e 13.500 nella depurazione servono un bacino di utenza inferiore a 2.000 abitanti ciascuna. Solo 75 gestioni nella distribuzione e 100 nella depurazione servono più di 100.000 abitanti ciascuna. Il quadro è ulteriormente complicato dal fatto che i diversi segmenti della filiera (captazione, adduzione, potabilizzazione, distribuzione, collettamento dei reflui fognari, depurazione, smaltimento fanghi) possono essere gestiti attraverso regimi e soluzioni diverse nel medesimo Comune. A questa forte frammentazione delle unità di gestione, peraltro, corrisponde

una fortissima presenza del settore privato, storicamente consolidato fino dalle prime infrastrutturazioni ottocentesche, strutturato in forma oligopolistica con tre gruppi (VEOLIA, ENGIE, SAUR) in posizione dominante, con oltre 45 milioni di utenti, rispettivamente 26, 14 e 6.

Le tre aziende private gestiscono il 70% degli utenti nella distribuzione e il 55% nella depurazione. VEOLIA nacque a Lione nel 1853 con il nome di Compagnie Generale des Eaux, nel 1998 ha assunto il nome di Vivendi, e, infine, nel 2005 lo ha cambiato in Veolia. Parallelamente ha allargato il proprio settore di attività ai rifiuti, all'energia e ai trasporti (come VEOLIA TRANSDEV). Ha oltre 200.000 addetti e opera in 5 continenti. Nel settore dell'acqua ha 94 milioni di utenti, in quello dei rifiuti 51 milioni.

ENGIE fu fondata a Lione nel 1880 col nome di Lyonnaise des Eaux. Nel 1997 si è fusa con Suez Gas de France, tra i maggiori gruppi francesi nel settore del gas e dell'energia elettrica. Nel 2015 ha assunto l'attuale denominazione. Ha oltre 147.000 dipendenti e opera in 70 Paesi di tutti i continenti e nei settori dell'acqua, dei rifiuti, dell'energia.

SAUR fu fondata nel 1933, inizialmente per gestire le risorse idriche nelle zone rurali in alcune Regioni dell'ovest della Francia. Si è progressivamente estesa e diversificata anche nei Settori dei rifiuti e dell'ingegneria. Attualmente opera sia in Francia che in numerosi paesi esteri, ha 13.000 dipendenti e conta complessivamente 18 milioni di utenti.

La chiave per la comprensione del sistema francese sta nella grande flessibilità di meccanismi con cui il soggetto pubblico può coinvolgere l'impresa privata, in funzione delle necessità.

Questa situazione ha spesso portato a casi di eccessiva condiscendenza, sfociata anche in episodi di corruzione diffusa, causa di gravi scandali che hanno coinvolto amministratori, politici e manager, soprattutto tra gli anni '80 e '90. Da allora è iniziato un processo di cambiamento. La Legge n. 122 del 29 gennaio 1993 (cd. legge Sapin), norma trasversale che riguarda tutti i Servizi Pubblici Locali, nacque con l'intento di combattere la corruzione; la sua applicazione particolare al Settore idrico venne successivamente dettagliata dalle leggi Barnier e Mazeaud del 1995. Il quadro così delineato prevede obblighi di trasparenza e di ricorrere a procedure di evidenza pubblica nell'affidamento dei servizi. Non esiste un'Autorità di Settore ma l'attività di regolamentazione pubblica viene affidata ad una serie di Agenzie e attori istituzionali. Nel 2007 è stata introdotta una lista di indicatori di performance per comparare le diverse gestioni.

Pertanto i Comuni possono scegliere tra la gestione diretta ("*en régie directe*"), che copre circa il 30% del mercato, ovvero quella delegata o mista ("*délégation de service public*"), che, nelle sue varie forme, copre circa il 70% del mercato (per la precisione la gestione diretta copre il 20% del mercato nel ciclo della fornitura di acqua potabile e il 35% nel ciclo dei reflui, mentre quella delegata o mista copre l'80% del ciclo della fornitura e il 65% del ciclo dei reflui).

Vi sono diverse forme possibili di gestione delegata:

public procurement (“*marché public*”), attraverso la quale si acquistano dal mercato specifici beni e servizi, nel quadro di una gestione che rimane interamente pubblica;

appalti di servizi (“*régie intéressée*”), che in genere prevedono che i privati effettuino prestazioni specifiche senza coinvolgerli direttamente nel rischio economico della gestione;

contratti di concessione, che prevedono l’affidamento del servizio, in tutto o in parte, a società private attraverso contratti di lunga durata (anche 30 – 50 anni, recentemente limitati per legge a un massimo di 20 anni);

contratti di affitto di reti (“*affermage*”), con cui si affida al privato solo la gestione operativa, mentre l’investimento rimane a carico del concedente, in genere di durata più breve (10 – 15 anni);

contratto di partenariato, introdotto nel 2004, che dovrebbe corrispondere grosso modo alle società miste pubblico – privato, non ha avuto ancora pratica applicazione.

Il modello largamente più adottato è quello dei contratti di concessione, motivato dalla crescente dimensione finanziaria degli investimenti resi necessari dalla legislazione europea e dalle concomitanti pressioni sulla finanza locale. Tuttavia, nei primi dieci Comuni francesi per popolazione (tabella n. 9) prevalgono le gestioni totalmente pubbliche rispetto a quelle private.

<b>TABELLA N. 9 – GESTORI DEL SERVIZIO IDRICO NEI PRIMI 10 COMUNI DELLA FRANCIA</b>		
<b>COMUNI</b>	<b>GESTORI PUBBLICI</b>	<b>GESTORI PRIVATI</b>
PARIGI	EAU DE PARIS	
MARSIGLIA		EAUX DE MARSEILLE (Gr. VEOLIA)
LIONE		VEOLIA – ENGIE – SAUR
TOLOSA		VEOLIA MANATECH
NIZZA	EAU D’AZUR	
NANTES	REGIE DE NANTES METROPOLE	
STRASBURGO	EUROMETROPOLE DE STRASBOURG	
MONTPELLIER	MONTP. MEDITERRANEE METROPOLE	
BORDEAUX		BORDEAUX METROPOLE (Gr. ENGIE)
RENNES	EAU DE BASSIN RENNAIS	

Le principali tendenze in atto nel Settore idrico in Francia sono la riduzione della frammentazione e la ripubblicizzazione; in taluni casi i due fenomeni coincidono ed hanno effetti sinergici.

L’accorpamento delle gestioni viene spesso perseguita attraverso l’associazione spontanea degli Enti Locali, che danno vita a entità sovra comunali con il fine di gestire il servizio in modo coordinato e con un unico affidamento. Un caso interessante è quello del territorio di Rouen, dove nel 2005 si è passati da 17 soggetti, variamente governati e gestiti, a un unico contratto.

L'aggregazione può essere funzionale al passaggio a un modello di gestione pubblica, come ad esempio nel caso di Nantes.

L'esempio più importante per quanto riguarda la tendenza alla ripubblicizzazione del servizio idrico in Francia, è certamente quello di Parigi, dove nel 2010, alla scadenza del contratto di concessione, la gestione è tornata in mano al Comune, attraverso la sua società EAU DE PARIS. Il Comune si era accorto da tempo che le due società private francesi (Suez e Veolia), incaricate della gestione del servizio, rispettivamente sulla riva sinistra e destra della Senna, non avevano effettuato gran parte degli investimenti promessi all'atto dell'affidamento; le tariffe erano aumentate del 260% in 25 anni, la concorrenza sulle tariffe era modesta, anzi i due operatori avevano creato una società comune per effettuare la fatturazione e il recapito delle bollette. Nel primo anno della nuova gestione pubblica sono aumentati gli investimenti e le tariffe sono diminuite dell'8%. Recentemente la Corte dei Conti regionali ha reso pubbliche due relazioni: una valutazione sulla politica dell'acqua di Parigi e un audit sul servizio di Eau de Paris dopo la rimunicipalizzazione. Sono le prime valutazioni ufficiali dopo il ritorno alla gestione pubblica nel 2010: entrambe le relazioni si sono rivelate positive per Eau de Paris, in particolare riconoscendo la riduzione del costo dell'acqua pur mantenendo un alto livello di investimenti. Eau de Paris ha innovato anche alcuni aspetti gestionali: è il solo operatore idrico che nel proprio Consiglio di Amministrazione ha una rappresentanza dei dipendenti, degli utenti e delle associazioni della società civile, con pieno diritto di voto. Sembra che anche Veolia stia pensando di procedere sulla medesima strada. Un'altra importante innovazione è stata la creazione dell'Osservatorio dell'acqua di Parigi, una struttura che offre ai cittadini uno spazio per il controllo e l'informazione.

Un secondo esempio, rilevante sia perché è stato il primo in termini temporali, sia per le dinamiche sociali e giudiziarie che l'hanno determinato, è quello di Grenoble, il capoluogo del dipartimento dell'Isère. A Grenoble il servizio idrico è stato ripubblicizzato nel 2000, dopo un lungo iter giudiziario, iniziato nel 1989, contro l'azienda privata Suez, a cui era stato dato in concessione, accusata di corruzione. Secondo il Comune di Grenoble, le attività di rinnovo e manutenzione dei sistemi tecnici, paragonate a quelle di Suez, negli anni '90 sono triplicate e sono state ridotte le tariffe (Grenoble è, tra le città francesi con oltre 100.000 abitanti, quella con la tariffa più bassa).

Le altre città, con oltre 100.000 abitanti, che hanno ripubblicizzato il servizio idrico sono Rouen (nel 2009), Brest (nel 2012), Montpellier (nel 2014), Nizza e Rennes (nel 2015).

Occorre precisare che il termine "*rimunicipalizzazione*", spesso usato dai ricercatori D. Hall e E. Lobina (vedi nota in calce al capitolo), talvolta è improprio in quanto alcune gestioni sono da sempre state private, come quelle di Nizza e di Rennes.

In Francia, tra il 2000 e il 2015, si sono verificati complessivamente 92 casi di rimunicipalizzazione del servizio idrico, che hanno riguardato in totale 6.511.900 abitanti (quasi il 10% dell'intera popolazione francese). Il fenomeno è in progressiva accelerazione: 10 casi per 722.600 abitanti tra il 2000 e il 2004, 23 casi per 560.300 abitanti tra il 2005 e il 2009, 50 casi per 3.977.500 abitanti tra il 2010 e il 2014, 12 casi per 1.252.500 abitanti nel solo 2015.

Per quanto concerne il Servizio di **Igiene Urbana**, il mercato francese, che occupa circa 113.000 addetti, è gestito per circa il 54% dai Comuni o da aziende pubbliche, e per il 46% da imprese private o miste. Le fasi di raccolta e spazzamento sono effettuate in misura equivalente (al 50%) dai Comuni “*en régie directe*” e da aziende private (per lo più nei Comuni minori), mentre le fasi di smaltimento (gestione impianti di riciclo, incenerimento o discariche) sono in genere affidate ai privati (all'80%), mentre il settore pubblico copre il restante 20%. Il Settore è molto concentrato dato che i primi tre operatori coprono il 42% del mercato domestico, contro il 12% in Italia.

Il servizio di Igiene Urbana nei primi dieci Comuni francesi per popolazione, come evidenziato nella tabella n. 10, è svolto, per quanto concerne la raccolta, in gestione diretta (salvo Parigi che ha una società municipale), mentre le fasi di trattamento e smaltimento sono affidate a società private.

TABELLA N. 10 – GESTORI DEL SERVIZIO IGIENE URBANA NEI PRIMI 10 COMUNI DELLA FRANCIA		
COMUNI	GESTORI PUBBLICI	GESTORI PRIVATI
PARIGI	SYCTOM (RACCOLTA)	VEOLIA (SMALTIMENTO)
MARSIGLIA	REGIE DIRECT (RACCOLTA)	VEOLIA (SMALTIMENTO)
LIONE	REGIE DIRECT (RACCOLTA)	SITA (SMALTIMENTO)
TOLOSA	REGIE DIRECT (RACCOLTA)	VEOLIA (SMALTIMENTO)
NIZZA	REGIE DIRECT (RACCOLTA)	VEOLIA – SITA (SMALTIMENTO)
NANTES	REGIE DIRECT (RACCOLTA)	VEOLIA (SMALTIMENTO)
STRASBURGO	REGIE DIRECT (RACCOLTA)	SITA (SMALTIMENTO)
MONTPELLIER	REGIE DIRECT (RACCOLTA)	VEOLIA (SMALTIMENTO)
BORDEAUX	REGIE DIRECT (RACCOLTA)	VEOLIA (SMALTIMENTO)
RENNES	REGIE DIRECT (RACCOLTA)	SITA (SMALTIMENTO)

I principali operatori privati del Settore sono VEOLIA, ENGIE (l'ex SUEZ, attraverso la società controllata SITA), CNIM e SAUR (attraverso la controllata SECHE). VEOLIA ha oltre 77.000 dipendenti che operano nel settore, SITA quasi 67.000, CNIM quasi 3.000, e SECHE quasi 2.000: tutte sono attive sia in Francia che in numerosi altri paesi. Sia VEOLIA che SITA traggono la principale quota di ricavi dalla fase dello smaltimento (rispettivamente il 56 e il 65%).

La Francia ha anch'essa sviluppato a partire dal 1992 un sistema di incentivi al recupero degli imballaggi di uso domestico. Così la società *Eco Emballages*, società privata creata dagli industriali francesi, gradita e approvata dallo Stato, finanzia gli Enti locali (e non direttamente le società di

trattamento dei rifiuti come in Germania) aiutandole a realizzare dei dispositivi di recupero degli imballaggi domestici, anche qui, come in Germania, grazie a un contributo pagato a monte dai consumatori. A livello di costi, il sistema francese, con 80 milioni €, marca una differenza di costi notevole rispetto al sistema tedesco DSD (2.150 milioni €, con un rapporto di 1 a 27, a dispetto di un rapporto di tonnellate trattate di 1 a 3 (1.8 milioni di tonnellate in Francia contro 5.6 milioni di tonnellate in Germania).

La tendenza alla ripubblicizzazione sta riguardando, sia pure in misura molto ridotta e scarsamente significativa, anche gli impianti di smaltimento dei rifiuti (come nel caso di Saumur in Francia, dove il servizio era in precedenza affidato a VEOLIA).

Le competenze in materia di **Trasporto Pubblico** sono determinate dalla Legge *LOTI* (“*Loi d’orientation des Transports Intérieurs*”) del 1982: i Comuni e le Comunità Intermunicipali (“*Communautés d’agglomération*”) sono responsabili dell’organizzazione e dell’offerta del servizio sul territorio urbano, i Dipartimenti sono responsabili del trasporto stradale suburbano, le Regioni del servizio su strada e su ferro a carattere locale. Nella Legge *LOTI* è previsto che le Autorità competenti redigano ogni 5 anni, per tutti i Comuni con più di 100.000 abitanti, il PDU (“*Plan de Déplacement Urbain*”), con l’obiettivo di assicurare un bilanciamento tra le esigenze di mobilità dei cittadini e la protezione ambientale e della salute. La gestione del servizio, ad eccezione della Regione di Parigi, può essere effettuato direttamente (“*en régie directe*” o tramite società pubblica) oppure affidato a terzi tramite gara (procedura resa obbligatoria dalla Legge Sapin del 1993). Nei fatti la seconda opzione è quella largamente prevalente, mentre la prima copre una quota residuale del mercato (pari a circa il 9%).

TABELLA N. 11 – GESTORI TRASPORTO PUBBLICO LOCALE NEI PRIMI 10 COMUNI DELLA FRANCIA		
COMUNI	GESTORI PUBBLICI	GESTORI PRIVATI O MISTI
PARIGI	RATP	
MARSIGLIA	RTM	
LIONE		SLTC KEOLIS
TOLOSA		TISSEO – TRANSDEV
NIZZA		LIGNES D’AZUR – TRANSDEV
NANTES		SEMITAN
STRASBURGO		CTS
MONTPELLIER		TAM
BORDEAUX		TBC – KEOLIS
RENNES		STAR – KEOLIS

I primi dieci Comuni francesi per popolazione (tabella n. 11), sia in forma singola che associata con i territori limitrofi, con le sole eccezioni di Parigi e Marsiglia, hanno affidato la gestione del servizio a società miste o private. L’assetto del mercato in Francia ha visto affermarsi la presenza dominante

di alcuni grandi operatori. Gli operatori principali sono vere multinazionali del settore, alcuni sono privati, altri società pubbliche, però tutti agiscono con una logica privatistica.

Il trasporto locale e regionale è uno dei principali settori di business per SNCF, le ferrovie statali francesi. SNCF PROXIMITES gestisce i trasporti regionali, locali e metropolitani tramite TER (“*Trains Express Regionaux*”) e KEOLIS, società multimodale di trasporto, partecipata al 57% dalla stessa SNCF e per il 41% dal gruppo di istituti bancari Keboxa. KEOLIS è il primo operatore privato di trasporto pubblico in Francia, ha 50.000 dipendenti e trasporta oltre 2,2 miliardi di passeggeri, gestisce 85 reti di trasporto urbane (tra cui, come visto, Lione, Bordeaux, Rennes, Lille), è presente in 11 Paesi (Germania, Australia, Belgio, Canada, Danimarca, Stati Uniti, Norvegia, Paesi Bassi, Portogallo, Gran Bretagna e Svezia).

Il più grande operatore multimodale al mondo è però VEOLIA TRANSDEV, totalmente privato, che ha 86.000 dipendenti in 27 Paesi e 5 continenti e trasporta 3,3 miliardi di passeggeri all’anno. Nei più grandi Comuni francesi partecipa alla gestione del TPL a Nantes, Strasburgo, Montpellier. RATP (“*Régie Autonome des Transports Parisiens*”), un’altra grande società francese del trasporto pubblico, gestisce i servizi di trasporto a Parigi e nel suo hinterland. RATP fu creata nel 1948, assorbendo diverse società che esistevano dal 1921. Ha oltre 48.000 dipendenti e trasporta 2,8 miliardi di passeggeri anno. RATP, tramite la controllata RATP DEV, opera in 30 città francesi ed in 12 Stati esteri. Ha recentemente vinto la gara per il TPL nella Regione Toscana.

**Germania: sistema basato su grandi Multiutility a livello locale, prevalentemente pubbliche, ma talvolta private e miste, in un contesto consociativo e poco trasparente, con tendenza alla riduzione delle aree privatizzate nei Settori Idrico e dell’Energia.**

Il **Servizio Idrico** in Germania rientra per dettato costituzionale nei diritti di cittadinanza (“*Daseinvorsorge*”) cui ogni cittadino deve poter accedere. La competenza di fornire il servizio spetta ai Comuni (complessivamente 16.300, di cui 8.500 nei Länder occidentali e 7.800 in quelli orientali). I gestori che distribuiscono l’acqua potabile sono circa 6.060, mentre quelli che trattano i reflui fognari sono circa 6.900, anche se l’85% della popolazione è servito da 1.500 gestioni. Il livello di frammentazione piuttosto elevato discende da una tradizione di gestione diretta pubblica municipale che, dalla fine degli anni ’70 ha iniziato ad ammettere modelli alternativi, in particolare attraverso il coinvolgimento di soggetti privati. Le reti idriche tedesche sono sempre di proprietà pubblica, mentre la gestione può essere direttamente in mano ai Comuni oppure affidata a società private o miste (a proprietà pubblica e privata).

Dopo la seconda guerra mondiale la gestione dell’acqua si è sviluppata a Est e a Ovest in modo diverso. Nella RFT la struttura storicamente decentrata è sopravvissuta con la tutela costituzionale

dell'autogoverno locale; nella DDR il Settore è stato centralizzato in 15 grandi aziende statali. Una spinta importante alla trasformazione del Settore è venuta dopo la riunificazione. Gli Enti statali dell'ex DDR sono stati trasformati in società di capitali di proprietà degli Enti locali (“*Stadtwerke*”) e, spesso, privatizzati. A Ovest le difficoltà di bilancio hanno indotto alcuni Comuni a procedere a parziali, o totali, privatizzazioni delle loro società di gestione.

I modelli gestionali ammessi dalla legislazione tedesca sono piuttosto numerosi:

*Regiebetrieb*, corrispondente alla nostra gestione in economia, e permessa solo ai Comuni con meno di 10.000 abitanti;

*Eigenbetrieb*, che corrisponde a quelle che erano le Aziende municipalizzate in Italia prima della Legge 142 del 1990 (molto spesso queste aziende gestiscono più servizi),

*Eigengesellschaft*, cioè società di diritto privato ma interamente controllate dai Comuni, che corrispondono alle gestioni pubbliche “*in house*”;

*Kooperationsmodell*, cioè società come le precedenti, ma con proprietà mista pubblica e privata;

*Betriebfuehrungsmodell*, che corrisponde in pratica al modello francese dell’*affermage*, con cui si affida al privato solo la gestione operativa, mentre gli investimenti e il rischio economico della gestione rimane a carico del concedente;

*Betriebermodell*, che corrisponde alla gestione delegata, con investimenti e rischi a carico del gestore; in genere viene applicato a singole e specifiche attività e non al servizio idrico nel suo complesso (equivale in sostanza a uno schema di “*project finance*”).

In generale gli affidamenti, formalizzati in contratti di servizio, hanno natura confidenziale e non derivano da procedure ad evidenza pubblica. In ogni caso la responsabilità del servizio è sempre e comunque in capo ai Comuni, ai quali gli utenti si devono rivolgere in caso di contenzioso e di inadempienze da parte del soggetto gestore. In generale, si è sostenuto che il modello è coerente con la tradizione consociativa e neo – corporativa del sistema tedesco (Ballance e Taylor, 2005).

In questa caratteristica vi sono sia i pregi che i difetti del sistema: l’elevato consenso, la sua capacità di fornire servizi di elevata qualità, l’elevata propensione ad investire e ad innovare, l’equilibrio finanziario di lungo termine, da un lato; l’opacità, una certa inefficienza, l’autoregolamentazione, la scarsa consapevolezza dei costi da parte degli operatori, dall’altro. Non esiste un sistema omogeneo per la determinazione delle tariffe; solo in caso di ricorso interviene l’Antitrust (ma i casi sono assai sporadici). La larga presenza di Multiutility, quasi sempre operanti anche nel settore dell’energia, consente flussi di cassa adeguati, ma impedisce una corretta allocazione dei costi. Dal punto di vista della regolazione, il sistema è opaco e fondamentalmente consociativo. I (pochi) tentativi di riforma si sono scontrati con la gelosa custodia delle proprie prerogative da parte dei Comuni e dei Laender.

Le sollecitazioni dell'Unione Europea, in direzione di una maggiore trasparenza e apertura al mercato, si sono per ora arenate in un sostanziale nulla di fatto.

Nella tabella n. 12 si riporta la ripartizione percentuale tra i vari modelli esistente nel 2014.

TABELLA N. 12 – FORME DI GESTIONE DEI SERVIZI IDRICI IN GERMANIA		
	DISTRIBUZIONE	FOGNATURA/DEPURAZIONE
PUBBLICA IN ECONOMIA	41%	64%
AZIENDE PUBBLICHE MUNICIPALI	23%	28%
PARTENARIATO PUBBLICO / PRIVATO	21%	0%
PRIVATA	15%	8%

Tra gli operatori privati, oltre alle sussidiarie delle due multinazionali francesi VEOLIA e ENGIE, vi sono i quattro principali operatori energetici tedeschi, RWE, EnBW, E.On. (attraverso la controllata THUGA), EWE, e il Gruppo REMONDIS.

RWE ha 69.000 dipendenti, opera nei settori dell'energia elettrica, del gas e dell'acqua (tramite la controllata Thames Water gestisce il servizio idrico a Londra e, negli Stati Uniti, controlla la California Water), ha 120 milioni di clienti. E.On. ha 62.000 dipendenti, opera nei settori dell'energia elettrica, del gas e dell'acqua in Europa, Russia, Nord America, ha 35 milioni di clienti. ENBW ha 20.000 dipendenti, opera nei settori dell'energia elettrica e dell'acqua in Germania, ha 5,4 milioni di clienti.

REMONDIS opera nella distribuzione dell'acqua potabile, nel trattamento delle acque reflue e nello smaltimento dei rifiuti, ha oltre 30.000 dipendenti in 500 sedi in 35 diversi paesi.

In molte città sono presenti grandi Multiutility, attive oltre che nel Settore dei servizi idrici anche in quelli dell'Energia Elettrica, della distribuzione del gas, del teleriscaldamento e, spesso, anche nel Trasporto Pubblico Locale e nella gestione di altri servizi come telecomunicazioni, aeroporti, piscine e acque termali, alloggi popolari.

La gestione del Servizio Idrico nei primi dieci Comuni tedeschi (tabella n. 13) evidenzia come 5 gestori siano posseduti al 100% dai rispettivi Comuni (Berlino, Amburgo, Monaco, Colonia, Dortmund); mentre le altre 5 gestioni abbiano partecipazioni private di minoranza o di maggioranza (a Francoforte MAINOVA, gestore del servizio idrico, è controllata dal Comune con STADTWERKEFRANKFURT con il 75,2% delle azioni, e partecipata da THUGA al 24,5%; a Dusseldorf la STADTWERKE è controllata dalla società privata EnBW con il 54,95%, il Comune possiede il 25,05% e GEW di Colonia il restante 20%; a Essen la STADTWERKEESSEN è controllata con il 51% dal Comune, mentre RWE detiene il 29% delle azioni e THUGA il 20%; a Brema HANSAWASSER, gestore del servizio idrico, appartiene alla Multiutility STADTWERKEBREMEN, interamente privatizzata, in quanto il 100% delle azioni appartiene alla Multiutility energetica regionale EWE).

TABELLA N. 13 – GESTORI SERVIZIO IDRICO NEI PRIMI 10 COMUNI DELLA GERMANIA		
COMUNI	GESTORI PUBBLICI	GESTORI PRIVATI O MISTI
BERLINO	BERLINER WASSERBETRIEBE	
AMBURGO	HAMBURG WASSER	
MONACO	STADTWERKEMUNICH	
COLONIA	STADTWERKEKOLN	
FRANCOFORTE		MAINOVA (Gruppo SWF)
STOCCARDA		EnBW (contenzioso in corso)
DUSSELDORF		STADTWERKEDUSSELDORF
DORTMUND	DORTMUNDERSTADTWERKE	
ESSEN		STADTWERKEESSEN
BREMA		HANSAWASSER (Gruppo SWB)

Al periodo delle privatizzazioni, negli anni '90, anche a seguito di spinte da parte dei cittadini, poco soddisfatti del costo e della qualità del servizio, è iniziata, a partire dai primi anni 2000, una tendenza opposta; dal 2005 al 2014 si contano complessivamente 9 casi di ripubblicizzazione del servizio, che hanno coinvolto una popolazione complessiva di 5.195.952 abitanti. Tra le città con più di 100.000 abitanti si annoverano Berlino, Stoccarda, Bielefeld, Krefeld, Rostock e Solingen.

Il caso più importante, sia per le dimensioni della popolazione interessata, sia per l'evidente valore simbolico, è quello della città di Berlino (e Comuni limitrofi). Nel 1999 la Camera dei rappresentanti di Berlino decise di vendere il 49,9% di BERLINER WASSERBETRIEBE (BWB) un consorzio privato composto in modo paritario dal gruppo francese VEOLIA e dalla Multiutility privata tedesca RWE. Il contratto aveva una durata fino al 2028. Tuttavia, i forti incrementi delle tariffe, il mancato rispetto del piano di investimenti concordato e, soprattutto, lo scontento popolare, sfociato nel referendum indetto nel 2011 dal “*Berliner Wassertisch*” (tavolo dell'acqua di Berlino), hanno indotto, nel 2013, il Comune di Berlino a rimunicipalizzare il servizio attraverso il riscatto delle quote della BWB detenute dai soggetti privati.

Il caso di Stoccarda merita di essere approfondito, anche perché non si è ancora concluso. Nel 2002 il Comune di Stoccarda ha privatizzato la gestione del servizio, affidandolo a EnBW. A seguito di un referendum indetto nel 2010 da un Forum locale (“*Wasserforum*”), nella seduta del 17 giugno 2010 il Consiglio comunale ha deliberato la risoluzione del contratto con EnBW, con effetto 31 dicembre 2013. Dopo questa decisione è scoppiata una contesa in merito al prezzo del riscatto, specie con riferimento alla valorizzazione degli impianti. La controversia legale è ancora pendente presso il Tribunale di Stoccarda e la gestione da parte di EnBW prosegue *in prorogatio* fino a quando non ci sarà il giudizio.

Stante la grande diffusione delle Multiutility, la tematica della gestione del servizio idrico si intreccia strettamente anche con quella della gestione dei servizi energetici. In questa seconda accezione il caso più importante di ripubblicizzazione in Germania, è quello di Monaco di Baviera, dove il Comune ha riacquisito gli impianti di produzione, dopo aver deciso che entro il 2025 il

100% del fabbisogno di energia dovrà provenire da fonti rinnovabili. Ciò richiede alti investimenti, circa 9 miliardi di euro, che difficilmente un soggetto privato avrebbe interesse a sostenere.

Molte campagne pubbliche e richieste di referendum volte a rimunicipalizzare l'energia sono in corso in altre città importanti come Amburgo, Stoccarda, Brema e Francoforte.

Il Settore **dell'Igiene Urbana** la Germania, come si vedrà meglio nella seconda parte del capitolo, presenta una situazione di assoluta eccellenza qualitativa a livello europeo. Il mercato tedesco, che occupa circa 146.000 addetti, è gestito per circa il 45% dai Comuni o da aziende pubbliche, e per il 55% da imprese private o miste. Il Settore è piuttosto concentrato, dato che i primi tre operatori coprono il 36% del mercato domestico, contro il 12% in Italia.

Molte delle dieci maggiori città tedesche, come Berlino, Amburgo, Monaco, Colonia, Stoccarda, Dortmund, gestiscono la raccolta e lo smaltimento dei rifiuti tramite apposite società municipali, interamente pubbliche (chiamate “*StadtReinigung*” oppure “*AbfallWirtschaftBetriebe*”). Altrove vi sono società miste (REMONDIS partecipa con il 49% a FES di Colonia e a EBE di Essen, a Dusseldorf è partner di AWISTA), a Brema il servizio è gestito sia da una società pubblica, UBB, che da una privata, ENO (tabella n. 14).

TABELLA N. 14 – GESTORI SERVIZIO IGIENE URBANA NEI PRIMI 10 COMUNI DELLA GERMANIA		
COMUNI	GESTORI PUBBLICI	GESTORI PRIVATI O MISTI
BERLINO	BSR	
AMBURGO	SRH	
MONACO	AWM	
COLONIA	AWB	
FRANCOFORTE		FES
STOCCARDA	AWS	
DUSSELDORF		AWISTA
DORTMUND	EDG	
ESSEN		EBE
BREMA	UBB	ENO

I principali operatori privati del Settore sono REMONDIS (del Gruppo Rethmann), ALBA, e BECKER. REMONDIS ha oltre 17.000 dipendenti che operano nel settore della raccolta e dello smaltimento; ALBA Group, specializzata nell'attività di riciclaggio, ha circa 9.000 dipendenti, BECKER quasi 2.000: tutte sono attive sia in Germania che in numerosi altri paesi europei.

A partire dal 1991 si è sviluppato un sistema detto “duale” perché sdoppia il sistema di raccolta dei rifiuti privati domestici, per incoraggiare la valorizzazione di tutti gli imballaggi. Per questo motivo le industrie tedesche hanno creato il DSD (*Dual System Deutschland*), che finanzia le società che assicurano la logistica, lo smistamento e il riciclaggio, attraverso un canone pagato dai consumatori all'acquisto di ogni imballaggio. Il risultato di questo sistema è stato lo sviluppo di un'industria di smistamento dei rifiuti tecnicamente molto avanzata e dei tassi di riciclaggio elevati.

L'organizzazione del **Trasporto Pubblico Locale** in Germania è disciplinato dal "PBefG" ("*PersonenbeförderungsGesetz*"), competente per i servizi di bus su gomma, tram, metropolitane di superficie e sotterranee, ferrovie leggere, linee ferroviarie urbane. Le autorità competenti a pianificare e ad assicurare il servizio sono i Comuni e le Contee ("*LandKreise*"). La maggior parte dei principali centri urbani hanno i propri operatori a cui viene affidato direttamente il servizio. Come si evidenzia nella tabella n. 15, nelle prime 10 città tedesche per abitanti il servizio è affidato a soggetti pubblici municipali, spesso facenti parte di Multiutility attive anche nei settori dell'acqua e dei rifiuti.

TABELLA N. 15 – GESTORI TRASPORTO PUBBLICO LOCALE NEI PRIMI 10 COMUNI DELLA GERMANIA		
COMUNI	GESTORI PUBBLICI	GESTORI PRIVATI
BERLINO	BVG	
AMBURGO	HVV	
MONACO	MVG	
COLONIA	KVB	
FRANCOFORTE	VGF	
STOCCARDA	SSB	
DUSSELDORF	RHEINBAHN	
DORTMUND	DSW21	
ESSEN	EVAG	
BREMA	BSAG	

Si riscontra una forte integrazione dei trasporti interni alle città (metropolitane, tram, autobus) con le reti suburbane su ferro, che talvolta (come a Berlino, Amburgo, Monaco, Colonia, Francoforte e Stoccarda) formano anch'esse una rete interna al perimetro urbano, sia di superficie (*SBahn*), sia sotterranea (*UBahn*). Il gestore dei trasporti ferroviari regionali è DB REGIO, che fa parte di DEUTSCHE BAHN, le ferrovie federali tedesche, uno dei principali gruppi intermodali, sia in Germania, ma anche e soprattutto all'estero. DB opera in 130 Paesi ed ha 300.000 dipendenti. Oltre a controllare DB REGIO, ha recentemente acquisito il gruppo multimodale britannico ARRIVA, attivo nel settore dei trasporti su gomma e su ferro, presente in 14 nazioni europee, con 55.900 dipendenti, con 2,2 miliardi di passeggeri l'anno.

**Gran Bretagna: gestione in prevalenza privata dei Servizi Locali, con forte controllo pubblico da parte di Autorità indipendenti su tariffe e standard di servizio.**

In Inghilterra e Galles nel 1989 Margaret Thatcher, a seguito delle riforme nei Settori delle telecomunicazioni e dell'energia, avviò la sua radicale riforma, con relativa totale privatizzazione, del **Settore Idrico**. Le motivazioni della riforma, oltre alla nota posizione ideologica del primo ministro, risalivano anche alla situazione di crisi del preesistente sistema pubblico, involutosi in una spirale di debiti, bassa qualità del servizio, scarsi investimenti, obsolescenza delle reti.

La gestione del servizio fu posta in capo a società interamente privatizzate, proprietarie delle reti, e titolari in esclusiva del diritto di fornire il servizio e riscuotere la relativa tariffa. La concessione del servizio è a tempo indeterminato in quanto la licenza di servizio si rinnova automaticamente e può essere revocata con un preavviso di 15 anni. I gestori hanno l'impegno di fornire il servizio così come dettagliato nell'atto di affidamento e di raggiungere i livelli di qualità fissati dal regolatore, che quindi non fissa obblighi di investimento ma solo di performance finale.

Le *Water Companies* sono soggette alla regolazione di tre Autorità Indipendenti:

*Drinking Water Inspectorate* (DWI), che fissa le caratteristiche igienico – sanitarie dell'acqua;

*Environment Agency* (EA), che ha le competenze in materia di pianificazione dei sistemi idrici;

*Water Services Regulation Authority* (OFWAT), che fissa il prezzo dell'acqua, imposto alle società di gestione per periodi di cinque anni, con l'obiettivo di garantire alle imprese la remunerazione del capitale investito ma allo stesso tempo incentivare la riduzione dei costi.

Il punto più delicato in un simile modello è costituito da rischio di cattura del regolatore dovuto allo squilibrio delle conoscenze tra i due diversi soggetti: l'Autorità pubblica, in genere, non possiede informazioni adeguate per valutare nel merito le scelte delle imprese, né per formulare previsioni circa gli incrementi di produttività effettivamente alla loro portata. Il fattore tempo ha tuttavia progressivamente ridotto tale squilibrio, in quanto l'Autorità ha accumulato esperienza e conoscenze che hanno consentito di affinare le sue capacità di previsione e controllo.

La prima fase della riforma è stata caratterizzata da un aumento delle tariffe, e quindi dei profitti delle società, senza un corrispettivo nel miglioramento della qualità del servizio; successivamente ci si è attestati su valori più contenuti, grazie ad un maggiore e più efficace controllo da parte delle autorità preposte. La remunerazione del capitale proprio delle imprese inglesi è da tempo notevolmente inferiore a quanto accade in altri mercati privatizzati, come quello francese. In termini qualitativi il sistema idrico inglese si colloca in buona posizione riguardo alla capacità di avvicinarsi agli impegnativi traguardi imposti dalla Direttiva Quadro dell'Unione Europea sulle acque.

Attualmente in Inghilterra si contano 20 imprese, di cui 10 di grande dimensione, e 10, molto più piccole, che gestiscono il servizio a livello locale. Due aziende gestiscono il servizio in Galles.

Completamente diversi rispetto a Inghilterra e Galles sono gli assetti di Scozia e Irlanda del Nord, dove il Servizio idrico è rimasto totalmente pubblico, affidato ad un unico gestore, rispettivamente, **SCOTTISH WATER** e **NORTHERN IRELAND WATER**.

La gestione del Servizio Idrico nei primi dieci Comuni del Regno Unito per popolazione è riepilogata nella tabella n. 16: tutti i gestori dell'Inghilterra e del Galles sono privati, mentre i due Comuni scozzesi hanno gestione pubblica.

La situazione è stabile e non risulta alcun caso di ripublicizzazione.

<b>TABELLA N. 16 – GESTORI SERVIZIO IDRICO NEI PRIMI 10 COMUNI DEL REGNO UNITO</b>		
<b>COMUNI</b>	<b>GESTORI PUBBLICI</b>	<b>GESTORI PRIVATI</b>
LONDRA		THAMES WATER
BIRMINGHAM		SEVERN TRENT WATER
LEEDS		YORKSHIRE WATER
GLASGOW	SCOTTISH WATER	
SHEFFIELD		YORKSHIRE WATER
BRADFORD		YORKSHIRE WATER
MANCHESTER		UNITED UTILITIES WATER
EDIMBURGO	SCOTTISH WATER	
LIVERPOOL		SEVERN TRENT WATER
BRISTOL		BRISTOL WATER – WESSEX WATER

Per quanto concerne il Settore di **Igiene Urbana** nel Regno Unito la competenza è affidata ai Comuni (“*City Council*”), da soli o in forma spontaneamente associata con i Comuni limitrofi, che, in genere, si limitano a pianificare le modalità e i tempi della raccolta e smaltimento dei rifiuti e poi ad affidare le attività operative a soggetti terzi, generalmente privati.

Il mercato britannico, che occupa circa 119.000 addetti, è gestito per circa il 12% direttamente dai Comuni o da aziende pubbliche, e per l’88% da imprese private o miste. Il Settore è piuttosto frazionato, dato che i primi tre operatori coprono il 23% del mercato, contro il 12% in Italia.

Il livello di affidamento al settore privato è praticamente la norma nei Comuni di minore dimensione, mentre in quelli maggiori vi sono alcune gestioni pubbliche. Come si può notare dai dati della tabella n. 17, che riepiloga la gestione dell’Igiene Urbana nei primi dieci Comuni del Regno Unito per popolazione, le fasi di raccolta e spazzamento sono spesso svolte da entità pubbliche, in qualche caso direttamente in economia, mentre le fasi di trattamento, riciclo e smaltimento sono quasi sempre gestite da società private (o una delle due principali società francesi oppure società britanniche).

<b>TABELLA N. 17 – GESTORI SERVIZIO IGIENE URBANA NEI PRIMI 10 COMUNI DEL REGNO UNITO</b>		
<b>COMUNI</b>	<b>GESTORI PUBBLICI</b>	<b>GESTORI PRIVATI</b>
LONDRA	LONDON WASTE	SITA (Gruppo SUEZ)
BIRMINGHAM		ONYX ESYS (Gruppo VEOLIA)
LEEDS	AWM	VEOLIA
GLASGOW	CITY COUNCIL	
SHEFFIELD		VEOLIA
BRADFORD	AWM	VEOLIA
MANCHESTER	GMWDA	VIRIDOR
EDIMBURGO	CITY COUNCIL	
LIVERPOOL	WSROC	KMH ENVIROMENTAL
BRISTOL	CITY COUNCIL	

I principali operatori privati inglesi del Settore sono i Gruppi BIFFA e SCHANKS: BIFFA ha circa 5.000 dipendenti che operano nel settore, SCHANKS circa 4.000. SHANKS trae il 73% dei ricavi dalla fase di smaltimento dei rifiuti.

In Gran Bretagna si è sviluppata una legislazione sul recupero dei rifiuti da imballaggio che ha portato alla creazione di titoli (*Packaging Recovery Notes – PRN*) che costituiscono delle vere attestazioni di buona valorizzazione, emesse dalle imprese che vi aderiscono.

Il valore di questi titoli di scambio viene fissato dall’offerta e dalla domanda, le imprese possono sottrarsi dalle loro responsabilità in materia di valorizzazione dei rifiuti di imballaggio acquistando PRN sul mercato, contribuendo così al trattamento dei rifiuti e alla loro valorizzazione.

Nel Regno Unito i poteri relativi al **Trasporto Pubblico Locale** sono gestiti dal governo centrale per l’Inghilterra, mentre per Galles, Scozia e Irlanda del Nord sono demandati ai governi locali. Comuni, Contee e Autorità Metropolitane (*“Integrated Transport Authorities”*) hanno la responsabilità della pianificazione (attraverso i *“Local Transport Plans”* validi per quattro anni), del controllo e della gestione del servizio. Il trasporto su gomma e su ferro (al di fuori di Londra) è stato completamente liberalizzato e, pertanto, viene gestito da una o più aziende private nella stessa area urbana e/o suburbana secondo una logica commerciale, a cui viene affidato il servizio dalle Agenzie pubbliche. Il settore pubblico, oltre a programmare, gestire gli affidamenti e controllare gli standard di qualità, si limita ad intervenire con compensazioni economiche solo a favore delle fasce deboli (ad esempio i disabili e gli over 62 anni). Solo nell’Irlanda del Nord la maggior parte dei servizi di TPL sono operati da società della NITHC (*“Northern Ireland Transport Holding Company”*), che è a totale proprietà statale.

Il mercato, oltre che liberalizzato, è anche molto frammentato. Quindi la tabella n. 18, relativa alla situazione del trasporto locale nei primi dieci Comuni del Regno Unito per popolazione, contiene informazioni diverse rispetto a quelle degli altri Stati.

<b>TABELLA N. 18 – GESTORI TRASPORTO PUBBLICO LOCALE NEI PRIMI 10 COMUNI DEL REGNO UNITO</b>		
<b>COMUNI</b>	<b>SOGGETTI PUBBLICI</b>	<b>SOGGETTI PRIVATI</b>
LONDRA	TRANSPORT FOR LONDON (GESTORE)	
BIRMINGHAM	NETWORK WEST MIDLANDS (REGOLATORE)	NUMEROSI GESTORI
LEEDS	TRANSPORT FOR WEST YORKSHIRE (REGOLATORE)	NUMEROSI GESTORI
GLASGOW	STRATCLYDE PARTNERSHIP FOR TRANSPORT (REG.)	NUMEROSI GESTORI
SHEFFIELD	TRAVEL SOUTH YORKSHIRE (REGOLATORE)	NUMEROSI GESTORI
BRADFORD	TRANSPORT FOR WEST YORKSHIRE (REGOLATORE)	NUMEROSI GESTORI
MANCHESTER	TRANSPORT FOR GREATER MANCHESTER (REGOL.)	NUMEROSI GESTORI
EDIMBURGO	TRANSPORT FOR EDIMBOURGH (REGOLATORE)	NUMEROSI GESTORI
LIVERPOOL	MERSEY TRAVEL (REGOLATORE)	NUMEROSI GESTORI
BRISTOL		5 SOCIETA' per i BUS + 3 FERROVIARIE

I due principali operatori privati nel settore dei trasporti pubblici sono STAGECOACH e ARRIVA. STAGECOACH ha 20.000 dipendenti, opera in 100 Comuni del Regno Unito e trasporta 3 milioni di passeggeri al giorno.

ARRIVA, che nel 2010 è stata acquistata dal gruppo tedesco DB, opera sia nel Regno Unito che in altri Paesi europei, tra cui l'Italia. Su 44.000 dipendenti totali, 17.000 operano nel Regno Unito, dove copre il 14% del mercato.

**Spagna: assetto misto pubblico – privato, con una prevalenza del pubblico nelle aree urbane maggiori, e nei centri minori prevalenza di privati. Mercato piuttosto concentrato.**

Il **Servizio Idrico** spagnolo si caratterizza per due aspetti peculiari. Il primo è la diffusione in tutto il paese della gestione delle risorse idriche “all’ingrosso”, che consistono in un complesso e articolato sistema finalizzato alla captazione delle scarse risorse idriche tramite dighe e laghi artificiali, al trasferimento tra diversi bacini idrografici, alla potabilizzazione, e alla distribuzione fino ai depositi locali (“*depositos de cabecera*”) dei Comuni. Questa fase, detta “*abastecimiento en alta*”, era affidato già in epoca franchista a Enti governativi (“*Confederación Hidrográfica*”), per certi versi assimilabili ai nostri Consorzi di bonifica, ma con competenze assai più ampie. I Comuni, che in base alla Legge 7/1985 (detta “*de bases de Régimen Local*”) hanno la competenza esclusiva delle fasi di approvvigionamento e distribuzione (“*abastecimiento*”), fognatura (“*alcantarillado*”) e depurazione (“*saneamiento*”), in realtà da tempo ricevono l’acqua all’ingrosso dalle *Confederación Hidrográfica* e iniziano la loro filiera produttiva con la fase di distribuzione all’utenza urbana (“*abastecimiento en baja o distribución domiciliaria*”).

Il secondo aspetto peculiare, che ha in gran parte condizionato le successive scelte di assetto del mercato, è che le fasi più a valle della filiera, fino a tempi relativamente recenti, si sono limitati al collettamento e all’allontanamento dei reflui. Solo dopo l’ingresso della Spagna nella UE vi è stato un consistente impegno, anche finanziario, per dotare il paese di infrastrutture per la depurazione adeguate agli stringenti standard europei.

I modelli di gestione dei servizi idrici urbani nei circa 8.100 Comuni spagnoli, ferma restando la citata distinzione delle fasi di captazione/adduzione e distribuzione al dettaglio in due livelli distinti, possono essere ricondotti in estrema sintesi in tre macro categorie:

gestione diretta (in economia) da parte dei Comuni (“*Municipio autosuficiente*”);

costituzione di aziende interamente pubbliche, aventi o meno personalità giuridica di diritto privato;

affidamento a soggetti privati, secondo varie modalità contrattuali (non vi sono vincoli particolari nella scelta delle modalità procedurali per l’affidamento, né rispetto all’oggetto dell’affidamento, che può riguardare specifiche attività o fasi, oppure il servizio integrato).

Il mercato idrico spagnolo, rispetto alla tradizionale dicotomia pubblico – privato, è diviso a metà. Secondo i dati della XIII Edizione (pubblicata nel 2014) dell’*Encuesta de Suministro de Agua Potable y Saneamiento*, una ricerca che viene svolta ogni due anni, il 10% dei cittadini usufruisce di

un servizio idrico gestito direttamente dai Comuni, il 40% da imprese pubbliche, il 15% da imprese miste, il 35% da privati. Tuttavia la distribuzione tra le due categorie è molto differenziata in rapporto alle dimensioni dei Comuni: nelle città metropolitane il servizio idrico è gestito in maggioranza da Enti e società pubblici (70%), nelle città con popolazione superiore a 100.000 abitanti in maggioranza da imprese private o miste (60%), mentre nei Comuni meno di 100.000 abitanti la gestione privata è praticamente la norma (90%).

Fino agli anni '80 la gestione pubblica è stata largamente prevalente. Da allora, la gestione privata si è progressivamente diffusa, soprattutto nei Comuni con dimensioni minori.

Le tariffe dell'acqua sono fissate di norma dalle Confederazioni idrografiche o dai consorzi tra comuni per l'esercizio collettivo dei servizi idrici nel territorio di competenza, senza alcun tipo di controllo da parte del regolatore.

Il Servizio Idrico nei primi dieci Comuni spagnoli (tabella n. 19), in 6 casi ha una gestione pubblica e in 4 è affidato a società private o miste.

<b>TABELLA N. 19 – GESTORI SERVIZIO IDRICO NEI PRIMI 10 COMUNI DELLA SPAGNA</b>		
<b>COMUNI</b>	<b>GESTORI PUBBLICI</b>	<b>GESTORI PRIVATI O MISTI</b>
MADRID	CANAL DE ISABEL SEGUNDA	
BARCELONA		AGBAR
VALENCIA		GRUPO AGUAS DE VALENCIA
SIVIGLIA	EMASESA	
SARAGOZZA	GESTIONE IN ECONOMIA	
MALAGA	EMASA	
MURCIA		EMUASA
PALMA DI MAIORCA	EMAYA	
LAS PALMAS CANARIA		EMALSA
BILBAO	CONSORCIO DE AGUAS BILBAO	

Ultimamente vi è stato qualche caso di ripublicizzazione ma si tratta di episodi molto marginali, sia nel numero (14 casi dal 2003 al 2014), sia nelle dimensioni (319.704 abitanti coinvolti), per cui si può affermare che si tratti di normali oscillazioni degli assetti del mercato.

Nell'ultimo ventennio si è assistito anche a una forte tendenza alla concentrazione del mercato. Due imprese private, AGBAR (AGUA DE BARCELONA), del Gruppo francese SUEZ, e AQUALIA si spartiscono il 75% del mercato. Gli altri principali operatori privati del settore sono URBASER, ACCIONA, SACYR, AUSA, e HIDROGEA. AQUALIA è controllata da FCC (Gruppo FERROVIAL), con oltre 28 milioni di utenti, attivo in 4 Continenti nei settori dell'acqua, dei rifiuti e delle costruzioni. Anche URBASER è una multinazionale attiva nei settori dell'acqua, dei rifiuti e delle costruzioni. ACCIONA e SACYR sono due multinazionali, specializzate nel settore idrico.

Il Settore **Igiene Urbana** in Spagna è regolato dalla Legge n. 10 del 21 aprile 1998 (“*Ley de Residuos*”), che ha recepito i contenuti della Direttiva Europea sui rifiuti n. 91/156/CEE.

La competenza in materia (“*Limpieza publica*”) sono assegnate ai Comuni, che possono decidere se gestire in proprio il servizio, costituire apposite società pubbliche, ovvero avvalersi di privati, affidando il servizio a società miste oppure integralmente a società private.

Il Settore è molto concentrato, dato che i primi tre operatori coprono il 57% del mercato domestico, contro il 12% in Italia.

La ricognizione sui primi dieci Comuni per popolazione (tabella n. 20) conferma una notevole varietà e pluralità di approccio: tre Comuni (Madrid, Siviglia, Las Palmas) hanno costituito soggetti pubblici ad hoc; uno (Palma di Maiorca) ha costituito una Multiutility pubblica che gestisce anche il servizio idrico; uno (Malaga) ha costituito una società mista con la società privata FCC; gli altri cinque (Barcellona, Valencia, Saragozza, Murcia, Bilbao) hanno appaltato in toto il servizio a imprese private. Anche nel settore dell’Igiene Urbana si presenta una suddivisione tra le due macro categorie simile a quella, già descritta, che caratterizza il mercato del servizio Idrico. Nei Comuni di dimensione minore la soluzione che prevede il coinvolgimento dei privati risulta essere di gran lunga la prevalente: infatti il mercato spagnolo, che occupa complessivamente circa 76.000 addetti, è gestito per il 24% dai Comuni o da aziende pubbliche, e per il 76% da imprese private o miste.

I principali operatori privati spagnoli del Settore sono FCC (Gruppo FERROVIAL), URBASER, CESP. FCC ha oltre 91.000 dipendenti che operano nel settore, URBASER oltre 34.000, CESP quasi 16.000: tutte e tre le imprese sono attive sia in Spagna che in numerosi altri paesi.

TABELLA N. 20 – GESTORI SERVIZIO IGIENE URBANA NEI PRIMI 10 COMUNI DELLA SPAGNA		
COMUNI	GESTORI PUBBLICI	GESTORI PRIVATI
MADRID	GEDESMA	
BARCELONA		URBASER
VALENCIA		URBASER
SIVIGLIA	LIPASAM	
SARAGOZZA		URBASER
MALAGA		LIMASA
MURCIA		CESPA
PALMA DI MAIORCA	EMAYA	
LAS PALMAS CANARIA	LPGC VUELVE LATIR	
BILBAO		FCC

**Il Trasporto Pubblico Locale** in Spagna, con riferimento alle aree urbane e metropolitane, è competenza dei Comuni e delle Comunità Autonome. La Legge n. 7 del 1985 prevede la sua obbligatorietà nelle città con più di 50.000 abitanti. La regolazione del servizio afferisce alle Comunità Autonome e la sua gestione ai Comuni; il servizio può essere gestito in modo diretto o

indiretto. Nel primo caso i Comuni possono operare “in economia” oppure creare Agenzie o Società controllate. La gestione indiretta avviene per mezzo di concessione o di gestione mista con soggetti privati. Nelle principali città spagnole il trasporto urbano (bus, tram, metro) è generalmente gestito da società pubbliche, mentre nel resto del Paese operano sia aziende pubbliche che private.

Nelle più grandi città spagnole, in sette casi su dieci (tabella n. 21) i gestori del servizio di trasporto sono società pubbliche municipali. Fanno eccezione Saragozza, che ha costituito una società mista col principale operatore privato spagnolo, il GRUPO AVANZA; Murcia, che ha affidato la gestione della linea del tram a una società controllata da FCC del GRUPPO FERROVIAL; Las Palmas, che ha affidato il servizio a una cooperativa denominata GLOBAL.

FCC opera principalmente nei settori delle costruzioni, idrico e rifiuti e, marginalmente, nella gestione del trasporto pubblico. GLOBAL gestisce il servizio di trasporto nelle isole Canarie.

AVANZA gestisce i trasporti urbani in 28 città spagnole e 2 portoghesi e, nel 2014, ha trasportato 247 milioni di passeggeri. Gestisce anche una ampia rete di trasporti suburbani (“*Cercanias*”) su gomma, tra cui quella dell’area metropolitana di Madrid.

La rete di trasporti regionali e suburbani su ferro, che molto spesso è integrata con quella urbana (quantomeno nelle maggiori città) è gestita dalla società statale RENFA.

<b>TABELLA N. 21 – GESTORI TRASPORTO PUBBLICO LOCALE NEI PRIMI 10 COMUNI DELLA SPAGNA</b>		
<b>COMUNI</b>	<b>GESTORI PUBBLICI</b>	<b>GESTORI PRIVATI</b>
MADRID	CRTM	
BARCELONA	TMB	
VALENCIA	FGV	
SIVIGLIA	TUSSAM	
SARAGOZZA		URBANOS DE ZARAGOZA
MALAGA	EMT	
MURCIA	TM – LATBUS	TRANVIA MURCIA
PALMA DI MAIORCA	CTM	
LAS PALMAS CANARIA		GLOBAL
BILBAO	EUSKUTREN	

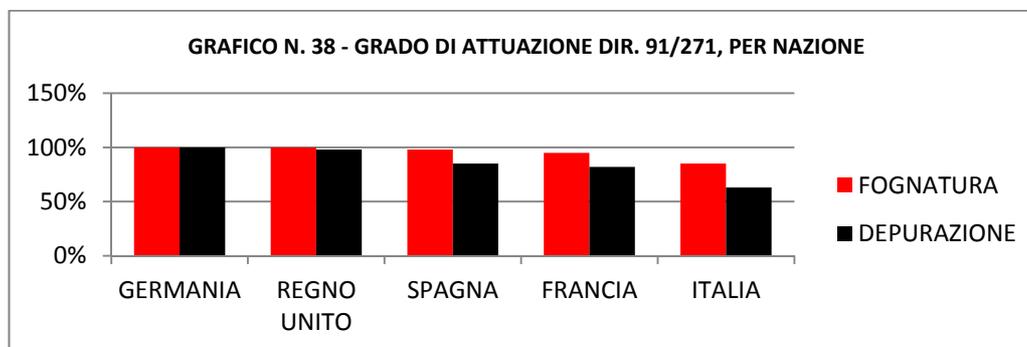
Nella seconda parte del capitolo “*Uno sguardo sull’Europa*” sono esaminati aspetti relativi alla qualità e al costo dei tre servizi considerati: Servizio Idrico, Igiene Urbana, Trasporto Pubblico.

Per quanto concerne il **Servizio Idrico** la qualità è in generale molto più elevata nei quattro Paesi considerati rispetto all’Italia, sia per quanto riguarda la tutela ambientale, sia relativamente agli standard di servizio erogati all’utenza.

	GERMANIA	REGNO UNITO	FRANCIA	SPAGNA	ITALIA
Consumi acqua potabile (mc/pc/anno)	50	65	57	76	61
% Popolazione allacciata acquedotto	100	100	100	100	99
% Perdite in rete	7	16	21	22	32
% Popolazione allacciata fognatura	100	99	100	99	80
% Popolazione allacciata depuratori	100	99	100	99	70

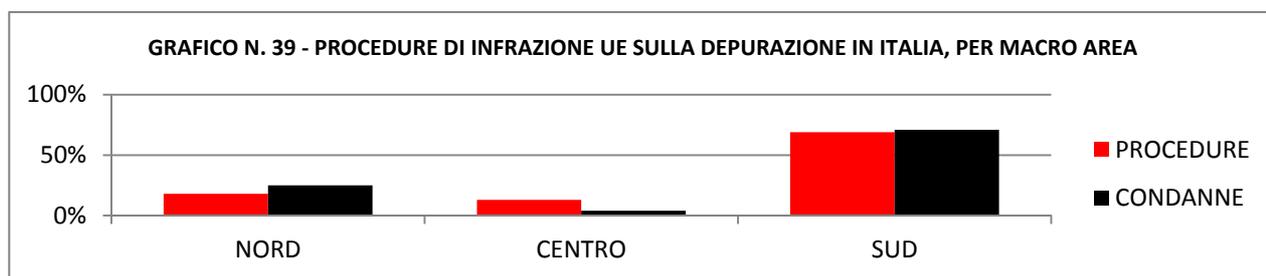
I dati riportati nella tabella sono tratti in parte dalle statistiche EUROSTAT e, in parte, dal Rapporto “Il diario della transizione”, pubblicato dal CENSIS nel 2014.

Uno dei problemi del sistema idrico italiano sono le elevate perdite della rete di distribuzione, che si mantengono costanti al di sopra del 30%, mentre negli altri quattro Paesi oscillano tra il 7 e il 22%. Ma l’aspetto più preoccupante è lo scarto nel settore dei reflui, con grave impatto sullo stato di salute di fiumi, laghi e mari. Nei quattro Paesi considerati la totalità della popolazione è collegata a reti fognarie e a impianti di depurazione, mentre in Italia il 20% degli abitanti non è collegata alla rete fognaria e il 20% agli impianti di depurazione. La relazione della Commissione Europea al Parlamento del 7 agosto 2013 ha evidenziato, per ciascuno Stato membro, il grado di conformità rispetto alla Direttiva sulle acque reflue 91/271/CEE, con riferimento all’art. 3 (allacciamento alle reti fognarie) e all’art. 4 (trattamento e depurazione). I dati, riportati nel grafico n. 38, mostrano come Germania e Regno Unito siano conformi praticamente al 100% e che la Spagna abbia quasi completamente recuperato il ritardo che aveva all’atto dell’ingresso nell’Unione.



L’Italia è invece gravemente inadempiente, come confermano le numerose procedure di infrazione (ben 1.008) attivate dall’Unione Europea, che, in 133 casi, si sono già concluse con condanne.

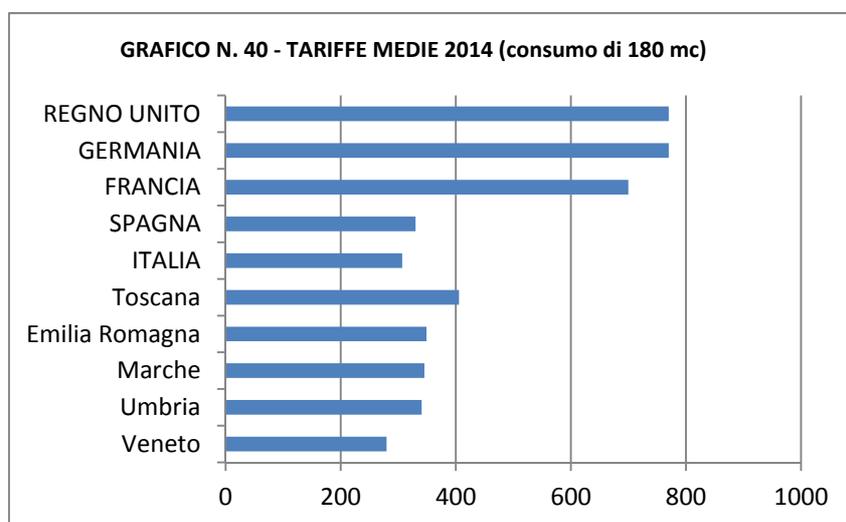
Tuttavia, come si nota nel grafico n. 39, la situazione è molto diversa tra Nord, Centro, Sud e Isole (Campania, Calabria e Sicilia superano da sole il 50% delle procedure e il 63% delle condanne).



Sempre il CENSIS ha calcolato che gli investimenti annui per l’ammodernamento delle reti idriche in Italia sono 30 euro pro capite, contro gli 80 in Germania, i 90 in Francia e i 100 nel Regno Unito. Le tariffe medie europee per il Servizio Idrico (grafico n. 40) in Germania, Regno Unito e Francia sono sensibilmente più elevate (più del doppio) rispetto a quelle dell’Italia e della Spagna (Fonte: CENSIS, Diario della transizione, 2014). I dati delle Regioni si riferiscono ai Comuni capoluogo. I fautori delle privatizzazioni sostengono che, a fronte di tariffe più elevate, vi sono investimenti più alti. Al contrario, coloro che sostengono la prevalenza del settore pubblico, affermano che a tariffe più elevate corrispondono anche profitti più alti.

Scottish Water (interamente pubblica), nei suoi documenti, sostiene esplicitamente che le proprie tariffe sono del 10% più basse di quelle medie delle imprese private di Inghilterra e Galles.

L’Istituto Leoni (che si autodefinisce “liberale” o “liberista”, e infatti sottolinea che il citato studio fa parte di “Idee per il libero mercato”), nella ricerca “Vendere l’acqua è davvero come vendere la mamma?” riporta che in Francia, fatto 100 il livello tariffario delle imprese private, quello delle imprese miste è 90, e quello delle imprese pubbliche è 77.



Per quanto concerne il Servizio di **Igiene Urbana**, i rifiuti prodotti nelle cinque Nazioni tendono a diminuire, sia in valore assoluto (tabella n. 23), sia in valori per abitante (tabella n. 24).

<b>TABELLA N. 23 – PRODUZIONE RIFIUTI SOLIDI URBANI, PER NAZIONE (tonn/000)</b>			
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
GERMANIA	50.237	49.759	49.780
FRANCIA	35.019	35.001	34.828
REGNO UNITO	31.066	30.413	30.890
ITALIA	31.386	29.994	29.573
SPAGNA	22.672	21.896	20.931
EUROPA A 28	250.898	246.148	243.240

Tutti i dati statistici sono tratti dal Rapporto Rifiuti Urbani 2015 dell'ISPRA, fonte EUROSTAT. Il calo della produzione individuale dei rifiuti, con la sola eccezione della Germania, oltre che al perdurare della crisi economica, si può ascrivere anche a modelli di comportamento più virtuosi.

<b>TABELLA N. 24 – RIFIUTI SOLIDI URBANI PRO CAPITE, PER NAZIONE (kg/anno)</b>			
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
GERMANIA	614	619	617
FRANCIA	538	535	530
REGNO UNITO	529	504	491
ITALIA	491	477	482
SPAGNA	485	468	449
EUROPA A 28	497	488	481

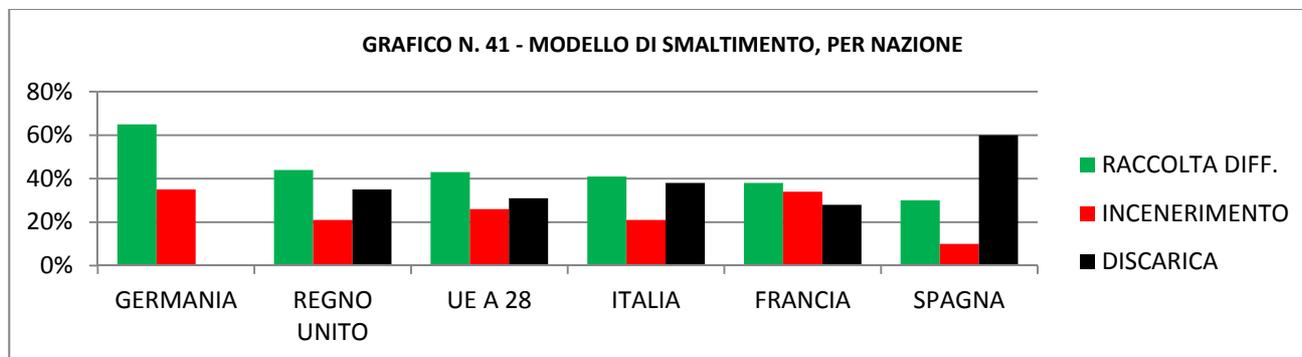
Mentre la produzione dei rifiuti tra i cinque paesi considerati è abbastanza simile, a parte una più elevata produzione pro capite della Germania, presenta profonde differenze il modello di raccolta e smaltimento (grafico n. 41).

La Germania presenta una gestione di assoluta eccellenza, con raccolta differenziata (riciclaggio più compostaggio) molto sviluppata, mentre per la parte residua si ricorre all'incenerimento e la discarica è praticamente a zero. Dagli anni Settanta la Germania è molto sensibile al tema del riciclo: ne è testimonianza il "*Pfand*", uno tra i più efficaci e semplici sistemi di recupero delle bottiglie in vetro e in plastica, adottato già da diversi anni. Il meccanismo sta nell'addebitare, al momento dell'acquisto al supermercato, una sorta di pegno (il *Pfand*, appunto) successivamente recuperabile inserendo il vuoto in una apposita macchina che emette uno scontrino a credito del cliente. L'ammontare della somma a credito può essere scalata dalla spesa successiva o spedita cash direttamente a casa. I vantaggi del *Pfand* sono evidenti, in primo luogo per l'utente finale, che può godere del principio vuoto a rendere, a differenza di altri guadagni derivati dal riciclo, percepibili solo in un maggiore lasso di tempo.

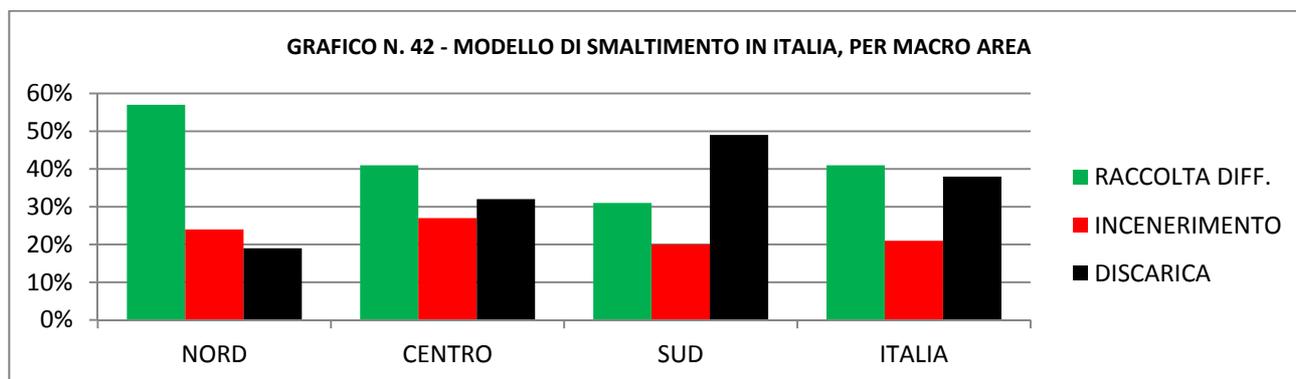
Il Regno Unito ha una raccolta differenziata superiore alla media europea, ma ricorre ancora molto alla discarica.

Francia e Italia presentano una situazione, in termini qualitativi, complessivamente inferiore, sia pure non di molto, alla media europea.

Più lontani i risultati della Spagna, che evidenzia ancora una modesta raccolta differenziata e un ricorso alla discarica molto elevato.



Peraltro, mentre le differenze regionali nelle altre nazioni sono modeste, in Italia le situazioni locali presentano differenze molto marcate. Se a livello europeo l'Italia si trova in una posizione intermedia, a livello interno vi sono forti difformità in materia di gestione e smaltimento dei rifiuti (grafico n. 42): le regioni settentrionali (e, in particolar modo, il Nord Est) hanno una posizione molto avanzata, mentre quelle del Centro e, soprattutto, del Sud fanno da contraltare. Troppe sono ancora le discariche attive, spesso non conformi alla normativa europea. Sebbene da oltre vent'anni le normative comunitarie richiedano un uso delle discariche ridotto a "opzione di scorta" e nel 2003 una Direttiva della UE abbia imposto la chiusura di 288 impianti (di cui 43 al Nord, 16 al Centro e 229 al Sud), nel 2012 ne erano in attività ancora 186 (rispettivamente 79 al Nord, 66 al Centro e 41 al Sud). Il quadro non è idilliaco, soprattutto se si considerano anche le carenze strutturali, specie nel Meridione e nello specifico nella regione Campania, che sono costate una serie di multe da parte della Corte di giustizia europea per 1,2 miliardi di euro in totale.



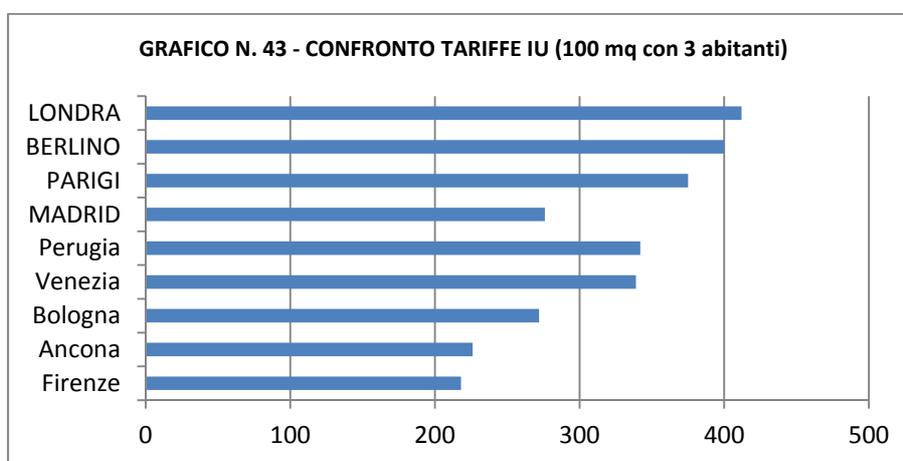
Comunque, prendendo in considerazione le percentuali di raccolta differenziata (considerato dalla UE il parametro principale di comportamento virtuoso) e quelle di conferimento in discarica (considerato dalla UE il principale parametro negativo, da monitorare con grande attenzione) la

situazione sta gradualmente migliorando in tutti i paesi (forse con la sola eccezione della Francia), come si può notare dai dati riportati nelle tabelle n. 25 e 26.

TABELLA N. 25 – PERCENTUALE RACCOLTA DIFFERENZIATA, PER ANNO E PER NAZIONE			
	2011	2012	2013
GERMANIA	63%	65%	65%
REGNO UNITO	39%	40%	44%
ITALIA	38%	41%	41%
FRANCIA	37%	37%	38%
SPAGNA	27%	30%	30%
EUROPA A 28	39%	41%	43%

TABELLA N. 26 – PERCENTUALE RIFIUTI A DISCARICA, PER ANNO E PER NAZIONE			
	2011	2012	2013
GERMANIA	0%	0%	0%
REGNO UNITO	38%	35%	35%
ITALIA	45%	41%	38%
FRANCIA	28%	29%	28%
SPAGNA	63%	61%	60%
EUROPA A 28	34%	32%	31%

Le tariffe per il servizio di Igiene Urbana (grafico n. 43) in generale sono calcolate direttamente dai Comuni e inviate annualmente a ciascun utente unitamente alle tasse per l'abitazione. Il sistema è quindi simile alla nostra TARI, con importi che sono superiori a quelli dei cinque capoluoghi di Regione italiani (con la sola eccezione di Madrid).



Per quanto concerne il **Trasporto Pubblico Locale** il confronto tra l'Italia e gli altri quattro Paesi europei è contenuto in due ricerche, una, di ASSTRA ed HERMES, che analizza la situazione esistente nelle capitali, e l'altra, più complessiva, a cura della Fondazione CARACCIOLO.

(i riferimenti precisi delle due ricerche sono riportati nella nota metodologica in calce al capitolo)

In estrema sintesi i dati mostrano, con grande evidenza, il profondo ritardo dell'Italia rispetto a tutti e quattro i Paesi esaminati, particolarmente accentuato dalla mancata integrazione tra gomma e ferro (tram, metropolitane, ferrovie suburbane). L'assenza di una politica del trasporto pubblico in Italia, a differenza di quanto avviene da tempo in Germania e Francia, ma anche nel Regno Unito e

in Spagna, ha fatto accumulare una distanza rilevante ed empiricamente evidente in termini di sostenibilità ed efficienza del servizio.

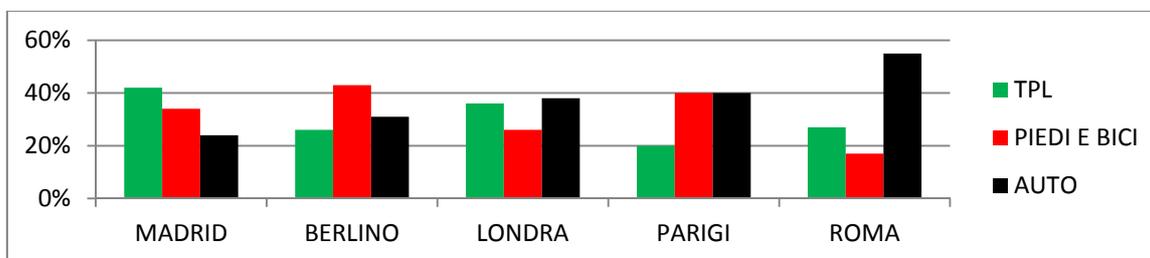
La prima ricerca, come detto, confronta la situazione del trasporto pubblico nelle cinque capitali (Berlino, Londra, Parigi, Madrid, Roma), intrecciando i dati specifici sul Settore anche con la problematica più complessiva della mobilità urbana.

Il tasso di motorizzazione evidenzia subito la distanza di Roma rispetto alle altre capitali.

TABELLA N. 27 – N. DI AUTOVETTURE PER 1.000 ABITANTI				
LONDRA	BERLINO	PARIGI	MADRID	ROMA
237	316	464	517	670

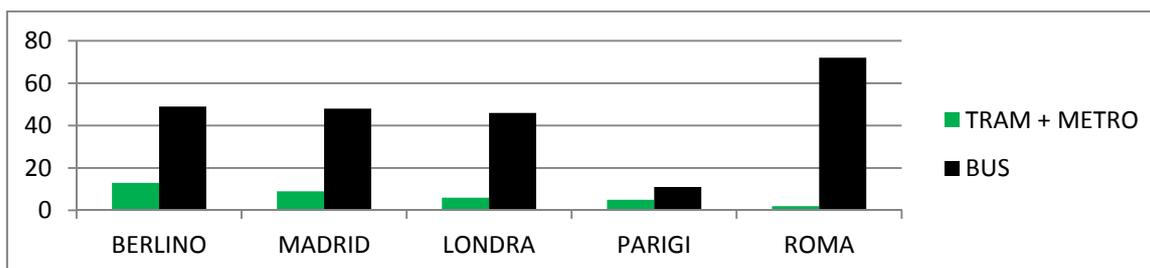
La conferma della scarsa propensione italiana all'utilizzo del mezzo pubblico viene dai dati del grafico n. 44, che confronta le diverse percentuali di spostamenti per mezzo utilizzato.

**GRAFICO N. 44 – SPOSTAMENTI URBANI PER MODALITA', PER CAPITALE**



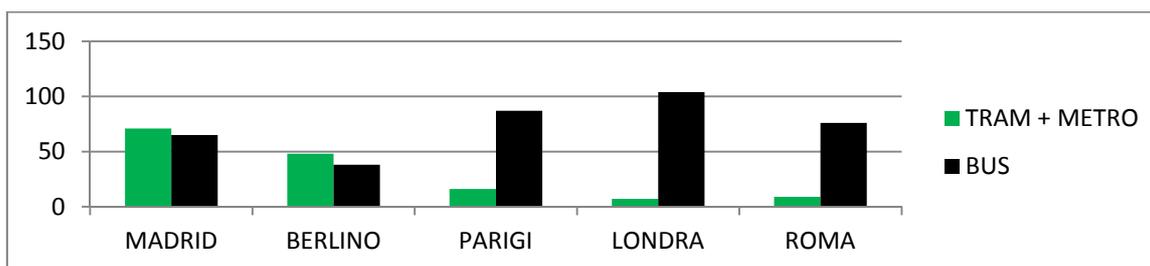
L'offerta infrastrutturale a Roma, basata sui bus, è largamente deficitaria rispetto alle altre città con riferimento ai mezzi di trasporto più sostenibili ed efficienti: tram e metropolitane.

**GRAFICO N. 45 – KM RETE PER 100.000 ABITANTI, PER MODALITA' E PER CAPITALE**



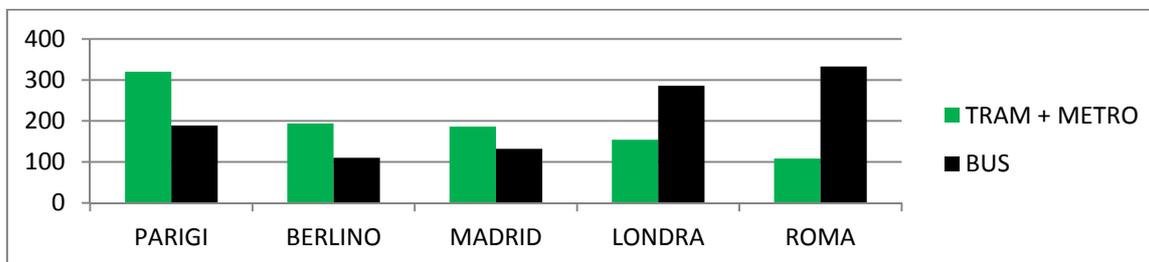
I mezzi disponibili per modalità di trasporto sono evidenziati nel grafico n. 46.

**GRAFICO N. 46 – N. MEZZI PER 100.000 ABITANTI, PER MODALITA' E PER CAPITALE**



Per avere un quadro dell'utilizzo effettivo da parte della popolazione del parco mezzi disponibile è più indicativo quanto contenuto nel grafico n. 47, che mostra i passeggeri trasportati per abitante, per ciascuna modalità.

**GRAFICO N. 47 – PASSEGGERI TRASPORTATI PER ABITANTE, PER MODALITA' E PER CAPITALE**



L'età media del parco autobus di Roma è molto più alta rispetto alle altre città.

BERLINO	LONDRA	MADRID	PARIGI	ROMA
5	6	6	7	9

Anche per quanto concerne l'efficienza, il sistema italiano conferma la sua modestia.

Roma che, insieme a Madrid, ha il costo del biglietto più basso (costo per una corsa di 10 km o di 6 miglia o di 10 fermate), è l'unica capitale i cui ricavi da traffico rispetto ai costi operativi sono largamente inferiori allo standard del 35% fissato dall'Unione Europea.

	LONDRA	BERLINO	PARIGI	MADRID	ROMA
Costo biglietto (euro)	2,85	2,30	1,67	1,50	1,50
Copertura costi operativi (%)	55%	48%	65%	86%	21%

Si potrebbe affermare che il quadro fino a qui descritto sia circoscritto a una città, come Roma, con problematiche particolari e, pertanto, non sia rappresentativo della realtà più complessiva italiana.

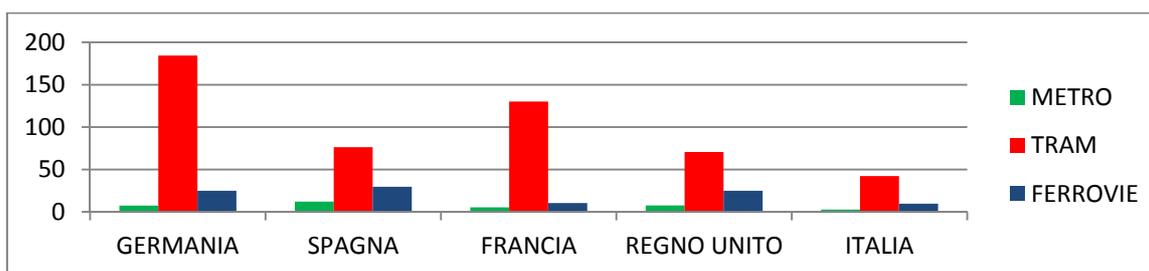
A tale scopo è utile confrontare anche i dati della seconda ricerca, che, pur essendo più datata, esamina la situazione di ciascuna nazione, con particolare riferimento alle città con popolazione superiore a 500.000 abitanti.

Il ritardo italiano, in particolare, si concentra nell'utilizzo dei mezzi più efficienti e sostenibili in termini ecologici, cioè tram e metropolitane.

FRANCIA	GERMANIA	REGNO UNITO	SPAGNA	ITALIA
208	189	150	142	105

Se si allarga il discorso anche alla dotazione infrastrutturale delle ferrovie urbane e suburbane la distanza dell'Italia rispetto agli altri Paesi diventa ancora più evidente.

**GRAFICO N. 48 – KM DI RETE PER MILIONE DI ABITANTI, PER NAZIONE**



In Italia il mezzo più utilizzato per il trasporto pubblico resta l'autobus, che è sostanzialmente in linea con la media europea: i veicoli Km per abitante sono 31,7, rispetto al panel europeo di 32,9. Tuttavia, anche in questo caso, si riscontra un forte ritardo che è dovuto all'età media dei mezzi, assai più elevata rispetto agli altri Paesi.

GERMANIA	FRANCIA	SPAGNA	REGNO UNITO	ITALIA
7,1	7,7	7,7	8,4	11

Infine, il dato sull'efficienza del servizio, misurato in percentuale di copertura dei costi operativi da ricavi da traffico conferma la distanza dell'Italia rispetto allo standard europeo e agli altri Paesi.

	REGNO UNITO	GERMANIA	SPAGNA	FRANCIA	ITALIA
Copertura costi operativi (%)	84%	60%	50%	39%	31%

Il servizio di trasporto pubblico riceve contributi pubblici in tutti i Paesi, ma in misura inferiore rispetto all'Italia e, soprattutto, con ben altra efficacia. Vi sono alcune esperienze interessanti, che meritano di essere citate. Ad esempio, in Francia, vi è una legislazione di sostegno sia con tasse di scopo (Legge *Grenelle* del luglio 2010 detta "*Versement transport*"), sia con la possibilità di dedurre fiscalmente il costo sostenuto per gli abbonamenti da parte dei pendolari.

La disattenzione al trasporto pubblico in Italia ha un impatto negativo anche sulla struttura produttiva dell'indotto.

Il caso IVECO è emblematico: mentre lo stabilimento di Avellino è stato chiuso per mancanza di commesse, il sito produttivo di Lione va benissimo e vende autobus sia in Francia che Germania.

Fortunatamente in Italia vi è anche qualche caso positivo. In Umbria la RAMPINI produce autobus elettrici molto innovativi. Però, per affermare il prodotto si è dovuta rivolgere al mercato estero: Vienna, Nizza, e città tedesche come Norimberga e Bamberg. Solo recentemente, dopo le positive sperimentazioni effettuate all'estero, è arrivata qualche commessa interna da Siena, Piacenza, Assisi e Foligno.

### ***Nota metodologica***

*Molte informazioni utilizzate per la prima parte di questo capitolo sono tratte dalle pubblicazioni di due professori della Public Services International Research Unit dell'Università di Greenwich: David Hall e Emanuele Lobina:*

*“Water Companies in Europe”, PSIRU, 2010;*

*“Re-municipalisation in the early twenty first century: Water in France and Energy in Germany”, International Review of Applied Economics, 2013;*

*“Dove va il mondo dei servizi pubblici”, rivista Italiani Europei, n. 3. 2014;*

*“Here to stay: water remunicipalisation as a global trend, PSIRU, 2014;*

*“L'acqua pubblica è il futuro”, PSIRU, 2015.*

*Sul Servizio Idrico è risultata di particolare interesse anche la ricerca condotta dall'Istituto IEFE dell'Università Bocconi in collaborazione col professor Massarutto dell'Università di Udine: “La regolazione economica dei servizi idrici”, 2009.*

*Sul Trasporto Pubblico Locale i dati contenuti nei confronti internazionali sono tratte da due studi: ASSTRA – HERMES. “Il Trasporto Pubblico Locale nelle capitali europee: un'analisi di benchmark”, 2015;*

*FONDAZIONE CARACCILO. “Il Trasporto Pubblico Locale in Italia: stato, prospettive, confronti internazionali”, 2012.*

## Considerazioni finali

In questo ultimo capitolo si accompagna uno sguardo d'insieme sulle tendenze che emergono nell'assetto complessivo dei Servizi Pubblici Locali con alcune considerazioni di sintesi. A una prima parte sui Servizi Pubblici in generale, considerati come sotto insieme delle Società Partecipate dagli Enti locali, segue un commento sui quattro Settori oggetto della presente indagine.

Le tendenze innovative nello scenario dei SPL, dopo un quinquennio di dinamismo durato fino al 2014, si sono ultimamente assai attenuate.

Nel Rapporto 2014, lo scorso anno, si accennava prima di tutto alla strategia di espansione di HERA lungo tutto l'arco costiero adriatico, dalle Marche fino al Friuli Venezia Giulia: acquisizione tra il 2007 e il 2011 del 46,4% di MARCHE MULTISERVIZI; acquisizione a gennaio 2013 di ACEGAS APS (Padova e Trieste); a luglio 2014 acquisizione di AMGA (Udine); Piano Industriale 2014 – 2018 con due ulteriori progetti, la fusione di AIMAG (Carpi), già posseduta al 25%, e l'acquisizione di una azienda veneta da individuare (forse ASCOPIAVE o VERITAS).

Ad un diverso livello dimensionale, molto più ridotto, anche la strategia espansiva di AGSM, azienda energetica di Verona: dopo aver acquisito nel 2012 il 100% di AMIA (gestore di IU e dei servizi cimiteriali a Verona e cintura), ha acquisito anche il 100% di SERIT (IU nella provincia di Verona), e nel 2014 LOMBARDI (IU a Mantova). AGSM e AIM avevano da tempo avviato trattative per un'alleanza. AGSM sondava inoltre una aggregazione con LINEA GROUP HOLDING (Cremona, Lodi, Pavia, parte delle province di Bergamo e Brescia) che avrebbe potuto coinvolgere anche ACSM AGAM (Como), GELSIA (Monza e Brianza) e TEA (Mantova).

Si accennava anche a voci di mercato relative a una possibile fusione tra A2A e IREN.

Il 2015 invece si è caratterizzato come un anno di attesa, per due ordini di motivi.

Il primo attiene alle disposizioni della Legge di stabilità 2015, a cui si è già accennato, relative al più complessivo mondo delle società Partecipate dagli Enti locali. Tutti gli operatori sono rimasti in attesa di prendere posizione rispetto alla concreta attuazione dei Piani di riorganizzazione predisposti a marzo 2015 dagli Enti locali ai sensi della predetta normativa. Inoltre solo a gennaio 2016 sono stati approvati gli schemi dei primi 11 Decreti Madia sulla Pubblica Amministrazione e, in particolare, quelli sulle Società Partecipate e sui Servizi Pubblici Locali.

Il secondo attiene al progressivo intensificarsi delle resistenze sul territorio ai progetti di fusione e/o accorpamento societario che erano stati progettati. Si è parlato, ad esempio, delle crescenti difficoltà che sta incontrando il progetto di acquisizione di AIMAG da parte di HERA. Della seconda acquisizione annunciata nel Piano Industriale di HERA 2014 – 2018 non si hanno notizie affidabili.

In una Regione non compresa nella presente indagine, la Lombardia, l'operazione più importante è l'offerta di acquisto del 51% delle azioni di LGH (Multiutility di Cremona, Crema, Lodi, Pavia e Rovato) da parte di A2A, che, inizialmente, aveva come termine vincolante la fine di novembre 2015. Con l'ingresso in LGH, A2A completerebbe la "conquista" di tutta la Lombardia, visto che è già l'operatore di riferimento anche a Bergamo, Como e Varese, dove da tempo ha stretto accordi e incroci societari con le aziende locali (da ultimo l'acquisizione del 24% di ACSM – AGAM di Como e Monza). L'operazione LGH, dopo aver incontrato diverse resistenze che hanno prodotto qualche ritardo, si è sostanzialmente conclusa. Su richiesta di LGH, A2A aveva prorogato al 12 gennaio 2016 i termini dell'offerta vincolante, al fine di consentire ai soci della stessa LGH il completamento degli ultimi passaggi dell'iter di approvazione. In quella data i soci di LGH hanno formalizzato il loro assenso e, pertanto, ad oggi si prevede che per fine aprile avvenga il closing dell'operazione con la firma del relativo contratto.

Il Decreto Madia sulle società partecipate dagli Enti locali, come si è visto, prevede come principale novità che i Piani di Razionalizzazione, da redarre con continuità ogni anno, finalizzati ad accorpamenti e fusioni societarie, debbano obbligatoriamente contenere anche la soppressione o l'alienazione delle società prive di dipendenti o che abbiano un numero di amministratori superiore a quello dei dipendenti, che abbiano un fatturato medio nel triennio precedente inferiore a 1 milione di euro, che abbiano risultati negativi in 4 esercizi sui 5 precedenti.

Tuttavia, anche a causa delle citate resistenze da parte delle comunità locali, tutti i provvedimenti legislativi fino ad ora promulgati, dopo gestazioni durate anche diversi anni, hanno avuto effetti non particolarmente significativi e, tutto sommato, marginali.

Nelle cinque Regioni considerate nella presente indagine non sono numerosi i progetti che, tra il 2014 e il 2015, sono giunti a conclusione (in Veneto le fusioni tra CAIBT e ACQUE BASSO LIVENZA in LIVENZA TAGLIAMENTO ACQUE e tra SILE PIAVE e SISP in PIAVE SERVIZI; le nuove società di gestione, SVT, partecipata da AIM Mobilità e FTV, e BUSITALIA VENETO, partecipata da BUSITALIA SITA NORD e APS Holding. Nelle Marche l'incorporazione di SMEA in COSMARI e la costituzione di EDMA, società operante nel settore della distribuzione e vendita di gas, partecipata da Multiservizi di Ancona al 55% e dalla toscana Estra al 45%). I progetti ancora in corso sono, in Veneto, la fusione tra ESACOM e SIVE (di cui si discute dal 2013, senza una decisione definitiva) e, in Emilia Romagna, la fusione tra AREA e CMV (decisa e formalizzata, con avvio operativo previsto entro la fine del 2016).

Tuttavia non si esclude il rischio che, anche per decisioni locali ad oggi non prevedibili, possano avvenire mutamenti di assetti azionari o vendite a soggetti più consolidati, soprattutto nelle tre Regioni che non hanno ancora definito dei piani strategici di Settore (Veneto, Marche e Umbria).

I dibattiti che frequentemente si succedono, in generale scarsamente conclusivi, oscillano tra volontà di conservazione dell'esistente e ipotesi, tutto sommato, velleitarie e scarsamente praticabili, di costituzione di gestori unici a livello regionale. Forse sarebbe meglio puntare ad un obiettivo intermedio, apparentemente meno ambizioso, ma certamente più praticabile, come quello di indirizzare alla costituzione di gestori unici per ciascun Ambito o Bacino.

Il rischio che possano verificarsi eventi imprevisti e non pianificati è più ridotto nelle due Regioni che hanno individuato e perseguito una linea strategica, sia pure tra loro assai differenziata:

l'Emilia Romagna, Regione con la strategia di certo più consolidata, ha ormai stabilizzato le due grandi Multiutility quotate, solide e, potenzialmente, in espansione;

la Toscana, anch'essa con una strategia precisa che sta perseguendo con decisione, sia pure talvolta con difficoltà di percorso, ha attuato nel Servizio Idrico un assetto che si è consolidato, nel Trasporto Locale ha concluso la gara per il nuovo gestore unico regionale (la francese RATP, che dovrebbe essere operativa entro il 2016), nell'Igiene Urbana ha suddiviso l'intero territorio in tre ATO (di cui due hanno già individuato il soggetto gestore e solo il terzo, l'ATO Costa, ha ancora difficoltà decisionali locali sul percorso da completare).

Per quanto concerne, nello specifico, il Settore Idrico, la problematica più rilevante che si trova a dover affrontare la maggioranza dei gestori consiste nel completamento o nell'adeguamento delle reti fognarie e degli impianti di depurazione, spesso oggetto di procedure di infrazione attivate dall'Unione Europea. I consistenti investimenti necessari per avviare a soluzione tale problema si riflettono inevitabilmente, stante la normativa vigente che impedisce interventi pubblici in materia, in rincari tariffari, anche rilevanti. Occorre peraltro sottolineare, da un lato, che il livello medio delle tariffe in Italia è nettamente inferiore a quello dei Paesi europei più avanzati e, dall'altro, che, da quando la materia tariffaria è stata sottoposta a regolazione da parte dell'Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas, molto è stato fatto per uniformare a livello nazionale regole, metodi e procedure. Tuttavia sussistono ancora talune difformità, sia tra diverse Regioni, sia a livello d'Ambito e di gestore, che risultano difficilmente comprensibili. In particolare, appare impropria e non coerente la diffusa e ripetuta pratica di distribuire dividendi da parte di aziende del Settore, sia pubbliche che a parziale partecipazione privata. Tale pratica riguarda principalmente l'Emilia Romagna e la Toscana, il cui modello è caratterizzato da gestori quotati in Borsa (nel primo caso) e in parte privatizzati (nel secondo caso). Entrambe le Regioni praticano tariffe molto elevate (superiori alla media nazionale) e distribuiscono cospicui dividendi che solo in quota, anche se maggioritaria, vanno ai Comuni. L'incremento delle tariffe, la cui coerenza con gli esiti referendari è quanto meno dubbia, è largamente al di sopra del tasso di inflazione. Per quanto concerne la più importante indicazione che si trae dallo sguardo sull'Europa emerge che in Francia, per motivi sostanzialmente

analoghi, si sta diffondendo, con esempi anche importanti, una tendenza alla ripubblicizzazione del settore idrico, che attualmente è sostanzialmente in mano a due multinazionali private.

Per quanto concerne il Settore dell'Igiene Urbana l'innovazione più rilevante in termini complessivi è stata introdotta dal Decreto Madia sui Servizi Pubblici a rilevanza economica, che ha affidato all'Autorità per l'Energia la competenze in materia tariffaria, oltre che per il Servizio idrico, anche in materia di rifiuti. Conseguentemente l'Authority muterà il suo nome in ARERA (Autorità per la Regolazione in materia di Energia, Reti e Ambiente). E' probabile che, anche in questo Settore, superato un primo inevitabile periodo di acquisizione delle necessarie informazioni e di rodaggio, verranno introdotte metodologie più omogenee e uniformi tra i diversi territori.

Un aspetto piuttosto rilevante ai fini della presente indagine, con specifico riferimento ad alcuni dei territori oggetto di analisi, riguarda l'orientamento strategico in materia di raccolta e smaltimento.

Si è già accennato alla decisione assunta il 17 giugno 2015 dal Consiglio Locale della provincia di Forlì Cesena, nell'ambito della procedura in corso per l'affidamento del servizio di Igiene Urbana, di costituire una società interamente pubblica a cui affidare in house il servizio di raccolta.

Risultano in corso analoghi orientamenti in diversi Comuni delle province di Bologna e Ferrara.

Questa decisione, anche se ancora soggetta a discussione e, quindi, passibile di diverse soluzioni, risulta comunque significativa, sia per gli evidenti aspetti organizzativi, sia perchè risulterebbe non particolarmente sgradita al soggetto che, apparentemente, ne risulterebbe danneggiato, cioè HERA.

Basta porre attenzione ad alcuni recenti atti societari e alla composizione dei ricavi in materia di rifiuti, per ipotizzare che il vero focus strategico di HERA è la fase di smaltimento piuttosto che quella di raccolta. A partire dal 2009 tutti i 78 impianti del Gruppo (tra cui 6 termovalorizzatori, 14 discariche e 1 centrale termoelettrica) sono stati posti tra gli asset direttamente controllati dalla società HERAMBIENTE. Più recentemente, nel corso del 2015, i termovalorizzatori di Trieste e Padova sono stati scorporati da ACEGAS APS e collocati all'interno (quindi sotto il diretto controllo) di HESTAMBIENTE, società partecipata al 70% da parte della stessa HERAMBIENTE e solo al 30% da parte di ACEGAS APS. Come evidenziato nell'apposito capitolo, HERAMBIENTE tratta e smaltisce sia Rifiuti Solidi Urbani (nell'ordine del 49%) sia Rifiuti Speciali di origine industriale e commerciale, pericolosi e non pericolosi (nell'ordine del 51%).

Per quanto concerne il Trasporto Pubblico Locale la principale evidenza che emerge da questa, come del resto dalle precedenti indagini, è la perdurante crisi strutturale del Settore in Italia. Riguarda in misura quasi analoga tutte le Regioni. In Italia, a differenza di Francia, Germania, Spagna, e anche Regno Unito, pur nella diversità dei modelli strutturali, mancano efficaci politiche di sviluppo per il Settore, manca una fiscalità di sostegno, viene privilegiato il trasporto privato

rispetto a quello pubblico, sono quasi inesistenti le logiche intermodali, programmatiche e tariffarie (sia per quanto concerne l'integrazione ferro – gomma, che per quella urbano – suburbano).

I confronti con le altre nazioni sono evidenti ed impietosi. Soprattutto la Francia e la Germania, puntando al trasporto pubblico hanno costituito i più grandi operatori mondiali nel settore e sviluppato anche una importante filiera industriale nell'indotto.

Tuttavia occorre anche avere contezza che le aziende pubbliche di trasporto in Italia sono spesso inefficienti (spesso al di sotto degli standard UE), con numero e costi degli addetti sproporzionati, e che, spesso, vengono utilizzate come approdo comodo e dorato per gli esuli della politica attiva.

Le due Regioni pilota nella trasformazione del Settore sono la Toscana e l'Umbria: entrambe hanno individuato un gestore unico regionale, la prima scegliendo tramite gara uno dei più grandi operatori francesi, la seconda affidando la gestione al principale gruppo intermodale italiano. Come espressamente dichiarato in sede di aggiudicazione definitiva, ci vorranno un paio d'anni per vedere i risultati del nuovo approccio e stilare i primi bilanci. Comunque è arduo ipotizzare che semplici meccanismi di aggregazione possano risolvere anni di ritardi accumulati e di problemi mai seriamente affrontati a livello nazionale. Il rischio di ulteriori acquisizioni da parte di multinazionali del Settore (principalmente francesi e tedesche), ammesso che di rischio si tratti, è sempre piuttosto elevato. Salvo improbabili mutamenti di scenario, di cui peraltro ad oggi non si ravvisano tracce, la previsione è che il Settore del Trasporto Pubblico Locale prosegua, sia a livello regionale che nazionale, nel suo progressivo degrado.

Per quanto concerne il Settore della Distribuzione del gas, l'anno (il 2016) che appariva come l'inaugurazione della stagione delle gare, sembra confermarsi come l'ennesimo rinvio.

Infatti l'art. 3 della Legge 25 febbraio 2016 n. 21 (che ha trasformato il Decreto Milleproroghe del dicembre 2015) ha prorogato i termini per le gare della distribuzione del gas dai 9 ai 14 mesi, a seconda degli ATEM.

*Il capitolo finale del Rapporto, Allegati, contiene i dati analitici che danno conto puntualmente delle varie situazioni settoriali e territoriali. Ad essi si rimanda per ulteriori approfondimenti.*

**Parte seconda**

**Gli studi di caso**



## **HERA: Dagli aspetti economico-patrimoniali a quelli produttivi-organizzativi**

*HERA è una delle più importanti Multiutility italiane, in quanto gestisce luce, acqua, gas e rifiuti per oltre 250 Comuni situati in Emilia-Romagna, Marche, Veneto e Venezia-Giulia.*

*È nata nel 2002 dall'aggregazione di 11 aziende emiliano-romagnole di servizi pubblici locali ed è poi continuamente cresciuta per dimensioni ed estensione territoriale grazie ad una serie di aggregazioni, acquisizioni ed incorporazioni di società operanti in territori contigui, l'ultima delle quali, nel 2013, ha riguardato ACEGAS APS S.p.A. (Multiutility attiva nelle province di Gorizia, Padova, Trieste e Venezia).*

*Nonostante l'espansione e gli importanti obiettivi economici raggiunti, da tempo sono evidenti alcune criticità importanti negli assetti gestionali del Gruppo, che rendono difficoltosa la ricerca di un soddisfacente equilibrio tra i diversi portatori di interessi rilevanti in gioco: cittadini/utenti, amministrazioni locali, territori, mercati finanziari, risparmiatori privati nazionali e internazionali, lavoratori e sindacati.*

*La maggioranza delle azioni della società, quotata in Borsa, è attualmente detenuta dagli Enti locali dei territori nei quali l'azienda opera, ma ha fatto molto discutere la modifica dello Statuto, con la quale è stato cancellato il limite del 51% come percentuale minima del capitale azionario che deve essere detenuta dai soci "pubblici". Anche se occorre rilevare che sino ad oggi questa possibilità non è stata percorsa, si è aperto un difficile confronto tra l'azienda e il sindacato, che per ora ha congelato gli accordi preesistenti (in particolare laddove indicano come invalicabile la soglia del 51% di proprietà pubblica) e previsto un percorso di confronto negoziale che ha già portato alla definizione di una intesa sulle relazioni industriali.*

*L'economista Marco Sassatelli ha studiato a fondo, per conto di IRES Emilia-Romagna, l'evoluzione economico-patrimoniale della società e il suo Piano Industriale 2014-2018.*

*Qui viene presentato il suo lavoro.*

*Attualmente è in corso di svolgimento la seconda parte del progetto di ricerca, concentrata in particolare sugli aspetti produttivi ed organizzativi della società.*

*L'obiettivo è quello di ricostruire i cicli industriali presidiati da HERA (acqua, rifiuti, luce, gas) individuando le attività che si sviluppano sotto il controllo diretto della Società e quelle che invece sono affidate a soggetti terzi. Si cercherà inoltre di indagare le scelte in termini di investimenti e innovazione, non solo sul versante della capacità di creare valore economico per l'azienda, ma anche su quello della coerenza con gli obiettivi di natura pubblica, quali le ricadute occupazionali, nonché la qualità e l'economicità dei servizi offerti ai cittadini.*

*In questo quadro, si tratta anche di verificare la fondatezza e le eventuali implicazioni di scelte organizzative improntate negli ultimi anni, secondo quanto riporta la parte sindacale, a sviluppare, da un lato, un processo di divisionalizzazione che contraddice l'assetto originario di Multiutility e, dall'altro, ad accentrare i poteri reali di direzione in capo alle singole Business Unit, oltre che alla parte esecutiva del Consiglio di Amministrazione.*

*È chiaro come queste scelte abbiano molte connessioni con il tema delle relazioni sindacali, con particolare riferimento all'indebolimento del ruolo delle rappresentanze aziendali, ma anche con quello dei rapporti con le realtà territoriali, nelle loro molteplici forme di manifestazione e di rappresentanza, comprese quelle di carattere istituzionale.*

*La ricerca, così come delineata, si concentrerà in specifico sulla realtà regionale emiliano-romagnola, nella quale si concentra l'insediamento "storico" e anche quantitativamente più rilevante della Società, ma alcuni aspetti di analisi includeranno inevitabilmente anche le altre realtà regionali di più recente acquisizione, come in Veneto il territorio di Padova e Comuni limitrofi.*

*La conclusione della ricerca è prevista entro l'anno in corso.*

# Analisi per una revisione del modello di *governance* del Gruppo HERA

a cura di Marco Sassatelli, Ires Emilia Romagna

## Introduzione

La discussione sui servizi pubblici locali è spesso concentrata sulla tensione, ormai molto forte, tra chi pretende una gestione pubblica dei servizi e chi vuole una gestione privata. La percezione che la liberalizzazione dei servizi o l'uso di capitali privati possano risolvere ogni problema, appare semplicistica. D'altra parte, l'idea che basti la "volontà" degli enti locali per realizzare la pubblicizzazione dei servizi, è altrettanto irrealizzabile.

Ma cosa si intende veramente con il termine "pubblico"?

Se la parola inglese "public" traduce la parola italiana "collettività", allora forse da lì si dovrebbe ripartire per analizzare ogni frontiera delle innovazioni anche nel campo della gestione della multiutility principale del nostro territorio. Richiamarsi a un concetto di pubblico meno giuridico e più sociologico permette di proporre un intervento pubblico come forma d' intervento collettivo con fini regolativi. La riqualificazione della dimensione sociologica del termine "pubblico" come sinonimo di "collettività" apre la strada a una migliore capacità di cogliere gli aspetti evolutivi che il quadro delle relazioni fra territori e società di gestione dei servizi pubblici locali sta mettendo con sempre maggiore urgenza all'attenzione dei cittadini e dei *policy-makers*.

Due sono le priorità che continuano a rimanere indefinite:

- piano di finanziamento degli investimenti necessari per garantire l'erogazione e la qualità del servizio
- regolazione tariffaria attraverso autorità indipendenti e strumenti di verifica dell'efficienza gestionale.

I servizi pubblici locali toccano profondamente la vita delle comunità: i cittadini chiedono attenzione alla qualità e all'efficienza economica e trasparenza. Gli enti locali considerano spesso le aziende multiutility come uno strumento integrativo dell'equilibrio della finanza pubblica. La società multiutility è uno strumento di composizione di molteplici tensioni che attraversano il rapporto fra cittadini, amministrazione, territori, mercati finanziari, risparmi privati nazionali e internazionali, e si scaricano completamente sulla gestione di settori a loro volta portatori di dinamiche di concorrenza e competizione molto diversificate. Gas ed energia sono settori completamente liberalizzati nei quali per competere è necessaria una dimensione molto elevata e quindi esprimono una tensione alla crescita, accorpamento, fusione fra aziende. Acqua e rifiuti sono settori regolati, per i quali è prevalente la natura di servizio pubblico e di legame con i territori e le loro specifiche esigenze locali.

In questo contesto non è possibile adottare visioni semplicistiche del tipo "tutto pubblico", perché così si salva il diritto alla decisione che ciascuna collettività rivendica sulla determinazione delle

forme di gestione e delle politiche tariffarie, o “tutto privato”, perché così si favorisce il conseguimento di una maggiore efficienza e quindi un alleggerimento delle pressioni sulle tariffe e sul prelievo presso i cittadini. In realtà, ricorrendo al mercato, al netto della maggiore efficienza, gli investimenti necessari si tradurranno in un adeguamento esponenziale della tariffa, al contrario una gestione pubblica che azzeri il profitto a favore di un alleggerimento delle tariffe rischia di trasformarsi in un disimpegno sul fronte della valorizzazione degli asset infrastrutturali (reti e infrastrutture di servizio) deteriorando il patrimonio di lungo periodo.

Il doppio ruolo che hanno gli enti locali di soci di maggioranza e di regolatori assume i connotati di un elemento di contraddizione e di conflitto di interessi, poiché i soci pubblici sono i rappresentanti nelle agenzie e negli enti d'ambito che affidano i servizi. Si pone quindi da più parti la necessità di rivedere il patto di sindacato per chiarire il ruolo delle amministrazioni pubbliche. Le proposte oscillano fra chi sostiene che queste dovrebbero dedicarsi unicamente al ruolo di controllo e programmazione dei servizi, e chi sostiene che si deve rafforzare la proprietà pubblica dei servizi accompagnata dalla predisposizione di un piano nazionale di investimenti sulle reti e le attività di gestione dell'igiene pubblica.

L'analisi sul caso HERA ci consente di porre l'attenzione su questi argomenti e di individuare una ipotesi di modifica degli attuali assetti che possa tenere conto della necessità di comporre le tensioni incrociate attualmente in campo. In particolare, si cercherà di guardare a come conciliare la volontà di molte amministrazioni locali di smobilizzare le partecipazioni al fine di generare flussi di cassa e le esigenze di una maggiore capacità di incidere sulle scelte gestionali che riguardano i singoli territori spesso rivendicata dai cittadini e da molte amministrazioni locali.

### **Evoluzione economico patrimoniale e analisi del valore dal piano industriale 2014-18**

Gli obiettivi 2014-18 di HERA sono in linea con quanto atteso dai mercati azionari (Tab.1).

L'EBITD<sup>1</sup>A<sub>1</sub> passerà da 810 milioni del 2013 a 1020 milioni del 2018, migliorando gli impegni precedenti che vedevano il target di 951 milioni per il 2017. Questo obiettivo incorpora 21 milioni derivanti dalle gare per la gestione del gas, e 75 milioni dalle 2 nuove acquisizioni (passando da 19 milioni e da 54 milioni rispettivamente);

Un EPS CAGR<sup>2</sup> del 5% nel periodo 2013-18 (in linea con il piano precedente) pur in presenza di un consistente impegno di crescita esterna;

Un impegno di investimento in capitale complessivo di 2100 milioni, di cui 1770 milioni al netto di acquisizioni e fusioni (M&A) e gare;

---

<sup>1</sup> EBITDA è il valore prodotto dall'azienda al lordo delle imposte, degli ammortamenti e delle svalutazioni dei cespiti. Corrisponde a una misura del margine operativo caratteristico al lordo del deprezzamento del capitale operativo.

<sup>2</sup> EPS è l'utile per azione, vale a dire l'utile al netto di tutti gli oneri finanziari e fiscali che rappresenta il monte risorse economiche distribuibili agli azionisti. CAGR è il tasso annuo di crescita composto (o tasso di crescita medio annuo) che rappresenta il tasso di riferimento per la determinazione del valore attualizzato dell'utile atteso.

Un obiettivo di Debito Netto/EBITDA<sup>3</sup> al 2,8 da raggiungere nel 2018 al lordo della crescita esterna (era 3,1 nel 2013) anche se i mercati si aspettavano un 2,3 però al netto delle acquisizioni;

La conferma, in questo percorso, di un dividendo per azione (DPS) minimo di 9 c€ è un impegno in linea con le performance di rendimento per gli azionisti cui HERA ha abituato il mercato.

**Tab. 1 Risultati economici del piano 2009-2014 e proiezione risultati per il periodo 2015-2016**

Dati per azione	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Utile per azione (EPS)	0,07	0,13	0,07	0,11	0,07	0,08	0,10	0,10
% Var.	-31,4%	85,7%	-46,2%	57,1%	-36,4%	14,3%	25,0%	0,0%
Utile per azione (EPS) nominale	0,04	0,11	0,05	0,11	0,12	0,09	0,10	0,10
% Var.	-56,5%	175,0%	-54,5%	120,0%	9,1%	-25,0%	11,1%	0,0%
Cash Flow per azione	0,32	0,40	0,42	0,31	0,39	0,35	0,33	0,37
Valore di libro per azione	1,47	1,55	1,56	1,57	1,59	1,46	1,47	1,48
Dividendo per azione (DPS)	0,08	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
Numero di azioni	1.114,8	1.114,8	1.114,8	1.114,8	1.363,0	1.489,3	1.489,3	1.489,3
<b>Prezzo delle azioni</b>								
Ultimo Prezzo/fine anno	1,6	1,5	1,1	1,2	1,7	2,0	2,1	2,1
Massimo Anno	1,8	1,7	1,7	1,3	1,7	2,2		
Minimo Anno	1,1	1,3	1,0	0,9	1,2	1,6		
Medio Anno	1,5	1,5	1,4	1,1	1,5	2,0		
<b>EV (Valore Totale)</b>								
Capitalizzazione	1.699,0	1.686,7	1.548,0	1.248,7	1.996,4	3.121,6	3.121,6	3.121,6
Debito finanziario netto	1.891,7	1.859,9	1.988,2	2.217,6	2.595,3	2.640,4	2.620,2	2.521,3
Valore di pertinenza delle minoranze	58,1	142,7	142,4	143,0	145,3	165,2	186,6	208,8
Valore del capitale delle controllate	-121,2	-135,3	-146,9	-157,3	-192,8	-192,8	-192,8	-192,8
Altre voci	102,0	102,0	92,5	95,5	120,7	123,5	126,6	129,8
EV	3.629,6	3.656,0	3.624,2	3.547,5	4.664,9	5.857,9	5.862,2	5.788,7
<b>Valutazione</b>								
P/E <sup>4</sup>	20,8	11,9	18,6	10,5	19,7	25,7	20,9	20,1
P/BV <sup>5</sup>	1	1	0,9	0,7	0,9	1,4	1,4	1,4
P/CF <sup>6</sup>	4,7	3,8	3,3	3,7	3,8	6,2	6,4	5,7
Dividendo (%)	5,2%	5,9%	6,5%	8,0%	6,1%	4,3%	4,3%	4,3%
FCF <sup>7</sup> (%)	-1,4%	4,8%	7,5%	3,3%	8,3%	3,8%	3,2%	5,8%
ROE (%)	5,0%	8,0%	4,4%	6,3%	4,8%	5,2%	6,3%	6,5%
ROIC <sup>8</sup> (%)	6,8%	11,9%	7,3%	9,6%	11,3%	10,3%	10,5%	10,6%

Fonte: nostre elaborazioni su dati HERA

Nel corso del tempo la società ha distribuito una quota oscillante fra il 70% e il 75% degli utili sotto forma di dividendi. Questa performance rappresenta un equilibrio significativo fra i diversi azionisti

<sup>3</sup> Il rapporto Debito Netto/EBITDA rappresenta quante volte la gestione economica dell'azienda deve agire per ripagare il debito complessivo. Il valore 3, discrimina le imprese più solide e affidabili, da quelle più rischiose.

<sup>4</sup> P/E è il valore della capitalizzazione di borsa dello stock di azioni sul mercato al prezzo medio di mercato delle singole azioni, rispetto all'utile netto a disposizione degli azionisti. E' un indice del valore atteso dell'azienda: più è alto maggiori sono le aspettative di crescita.

<sup>5</sup> P/BV è il valore della capitalizzazione di borsa dello stock di azioni rispetto al valore del patrimonio netto dell'azienda. Quando è inferiore all'unità si ritiene che il titolo sia sottovalutato e quindi ci siano margini di crescita del valore di mercato dell'azione. Per HERA si rileva un concreto rischio di sopravvalutazione.

<sup>6</sup> P/CF è il valore della capitalizzazione di borsa rispetto agli utili corretti degli ammortamenti. Poiché l'attività di HERA prevede la necessità di alti investimenti e quindi alti ammortamenti, la correzione del P/E attraverso un indicatore che tenga conto delle politiche di ammortamento è necessario.

<sup>7</sup> FCF o Free Cash Flow è la liquidità prodotta dalla gestione operativa al netto delle spese sostenute per rimpiazzare il capitale. In sostanza quanto rimane all'azienda dopo aver ricostituito i mezzi di produzione.

<sup>8</sup> ROIC è la redditività del capitale investito: quanto rende all'investitore mettere i propri fondi nell'azienda.

della società, accomunando nella logica distributiva gli azionisti pubblici, che utilizzano i dividendi come fonte di finanziamento per il bilancio, sia gli azionisti privati che puntano alla massimizzazione del rendimento dell'investimento finanziario.

Il prezzo delle azioni è previsto che arriverà a €2,34 nel 2018.

Fra le imprese di *local utilities* italiane HERA è strategicamente il *first mover* e il miglior *performer* sotto il profilo delle strategie di crescita attraverso piccole operazioni di M&A, tanto che nel 2013 il Fondo Strategico Italiano ha acquistato una piccola partecipazione nella società considerandola la piattaforma migliore su cui incardinare la strategia di politica industriale settoriale che consiste in un processo di consolidamento e concentrazione da realizzarsi con operazioni di acquisizione e fusione. In questo quadro il Fondo inietterà nel settore circa 500 milioni per incentivi alla crescita e concentrazione ed HERA si prepara ad essere uno dei leader del percorso.

Il quadro finanziario della società richiede grande attenzione: l'acquisizione di Acegas-APS annunciata a fine 2012 e realizzata nella prima metà del 2013 ha prodotto un incremento del P/E a 20, mentre ha portato il Rapporto di indebitamento a 113, che richiede un impegno significativo per rientrare a 100 entro il 2018. Il Free Cash Flow è crollato nel 2012, dopo una difficile e dolorosa risalita dagli abissi del 2009, per impennarsi nel 2013 per effetto dell'aumento di capitale da 98 milioni senza il quale l'acquisizione non sarebbe mai stata possibile.

La gestione finanziaria della società dovrà pertanto essere particolarmente oculata per sostenere un piano di sviluppo tramite crescita esterna garantendo un costo medio ponderato del capitale (WACC) di 5,9% (che rappresenta il livello di eccellenza su cui contano i mercati finanziari).

La strategia illustrata nel nuovo Piano Industriale 2014-18 appare "prudente". Questo atteggiamento è rassicurante per i mercati, verso i quali HERA spera di poter risalire dal BBB+ in cui l'ha relegata Standard & Poors (pur con outlook stabile) o dal Baa1 in cui l'ha messa Moody's. I pilastri di tale strategia sono:

- una crescita centrata su più elevate quote di mercato e su nuove opportunità di acquisizione
- far crescere l'efficienza sfruttando le economie di scala e puntando sulla profittabilità
- perseguire l'eccellenza spingendo tutte le aree del gruppo a fare progressi
- focalizzare l'innovazione sui processi industriali chiave e sull'approccio al mercato.

Anche per il quadriennio è confermata la vocazione multi business della società e questo rappresenta un elemento di forte attrattività per l'azienda, anche nell'ottica degli investitori privati. Non ci sono ragioni per pensare che questo obiettivo non venga raggiunto, tuttavia le incertezze sulla sua sostenibilità non mancano, vista la dimensione dei concorrenti, le esigenze di razionalizzazione e la complessità della competizione.

Tuttavia secondo i piani della società i 1050 milioni di EBITDA dovrebbero pervenire per il 32% dalla gestione dei rifiuti, il 27,7% dalla gestione della distribuzione del gas, il 27% dalla gestione dell'acqua e l'11% dalla gestione dell'elettricità (Tab.2).

**Tab. 2 Struttura dell'EBITDA per settore – Consuntivo 2009-2014 e previsioni al 2018**

Valori assoluti	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Prev. 2018
Idrico	131	142	150	158	222	217	270
Gas	174	194	209	241	276	276	277
Elettricità	53	60	73	62	86	111	109
Ambiente	187	195	194	184	238	242	319
Altro	21	16	19	17	9	22	75
Incidenza %	567	607	645	662	831	868	1050
Idrico	23%	23%	23%	24%	27%	25%	26%
Gas	31%	32%	32%	36%	33%	32%	26%
Elettricità	9%	10%	11%	9%	10%	13%	10%
Ambiente	33%	32%	30%	28%	29%	28%	30%
Altro	4%	3%	3%	3%	1%	3%	7%

Fonte: nostre elaborazioni su dati HERA

A fronte dell'evoluzione in forte crescita dell'EBITDA la gestione degli investimenti appare invece più controversa (Tab.3). Rispetto al piano precedente (2004-2008) i risultati del piano che si è appena concluso (2009-2013) hanno mostrato un andamento declinante dell'investimento, soprattutto nelle attività operative. I settori *core* mostrano che l'indice si colloca nel periodo più recente regolarmente al di sotto del valore 100% indicando un allentamento significativo nella dimensione di accumulazione. Tale dinamica è stata particolarmente accentuata nel settore dei rifiuti, dove l'attività di investimento è crollata sotto il 50% nel biennio 2012-2013, stabilizzando un trend declinante iniziato già nel 2009 e accentuatosi nel biennio successivo. Più graduale ma del tutto analogo è l'andamento riscontrato per il settore elettrico, che passa dall'80% del 2009 al 55% del 2013. Anche il settore dell'Acqua si è collocato stabilmente dai 10 ai 20 punti al di sotto del livello del periodo precedente, mostrando solo sporadici e occasionali aggiustamenti in crescita nel 2011. L'unico settore in cui gli investimenti mostrano un andamento in ripresa è quello del gas, in concomitanza con la necessità di aderire ad obblighi legislativi.

**Tab. 3 Struttura dell'Investimento per settore – Consuntivo 2009-2014 e previsioni al 2018**

Valori assoluti	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Idrico	105,4	94,2	100,6	93,5	91,1	93,6	146,7	116,0	109,1	146,9
Gas	64,1	48,8	52,2	40,3	59,9	79,1	72,3	145,6	133,2	66,4
Elettricità	37,9	39,0	33,8	32,0	26,6	27,4	24,0	23,0	24,0	20,0
Ambiente	119,1	98,7	70,1	47,9	51	47,8	122,0	120,0	120,0	89,0
<b>Variazioni %</b>										
Idrico	-7,6%	-10,6%	6,8%	-7,1%	-2,6%	2,7%	56,7%	-20,9%	-5,9%	34,6%
Gas	-5,2%	-23,9%	7,0%	-22,8%	48,6%	32,1%	-8,5%	101,3%	-8,5%	-50,1%
Elettricità	-22,5%	2,9%	-13,3%	-5,3%	-16,9%	3,0%	-12,4%	-4,2%	4,3%	-16,7%
Ambiente	-4,9%	-17,1%	-29,0%	-31,7%	6,5%	-6,3%	155,2%	-1,6%	0,0%	-25,8%
<b>Trend (2008=100%)</b>										
Idrico	92,4%	82,5%	88,2%	81,9%	79,8%	82,0%	128,6%	101,7%	95,6%	128,7%
Gas	94,8%	72,2%	77,2%	59,6%	88,6%	117,0%	107,0%	215,4%	197,0%	98,2%
Elettricità	77,5%	79,8%	69,1%	65,4%	54,4%	56,0%	49,1%	47,0%	49,1%	40,9%
Ambiente	95,1%	78,9%	56,0%	38,3%	40,7%	38,2%	97,4%	95,8%	95,8%	71,1%

Fonte: nostre elaborazioni su dati HERA

In chiave prospettica il tasso di investimento operativo dovrebbe essere leggermente superiore a quello realizzato nel periodo appena trascorso, e secondo le stime dovrebbe interessare prevalentemente i settori delle reti (gas in primo luogo e acqua) tenendo conto delle esigenze di

innovazione e adeguamento che le gare del gas<sup>9</sup> e lo stato di obsolescenza del sistema idrico richiedono. Del nuovo piano industriale 2014-2018, i dati riportati per il periodo 2015-2018 sono stime, che necessitano conferme in corso d'opera, mentre il dato riferito al 2014 è il consuntivo del bilancio appena approvato dal Cda della società. Da questa dinamica si evince che i dati riferiti al settore del gas potrebbero trovare effettivamente applicazione, mentre i dati riferiti a acqua e rifiuti potrebbero anche rimanere al di sotto della soglia prevista. Pertanto i dati riferiti ai rifiuti sono superiori a quelli realizzati nel periodo programmatorio appena trascorso ma comunque al di sotto del livello del periodo precedente, mentre gli investimenti previsti per il settore idrico avranno un andamento più incerto e altalenante.

Nel complesso l'atteggiamento dell'impresa nei confronti degli asset fisici della propria attività è piuttosto prudente e poco dinamico, molto meno brillante di quanto non lo sia per la remunerazione degli azionisti (pubblici o privati che siano).

### **Gestione Settore Ambiente**

Il settore della gestione dei servizi ambientali ha una struttura piuttosto complessa che si va trasformando con rapidità. Nel settore in cui convivono attività di rilievo pubblico (come l'igiene urbana) e attività di rilievo privato (come la gestione dei rifiuti speciali o industriali), sono presenti almeno tre tipologie di operatori, risultato della stratificazione storica e dell'evoluzione delle dinamiche settoriali e normative:

- le gestioni in economia, presenti in realtà territoriali medio/piccole ma che, anche per l'evoluzione della normativa, risultano ormai superate;
- le aziende private che svolgono il servizio per conto delle amministrazioni comunali sulla base di specifiche concessioni;
- le aziende pubbliche (società di capitali, consortili e miste) che, pur numericamente minoritarie, servono la maggioranza della popolazione.

In generale, l'intera filiera dei servizi di igiene urbana è gestita direttamente da un unico soggetto, affidatario diretto del servizio o concessionario per conto di un soggetto pubblico (Comune o ATO)<sup>10</sup>.

In questo settore è consentito il ricorso a subfornitori per lo svolgimento di determinate attività caratterizzate da forte contenuto tecnico-specialistico. Si va affermando, nel settore, una progressiva frantumazione della catena del valore con una crescente specializzazione delle fasi di lavorazione e

---

<sup>9</sup> Con la pubblicazione del decreto n. 226/2011 si chiude il percorso regolatorio in tema di affidamento delle concessioni del servizio di distribuzione del gas naturale, iniziato con le previsioni dell'art. 46 bis del D.l. 159/2007.

<sup>10</sup> La Regione Emilia-Romagna, con l'emanazione della Legge Regionale n. 23 del 23 dicembre 2011, ha adempiuto alle prescrizioni della L. 191/2009 prevedendo l'individuazione di un unico Ambito territoriale ottimale comprendente l'intero territorio regionale gestito dall'Agenzia Territoriale dell'Emilia-Romagna per i Servizi Idrici e Rifiuti (ATERSIR).

di progressiva perdita di correlazione tra i luoghi di svolgimento delle attività di trattamento dei rifiuti (siano essi urbani o speciali) e le zone di produzione degli stessi. Nel confronto fra i gestori dei servizi locali e gli operatori dominanti sul mercato nazionale si evidenzia un progressivo trasferimento di valore aggiunto dal territorio all'azienda, e anche le attività più tipicamente locali (come la raccolta e lo stoccaggio) vedono oggi il trasferimento di quote sempre maggiori di valore aggiunto a favore di soggetti di portata nazionale se non addirittura sovranazionale. HERA sta pienamente all'interno di questo processo e si interfaccia con buoni risultati con questi mercati, avendo selezionato con cura i segmenti della catena del valore da gestire direttamente e quelli da esternalizzare per conseguire la massima efficienza complessiva.

Nel business dei rifiuti, che rappresenta il 36% dell'EV della società, HERA opera in massima parte nel mercato non regolato: infatti il mercato regolato (essenzialmente rifiuti urbani) corrisponde a circa il 12% del business rifiuti totale della società, il restante 88% deriva da attività nel settore dei rifiuti industriali, civili e speciali. La crescita dell'EBITDA da 239 milioni a 319 milioni fra il 2013 e il 2018 corrisponde ad un incremento di efficienza del 5,9% medio annuo. Una parte corrispondente a 17 milioni (il 5,2%) deriva da operazioni di M&A, mentre il grosso del guadagno di efficienza e di redditività discende dalla conferma di tutte le concessioni di raccolta rifiuti attualmente in essere e dalla realizzazione di efficienze nella gestione e nell'ottimizzazione degli impianti.

### **Gestione Settore Idrico**

L'attuale assetto del settore idrico è il risultato di una evoluzione normativa che ha trovato nel D.Lgs. 152/2006 una definizione della struttura di regolazione e programmazione. La disciplina ha introdotto la distinzione tra le funzioni di programmazione e regolazione locale del settore idrico, affidate alle Autorità d'Ambito (AATO), a cui partecipano obbligatoriamente tutti i comuni afferenti a ciascun Ambito Territoriale, e la gestione operativa di tutte le attività afferenti al servizio, che può essere assegnata a soggetti imprenditoriali sia pubblici sia privati, che operano in qualità di concessionari in tutte le fasi della filiera, sulla base di convenzioni di gestione che ne fissano le condizioni di accesso e i criteri qualitativi. Con l'art.2, comma 186 bis, della legge n. 191 del 2009, le Autorità d'Ambito previste dal decreto legislativo n. 152 del 2006 sono state soppresse ed è stato affidato alle Regioni il compito di riattribuire, con legge, le funzioni da esse esercitate "nel rispetto dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza". La Regione Emilia-Romagna, ad esempio, ha previsto l'individuazione di un unico Ambito territoriale ottimale

comprendente l'intero territorio regionale, assegnando le funzioni delle vecchie Agenzie provinciali ad un nuovo organismo pubblico dotato di autonomia amministrativa, contabile e tecnica<sup>11</sup>.

Dal punto di vista concettuale e normativo l'acqua è un bene pubblico oggetto di un servizio pubblico che può essere gestito sia da soggetti pubblici, sia da soggetti privati<sup>12</sup>.

Sotto il profilo economico il servizio idrico evidenzia un'elevata incidenza dei costi fissi sulla struttura di costo complessiva, pari a circa il 65-70% del costo totale a seconda della conformazione, dell'estensione e delle caratteristiche tecnologiche della rete idrica utilizzata. Per questo motivo il settore presenta le caratteristiche di un monopolio naturale. Anche l'elevata incidenza dei costi di trasporto rispetto al valore di mercato del bene agisce nella direzione di ridurre il mercato ad un ambito locale di carattere monopolistico.

In quanto settore regolamentato le tariffe sono di tipo amministrato e prevedono la copertura dei costi di esercizio, di investimento, di regolazione. La tariffa non comprende esplicitamente la remunerazione del capitale, per cui per generare redditività, l'impresa che gestisce il sistema idrico locale può agire sui costi operativi e su quelli di investimento.

La possibilità di incrementare la redditività della gestione a partire dalla riduzione dei costi operativi effettivi rispetto a quelli riconosciuti in tariffa, dipende in parte dal livello di efficienza dell'impresa e in parte dalla severità dei criteri di calcolo adottati per la stima dei costi a inizio concessione.

La possibilità di accrescere la redditività della gestione agendo sul versante dei costi riconosciuti in tariffa relativi alla remunerazione del capitale impiegato per realizzare gli investimenti previsti dipende invece dalla capacità dell'impresa di minimizzare i costi delle proprie fonti di finanziamento.

Gli elementi economici (costo delle reti e non duplicabilità delle stesse) e strutturali (bene pubblico gestito come servizio pubblico inalienabile) del servizio rendono difficilmente realizzabile una configurazione concorrenziale del settore alla quale si aggiunge il fatto che per una lunga fase è stata prevista l'applicazione di tariffe di vendita al pubblico non sufficienti a coprire per intero i costi di gestione del sistema che hanno disincentivato l'iniziativa privata.

A oggi, dunque, l'apertura alla concorrenza nel mercato del settore idrico appare estremamente complessa e pertanto l'unica forma di concorrenza praticata è quella basata sui meccanismi ad asta per l'assegnazione delle concessioni di gestione del servizio locale.

---

<sup>11</sup> Vedi nota 10.

<sup>12</sup> La Corte Costituzionale, con sentenza 25/11/2011 n. 320, ha dichiarato l'illegittimità costituzionale del comma 2 dell'art. 49 della L. R. Lombardia 12 dicembre 2003, n. 26, nella parte in cui prevede che gli enti locali possano costituire una società patrimoniale d'ambito mediante conferimento della proprietà delle reti, degli impianti e delle altre dotazioni patrimoniali del servizio idrico integrato, in quanto in contrasto con il principio statale della proprietà pubblica delle reti.

Nel business dell'acqua, che corrisponde al 24% del EV totale dell'azienda, HERA opera in un mercato totalmente regolato, pertanto l'incremento previsto da 193 milioni del 2013 ai 270 milioni del 2018 (il 6,9% medio all'anno) deve derivare da incrementi di volumi e tariffe. Il sistema idrico nazionale ha estrema necessità di investimenti in innovazione e ammodernamento delle reti, pertanto l'AEEM ha messo a punto una metodologia per includere nella tariffa il costo dell'investimento. Va da sé che il tema è delicato e che la metodologia per il calcolo va a remunerare l'attività di investimento, non può in alcun modo contenere un incremento di profitto per il gestore. Rimane la possibilità di aumentare i volumi gestiti dalla società: in questo caso tuttavia l'allargamento del mercato servito richiede un incremento dell'utenza e non dei territori (in sostanza: far crescere la rete in territori vasti e poco popolati è un incremento di costo piuttosto che un incremento di reddito) e quindi spingerebbe HERA a muoversi in concorrenza con operatori del mercato dell'acqua in aree ad elevata densità abitativa: azione non semplice in un contesto di agguerrita concorrenza essendo basati in un area non particolarmente ricca di utenze.

### **Gestione Settore Gas**

La struttura del settore è determinata dalle indicazioni contenute nella Direttiva UE n.98/30/CE che mirava alla liberalizzazione graduale dei mercati nazionali del gas naturale. Il recepimento della direttiva nell'ordinamento italiano ha portato alla disintegrazione verticale della filiera e all'individuazione delle attività che per ragioni di interesse pubblico o di struttura dei costi dovevano rimanere in condizioni di monopolio e quelle in cui si poteva introdurre con velocità variabile una adeguata dimensione concorrenziale.

Le fasi strutturalmente monopolistiche sono state dunque individuate eminentemente in quelle caratterizzate dall'utilizzo delle reti (il trasporto in alta e media pressione come monopolio nazionale affidato allo Stato e la distribuzione locale in media e bassa pressione come insieme di monopoli su base locale assegnati dai singoli enti locali).

Sono state invece liberalizzate le attività di produzione, importazione, stoccaggio, vendita all'ingrosso e vendita al dettaglio.

In ogni caso anche nelle fasi liberalizzate permane comunque una forma di regolazione pubblica, che riguarda le condizioni di accesso al mercato e il grado di concorrenzialità, con particolare enfasi sull'attività di contrasto a pratiche di abuso di posizione dominante e di prezzi predatori. Inoltre, la liberalizzazione di queste attività è stata realizzata in modo graduale: l'apertura del mercato libero del gas per i consumatori industriali è avvenuta a partire dal primo luglio del 2004, e dal primo luglio del 2007, per i clienti privati. Ora siamo nel pieno di una nuova fase in cui il mercato sta per essere aperto anche nella gestione delle reti locali di distribuzione a bassa e media pressione.

Nel business del gas, che rappresenta il 24% dell'EV totale della società, HERA opera per i due terzi nel mercato regolato e per un terzo nel mercato libero. In questo caso le previsioni sono molto caute e prevedono un abbassamento dell'EBITDA da 280 milioni del 2013 a 277 milioni nel 2018. Il risultato dovrebbe discendere dall'aumento dei servizi di teleriscaldamento e dalle gare di nuove concessioni di gestione del gas. Su questo terreno appare rischioso (e poco apprezzato dai mercati finanziari) l'inclusione di 21 milioni di EBITDA derivante dalle gare di distribuzione del gas, che dovrebbero essere indette nei prossimi anni. Si tratta a ben vedere di attività altamente aleatorie per le incertezze che riguardano i processi decisionali dei settori regolati (enti pubblici, percorsi di valutazione non prevedibili, rischi di ricorso e di blocco, ecc.), pertanto è difficile contare sulla realizzazione effettiva di questa parte dell'EBITDA. Il secondo elemento che rende poco appetibile questa prospettiva per i mercati azionari è la previsione di investimento: 234 milioni che rappresentano oltre l'11% dell'investimento cumulativo totale del quinquennio del piano. Rendimenti incerti e investimenti cospicui è la concomitanza da evitare con maggiore decisione per soggetti che sono alla ricerca di opportunità di investimento finanziario.

### **Gestione Settore Elettricità**

In recepimento delle Direttive europee anche per il settore dell'energia elettrica c'è stato il passaggio dello Stato dal ruolo di soggetto direttamente coinvolto nell'attività produttiva a quello di arbitro e regolatore del mercato<sup>13</sup>.

Il processo di liberalizzazione del mercato elettrico ha portato a una profonda ristrutturazione dell'assetto di settore e a un processo di modifica del quadro regolatorio, basato sulla separazione societaria tra le fasi strutturalmente monopolistiche (quelle che comportano l'impiego delle reti, ovvero trasporto e distribuzione) e attività potenzialmente concorrenziali (produzione, approvvigionamento e vendita) e sull'accesso non discriminatorio dei terzi ai servizi offerti dai proprietari delle infrastrutture di rete e di stoccaggio.

In questa attività HERA occupa una posizione di entrante per cui deve definire con precisione il modello di business e la fase in cui si concentrare la propria strategia.

La società si colloca nella fase della produzione, che è un'attività che risulta ormai potenzialmente concorrenziale ed incide significativamente sul prezzo di vendita. In questo contesto HERA si specializza come fornitore di energia derivante dal ciclo dei rifiuti e dalla gestione di impianti di generazione con tecnologie fotovoltaiche. Questa configurazione consente alla società di superare le barriere all'entrata legate ai costi di produzione perché può contare su costi fissi sensibilmente inferiori a quelli degli impianti termoelettrici che utilizzano le tecnologie tradizionali.

---

<sup>13</sup> Le Direttive in questione sono: la Direttiva 2003/54/CE, che definisce regole comuni per la produzione, trasmissione e distribuzione dell'energia elettrica, e la Direttiva 2009/28/CE che stabilisce le norme per la promozione dell'uso di energia da fonti rinnovabili.

Ciò comporta tempi di ritorno degli investimenti ridotti, una diminuzione dell'importanza delle economie di scala e in ultima analisi la possibilità di realizzare impianti con dimensione ottimale relativamente piccola rispetto alla domanda.

HERA è entrante anche nell'attività della distribuzione, che è composta di una pluralità di monopoli naturali territoriali, sui quali sono autorizzati a operare esclusivamente soggetti individuati in base a concessioni assegnate a seguito di gare a evidenza pubblica e assoggettati a una successiva regolazione sia di tipo tariffario, sia legata agli standard qualitativi del servizio offerto. In questo mercato HERA è entrata tramite l'acquisizione di aziende locali che gestivano reti elettriche.

Infine, come anche gli altri operatori del settore HERA è entrata nell'attività di vendita che si caratterizza come un mercato strutturalmente contendibile, essendo caratterizzato da un'intensità di capitale molto contenuta che non richiede l'utilizzo diretto delle infrastrutture di rete.

Nel settore della fornitura di elettricità, che attualmente rappresenta il 12% dell'EV totale della società, HERA opera prevalentemente (60% del business) sul mercato libero, la crescita dell'EBITDA da 89 milioni del 2013 a 109 milioni del 2018 corrisponde a un CAGR del 4,2% e riflette la posizione da entrante sul mercato, in un contesto incerto e concorrenziale. Su questo terreno HERA non può contare su vantaggi competitivi particolari. L'unica prospettiva è quella della gestione della capacità di generazione energetica derivante dalla gestione degli impianti di trattamento dei rifiuti. In questo caso la crescita sul mercato libero e su quello della generazione potrebbe rappresentare una opportunità in grado da mantenere la società nel business.

### **Valutazioni di sostenibilità economico-finanziaria**

Quanto questo percorso sia plausibile lo si può comprendere dopo aver effettuato una misurazione dell'EV della società nelle sue componenti relative ai business regolamentati e a quelli sul libero mercato. L'EV complessivo di HERA, stimato al 2018, si colloca attorno ai 6300 milioni (si veda Tab.1).

Se valutiamo i business regolati (rifiuti urbani, acqua, distribuzione dell'energia elettrica e del gas) utilizzando il metodo del DCF<sup>14</sup> (valore attualizzato del FCF) e il capitale investito (capitale fisso più capitale circolante netto) come valore di riferimento rileviamo che l'EV relativo ai business regolamentati si colloca attorno ai 3200 milioni in linea con quanto dichiarato da HERA come RAB per la tariffazione. Questo valore rappresenta il 51% del valore complessivo dell'azienda.

Per le attività sul libero mercato (rifiuti speciali e rifiuti per la generazione energetica, vendita del gas, produzione e vendita dell'energia elettrica) che ammontano a circa 3100 milioni (49% dell'EV) la parte più consistente (1900 milioni, 31% dell'EV) è quella relativa alla gestione e trattamento dei rifiuti.

---

<sup>14</sup> Il metodo del DCF (Discounted Cash Flow) per la determinazione del Valore dell'Azienda (EV) si basa sulla stima dei flussi di liquidità operativa al netto dei costi per la ricostruzione del capitale operativo in ogni anno del periodo di stima a cui va aggiunto il valore stimato del capitale a fine periodo.

La struttura finanziaria consente una strategia aggressiva di M&A?

La crescita esterna tramite piccole operazioni di M&A è stimata poter generare circa 75 milioni di EBITDA. Come si è visto, comunque, queste operazioni per HERA hanno un profilo molto particolare poiché tendono a generare abbattimento di FCF e richiedono poi un ricorso al mercato per finanziare la crescita.

In alcuni settori, tuttavia, l'M&A si configura come una strada necessaria per allargare i margini e sostenere il target di EBITDA previsto dal piano.

È il caso del settore dell'acqua, in cui è necessario allargare la dimensione dell'utenza senza aumentare la dimensione della rete, ed è il caso dell'energia elettrica, dove è necessario agire per entrare sul mercato ancora marginale nelle strategie del gruppo.

La capacità di acquisire imprese che operano nel settore del trattamento dei rifiuti potrebbe essere una strategia efficace per aumentare i bacini di raccolta e avere quindi la certezza di saturazione della capacità produttiva installata. I termovalorizzatori di HERA necessitano di operare alla scala operativa ottimale, e contemporaneamente è necessario lavorare per massimizzare il riutilizzo delle materie di scarto sia dei processi industriali, sia dei consumi. Il rischio di diseconomie di dimensione per impianti realizzati con proiezioni ottimistiche è molto elevato, e i costi di esercizio potrebbero mettere in assoluta difficoltà il raggiungimento dei target descritti nel piano.

Infine nel settore delle gare per il gas, acquisire operatori con disponibilità della rete potrebbe rappresentare una via per garantirsi l'assegnazione della gestione del servizio. Questa strategia è già stata perseguita in questi anni da parte della società, è vista con favore dai mercati finanziari, genera un acceso dibattito nei territori e mette sotto pressione il sistema regolatorio e la governance.

Il debito netto del gruppo a fine 2014 si è attestato su 2740 milioni: l'obiettivo è quello di scendere sotto il 3 nel rapporto debito/EBITDA, quindi attualmente mancano circa 200 milioni di abbattimento del debito per arrivare al target (Tab.4).

Se gli obiettivi di EBITDA indicati fossero effettivamente raggiunti, il gruppo sarebbe attualmente all'interno del target e potrebbe conquistare una tranquilla e stabile collocazione nella condizione di A rating. Infatti, 2740 milioni sono compatibili con 1050 milioni di EBITDA (rapporto 2,7) e garantirebbero quasi 300 milioni di indebitamento mantenendo comunque un rating A.

In questo senso HERA è l'unica *local utility* italiana che ha intrapreso con successo una strategia di piccole acquisizioni (le operazioni nelle Marche e quelle locali per l'inglobamento delle reti), e potrebbe essere indirizzata a convergere verso una strategia in cui il M&A diventa elemento organico a supporto delle scelte di mercato.

**Tab. 4 Struttura patrimoniale – Consuntivo 2009-2014 e previsioni al 2016**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Patrimonio per azione	1,5	1,5	1,6	1,6	1,6	,5	1,5	1,5
% Var.	-0,2%	5,2%	0,5%	0,9%	0,9%	-8,0%	0,7%	1,0%
Indebitamento Netto	1.993,7	1.961,9	2.080,7	2.312,7	2.716,0	2.742,5	2.746,8	2.651,1
Indebitamento Finanziario Netto	1.891,7	1.859,9	1.988,2	2.217,2	2.595,3	2.640,4	2.620,2	2.521,3
Capitale circolante netto	136,1	127,4	94,0	214,0	283,2	365,0	486,7	561,8
Capitale circolante	47,6	16,9	0,9	147,3	162,9	153,1	351,8	419,7
Scorte/Vendite	1,1%	1,5%	1,8%	1,5%	1,6%	1,9%	1,6%	1,6%
Capitale Investito	1.812,8	1.857,2	1.885,4	2.094,9	2.292,2	2.334,2	2.412,2	2.397,1
Indebitamento Netto/EBITDA	3,5	3,2	3,2	3,5	3,3	3,2	3,1	3,0
Indebitamento Netto/FCF	-	19,5	11,0	45,4	13,1	13,9	21,9	11,7
Rapporto di Indebitamento	111,2%	99,4%	105,8%	117,0%	112,6%	113,0%	110,4%	104,3%

Fonte: nostre elaborazioni su dati HERA

In altri termini, se confrontato con le altre *local utilities* italiane il posizionamento di HERA appare di profilo elevato.

A2A è un ottimo operatore, la cui presenza sui mercati del nord Italia consente alcuni vantaggi di *incumbency* sul mercato. Innanzitutto il fatto che il mercato in cui la società è insediata è molto denso nel rapporto utenze/estensione per cui i margini per un allargamento anche nei mercati regolamentati, in quello dell'acqua in particolare, ma anche in quello delle gare per l'aggiudicazione dei servizi di distribuzione del gas, sono piuttosto ampi. Inoltre la presenza consistente nel settore della generazione di energia elettrica è una fonte importante di produzione di EBITDA perché consente libertà di manovra sul mercato e sui margini di vendita. Con HERA si dividono le prospettive di crescita nel settore dell'energia prodotta dai rifiuti.

ACEA presenta una maggiore concentrazione nei business regolamentati, è un'azienda più tradizionale e meno dinamica, tuttavia si presenta come grande *incumbent* nel settore della distribuzione dell'acqua e potrebbe per questa via essere il punto di riferimento per il consolidamento del settore in Italia. Da questo punto di vista ha un vantaggio significativo di localizzazione, poiché la densità di utenze rispetto alla rete dei mercati in cui è insediata garantisce un adeguato ritorno dagli investimenti di miglioramento della rete idrica richiesti dalla strategia attesa della politica settoriale nazionale.

IREN fra gli operatori considerati è il più fragile per problemi significativi di *governance* (il confronto fra i gruppi territoriali di controllo della società è sfociato in una guerra aperta e gli esiti del conflitto hanno lasciato segni importanti sia nella struttura delle risorse organizzative, sia nello sviluppo dell'azione strategica e di operatività sui mercati) e per dimensione, per cui il secondo problema richiedeva una certa unità di intenti per poter agire in modo razionale su un mercato in forte mutamento. D'altra parte la società potrebbe essere il target ideale (per specializzazione e

struttura di mercato) per A2A, tuttavia i problemi di *governance* evidenziati in questi anni lasciano prevedere una non acquisibilità dell'impresa.

Va rilevato inoltre che A2A e IREN hanno profili di rischio più elevati rispetto ad ACEA e HERA. Infatti, la presenza di A2A e IREN nel settore della generazione di energia elettrica comporta la necessità di capitale a maggior costo medio, e quindi entrambe le società presentano profili di rischio superiori a quelli di HERA e ACEA che operano più tranquillamente su mercati regolamentati.

Confrontando HERA con ACEA, si rileva per il primo una migliore condizione finanziaria, un più solido approccio multi business, una maggiore stabilità del management e una strategia pluriennale che si è rivelata di successo. Tutti questi elementi conducono a rivalutare i multipli societari e a definire una stima di P/E e EPS molto più promettente per HERA. Tuttavia il valore del P/E rimane piuttosto elevato per HERA e nel lotto delle imprese considerate è quella che risulta chiaramente sopravvalutata. In questo quadro i titoli più appetibili dovrebbero essere quelli di IREN e A2A, il cui valore di P/E attorno a 10/11 rende queste due imprese più promettenti sotto il profilo della rivalutazione del capitale investito.

In tale quadro strategico, gli obiettivi del piano industriale presentato per il periodo 2014-2018 si fondano su alcuni elementi imprescindibili:

1. la conferma della presenza nei settori regolamentati, che garantiscono stabilità di ricavi e di rendimenti
2. una politica di investimenti sulle *operations* importante ma non particolarmente aggressiva, e una strategia attenta e determinata nell'utilizzo delle acquisizioni come strumento per allargare la base di mercato in territori a maggiore densità di utenza
3. la conferma delle aree di mercato attualmente presidiate come elemento di continuità e stabilizzazione dei rendimenti
4. un accordo fra i soci, pubblici e privati, sulla determinazione a far crescere la remunerazione del capitale investito sotto forma di dividendi

In questo contesto l'attuale *governance* rappresenta una garanzia perché mantiene la centralità e l'autonomia del management e contemporaneamente coinvolge i soci nella determinazione attiva del mercato di riferimento per i settori più importanti della formazione dell'utile societario, vale a dire il servizio idrico, il gas e l'ambiente. Dal punto di vista delle strategie societarie non vi è una assoluta necessità di rivedere l'assetto. Tuttavia, una previsione di crescita per acquisizioni, potrebbe rendere necessario un ricorso al mercato azionario per finanziare la crescita in quanto l'obiettivo di riduzione dell'indebitamento ha un valore prioritario e l'attività di M&A necessita di risorse finanziarie consistenti. Pertanto una crescita del flottante potrebbe giocare in modo favorevole alle strategie societarie, ma questo richiederebbe una smobilitazione del capitale dei soci pubblici.

## **La struttura degli obiettivi per l'azienda**

Una verifica della ristrutturazione della governance di HERA deve tener conto non solo degli aspetti normativi legati al diritto amministrativo, degli aspetti del diritto societario, ma anche delle indicazioni di volontà di politica industriale che hanno originato la trasformazione originaria e la quotazione in borsa.

Secondo questi profili analitici si rileva la complessità di obiettivi che hanno informato l'evoluzione della società, e anche in questa fase in cui si tenta di intervenire sulla struttura per modificarne gli assetti è necessario tenere presente quelli che sono gli obiettivi prioritari da conseguire.

### **Riorganizzazione del settore e competitività**

Il processo originale di privatizzazione della società ha coniugato la tecnica dell'OPV con quella della vendita diretta, strutturando il processo in due fasi per coniugare obiettivi di politica industriale con quelli della massimizzazione degli introiti:

la prima fase ha portato ad identificare il sistema di controllo della società attraverso la strutturazione per fusione che ha costituito il gruppo dei soci di riferimento;

la seconda imperniata sulla tecnica dell'OPV, collocando le altre quote azionarie in modo diffuso, tutelando con un'apposita previsione statutaria gli azionisti di minoranza.

Questa strategia è stata pensata per creare un assetto proprietario particolare, sulla base di strategia di politica industriale tesa all'accrescimento della capacità competitiva del settore, e di una salvaguardia della capacità di indirizzo pubblico su beni e servizi di rilevanza pubblica. L'idea era comunque quella di costruire un soggetto di tipo industriale, che potesse emergere dalla gestione più amministrativa delle aziende municipalizzate che ne sono all'origine.

La strategia di costruzione della governance è stata realizzata in due fasi successive perché l'affidabilità e la stabilità del sindacato di blocco condizionava positivamente il successo della successiva OPV sul restante capitale azionario a favore di piccoli azionisti. Ne è emersa una sorta di *public company* nella quale, tuttavia, un gruppo di soggetti pubblici, possessori di un pacchetto di azioni superiore alla maggioranza assoluta dei diritti di voto e della proprietà azionaria forma il sindacato di controllo effettivo e fa da riferimento per l'intera società.

La creazione di un gruppo stabile di azionisti consente di raggiungere molti obiettivi e garantire una capacità dinamica di azione nel tempo. Fra questi i prevalenti sono stati:

- vincolare la cessione delle quote agli acquirenti al rispetto di determinate condizioni contrattualmente definite, coerenti con le finalità di politica pubblica (controllo pubblico sulle reti, equità distributiva della gestione dei servizi, divieto di modifica dell'assetto attuale tramite la cessione di rami d'azienda o partecipazioni, divieto di modifica dello statuto della società);

- massimizzare gli introiti, sia per effetto della competizione tra una pluralità di soggetti, sia in quanto il prezzo di cessione tende a incorporare il c.d. premio di controllo;
- evitare scalate indesiderate alla proprietà (*takeover* ostili), che potrebbero essere facilitate dall'estrema polverizzazione della proprietà dell'impresa stessa.

Il beneficio della strategia mista deriva dalla possibilità di sfruttare sia i vantaggi della OPV (creare un'asta per il flottante e allargare la base di mercato per le azioni tale da garantire nel tempo la negoziabilità del titolo), sia quelli della vendita diretta (individuare un soggetto preciso a cui affidare il controllo che sia anche garante degli obiettivi strategici dell'ente).

Sotto il profilo della struttura proprietaria e di controllo si raggiunge un compromesso fra il modello della *public company* in cui il ruolo dell'azionariato diffuso facilita la contendibilità dell'impresa e il modello *dei noccioli duri* in cui gli azionisti di controllo consentono di monitorare l'operato del management e dare un assetto industriale solido e credibile.

Per evitare un'eccessiva concentrazione di potere e annullare la possibilità di takeover ostili è stato introdotto nello statuto della società un limite del 5% alle partecipazioni. Un singolo azionista, o un gruppo di azionisti che agiscono in concerto attraverso un patto di sindacato, che possiede più del 5% del capitale sociale non può comunque esercitare i diritti di voto in eccesso rispetto a tale limite. Inoltre, i vincoli statutari possono essere modificati solo con una maggioranza qualificata di 3 quarti dei voti presenti in assemblea, e il nucleo dei soci pubblici ha un diritto di veto sulle questioni più importanti riguardanti il contenuto della società. I diritti degli azionisti di minoranza sono stati accresciuti introducendo il voto di lista per la nomina degli amministratori. In particolare, gli azionisti che rappresentano almeno l'1% del capitale votante sono autorizzati a presentare una propria lista di candidati al Consiglio di Amministrazione (CDA), e almeno un quinto dei membri del CDA devono essere riservati all'elezione attraverso queste liste di minoranza. Dall'altro lato, per rafforzare un certo grado di concentrazione e stabilità della proprietà, è stata sfruttata la possibilità di vendere azioni a un gruppo prestabilito di investitori vincolati nel sindacato di blocco. Oltre agli aspetti relativi alla competitività, il modello adottato tentava di dare risposta anche al tema dell'evoluzione della regolazione dei mercati, in cui le ristrette dimensioni del mercato della maggior parte dei settori delle public utilities, e la frammentazione dell'intero sistema non consentivano spazio economico che per uno o pochi operatori inducendo modelli di *Conduct Regulation*. Oggi la possibilità di una progressiva apertura di quei confini di mercato ha indotto l'affermazione della *Structural Regulation* fondata sulla ristrutturazione delle filiere verticalmente integrate e sull'implementazione di nuove generali regole per mercati aperti. Questo passaggio non si è ancora definito e il modello di governance di HERA rimane incagliato in questa sorta di limbo.

La *conduct regulation* corrisponde alla necessità del decisore pubblico di condizionare i comportamenti e le scelte di specifici operatori per favorire il raggiungimento dell'interesse pubblico in un contesto ad elevato rischio o di difficile controllo. In questo caso è lo statuto dell'impresa a contenere il sistema di regolazione ed è stato particolarmente rilevante in contesti settoriali tecnologicamente complessi e socialmente rilevanti, necessari di investimenti consistenti e a elevata rischiosità di remunerazione, come sono quelli in cui HERA ha operato nel corso degli anni.

La *structural regulation* per la costruzione della concorrenza, invece, si concretizza nella definizione di un *set* minimo di norme generali, selezionate come essenziali per consentire la realizzazione di una piena ed efficiente accessibilità alle reti attraverso le quali erogare i servizi in modo competitivo fra più soggetti ed efficace per le molteplici sfaccettature della domanda. Non si tratta di regolare i comportamenti e le scelte, bensì, di evitare ogni forma di discriminazione fra soggetti aventi lo stesso titolo a operare o ad accedere a infrastrutture che svolgono la funzione di *common carrier* per l'erogazione di servizi sul territorio. La regolazione si concentra non più su identificati soggetti, ma su comuni regole del gioco e su comuni infrastrutture, puntando all'accessibilità delle stesse.

La *structural regulation* applicata ai settori a rete in cui opera HERA (distribuzione del gas e dell'energia elettrica, servizio idrico integrato) deve affrontare non solo questioni di efficienza allocativa ma, anche, di politica industriale e affrontare i quattro grandi problemi in parte irrisolti derivanti dall'esperienza dell'utilizzo di questo approccio:

- tutela della continuità del servizio secondo condizioni di universalità;
- tutela della accessibilità ai potenziali nuovi entranti allo scopo legittimati (sviluppo della contendibilità del mercato e realizzazione di *licensing strategy*);
- tutela degli standard qualitativi coerentemente alle importanti innovazioni tecnologiche che hanno caratterizzato e caratterizzano tali settori;
- calibratura ai bisogni della collettività in ragione dell'evoluzione della domanda.

Prendendo in considerazione la struttura del mercato, HERA si trova all'intersezione di tre casi principali:

- il monopolio integrato;
- la separazione strutturale;
- la presenza di un operatore verticalmente integrato.

HERA opera in condizioni di monopolio integrato nei settori acqua gas e rifiuti in molti territori essendo l'unica impresa fornisce tutti i servizi a rete di riferimento. Questo giustifica la logica di *conduct regulation*. Dato che la fissazione delle tariffe è equivalente alla scelta dei prezzi di

trasferimento all'interno dell'impresa, il regolatore deve essere in grado di controllare nel dettaglio la struttura dei costi interni per i servizi offerti dal monopolista.

Nel settore idrico e in quello dell'igiene urbana è un operatore verticalmente integrato, per cui i processi di controllo e di trasferimento di valore fra le varie fasi non sono trasparenti per il soggetto che appalta il servizio. In questi casi il raggiungimento di obiettivi di accessibilità e monitoraggio degli standard qualitativi necessiterebbero una configurazione da separazione strutturale.

Infine, con l'applicazione della recente normativa sull'affidamento dei servizi di gestione tramite gara, si muoverà in ambienti di mercato in cui sarà attiva la separazione strutturale.

Poiché HERA si colloca proprio in questo "incrocio" in quanto la sua governance rappresenta contemporaneamente l'operatore dei servizi, il proprietario del bene pubblico e uno strumento del regolatore, vive tutte le contraddizioni del confronto con l'evoluzione normativa. Ogni valutazione operativa e strategica in capo alla proprietà pubblica non può quindi prescindere da una chiara determinazione su quale funzione deve essere garantita in via prioritaria, poiché in caso contrario la connotazione societaria entra in conflitto con il modello di *structural regulation* che non può conseguire l'obiettivo di una sostanziale efficienza allocativa, né quello della calibratura ai bisogni della collettività in ragione dell'evoluzione della domanda.

### **Prospettive di finanza pubblica**

L'altro elemento di cui è necessario tener conto è l'obiettivo di equilibrio di finanza territoriale. La possibilità di utilizzare gli introiti delle dismissioni nel processo di aggiustamento dei conti pubblici, di risanamento del debito pubblico e di copertura del deficit di bilancio è una tentazione sempre viva nei soggetti che gestiscono società a controllo pubblico. Gli obiettivi di finanza pubblica si sostanziano nella massimizzazione dell'incasso da cessioni. Tuttavia, una valutazione complessiva degli effetti della

dismissione delle quote dovrebbe considerare l'evoluzione del patrimonio netto dell'ente locale a seguito delle operazioni, valutando il loro contributo in termini di riduzione dello stock di debito e il conseguente risparmio in conto interessi, oltre al loro effetto sulle voci patrimoniali dell'attivo. Questo perché è da escludersi la possibilità di dismissione con l'obiettivo di "fare cassa" per coprire la spesa corrente. Il reimpiego degli introiti da cessione può essere utilizzato solo a fini patrimoniali, quindi per operazioni in conto capitale, pertanto l'obiettivo di finanza pubblica appare poco consistente sul piano reale, specie in una corretta prospettiva che vada al di là del breve periodo.

Un'alienazione di attività patrimoniali pubbliche, contribuisce al finanziamento del fabbisogno pubblico, ma non certo a determinarlo in modo rilevante: essendo le entrate fiscali correnti di natura diversa dalle entrate da alienazioni in conto capitale, ne deriva che, ai fini della stabilizzazione del

debito pubblico, privatizzazioni e politiche fiscali non sono sostitutive. La prima politica può solo in parte sostituirsi alla seconda e solo se le entrate da privatizzazioni modificano la posizione patrimoniale netta dell'ente locale.

Oggi la giustificazione di finanza pubblica è razionale se la cessione di quote di un'impresa pubblica determina un effettivo introito netto della vendita che, sommato agli oneri della precedente gestione pubblica, riesca a eccedere i costi che la vendita comporta: la somma di eventuali utili, dividendi e potenzialità di guadagno in conto capitale dell'impresa stessa che si vanno a perdere con la cessione, i costi di collocamento e cessione, i costi degli incentivi messi in campo.

**Tab. 5 Rendimento economico delle partecipazioni per i soci pubblici – Previsioni al 2018**

	Euro
Dividendo per anno	72.364.165,38
Valore per residente	1.374,66
Rendimento per residente	28,54
Multiplo del rendimento	48,17

Fonte: nostre elaborazioni su dati HERA

Se confrontiamo la dimensione attesa dei dividendi complessivi destinabili al bilancio degli enti locali che rappresentano il sindacato di blocco di HERA vediamo che complessivamente il valore per residente dei dividendi corrisponde a 28,5 euro, mentre il valore di capitale per residente è di 1.375 euro: il valore corrisponde a oltre 48 volte il rendimento. Si tratta di entità non sostituibili, in quanto il dividendo può contribuire ad alleviare la spesa corrente, mentre il valore da cessione può alimentare la spesa in conto capitale. Ciò che rimane di interesse di questa analisi è il fatto che il valore per residente è molto superiore al P/E per azione e quindi la società appare molto più di valore per i cittadini di quanto non lo sia per i mercati finanziari. In questa valutazione si rileva che servono 48 anni di accumulazione di dividendi per far sì che l'ente locale entri in possesso del valore effettivo del capitale della società: nel caso della cessione invece il risultato sarebbe molto più immediato. In questa valutazione si può scorgere la contraddizione che si innesta nel meccanismo di confronto fra l'amministrazione locale e i suoi cittadini: un rendimento costante nel tempo per accrescere il valore della dimensione sociale dell'impresa, contro la tentazione di utilizzare risorse consistenti per far crescere la reputazione degli amministratori. In questo quadro la convenienza andrebbe misurata con i rendimenti attesi degli investimenti ipotizzabili che gli enti locali potrebbero fare con le risorse incamerate dalla dismissione: difficile immaginare una capacità di investimento pubblico in grado di determinare rendimenti superiori.

Inoltre bisognerebbe capire come gli enti locali sarebbero in grado di coprire il fabbisogno corrente di 72 milioni di euro all'anno che si verrebbe a determinare in seguito al mancato incasso dei dividendi.

## Il dilemma della proprietà e del controllo nella definizione dell'indirizzo pubblico

Il tema della frammentazione del sistema di gestione delle reti si configura come ancora molto presente. Questo genera diseconomie di scala in almeno tre ambiti:

- crescenti costi di manutenzione e miglioramento delle reti con margini bassi su una numerosità ridotta di utenze;
- crescenti costi di gestione per kilometro di rete;
- crescenti costi di investimento per kilometro di rete.

Pertanto la strada regolatoria che si è intrapresa per le *local utilities* prevede un sistema di “quasi-mercato” con la determinazione di aree minime di mercato (ATO, ATEM, ecc.) su cui svolgere una gara cercando di simulare meccanismi di selezione in grado di determinare efficienza allocativa (gare col sistema del licensing) in cui l’aggiudicatario avrà un regime di monopolio per un periodo definito (12 anni per le gare del gas, 30 per le gare dell’acqua).

In effetti, se si fa riferimento alla dimensione del mercato dei comuni si rileva che una quota veramente minoritaria di comuni è in grado di raggiungere le dimensioni ottimali minime per la gestione efficiente delle reti.

**Tab. 6 Confronto dimensione rete per utente nelle ATEM dell’Emilia Romagna**

	DOM utenze	DOM Mc	% DOM utenze	% DOM Mc
RIMINI	65,89	116,19	11%	11%
FORLÌ CESENA	66,09	128,84	32%	37%
RAVENNA	66,85	132,54	27%	40%
FERRARA	59,82	110,67	32%	32%
BOLOGNA 2 - PROVINCIA	57,74	114,60	39%	32%
BOLOGNA 1 - CITTÀ E IMPIANTO	149,76	288,95	11%	16%
MODENA 2 - SUD	57,08	119,05	21%	37%
MODENA 1 - NORD	74,36	167,28	11%	22%
REGGIO NELL'EMILIA	61,93	156,41	21%	26%
PARMA	69,92	156,63	5%	26%
PIACENZA 2 - EST	38,13	67,83	44%	39%
PIACENZA 1 - OVEST	76,69	143,62	16%	21%

Fonte: nostre elaborazioni su dati Ministero dello sviluppo economico, ISTAT

A titolo di esempio, la Tab.6 evidenzia la dimensione ottimale nelle ATEM per le gare del gas in Emilia Romagna (ma la situazione è ancora più precaria per il settore dell’acqua), ed è certamente migliore in alcune ATEM di Lombardia, Lazio e Campania, ma sicuramente peggiore nel resto del nord-est, del centro e del sud. Come si può notare se assumiamo la dimensione media di riferimento dell’ATEM come dimensione ottimale in termini di Utenze per kilometro (DOM utenze) e metro cubo per kilometro (DOM Mc) vediamo che nelle diverse ATEM solo al massimo il 30% dei comuni (in molte ATEM anche meno del 20%) è in grado di raggiungere la DOM necessaria ad una gestione efficiente del servizio gas. Quindi l’ipotesi di una gestione in autonomia del servizio è un vero miraggio per la stragrande maggioranza dei territori della regione. Anzi, solo i comuni di

dimensioni maggiori possono ambire all'indifferenza fra una gestione collegiale e una gestione autonoma del servizio, e questo li potrebbe portare ad una preferenza verso l'autonomia.

Tuttavia, in questo confronto fra opzioni di collegialità e tensioni verso l'autonomia gestionale, bisogna riconoscere che non si prefigura una soluzione univocamente preferibile.

Infatti se il sistema dell'autonomia consegna una prospettiva di altissima inefficienza che dà a questa soluzione un respiro molto corto, è altrettanto vero che il sistema del licensing con monopolio di medio termine pone importanti problemi sotto il profilo della capacità degli enti locali di mantenere l'obiettivo dell'indirizzo pubblico rinunciando alla proprietà dell'impresa di gestione.

Se si ripercorre con la memoria l'esperienza, non solo nazionale ma anche internazionale, nella gestione dei meccanismi allocativi non si può dire che le politiche pubbliche siano state di successo: il fine ultimo di incrementare il rendimento, l'efficienza e l'efficacia della spesa pubblica purtroppo non si è verificato affatto, la domanda della collettività è risultata insoddisfatta da offerte privatistiche discriminatorie per prezzi e qualità intrinseche, la natura universale dei servizi si è spesso attenuata, i costi della regolazione sono diventati sempre più pesanti e incidenti sia sull'operatività dei regolati che sui costi dei servizi stessi.

In un tale contesto rinunciare alla proprietà diretta del soggetto gestore sarebbe possibile se si riuscisse a mettere a punto un sistema da introdurre nei bandi di gara articolato su clausole di cadenzamento delle gare, così da poter ridurre nel tempo i momenti di verifica e contendibilità.

In sostanza, anziché applicare un modello di gara secco e totale, la stazione appaltante potrebbe pervenire a una politica di graduale introduzione dell'obbligo di gara articolabile in alcuni passaggi:

- legiferazione di una procedura di progressiva diffusione dell'obbligo della comparazione empirica delle opzioni di affidamento e delle gare;
- impostare un *timing* delle gare articolato sulle *performance* attuali registrate nei vari contesti e dai vari soggetti gestori, indipendentemente dalla loro caratterizzazione proprietaria;
- organizzazione dei poteri d'intervento in capo alla stazione appaltante secondo una analisi e valutazione fondata solo sulle risultanze delle *performance* dei soggetti gestori sui cittadini/utenti;
- avvio delle prime gare a cadenza biennale a cominciare dai contesti di inefficienza relativa;
- articolazione della gara non solo con centralità sugli aspetti innovativi, organizzativi, di qualità, ecc., oltre che di prezzo, ma, anche e soprattutto, con forme di premialità e sanzionabilità del gestore fondati sugli indicatori di qualità dei servizi da rendersi alle collettività, sulle indicazioni di disponibilità agli investimenti e su forme di *self-commitment*, ovvero su assunzioni predefinite in contesto di gara selettiva.

La prospettiva di una strategia di cadenzamento ragionato delle gare per l'affidamento di servizi pubblici locali può determinare l'avvio di due importanti percorsi virtuosi:

- può indurre stimoli effettivi all'efficienza, con chiara responsabilizzazione sia del management che del *policy maker* locale in quanto i primi renderebbero contendibile la loro stessa posizione qualora l'azienda gestita non si collocasse sulla frontiera di efficienza relativa, mentre i secondi vedrebbero sfumare la possibilità di pieno controllo della loro partecipata e delle azioni di *local policy* che attraverso di esse vengono perpetuate qualora le loro stesse scelte determinassero fenomeni involutivi negativi dell'efficienza gestionale;
- la certezza e la credibilità di processi di regolazione del sistema delle imprese dedite alla produzione e offerta di servizi pubblici locali, vuoi perché forzate alle gare per il loro *range* di scarsa efficienza, vuoi perché confermate per meritorietà nella loro posizione operativa, determinano un forte contenimento dei costi del servizio del capitale per investimenti e attività omologhe da parte del sistema del credito. Ciò per l'evidente ragione che l'incertezza induce ad elevare gli *spread* bancari a causa del rischio implicito.

La strategia delle Gare Cadenzate per *ranking* d'efficienza ha l'indubbio vantaggio di adottare procedimenti di tipo valutativo fondati empiricamente e non più solo sulla valutazione aprioristica di modelli generali e astratti.

Questo sarebbe il modo più efficace di rivedere la governance del sistema dei servizi pubblici locali, avrebbe il vantaggio di consentire al sistema pubblico di svolgere una efficace valutazione dell'azione degli affidati, di concentrare l'attenzione sui temi tipici del rapporto con i cittadini, di cui gli amministratori sono i rappresentanti, di esercitare un efficace indirizzo pubblico sullo sviluppo delle reti, di convogliare e concentrare le risorse delle imprese sui temi della organizzazione più efficiente della produzione e fornitura del servizio, e in ultima analisi di uscire da logiche di commistione fra interessi di proprietà e interessi di rappresentanza.

Se questo meccanismo fosse accompagnato dalla proprietà diretta delle infrastrutture di rete in capo agli enti territoriali, si raggiungerebbe l'equilibrio auspicato fra funzioni di controllo e funzioni di erogazione.

Purtroppo non è questo il contesto in cui si sta muovendo la gestione delle gare e in cui si pone il problema della revisione della governance di HERA, perché un tale meccanismo di cadenzamento non è nelle ipotesi studiate per la definizione dei bandi: questo fallimento nella capacità di intervento è causa dell'impossibilità di intervenire.

L'ipotesi su cui si continua a ragionare è pertanto quella della proprietà diretta dell'impresa da parte del sistema pubblico, si tratta di valutare le forme con cui questo può avvenire, cosa si intende

esattamente con “proprietà del sistema pubblico”, come si mette in relazione la proprietà con il controllo.

Nella dialettica sulla proprietà pubblica della società emerge con sempre maggiore chiarezza quello che appare come una molteplicità di soggetti controllori. Tale molteplicità non riserva alla società una chiara indicazione di volontà, nonostante siano stati costruiti meccanismi di governance sofisticati. Gli enti locali sono diversi per dimensione, caratteristiche socioeconomiche, qualità e competenza degli amministratori, orientamento politico ecc. Per questo motivo sono anche portatori di interessi molto diversificati, che per giunta cambiano nel tempo, anche in ragione di diversi orientamenti politici e amministrativi che intervengono naturalmente nella dinamica sociale dei territori. È quindi azzardato immaginare la “proprietà pubblica” come un soggetto effettivo: si tratta di un coacervo di intenzioni che faticano sempre più a trovare un equilibrio concreto.

In effetti i diversi enti locali possono rappresentare un’entità unica solo se si ipotizza un consistente intervento politico che possa agire come collante e funzioni da camera di compensazione fra i diversi attori in gioco.

Tuttavia, se pensiamo alla valutazione della proprietà pubblica sotto un profilo economico-aziendale possiamo concludere che finora, nell’esperienza di HERA, tale assetto proprietario ha rappresentato un asset di grande valore per la società e anche per gli azionisti di minoranza. La commistione fra azionista, licenziatario e regolatore del mercato ha consentito alla società di poter operare su un mercato a basso rischio e se anche il rendimento non è fra i più elevati, certo la sicurezza del rendimento rappresenta un valore non irrisorio per la valutazione delle azioni.

L’eterogeneità della condizione in cui versano i diversi attori della “proprietà pubblica” emersa con forza negli ultimi tempi (almeno da quando alcuni comuni di peso hanno deciso di non sottoscrivere il patto di sindacato) rappresenta quindi un rischio per la stabilità dell’azienda.

Per chiarire bene il senso di questa situazione si può fare riferimento alla descrizione del valore per azione e del valore per residente (laddove il residente è un’approssimazione delle utenze presenti sul mercato) (Tab.7). Esistono notevoli differenze in base alla dimensione territoriale, per cui i territori più grandi hanno anche una dimensione per residente più elevata. Tuttavia, il rapporto fra dimensione e valore viene spesso smentito dalla strategia economico finanziaria adottata dai diversi enti locali. Il caso più eclatante è il comune di Imola che ottiene il valore e il dividendo per residente più elevato con valori doppi rispetto a Bologna, pur avendo un terzo della popolazione. Il comune di Valsamoggia ha un quinto dei residenti di Rimini eppure i due territori possono contare su un valore analogo di dividendi e EV. Calderara di Reno ha un trentaquattresimo dei residenti di Bologna, ma un EV per residente di circa la metà. Il ranking di territori per dividendi e utenze rende piuttosto chiari gli elementi del problema.

**Tab. 7 Confronto rendimento per residente per alcuni dei soci del patto di sindacato di HERA**

Soci pubblici Emilia Romagna	Popolazione e residente	EV/Res	D/Res	Soci pubblici Emilia Romagna	Popolazione e residente	EV/Res	D/Res
CON.AMI	109.732	2.200,98	84,65	ARGELATO	8.338	369,63	14,22
BOLOGNA	339.949	997,76	38,38	VERGATO	6.666	342,82	13,19
HSST-MO S.p.A.	332.265	981,64	37,76	GATTEO	7.646	338,58	13,02
RAVENNA HOLDING S.P.A.	217.874	933,03	35,89	SAN MAURO PASCOLI	9.717	322,47	12,40
CESENA	84.393	644,94	24,81	SALA BOLOGNESE	7.024	306,26	11,78
RIMINI HOLDING S.p.A.	168.563	334,35	12,86	GALLIERA	4.653	303,19	11,66
HOLDING FERRARA SERVIZI S.R.L.	182.995	309,90	11,92	MINERBIO	7.519	302,69	11,64
VALSAMOGGIA	25.696	331,88	12,76	GAMBETTOLA	9.046	298,62	11,49
SAN LAZZARO DI SAVENA	27.630	234,76	9,03	GRANAROLO DELL'EMILIA	9.553	285,41	10,98
CASALECCHIO DI RENO	31.485	163,62	6,29	MALALBERGO	7.685	283,88	10,92
LUGO	28.528	111,30	4,28	BARICELLA	5.967	272,73	10,49
SAN GIOVANNI PERSICETO	23.779	0,51	0,02	SAN GIORGIO DI PIANO	7.106	228,76	8,80
PIANORO	15.099	500,58	19,25	COTIGNOLA	6.438	144,21	5,55
CASTEL MAGGIORE	15.411	396,81	15,26	FUSIGNANO	7.207	117,82	4,53
SAVIGNANO SUL RUBICONE	15.199	268,91	10,34	CONSELICE	8.492	58,84	2,26
COPPARO	15.294	233,39	8,98	GEMMANO	1.026	53,88	2,07
SANTARCANGELO DI ROMAGNA	18.602	203,25	7,82	MASSA LOMBARDA	9.108	51,78	1,99
BUDRIO	15.718	108,00	4,15	SANT'AGATA SUL SANTERNO	2.480	50,83	1,96
ZOLA PREDOSA	15.989	67,76	2,61	BAGNARA DI ROMAGNA	2.020	46,00	1,77

Fonte: nostre elaborazioni su dati HERA

I territori che hanno alto valore e basse utenze preferiscono giocare il ruolo dell'azionista anziché quello del controllore, viceversa per i territori in cui i rapporti sono invertiti la strategia premiante potrebbe essere piuttosto quella di avere libertà di scelta sui fornitori di servizi e giocare un ruolo nel campo della scelta di tariffazione e controllo sull'efficienza del servizio per la propria cittadinanza per evitare che profitti eccessivi vadano a beneficio degli azionisti maggiori (fra cui i territori più pesanti nell'azionariato) operando quindi un trasferimento di reddito fra territori secondo un schema sperequativo. Pertanto non tutti i soci pubblici sono uguali e le diverse strategie hanno accentuato e stanno radicalizzando due modelli di riferimento: i fautori della "logica azionista" e quelli della "logica utente".

Per i fautori del primo modello la società è un prolungamento delle esigenze e delle volontà degli enti che ne detengono la proprietà. Pertanto la dimensione rappresenta un valore per l'equilibrio dell'ente, e lo sarà tanto più quanto maggiore è il peso dell'ente nell'azionariato. In questa logica non si pone il problema della separazione della proprietà, del controllo e della gestione, in quanto la società è una semplice propagazione dell'organo in house che l'ha generata.

Per i fautori del secondo modello la società dovrebbe essere animata da uno spirito privatistico, dove la realtà di un grande colosso capitalistico e finanziario ormai internazionalizzato, privato e insieme pubblico, guidato da un management di indubbie qualità, nel quale le politiche dei Comuni, salvo rari casi, hanno un peso molto modesto e i servizi siano sempre più legati ad un ovvio

parametro di profitto atteso. Questa logica lascia libero il sistema pubblico di controllare le reti e gestire quei servizi pubblici per i quali la scala territoriale risulti conveniente e la copertura dei costi attraverso tariffa sia assicurata: per tutti gli altri, deve essere il mercato a definire successi e insuccessi delle imprese. Ciò implica scindere proprietà, gestione, controllo e regolazione garantendo indipendenza in ciascun ambito.

Siamo di fronte a due modelli assai diversi: nell'un caso le politiche passano attraverso la multiutility a partecipazione pubblica, che le interpreta e le declina; nell'altro, la multiutility è un mero strumento, e le politiche restano, in parte almeno, più prossime all'ente in capo al quale è la rappresentanza civica e collettiva diretta.

### **Opzioni di governance dell'impresa ed effetti economici attesi**

A conclusione dell'analisi rimangono in campo le seguenti opzioni:

1) Mantenere una quota superiore al 51% in mano al settore pubblico, garantire così i dividendi che alimentano il bilancio, la stabilità della governance e la continuità dell'impresa nelle sue articolazioni di mercato, rispetto alle quali il piano industriale prevede una sostanziale conferma degli attuali spazi di mercato (gestione delle reti e dei servizi negli attuali territori con implicito obbligo degli azionisti di riferimento ad assegnare la gestione dei servizi alla società) integrata da un ulteriore, progressivo incremento di aree da servire attraverso una politica di acquisizioni e fusioni da portare avanti nel tempo.

L'equilibrio attualmente raggiunto fra azionisti di maggioranza, raccolti nei patti di voto e blocco, e azionisti di minoranza, aggregati in accordi di consultazione regge il percorso di crescita della società. Questo è possibile perché esiste una sostanziale convergenza fra i due gruppi di azionisti in merito alla produzione di utili e alla distribuzione dei dividendi. In fondo nella storia della società è intrinseco un atteggiamento da parte dei soci pubblici a considerare la local utility come strumento per integrare le risorse finanziarie comunali, mentre altre considerazioni relative eventualmente alla qualità dei servizi, alla dotazione di infrastrutture o alla riduzione del carico fiscale sono da considerare importanti, ma di second best.

Naturalmente questo meccanismo si regge su due presupposti:

- 1) il management deve essere sottoposto a controllo ma anche essere garante del risultato per gli azionisti di minoranza;
- 2) i poteri di intervento degli azionisti di maggioranza debbono essere poco invasivi delle scelte operative e strategiche aziendali.

Il primo requisito è soddisfatto dalle previsioni statutarie relative ai voti di lista, alla presenza dei rappresentanti delle minoranze coalizzate all'interno del consiglio di amministrazione, dell'attività dei comitati interni al cda per la determinazione delle linee di verifica e indirizzo nei diversi settori,

alla effettiva indipendenza dei membri del consiglio di amministrazione rispetto alla politica. In linea di massima questi requisiti per HERA sono stati sempre rispettati in modo soddisfacente.

Il secondo requisito è garantito dall'ampia delega che l'assemblea riconosce al consiglio di amministrazione, per cui il management può agire nell'ambito degli indirizzi generali indicati dall'assemblea con grande autonomia operativa e strategica. Inoltre, l'assemblea, organizzata in forma di dialettica fra gruppi di azionisti, ciascuno dei quali non governa nessun pacchetto di azioni preponderante, mette il management nelle condizioni di ottenere una sostanziale continuità di azione. Questo aspetto è particolarmente apprezzato dal mercato, che vede nella continuità del meccanismo di funzionamento un asset importante che differenzia HERA dalle altre multi utilities nazionali.

Un tale equilibrio si fonda peraltro anche sul fatto che gli azionisti di maggioranza mantengano un atteggiamento favorevole alla società nel contesto delle logiche di mercato in fase di licensing dei servizi di loro pertinenza. Le fibrillazioni recenti relative alla volontà dei soci pubblici di rimettere in parte in discussione un tale atteggiamento, che si è concretizzato in una variazione del numero di soci che hanno aderito ai diversi patti di sindacato, può essere affrontato e risolto con una diversa politica dei dividendi e adottando un meccanismo di confronto più aperto e dialettico con i comuni meno rappresentati e coinvolti nella struttura societaria. In particolare, gli azionisti maggiori potrebbero progettare modalità di aggregazione con i comuni meno pesanti nell'azionariato per favorire un'attenuazione della sperequazione forte che si è determinata negli ultimi anni e che l'analisi ha messo in chiara evidenza.

2) Ridurre la partecipazione pubblica, aumentando i diritti di voto attraverso l'emissione di azioni con voto plurimo o a voto maggiorato come previsto dalla normativa vigente, per massimizzare le entrate in conto capitale delle amministrazioni pubbliche e garantire comunque l'attuale ruolo di indirizzo (mettendo però in discussione la proprietà delle reti).

La proposta avanzata per la prossima revisione dello statuto in occasione dell'assemblea dei soci di fine aprile 2015 si muove esattamente in questa direzione. La quota vincolata per garantire il controllo pubblico può scendere al livello del 35% per consentire che i soggetti pubblici attualmente presenti in assemblea possano continuare ad esercitare il diritto di veto, possano essere adeguatamente rappresentati e non possano essere in condizioni di minoranza relativa rispetto ad altri soggetti eventualmente coalizzati. Il meccanismo regge la stabilità del controllo anche se non si dovesse fare ricorso al voto plurimo se:

- 1) si mantiene la clausola statutaria del vincolo al possesso non superiore al 5% da parte degli azionisti non pubblici;
- 2) si innalza la quota necessaria per l'approvazione delle variazioni dello statuto.

La prima clausola non è automatica e deve essere esplicitamente ridiscussa in fase di revisione statutaria. Infatti, qualora dovesse saltare la clausola del 51% di proprietà pubblica, automaticamente anche la clausola del 5% risulterebbe nulla. Pertanto, far scendere la proprietà comporta la modifica della clausola del 5% e questo potrebbe valere anche se si utilizzasse la trasformazione delle azioni da ordinarie a *loyalty shares*, poiché l'articolo dello statuto deve trasformare la clausola della proprietà in quella del controllo.

Le azioni a voto plurimo o a voto maggiorato consentono di esercitare il controllo ma non mettono in conto di perdere la proprietà. Il caso di una *local utility* è peculiare rispetto alle altre imprese presenti sul mercato proprio per questo motivo gestiscono un patrimonio pubblico, come le reti idriche, il cui connotato risiede esattamente nella caratteristica della proprietà. L'alienazione della proprietà potrebbe aprire un profilo di incostituzionalità dello statuto. Poiché la questione è delicata la modifica statutaria dovrebbe prevedere la realizzazione di una impresa che gestisce le reti che rimane di proprietà completamente pubblica.

La seconda clausola è invece più facilmente realizzabile, in quanto già ora la soglia di validità delle deliberazioni su materie statutarie richiede una maggioranza qualificata dei tre quarti dei presenti in assemblea. Trasformare la clausola in maggioranza qualificata dei tre quarti dei diritti di voto consente di determinare il valore inoppugnabile della presenza degli azionisti pubblici nella trasformazione societaria. Tuttavia, scendendo al di sotto della soglia del 75% dei diritti di voto si attribuisce implicitamente un diritto di veto agli azionisti non pubblici, o agli azionisti di minoranza, sulle modifiche statutarie, e questo potrebbe portare alla paralisi societaria.

Il combinato disposto delle due clausole mette in evidenza che non è irrilevante il livello sotto il quale far scendere la quota di proprietà pubblica inserita nel patto di blocco. Considerando che il voto maggiorato o plurimo consente l'attribuzione al massimo di due diritti di voto a ciascuna azione, è evidente che sia l'ipotesi avanzata in prima istanza da parte del management della società di far scendere il sindacato di blocco al 33% del capitale complessivo, sia l'ipotesi di mantenere la proprietà del 35% del capitale complessivo per garantirsi un diritto di veto non sono sufficienti a permettere di assumere decisioni effettive sullo statuto. Pertanto si determina la quota minima di possesso da parte del sindacato di blocco ad un livello non inferiore al 38%.

Gli effetti economici di questa operazione sono molteplici.

Da un lato si liberano un massimo di 238 milioni di azioni che al prezzo atteso per il 2018 corrispondono a circa 550 milioni di euro di valore. Si tratta a ben vedere di una cifra che può consentire un qualche margine di manovra ai comuni proprietari delle azioni che in questo modo possono incentivare una parte delle spese di investimento finora bloccate nel patto di stabilità,

tuttavia la dimensione complessiva dell'introito non appare risolutiva delle problematiche finanziarie delle amministrazioni proprietarie.

Nel breve termine la cessione delle quote, se non collocate con attenzione, potrebbe portare a deprimere il valore del titolo con effetti negativi sulle prospettive di stabilità e affidabilità per gli investitori privati sul mercato. Quindi, anche nella decisione di alienare le quote sarebbe necessario stabilire un cadenzamento fra i soci pubblici che porti al collocamento selettivo e consenta l'ottimizzazione dei valori.

Nel lungo termine l'azionariato potrebbe arricchirsi di investitori istituzionali che creano un mercato secondario delle azioni della società piuttosto interessante, in grado eventualmente di far crescere il valore delle azioni (e quindi del capitale societario) anche solo in virtù della sua negoziabilità sul mercato. In questo modo potrebbe andare oltre il limite di 2,34 euro stimato come valore dell'azione a fine 2018 incrementando il P/E delle azioni e fungendo da traino di mercato per favorire la politica di acquisizioni e fusioni previste dal piano industriale per i prossimi anni.

Se la questione della proprietà pubblica delle reti non dovesse trovare una soluzione positiva, sarebbe necessario calcolare la perdita di EV che la società dovrebbe subire per effetto della cessione delle reti ad una società patrimoniale completamente pubblica. Dei circa 2 miliardi di immobilizzazioni totali le reti potrebbero valere la metà, pertanto togliendo un miliardo al capitale investito, il valore delle azioni si ridurrebbe del 20-25%. Gli effetti sull'affidabilità di mercato della società potrebbero essere negativi e metterla in difficoltà qualora dovesse essere necessario fare ricorso al mercato per finanziare la crescita.

Infine rimane da definire il profilo economico della collocazione della soglia di proprietà del patto di blocco sul limite minimo consentito per garantirsi il controllo effettivo sull'impresa. Collocarsi al limite inferiore significa non avere margini di manovra come azionista di maggioranza, pertanto ogni possibilità di ricorso al mercato per finanziare iniziative di crescita tramite aumenti di capitale richiederebbe un esborso da parte degli enti locali o delle loro partecipate. Per far fronte a queste evenienze è pertanto necessario dotare i proprietari di strumenti adeguati (società finanziarie, patrimoniali o strumentali) in grado di gestire accantonamenti per iniziative di sviluppo. La gestione della governance, pertanto, sarà più costosa dell'attuale.

3) Razionalizzare il concetto di proprietà pubblica degli asset attraverso la definizione di strumenti di gestione delle partecipazioni nella società in grado di rappresentare una forma di camera di compensazione delle tendenze centrifughe degli interessi pubblici diversificati.

Si tratta di una modifica della governance che separa la funzione patrimoniale da quella operativa della società e si incardina sulla creazione di una società patrimoniale delle reti.

Un tale strumento dovrebbe prevedere:

un'architettura da società patrimoniale ai sensi dell'art.113 dlgs.267/2000: una società che possa prendere in carico l'amministrazione e la gestione di reti ed impianti afferenti ai servizi del ciclo idrico integrato nonché di reti di gasdotti locali ed impianti connessi ed accessori; l'espletamento delle gare per l'individuazione dei soggetti gestori dei servizi pubblici a rilevanza economica e non economica, le attività di controllo e vigilanza sul rispetto degli impegni assunti dai soggetti gestori nei contratti di servizio, l'espletamento della funzione di indirizzo e programmazione nell'ambito dei servizi pubblici locali, servizi di consulenza tecnica, amministrativa, gestionale, progettazioni, studi di fattibilità, direzione lavori connessi con le attività descritte.

una solida proprietà pubblica: il capitale sociale potrebbe essere ripartito al 49% HERA e 51% enti pubblici locali in modo da consentire una proprietà pubblica indiscutibile e un accordo gestionale funzionale alla capacità tecnica del partner industriale, che comunque mantiene una struttura di governance in cui il controllo societario è pubblico. I patti parasociali di blocco per la garanzia della proprietà pubblica possono ricalcare quelli già adottati in HERA.

Il controllo congiunto HERA e soggetti pubblici partecipanti: nello statuto dovranno essere contemplate clausole per la nomina degli amministratori che siano funzionali agli indirizzi e contengano elementi per i quali la responsabilità dei soci pubblici si esplicita nell'ambito della determinazione degli indirizzi gestionali e della scelta dei contenuti dei bandi di gara, mentre HERA mantiene una influenza rispetto alle modalità di intervento sulle reti e sulla realizzazione delle attività di consulenza tecnica, gestionale e di progettazione.

La società assume i poteri di amministrazione delle reti secondo i criteri di autonomia ed efficienza funzionali alla valorizzazione massima degli asset gestiti. Pertanto utilizzerà le competenze accumulate nella gestione delle reti per svolgere la funzione di stazione appaltante per le gare, di common carrier, per curare l'attività di allargamento e sviluppo delle reti stesse, per interfacciare per conto degli enti pubblici i gestori del servizio, per allargare lo spettro dei partecipanti e per svolgere la funzione di riduzione della frammentazione gestionale delle reti.

Questo meccanismo di governance presenta il vantaggio di chiarire oggettivamente l'ambito di proprietà pubblica delle reti, di rendere trasparente l'attività svolta direttamente sugli asset, di dare maggiore evidenza alle attività di carattere commerciale, di consentire una diversa partecipazione al capitale sociale della società da parte dei soci pubblici, di esercitare la funzione di indirizzo strategico del sistema pubblico sugli asset rilevanti per il territorio.

Sotto il profilo economico questa soluzione presenta alcuni vantaggi:

- consente di mantenere l'unitarietà gestionale delle reti con l'espletamento di tutte le necessarie economie di scala;

- consente di gestire da posizioni di vantaggio le gare per l'affidamento dei servizi nei settori regolamentati;
- consente di adottare una strategia più aggressiva di concentrazione degli asset grazie al maggior peso degli enti locali nella gestione delle reti che favorisce un riequilibrio fra utenza e proprietà;
- consente maggiore flessibilità ai soci pubblici che possono scegliere se privilegiare l'aspetto di rendimento dall'attività commerciale o l'aspetto di controllo tramite la proprietà delle reti.

Tale meccanismo potrebbe essere associato ad una effettiva riduzione delle quote dei soci pubblici nel capitale sociale di HERA, e consentirebbe ai diversi soci di definire al meglio il proprio impegno nelle attività complessive del gruppo, salvaguardando in modo prioritario il controllo degli asset che intervengono direttamente sul territorio, nonché la gestione della verifica della congruenza fra le previsioni contrattuali e il comportamento effettivo della gestione delle attività del licenziatario.



## **SEI TOSCANA: un processo di aggregazione nell'Igiene Urbana**

**a cura di Emanuele Berretti, Luca Berretti, Patrizia Costantini, Piero Ganugi  
Ires Toscana**

### **Premessa**

La Regione Toscana sta effettuando le gare per l'individuazione dei gestori unici dei Servizi Integrati di Rifiuti Urbani nelle tre aree vaste in cui è stata suddivisa la Regione. La prima gara si è svolta nell'ambito territoriale ottimale (ATO) Toscana Sud che comprende le province di Grosseto, Siena e Arezzo.

A partire dal 1° gennaio 2014 il nuovo gestore del servizio per i prossimi 20 anni è SEI TOSCANA. Sei Toscana è una società formata dai diversi gestori che agivano già in quei territori (Aisa, Casentino Servizi, Coseca, Csa, Csa, Siena Ambiente) e da 5 soci industriali privati (Cooplat, Ecolat, Crcm, Revet, Sta). Al territorio servito da Sei Toscana che comprende le province di Arezzo, Siena e Grosseto, si sono aggiunti successivamente altri 4 Comuni (Piombino più 3 Comuni della Val di Cornia) della provincia di Livorno. Oggi Sei Toscana è quindi il gestore unico del servizio di igiene urbana di 107 Comuni Toscani (39 aretini, 36 senesi, 28 grossetani e 4 livornesi).

Il presente rapporto di ricerca si è posto l'obiettivo di realizzare una fotografia sull'andamento dell'azienda e dei soci privati che la compongono e di analizzare il punto di vista dei delegati aziendali e dei dirigenti confederali e di categoria. Il rapporto è articolato in 6 capitoli e inizia con una breve presentazione dell'azienda. Di seguito nel capitolo 2 sono affrontate le tematiche degli investimenti, della ricerca e dell'innovazione tramite un'intervista a due dirigenti di Sei Toscana. Nei capitoli successivi è esposto il punto di vista del sindacato. In particolare nel capitolo 3 sono esposte le opinioni di dirigenti sindacali del settore, confederali e di categoria, sul settore dell'igiene ambientale, sulle politiche di sviluppo, sulle attività contrattuali e sul modello di relazioni sindacali. Nel capitolo 4, tramite un questionario rivolto ai delegati aziendali, sono state acquisite informazioni sull'organizzazione aziendale e pareri sull'aggregazione, che si è realizzata con la costituzione di Sei Toscana, e sul sistema di relazioni sindacali da costruire. Infine negli ultimi due capitoli vengono trattate le tematiche di bilancio tramite, in primo luogo, la riclassificazione macro-economica del bilancio di Sei Toscana e, successivamente, tramite una riclassificazione analoga del bilanci dei soci privati (Cooplat, Crcm, Ecolat, Revet, Sta).

## **1. SEI TOSCANA: presentazione dell'azienda**

Sei Toscana è una società concessionaria di servizio pubblico che nasce alla fine di Settembre del 2013 come evoluzione di Progetto Sei, il percorso che aveva portato al raccordo dei sei gestori pubblici di rifiuti urbani preesistenti nelle province di Siena, Arezzo e Grosseto. Progetto Sei nacque in seguito alla suddivisione del territorio regionale in tre ambiti ottimali (ATO) e si prefiggeva l'obiettivo di vincere la gara per l'affidamento del servizio di igiene urbana in ATO Toscana sud. A questo scopo i sei gestori pubblici si sono appoggiati a soci privati che hanno apportato alcuni requisiti fondamentali per la partecipazione alla gara. Con l'affidamento del servizio di igiene urbana Progetto Sei diventa una nuova azienda unica che prende il nome di Sei Toscana: all'atto della costituzione la proprietà era al 59% di soci pubblici (Aisa spa, Coseca spa, Centro servizi ambiente spa, Centro servizi ambiente impianti spa, Siena ambiente spa, Casentino servizi srl) e al 41% di soci privati (C.r.c.m srl, Ecolat srl, Revet spa, S.t.a spa, La Castelnuovese soc. coop, Cooplat soc. coop, Unieco soc. coop).

Sei Toscana diventa completamente operativa dal 30 giugno del 2014 (anche se la concessione ha avuto di fatto inizio a gennaio 2014) e si occupa dell'intero ciclo di gestione dei rifiuti. Le attività che l'azienda può svolgere sono le seguenti: raccolta, trasporto e smaltimento dei rifiuti, recupero e valorizzazione delle materie, realizzazione di impianti e infrastrutture di supporto, gestione del tributo ambientale, gestione e post-gestione di siti di smaltimento e fornitura di servizi ambientali ad imprese e ad enti pubblici.

Nel frattempo alle tre province originarie si aggiungono anche sei comuni della Val di Cornia (in provincia di Livorno), che tramite apposita procedura hanno richiesto di uscire da ATO costa per confluire in ATO sud. Così l'area geografica di riferimento per il gestore unico si estende e arriva a coprire 106 comuni in tutto ( 36 aretini, 36 senesi, 28 grossetani 6 livornesi) per una superficie di circa 12.000 km<sup>2</sup>, pari al 52,5% della superficie dell'intera Toscana; gli utenti serviti saranno circa 900.000, pari al 25% della popolazione della regione. Dal punto di vista morfologico si tratta di un territorio molto variegato, con varie intensità di inurbamento e con estese aree rurali. Anche il numero di rifiuti gestiti da Sei Toscana risulta ragguardevole: nel 2014 l'azienda ha gestito complessivamente oltre 480.000 tonnellate di rifiuti urbani di diverso tipo ed ha registrato una percentuale di raccolta differenziata media del 36% (tabella 1), inferiore, anche per le caratteristiche del territorio, alla media regionale (44,3%).

Dal punto di vista occupazionale i dipendenti diretti di Sei Toscana risultano essere 895, ( operai 706, impiegati 179, quadri 10, dirigenti 4) di cui 883 a tempo indeterminato e 12 a tempo determinato; rispetto al 2013 il numero dei dipendenti è aumentato di 94 unità lavorative.

Si è anche proceduto ad una progressiva uniformazione su tutto il territorio e per tutti i dipendenti dei trattamenti normativi e degli istituti economici relativi al CCNL e si sta costruendo un accordo collettivo aziendale di secondo livello finalizzato fra l'altro al riconoscimento di compensi correlati a incrementi di produttività, efficienza, qualità e redditività.

**Tabella 1.1 – Rifiuti urbani gestiti da Sei Toscana in ATO sud e percentuale raccolta differenziata, 2014**

Rifiuti urbani anno 2014				
	Arezzo	Grosseto	Siena	TOTALE
Tonnellate	183.302	143.962	157.368	484.632
Raccolta differenziata*	31,2%	30,2%	39,3%	33,6%

\* La raccolta differenziata di cui sono presenti le percentuali per provincia è così composta: frazione organica, carta e cartone, legno, metallo, plastica, RAEE (apparecchiature elettriche e elettroniche), selettiva, tessili, vetro, ingombranti misti e recupero, altro.

Nel corso del 2015 Sei Toscana si è ulteriormente consolidata senza dimenticare di rispettare gli impegni contrattuali in termini di erogazione di servizi. Le principali dotazioni dell'azienda comprendono, 30 cantieri operativi, 700 mezzi per la raccolta il trasporto e lo spazzamento e 52.000 contenitori stradali e cassonetti. Questo periodo iniziale è stato speso anche per dotare l'azienda degli strumenti operativi che consentissero di gestire i dati di rendicontazione del servizio, con l'utilizzo di un sistema informatico dedicato, ora utilizzato in tutte le sedi. Sono state razionalizzate le strutture logistiche (diminuendone il numero) con la chiusura di alcune piccole sedi a vantaggio dell'apertura o la ristrutturazione di sedi più grandi (soprattutto su Siena e Grosseto).

Nell'ottica di sviluppo ulteriore delle attività dell'azienda sono stati lanciati due servizi di diverso tipo: quello degli Ispettori Ambientali rivolto ai singoli comuni; il servizio commerciale per la gestione di servizi opzionali erogabili a comuni o terzi che ne facciano richiesta.

## **2. Prospettive future di sviluppo**

### **2.1 Premessa**

Tramite questa intervista a due dirigenti di Sei Toscana (Eros Organni, amministratore delegato e direttore generale e Marco Buzzichelli, consigliere d'amministrazione), volevamo approfondire quali fossero gli investimenti strategici individuati dal gestore e quali le innovazioni che il nuovo soggetto intendeva introdurre nella gestione dei rifiuti nei prossimi anni.

### **2.2 Gli investimenti in innovazione di Sei Toscana**

Per quanto riguarda gli investimenti occorre chiarire che Sei Toscana è vincolata a un contratto di concessione, quindi di fatto solo una parte dello sviluppo industriale previsto per i prossimi anni è frutto di scelte dirette della società: l'indirizzo industriale è infatti deciso in ATO, nell'ambito dell'assemblea dei sindaci. Gli obiettivi ambientali e industriali che si sta dando ATO sud impongono forti investimenti per colmare il gap infrastrutturale che causa la distanza tra percentuale di raccolta differenziata attuale e l'obiettivo del 65% che si è dato il gestore nella gara (al fine di ridurre il conferimento di indifferenziato in discarica). Per aumentare la raccolta differenziata gli investimenti individuati sono di due tipi: in un primo momento è utile espandere il porta a porta, per aumentare da subito la quantità di rifiuto differenziato conferito; in secondo luogo sono necessari investimenti sugli impianti di recupero della materia, che permettono la produzione di rifiuti di qualità.

Esempi di investimento in impianti sono il bio-digestore di Terranuova Bracciolini, per un totale di 20 milioni di investimento, che servirà a recuperare la frazione organica, producendo nel frattempo metano e energia elettrica, il cui progetto doveva iniziare nel 2015. La partita degli investimenti sugli impianti è estremamente importante per creare i presupposti affinché nasca una filiera del rifiuto: Sei Toscana si pone l'obiettivo di fungere da soggetto che sviluppi la massa critica necessaria per incidere sul mercato dei rifiuti, alimentando quella filiera che attualmente stenta ad affermarsi, e che porta alla creazione del ciclo integrato dei rifiuti: investire negli impianti in questo senso è strategico perché porta alla produzione di rifiuti trattati di qualità che possono essere venduti direttamente sul mercato, senza passare per i consorzi di recupero oggi obbligatori. Nell'ambito del recupero delle materie, con l'obiettivo di creare un mercato delle materie recuperate, Sei Toscana ha sviluppato con due comuni del grossetano e con l'Università di Firenze, un progetto comunitario che ha preso il nome di LIFE Tomato e che ha riguardato l'applicazione dei concetti del recupero e della filiera del rifiuto alle utenze turistiche.

Molta attenzione è rivolta, all'interno del piano industriale del nuovo gestore, alla questione delle tecnologie "a servizio del servizio", ovvero di tutte quelle innovazioni di processo e di prodotto che

permettono un aumento complessivo della qualità del servizio. Un esempio sono le stazioni ecologiche (eco-punti), con la previsione di costruirne circa cinquanta, che permettano al cittadino di conferire rifiuti comuni, ma anche rifiuti particolari come oli esausti, batterie, rifiuti ingombranti: gli operatori delle stazioni ecologiche provvedono a differenziare i materiali che vengono conferiti, aumentando la qualità del servizio di raccolta differenziata.

Altro esempio di investimento in tecnologia riguarda i cassonetti, con la previsione di dotare il territorio di cassonetti intelligenti, ovvero dotati di sistemi elettronici di individuazione degli utenti, così da porre le basi per una futura tariffazione puntuale dell'utenza e un controllo maggiore sulla produzione di rifiuto differenziato; in questo senso il cassonetto intelligente è visto come una fase successiva, in cui la raccolta porta a porta oggi indispensabile, verrà in parte sostituita da sistemi elettronici che permettono un controllo diretto sul conferimento degli utenti.

Sempre sul piano tecnologico il gestore, tramite un investimento iniziale di 1.200.000 euro, ha creato una società nel 2013, Eco Vision, che sta lavorando allo sviluppo di un software gestionale totalmente integrato, che riesce cioè a curare tutta la parte gestionale, personale e ambiente, in un unico sistema, non attingendo a banche dati create da altri software.

Complessivamente Sei Toscana ha previsto circa 15 milioni di euro di investimento per la nuova attrezzatura (tra cui i cassonetti intelligenti) nei primi tre anni di gestione del servizio; a questa cifra si aggiungono ulteriori 10 milioni di euro da investire nei prossimi anni per il rinnovo del parco mezzi.

Oltre agli investimenti in innovazioni di processo e prodotto, l'altra importante area che eravamo interessati ad approfondire era quella del rapporto con l'utenza. La questione della gestione del rapporto con l'utenza è un tema molto presente in Sei Toscana che ha previsto di dotarsi di tutta una serie di accorgimenti e strutture territoriali per gestire al meglio questi rapporti. Infatti, man mano che il gestore diventa grande, il rischio è che si allontani eccessivamente dal territorio e dai cittadini, che percepiscono così un peggioramento della qualità del servizio; invece un gestore più vicino ai cittadini controlla meglio la domanda e adegua meglio i suoi servizi. Per questo è stato redatto un piano della comunicazione e della partecipazione degli utenti, che prevede una serie di iniziative, da quelle convenzionali, come l'informazione e la comunicazione, a quelle più innovative come la previsione che tutti i supporti di informazione al cittadino vengano redatti in nove lingue, per adattarsi alle differenze linguistiche delle comunità straniere presenti nelle tre province.

È stato anche creato un ufficio interno a Sei Toscana che si occupa di elaborare strategie di recupero del rapporto diretto con l'utenza, per tentare di gestire un rapporto che oggi non è gestito e che, ad esempio sulla questione del recupero dei mancati pagamenti, può rappresentare una svolta strategica

anche per il gestore. Per questo motivo sono stati fatti investimenti importanti per mantenere dei presidi territoriali (uffici), con aperture diurne diversificate a seconda della popolazione e per formare i circa trenta dipendenti che lavorano in questi presidi.

Anche sulla questione specifica del rapporto con l'utenza si innesta un ragionamento legato all'innovazione tecnologica: nella previsione che gli uffici territoriali verranno mano a mano superati, si sono investite risorse per la creazione di un sito internet efficace, sul quale l'utente può reperire tutte le informazioni che desidera, e sullo sviluppo di una applicazione per *smartphone* che consenta il contatto diretto con l'utente: l'applicazione infatti oltre a dare informazioni generiche sul servizio, permetterà di individuare i servizi più vicini all'utente, attraverso la localizzazione gps.

### **3. Il punto di vista del Sindacato: i dirigenti sindacali**

#### **3.1 Introduzione**

Tra i mesi di ottobre e dicembre sono stati intervistati undici dirigenti sindacali, cinque appartenenti alla categoria della funzione pubblica e sei appartenenti alla confederazione fra i quali anche i segretari delle camere del lavoro delle province di Siena, Arezzo, Grosseto e Livorno. L'intenzione era quella di evidenziare la posizione della confederazione e della categoria su alcune tematiche a nostro avviso rilevanti.

In particolare eravamo interessati ad approfondire:

1. le proposte e le iniziative messe in atto dalla confederazione e dalla categoria in merito al settore dell'igiene ambientale, così da comprendere quali questioni fossero considerate le più urgenti.
2. Il giudizio sul processo di aggregazione che aveva portato alla suddivisione del territorio toscano in ambiti territoriali ottimali (ATO) e, nella Toscana del sud a seguito della gara di ambito, aveva permesso l'individuazione di Sei Toscana come gestore unico del servizio di igiene urbana: il giudizio degli intervistati era utile per fornirci indicazioni sulla qualità del processo di aggregazione e sulla presenza eventuale di momenti di difficoltà durante lo stesso (probabili data la complessità di tale aggregazione).
3. Risultava anche importante capire quali fossero gli investimenti ritenuti prioritari, anche per la loro effettiva ricaduta sull'occupazione, sulla sicurezza dei lavoratori e delle lavoratrici, sulle prospettive di futuro sviluppo del settore.
4. Gli investimenti hanno importanti ricadute anche sulla qualità del servizio, oggetto di un approfondimento a parte: la qualità del servizio di igiene urbana è infatti legata, non solo all'organizzazione del gestore unico e alla sua disponibilità di risorse da investire, ma anche al comportamento più o meno virtuoso dell'utenza. Per questo motivo era interessante capire come il livello confederale e quello della categoria si posizionassero rispetto al tema della qualità.
5. Infine abbiamo posto agli intervistati una domanda sulle tariffe e sulla possibilità del sindacato di intervenire sulla loro riduzione. In Italia sono presenti alcune esperienze di contrattazione sociale delle tariffe, ma sono rimaste legate a specifiche categorie protette: ci interessava perciò capire se e come il sindacato potesse intervenire nei diversi territori, sulla questione dell'abbassamento delle tariffe.

## **3.2 La Confederazione**

### ***3.2.1 La politica confederale***

Le risposte degli intervistati, pur partendo da riflessioni diverse, giustificate anche in parte dalla realtà provinciale di appartenenza, si sono concentrate su una serie di questioni comuni, che pertanto risultano quelle maggiormente interessanti da approfondire.

Al centro della politica della confederazione c'è una questione legata alla sostenibilità ambientale che si ottiene attraverso il recupero della materia: in questo senso gli intervistati concordano con l'indirizzo della Regione Toscana di aumentare la percentuale di raccolta differenziata, per permettere un maggiore riciclo dei rifiuti prodotti.

Un secondo aspetto rilevante è legato alla sostenibilità sociale, cui si legano le questioni dell'occupazione e della qualità del lavoro. La questione occupazionale è chiaramente posta con forza dagli intervistati che a più riprese hanno ribadito come il sindacato si sia adoperato, durante il processo di aggregazione, per evitare che alcuni dipendenti fossero esclusi dal nuovo soggetto nascente (Sei Toscana): alla questione occupazionale si lega ovviamente quella contrattuale, con lo sforzo continuo da parte del sindacato per affermare i contratti nazionali di riferimento per il settore dell'igiene ambientale (ex-Federambiente e Fise-Assoambiente); inoltre a detta degli intervistati, la raccolta dei rifiuti porta a porta è una buona occasione per espandere l'occupazione, ma è anche una questione che si lega a doppio filo alla sicurezza e di conseguenza alla qualità del lavoro. Una raccolta porta a porta comporta degli sforzi per gli operatori che devono essere compensati con una diversa organizzazione del lavoro e con un maggiore numero di manodopera, così da ripartire i carichi dei turni di lavoro su più personale, evitando situazioni di usura fisica e conseguente inabilità lavorativa.

Gli ulteriori due ambiti di intervento della politica confederale riguardano l'esigenza di un piano industriale chiaramente definito da ATO sud e la necessità di creare una filiera del rifiuto. La prima questione interroga direttamente la politica, dato che sono i sindaci che compongono l'ATO a doversi dare un piano industriale che permetta al gestore di capire con precisione quali investimenti fare: a detta degli intervistati una politica industriale seria dovrebbe individuare delle linee chiare di sviluppo del settore igiene ambientale (ad esempio quanta differenziata si vuole fare) per permettere al gestore di orientare gli investimenti su un certo tipo di mezzi e di organizzazione del lavoro. Legato al piano industriale è emerso a più riprese il problema degli impianti che sono rimasti fuori dalla gara per l'assegnazione del servizio di igiene urbana: gli intervistati auspicano il superamento di questa separazione, perché risulta evidente ai loro occhi che un sistema integrato di gestione dei rifiuti a livello di ambito territoriale ottimale, non possa prescindere da una riflessione seria sul numero di impianti necessari all'ottimizzazione del riciclo (viene fatto notare che probabilmente alcuni impianti debbano essere riconvertiti o chiusi).

La questione della filiera dei rifiuti è altrettanto rilevante. La creazione del ciclo integrato dei rifiuti rappresenta l'obiettivo finale che permette di elevare gli standard di qualità ambientale. E' una sfida che il sindacato ha ben chiara, ma che nella pratica è molto difficile da affrontare: attualmente non esiste una vera e propria filiera dei rifiuti e la sua creazione passa nuovamente dalla consapevolezza delle scelte degli enti locali, probabilmente non solo a livello locale, ma anche regionale (incentivando le imprese dei territori che trattano i rifiuti e attraendone di nuove).

### ***3.2.2 Giudizio sul processo di aggregazione***

Tutti gli intervistati concordano nel giudicare il processo di individuazione degli ambiti territoriali ottimali un passaggio obbligato; pertanto la politica della Regione Toscana in questo senso viene valutata positivamente. In generale anche i giudizi sul processo di aggregazione che ha portato alla nascita di Sei Toscana come gestore unico dell'igiene urbana nell'ATO sud sono positivi: il processo è stato molto trasparente in alcune fasi e ha visto un'elevata partecipazione di tutte le parti coinvolte e anche dei lavoratori.

Il giudizio positivo viene però affiancato da alcune importanti criticità negative. In particolare gli intervistati si sono soffermati sulla lentezza delle amministrazioni comunali nel recepire l'importanza del cambiamento e del passaggio dell'igiene urbana da servizio comunale a servizio industriale: dall'inizio del processo (circa due anni) i sindaci si sono occupati poco di gestire l'aggregazione e si sono trovati impreparati a confrontarsi con un soggetto industriale come Sei Toscana, che impone logiche di relazioni e rapporti assai diverse da quelle cui i comuni erano abituati con le precedenti aziende di igiene urbana. Peraltro la difficoltà nel recepire il cambiamento è un tratto che accomuna tutti i soggetti che hanno partecipato al processo di aggregazione e in questo senso alcuni intervistati hanno fatto notare come anche il sindacato faticò non poco a ripensare la sua organizzazione e il suo modello di relazioni nei confronti di un servizio industriale. Alcuni intervistati hanno imputato anche al gestore un certa lentezza nel chiarire precisamente gli indirizzi di sviluppo futuro (ma è chiaro che se la politica è molto in ritardo nel recepire il cambiamento, ne è prova la mancanza del piano industriale, anche il gestore fatica a orientare gli investimenti).

L'altro aspetto negativo ricordato da più intervistati riguarda l'esclusione degli impianti dalla gara e la presenza di accordi para-sociali tra le parti private che il sindacato ha scoperto solo al momento della gara e sui quali non ha potuto incidere minimamente. In particolare viene contestato l'affidamento di gran parte del servizio della provincia di Grosseto al socio industriale Cooplat e la decisione, sempre su Grosseto, di vendere la quota di Coseca ad un altro socio privato, Equolat, con la conseguenza che il comune di Grosseto è uscito quasi completamente dalla sua funzione di controllo attivo del servizio su Sei Toscana.

### ***3.2.3 Investimenti***

La partita degli investimenti è centrale affinché il servizio generi i ritorni auspicati in termini di qualità ambientale. Gli intervistati hanno individuato alcuni investimenti chiave che sarebbero opportuni nel breve periodo.

In primo luogo ritorna la necessità di aumentare la raccolta differenziata secondo gli indirizzi della Regione Toscana: non è tanto importante per gli intervistati il modo di organizzare la raccolta differenziata (tendenzialmente si protende per il porta a porta che può avere ritorni in termini occupazionali; meno considerate sono altre alternative come ad esempio il cassonetto intelligente), quanto che su questo tema ci siano degli investimenti sostanziosi, che sono imprescindibili per far decollare la differenziata.

Una seconda linea di investimenti auspicata è quella relativa ai mezzi e agli strumenti che vengono utilizzati nel settore: il parco mezzi è vetusto con conseguenti rischi in termini di sicurezza dei lavoratori e di perdita di efficienza per il servizio. All'investimento sui mezzi si lega quello sugli impianti, ma come abbiamo detto poco sopra la partita degli impianti è complicata dal fatto che non appartengono attualmente a Sei Toscana, quindi è difficile stabilire quando e come il gestore potrà intervenire sugli stessi (al di là di poter prevedere costruzione di nuovi impianti di sua proprietà).

Una questione rilevante, benché non sollevata da tutti gli intervistati, è quella dei rifiuti industriali. Su di essi ci sarebbe bisogno prima di un serio dibattito sull'importanza della gestione di questi rifiuti che rappresentano la stragrande maggioranza dei rifiuti prodotti sul territorio; in secondo luogo servirebbero investimenti da parte del gestore in questo senso, per andare a recuperare una parte consistente del ciclo dei rifiuti. La partita dei rifiuti speciali è particolarmente delicata perché il costo dello smaltimento incide direttamente sulla competitività delle imprese (che tenderanno a smaltire i rifiuti al soggetto che propone un prezzo più conveniente) e perché il ciclo dei rifiuti industriali, se non gestito, può attrarre organizzazioni criminali che dello smaltimento illegale dei rifiuti hanno fatto un loro business.

### ***3.2.4 Qualità del servizio***

Per gli intervistati un aumento della qualità del servizio passa decisamente attraverso una maggiore attenzione all'educazione dell'utenza. Importante dunque porre al legislatore regionale la questione dell'educazione ambientale nei programmi scolastici, così da creare una cultura del riuso e del riciclo. Anche l'educazione all'utenza adulta è un fattore determinante e in questo caso è stato reputato essenziale che i cittadini siano chiamati a partecipare dalle amministrazioni comunali, così da avere ben chiaro come si articola il servizio e, nel caso, prendere alcune decisioni assieme alla cittadinanza; un maggiore coinvolgimento potrebbe avere ricadute in termini di comportamenti più virtuosi dell'utenza, a patto che la dotazione per così dire infrastrutturale, consenta al cittadino di

fare la raccolta differenziata senza che essa rappresenti un aggravio eccessivo. Anche il sindacato può svolgere un ruolo molto importante, sfruttando le reti di informazione che ha sviluppato da tempo, per attivare percorsi di sensibilizzazione e di formazione dell'utenza.

La qualità del servizio passa anche, come fanno notare alcuni intervistati, dalla qualità del lavoro. In questo senso il tema della qualità si lega a quello degli investimenti: occorre investire in un diverso modello organizzativo che abbia ricadute positive sulla qualità del lavoro. Il miglioramento delle condizioni di lavoro porta con sé un miglioramento del servizio complessivo.

### ***3.2.5 Tariffazione e contrattazione sociale***

In merito a questo quesito gli intervistati hanno tentato di valutare le potenzialità della contrattazione sociale da una parte, ipotizzando dall'altra alcune possibili azioni del sindacato in merito alla riduzione delle tariffe. Il fatto che ci siano opinioni diverse tra gli intervistati (risposte più eterogenee rispetto alle altre domande) significa anche che il tema dell'abbassamento delle tariffe è ancora acerbo all'interno del sindacato che indubbiamente, come ha fatto notare qualche intervistato, ci sarebbe bisogno che all'interno del sindacato si aprisse una discussione più strutturale su questo argomento.

Il giudizio sull'efficacia della contrattazione territoriale sociale si scontra, secondo alcuni intervistati, con la carenza di risorse da redistribuire; la contrattazione sociale si fa sempre di più in contesti in cui diminuiscono le risorse e per questo risulta essere poco incisiva. Altre sono le linee di intervento che si potrebbero prevedere in materia tariffaria.

Emerge chiaramente come il ritorno del servizio sulla tariffa è possibile solo nel caso in cui si crei la filiera dei rifiuti che permetta di chiudere il ciclo integrato; solo se il rifiuto differenziato viene trasformato in rifiuto di qualità e ha un mercato che ne permetta il riutilizzo, è possibile creare quelle economie di scala che permettono poi di abbassare la tariffa. Il sindacato in questo processo ha l'importante compito di monitorare che le risorse vengano investite in modo corretto e che si stimoli la creazione della filiera dei rifiuti. Altra importante questione da approfondire sarebbe quella del recupero dell'evasione tariffaria, che causa un aumento dei costi per i cittadini che pagano regolarmente.

Molti intervistati credono che sulle tariffe possa essere fatto un ragionamento di tutela delle fasce economicamente più deboli: in questo senso sarebbe utile rendere maggiormente elastico il sistema per l'individuazione delle fasce agevolate standard (ad oggi l'ISEE si basa sui dati dell'anno precedente), così da essere più tempestivi nell'adattare le tariffe (nel caso che ad esempio in un nucleo familiare, l'unico reddito venisse a mancare dopo un licenziamento). Anche il tema del ritorno in tariffa è stato sottolineato da più intervistati: potrebbero essere previsti dei ritorni per gli utenti particolarmente virtuosi, in base a meccanismi premianti da definire.

### **3.3 La categoria**

#### ***3.3.1 Politica della Funzione Pubblica***

La prima questione sottoposta agli intervistati è servita a tratteggiare, attraverso la descrizione di alcuni punti chiave, la politica della categoria nei confronti del settore dell'igiene ambientale. Nonostante la domanda fosse riferita alla politica della categoria a livello regionale e rispetto al proprio territorio, grazie all'omogeneità sostanziale delle risposte, è stato possibile stilare una sintesi comune che, al di là di alcuni aspetti specifici legati alle singole realtà provinciali (in particolare relative ai diversi sistemi di tariffazione e alla diversa organizzazione della raccolta di rifiuti), dimostra come le questioni centrali da affrontare siano le stesse per tutto il territorio della Toscana del sud (Siena, Arezzo, Grosseto, Val di Cornia).

Le due linee di intervento più importanti che sono state individuate dagli intervistati riguardano tematiche tipicamente sindacali, nello specifico il tema della contrattazione inclusiva e quello della sicurezza.

Per quanto riguarda il primo aspetto una parte importante del lavoro di inclusione riguarda la stabilizzazione di tutta una serie di rapporti di lavoro precari che dovrebbero confluire dentro Sei Toscana con contratti stabili a tempo indeterminato (tema che si lega al mantenimento dell'occupazione preesistente nelle diverse aziende confluite in Sei). Ma una seconda importante battaglia contrattuale viene portata avanti per quanto riguarda l'applicazione delle stesse regole ai lavoratori di Sei Toscana e a quelli dei soci privati che hanno in appalto la gestione di parti del servizio di igiene urbana (come accade a Grosseto con Ecolat e Cooplat) attraverso l'applicazione dei due contratti di riferimento per il settore dell'igiene ambientale, il contratto ex-Federambiente per le ex-municipalizzate e il Fise-Assoambiente per le imprese degli appalti; omogeneizzare le condizioni di lavoro significa impedire alle aziende degli appalti di applicare altri contratti, risparmiando sul costo del lavoro, e permette allo stesso tempo di avere un settore contrattualmente omogeneo che stimola le imprese degli appalti e il gestore unico a cercare efficienze al di fuori del possibile risparmio sul costo del lavoro.

Il tema della sicurezza si lega essenzialmente a due ordini di considerazioni: da una parte l'estensione indicata dalla Regione Toscana e condivisa da tutti gli intervistati della categoria, della raccolta porta a porta al fine di aumentare la raccolta differenziata, è causa di alcuni problemi evidenti per la sicurezza del lavoratore.; in particolare la raccolta a mano dei sacchi dell'immondizia o dei contenitori della differenziata, sottopone il fisico dei lavoratori a sforzi continui, ripetuti per più volte al giorno. In secondo luogo la riforma del sistema pensionistico ha imposto un prolungamento degli anni di lavoro, con conseguenze negative sul fisico dei lavoratori di questo settore: l'esito paventato è quello di un vero e proprio problema sociale tra qualche anno,

quando potrebbero iniziare ad esserci casi di lavoratori e lavoratrici inabili a un lavoro che attualmente non è neppure riconosciuto come usurante. Gli intervistati suggeriscono anche una serie di soluzioni per il tema della sicurezza che vanno dall'adeguamento dei mezzi per agevolare la discesa a terra dell'operatore, alla previsione di maggiore manodopera addetta alla raccolta, così da poter organizzare i turni di lavoro in base ad un maggiore turnover (ripensamento complessivo dell'organizzazione del lavoro), al riconoscimento di questo lavoro come di un lavoro usurante.

Una questione rilevante sollevata da alcuni intervistati è quella relativa alla sfida organizzativa del sindacato. Il fatto di aggregare in un unico soggetto tante aziende diverse di tre diverse province impone anche al sindacato un ripensamento organizzativo importante. In questo senso una prima strategia è stata quella di raccordare meglio le RSU, facendo incontrare e conoscere i vari rappresentanti dei tre territori; inoltre la funzione pubblica si è data un coordinatore per ogni area vasta sia su igiene urbana che su sanità (interessata da un analogo processo di aggregazione), il che permette alla categoria di parlare con un'unica voce, ma obbliga anche i rappresentanti a un intenso lavoro preparatorio, incontrandosi con delegati e RSU prima delle riunioni (uno sforzo che pesa anche a livello di risorse economiche perché le distanze tra Siena, Arezzo e Grosseto sono rilevanti).

### ***3.3.2 Giudizio sul processo di aggregazione***

Anche il giudizio sul processo di aggregazione che ha portato all'individuazione degli ambiti territoriali ottimali e all'affidamento a Sei Toscana del servizio di igiene ambientale nell'ATO sud, è considerato positivo da tutti gli intervistati. Il giudizio è tale in quanto l'aggregazione è vista come una necessità dei tempi per così dire, ovvero una necessaria risposta alle tendenze attuali che impongono la creazione di gestori industriali del servizio pubblico, onde evitare che lo stesso servizio venga acquisito da grandi gruppi di altre regioni o perfino di altri paesi. Quindi il fatto che la Regione Toscana si sia adoperata per far sì che la gestione del servizio di igiene urbana restasse in mano ad aziende nate in quei territori e poi confluite in Sei Toscana è ritenuto molto positivo. Emergono però anche alcune considerazioni problematiche che fanno del giudizio complessivo un giudizio positivo con riserve: in particolare è stata segnalata la lentezza (relativa non solo al processo che ha portato alla costituzione di Sei Toscana, ma più in generale all'individuazione dei tre ambiti ottimali), forse eccessiva, con cui il processo di aggregazione è andato avanti; dietro alla lentezza vengono individuate dagli intervistati una serie di cause possibili e in particolare si sottolineano frizioni politiche legate all'aumento della tariffa che hanno reso il processo di aggregazione più lungo e complesso.

### ***3.3.3 Investimenti***

Varie e in parte coincidenti le risposte in merito ai principali investimenti che dovrebbe fare il nuovo gestore dell'igiene ambientale. In particolare risultano centrali gli investimenti sul parco mezzi, sulla differenziata con il porta a porta e sugli impianti di riutilizzo della materia.

I mezzi sono in gran parte inadeguati alla raccolta porta a porta e sono in molti casi vetusti e soggetti a rotture; inoltre la raccolta porta a porta in territori a bassa antropizzazione con molte strade di campagna, impone un ripensamento di alcuni veicoli per renderli adatti alla conformazione fisica dei territori.

La differenziata tramite porta a porta è centrale per due ordini di ragioni: permette di aumentare l'occupazione in territori in gran parte privi di una forte vocazione industriale (e in una congiuntura economica sfavorevole), aumentando il turnover generazionale che sostituisce manodopera anziana e usurata con manodopera più giovane, e garantisce un più alto livello di raccolta differenziata che dovrebbe favorire il processo di recupero della materia.

All'espansione della raccolta differenziata si lega infatti il terzo investimento individuato come prioritario, quello cioè sugli impianti di riutilizzo materia: la differenziata deve essere trasformata in materiale di riuso e per questo c'è bisogno di impianti adeguati (oltre agli investimenti in nuovi impianti occorre anche capire come gestire o riconvertire gli impianti già esistenti).

A sua volta la questione degli impianti è legata a doppio filo alla questione della filiera, ricordata da più intervistati. In particolare essa si lega alla valorizzazione del rifiuto differenziato trasformato dagli impianti di riuso: l'accento è posto sul fatto che in assenza di una filiera industriale (ciclo integrato dei rifiuti) risulta poco utile incrementare i livelli di differenziata e non è possibile valorizzare il rifiuto come risorsa economica.

### ***3.3.4 Qualità del servizio***

Il tema della qualità del servizio è legato a doppio filo a quello degli investimenti, in quanto indubbiamente il miglioramento del parco mezzi, degli impianti, delle condizioni e dell'organizzazione del lavoro, incidono positivamente sulla qualità del servizio. Oltre agli investimenti gli intervistati hanno individuato ulteriori tematiche rilevanti.

In particolare attenzione è stata posta sul ruolo dei lavoratori e su quello dell'educazione nel migliorare la qualità del servizio. Per quanto riguarda il primo aspetto è stato ricordato quanto sia importante il contatto diretto tra utenza e lavoratore per creare cultura del riciclo; in primis risulta quindi strategico che il nuovo gestore non allontani i lavoratori dal territorio e che anzi predisponga uffici territoriali per rispondere ai dubbi e alle esigenze dell'utenza. Il rischio che si corre secondo gli intervistati è quello di concentrare manodopera e uffici nelle tre province, sguarnendo il territorio: questo avrebbe indubbiamente ricadute negative sulla qualità del servizio. Il servizio si

migliora anche se i lavoratori partecipano maggiormente all'organizzazione del servizio: in questo senso un aumento della partecipazione e l'adozione da parte di Sei Toscana di un modello di *governance* più partecipativo e meno gerarchico aiuterebbe a raccogliere e applicare quelle idee che possono provenire da chi il servizio lo gestisce concretamente ogni giorno e che possono avere ricadute importanti sulla qualità percepita del servizio.

Per quanto riguarda il tema dell'educazione, gli intervistati sono d'accordo nell'indicare una mancanza di cultura nell'utenza; l'educazione ambientale andrebbe pertanto perseguita con maggiore determinazione. Il problema educativo è duplice: riguarda sia i cittadini di oggi che i cittadini di domani; dunque è duplice anche la strategia da adottare: campagne informative che sensibilizzino i cittadini di oggi ai temi ambientali e alla raccolta differenziata; percorsi educativi nelle scuole che da subito sviluppino nei cittadini di domani una sensibilità per le tematiche ambientali, del riciclo e del riuso.

### ***3.3.5 Tariffazione e contrattazione sociale***

Anche nel caso della categoria della funzione pubblica, vale quanto rilevato in linea generale per il livello confederale; anche nel caso dei funzionari di categoria la domanda sulla tariffazione e sul potenziale ruolo del sindacato e della contrattazione sociale nell'abbassamento delle tariffe, ha portato a risposte eterogenee, confermando come sul tema tariffario il dibattito sindacale sia agli inizi e possa essere sviluppato ulteriormente.

Per quanto riguarda le valutazioni sull'utilità della contrattazione sociale viene evidenziata la fragilità dello strumento che potrebbe avere delle potenzialità, ma sconta tutta una serie di limitazioni: in particolare la contrattazione sociale dipende dalla buona volontà delle istituzioni con le quali il sindacato si confronta, non essendo strutturale ed esigibile, quindi non è sempre possibile utilizzarla come strumento; si è inoltre sviluppata soprattutto in relazione alle esigenze socio-assistenziali della fascia di popolazione più anziana e fatica ad affermarsi in altri campi.

Per quanto riguarda gli interventi indicati dagli intervistati assistiamo, come dicevamo, a risposte eterogenee. Un tema molto importante affrontato da alcuni intervistati è quello relativo al ritorno sociale della tariffa: nell'ottica di un ciclo integrato dei rifiuti, dove il materiale recuperato ha un effettivo mercato e può garantire dei ritorni economici al gestore del servizio, uno spazio possibile di intervento del sindacato potrebbe riguardare proprio le modalità di spesa di quei ritorni; il sindacato in altre parole potrebbe tentare di co-decidere in che modo verranno utilizzati quei soldi, ma questa opzione non rappresenta una prospettiva immediata.

Altra tematica importante connessa alle tariffe, e già tema dibattuto all'interno del sindacato, è quella relativa al monitoraggio delle decisioni di investimento: il sindacato potrebbe monitorare come vengono spesi i soldi all'interno del soggetto gestore, assicurandosi che non ci siano sprechi

che poi ricadono sulla tariffa degli utenti: la sfida è quella della partecipazione del sindacato ai consigli di amministrazione delle aziende pubbliche, tema tutto da sviluppare e da declinare. Nell'immediato il sindacato può spingere per re-internalizzare i servizi attualmente in appalto, creando economie di scala maggiori all'interno dell'azienda, per poi abbassare le tariffe.

Altri intervistati si riferiscono al potenziale ruolo della politica locale nell'individuare delle fattispecie specifiche in base alle quali prevedere una riduzione percentuale della tariffa del servizio (ad esempio nei casi di distanza tra residenza dell'utente e cassonetti).

## 1. Il punto di vista del Sindacato: i delegati sindacali

### 4.1 Il questionario

Un ulteriore punto di osservazione sull'andamento dell'azienda e sui cambiamenti che ha comportato l'aggregazione è costituito dai delegati sindacali della RSU di Sei Toscana; nell'occasione è possibile anche indagare alcuni elementi della regolazione del lavoro attraverso l'opinione su alcuni istituti contrattuali espressa dagli stessi delegati. È stato, dunque, somministrato un questionario anonimo ai dodici delegati aziendali, finalizzato ad acquisire informazioni sull'organizzazione aziendale e pareri sull'aggregazione, che si è realizzata con la costituzione di Sei Toscana, e sul sistema di relazioni sindacali da costruire.

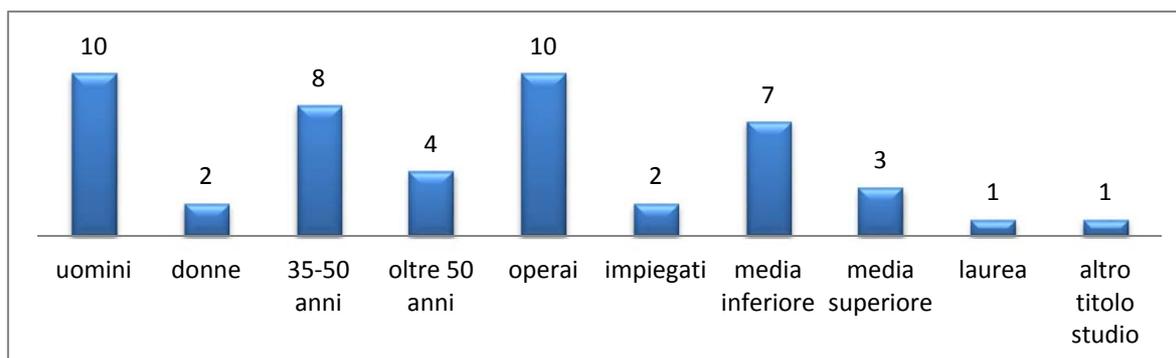
Il questionario è stato articolato in 4 sezioni:

- 1) una parte relativa all'esperienza lavorativa del delegato compilatore;
- 2) una parte relativa alla valutazione delle principali norme contrattuali e, in particolare, quelle riferite a mercato del lavoro, orario di lavoro, contrattazione decentrata, norme sugli appalti;
- 3) una parte relativa ai cambiamenti nell'organizzazione del lavoro avvenuti con la costituzione di Sei Toscana;
- 4) una parte più qualitativa che ha riguardato la valutazione di due aspetti principali: l'aggregazione del servizio di igiene urbana realizzata con l'istituzione di Sei Toscana; l'attuale modello organizzativo del Sindacato in Sei Toscana e, più in generale, nel settore dell'igiene ambientale.

### 4.2 Composizione dei delegati intervistati

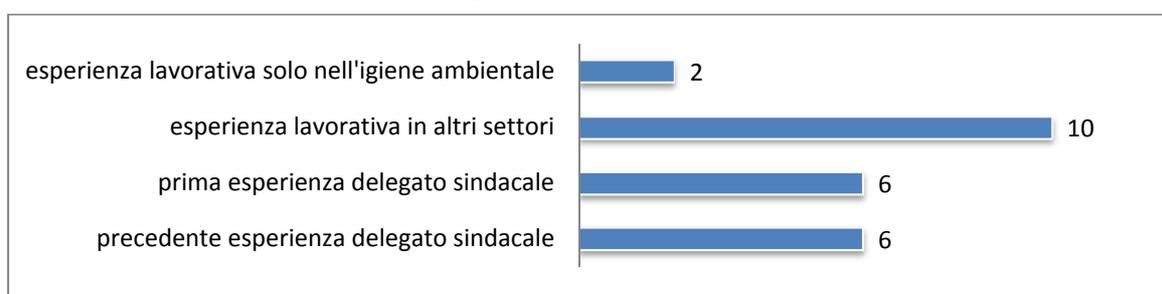
In primo luogo, esaminiamo alcune caratteristiche anagrafiche dei delegati. Vi è una netta prevalenza maschile (10 uomini sul totale di 12), che comunque rispecchia, in linea generale, la composizione per genere dell'occupazione del settore. Per quanto concerne l'età la maggior parte dei delegati (8) si colloca nella fascia "35-50 anni", il resto al di sopra dei 50 anni.

**Grafico 4.1 – Composizione dei delegati per genere, età, qualifica, titolo di studio, valori assoluti**



Riguardo al livello di istruzione un po' più della metà dei delegati (7) ha conseguito il titolo della scuola media inferiore e tre rappresentanti quello di scuola media superiore, un delegato è laureato. Una quota rilevante della rappresentanza sindacale (10) è costituita da operai, il resto da impiegati, in linea con la prevalenza della categoria operaia del settore. Per quanto concerne l'area territoriale cinque delegati sono della zona di Siena (di provenienza per la maggior parte dall'azienda Siena Ambiente), tre della zona di Grosseto (tutti dipendenti in passato di Coseca), tre della zona di Arezzo e uno della Val di Cornia. La metà dei delegati (6) era rappresentante sindacale prima della costituzione di Sei Toscana, la maggior parte per non più di cinque anni, solo un delegato vanta un'esperienza di quasi una ventina di anni. Una quota consistente dei delegati (10) ha lavorato in precedenza in altri settori, ma non è emerso un comparto specifico, sono stati indicate diverse categorie (trasporti, manifatturiero, commercio, artigianato, etc.).

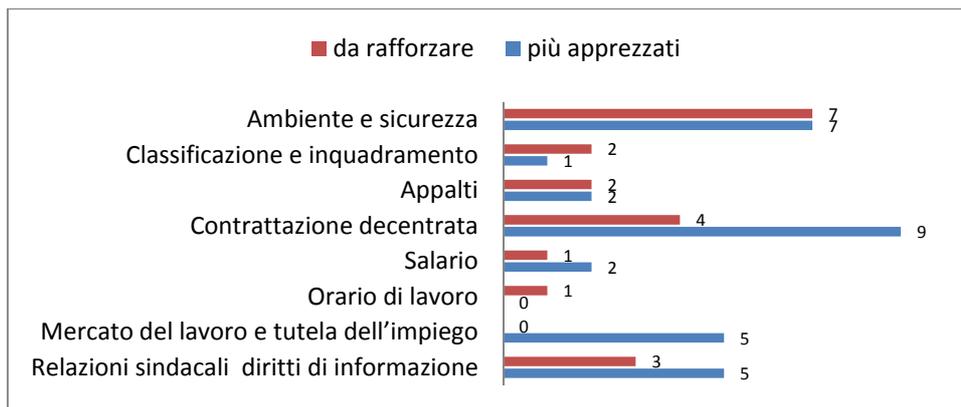
**Grafico 4.2 – Composizione dei delegati per esperienza lavorativa ed esperienza sindacale, valori assoluti**



### 4.3 I risultati dell'indagine

Come si è detto in apertura del capitolo, una parte del questionario ha riguardato la valutazione delle principali norme contrattuali. In primo luogo è stato chiesto quali fossero gli istituti contrattuali più *apprezzati* con la possibilità di dare fino a tre risposte. Il primo posto spetta alla contrattazione decentrata (9 segnalazioni) seguita di stretta misura dalle tematiche ambientali e della sicurezza (7 segnalazioni). Le relazioni sindacali e le questioni concernenti il mercato del lavoro e la tutela dell'impiego ottengono ciascuna 5 segnalazioni; gli altri istituti si collocano al di sotto delle 3 segnalazioni. Di seguito è stato chiesto quali fossero gli istituti contrattuali *che necessitano di un rafforzamento*, sempre dando la possibilità di fornire fino a tre risposte. Al primo posto degli istituti da consolidare si posizionano le tematiche ambientali e della sicurezza (7 segnalazioni) seguite dalla contrattazione decentrata e dalle relazioni sindacali (rispettivamente 4 e 3 segnalazioni); gli altri istituti sono al di sotto delle 3 segnalazioni. La contrattazione decentrata e le questioni ambientali e della sicurezza sono le tematiche percepite come più importanti all'interno della negoziazione sindacale. In particolare, la tematica del rispetto dell'ambiente e della sicurezza sul lavoro è ritenuta rilevante e bisognosa in egual misura di un rafforzamento, mentre la contrattazione decentrata risulta essere affrontata in maniera comunque adeguata, anche se potrebbero essere utili ulteriori trattative.

**Grafico 4.3 - Istituti contrattuali più apprezzati e da rafforzare, segnalazioni in valore assoluto**



La parte relativa allo stato dell'organizzazione del lavoro dopo la costituzione di Sei Toscana ha riguardato due aspetti principali: le eventuali modifiche verificatisi nei contenuti del lavoro; gli eventuali cambiamenti nel rapporto tra il lavoro svolto dai dipendenti diretti e quello svolto da aziende terze tramite appalti, esternalizzazioni e modalità simili. Un po' più della metà degli intervistati (7) pensa che siano avvenute modifiche nelle modalità di lavoro, in particolare vengono indicati cambiamenti nell'organizzazione aziendale, solo da parte di un delegato è rilevata l'introduzione di nuove tecnologie. La maggioranza dei delegati sindacali (8) ritiene che dopo la costituzione di Sei Toscana sia cambiato il rapporto tra il lavoro svolto dai dipendenti diretti e quello espletato da aziende terze. In alcuni casi vengono indicate le attività svolte da tali aziende (prevalentemente raccolta porta a porta e spazzamento), in altri casi viene segnalata la maggior presenza di esternalizzazioni senza specificazioni. Riguardo alle attività formative la quasi totalità dei delegati (11) ha indicato di aver seguito corsi dopo la costituzione di Sei Toscana, in tre casi, insieme alla formazione obbligatoria, sono stati inseriti dei moduli aggiuntivi. I contenuti dei corsi si suddividono in due filoni principali: sicurezza del lavoro; insegnamento di tecniche per svolgere attività manuali (gruista, mulettista, addetto isola ecologica, etc.)

Nella parte specificatamente qualitativa è stata chiesto, in primo luogo, ai delegati se consideravano in maniera positiva o negativa l'aggregazione realizzata con Sei Toscana, che gestirà per i prossimi 20 anni il servizio di igiene urbana nei comuni localizzati nelle province di Arezzo, Grosseto, Siena e Livorno. La valutazione positiva è prevalsa, in quanto è stata espressa da 8 delegati su 12. Le motivazioni principali sono state la possibilità di realizzare delle economie di scala con conseguente abbattimento dei costi di gestione e l'uniformazione delle procedure di lavoro, talvolta abbinate. Bisogna segnalare che in un caso è stata data una valutazione positiva ma in maniera condizionata al verificarsi di una realizzazione completa dell'aggregazione; infatti viene sottolineato che, se verranno mantenute le caratteristiche individuali delle precedenti aziende e avverrà un'esternalizzazione dei servizi, non si riscontreranno i benefici dell'aggregazione. La difficoltà dell'uniformazione del servizio in territori con collocazioni geografiche differenti ed esigenze

diverse è proprio la motivazione principale indicata nel caso di valutazione negativa. Coloro che si sono espressi in maniera non favorevole all'istituzione di SEI Toscana hanno proprio evidenziato le criticità di uniformare i modelli lavorativi e, di conseguenza, l'erogazione del servizio in un territorio così vasto con realtà e necessità diverse. Viene anche sottolineato che si tratta di scelte calate dall'alto, in cui è prevalsa la volontà dei politici o della dirigenza sindacale, senza il coinvolgimento dei lavoratori interessati o anche dei cittadini.

Si rileva uniformità di vedute sul giudizio sul modello organizzativo del Sindacato in Sei Toscana e, più in generale, nel settore dell'igiene ambientale. Una parte rilevante degli intervistati (10) lo valuta migliorabile, un delegato lo considera buono ma comunque migliorabile, mentre un altro dà un giudizio positivo evidenziando "la capacità nella trattativa, la puntualità e condivisione nella gestione delle problematiche". Nella specificazione delle motivazioni di considerare passibile di miglioramento il presente modello organizzativo si riscontrano alcune tematiche principali: la distanza dei dirigenti sindacali rispetto ai delegati e ai lavoratori; la difficoltà di coinvolgere i lavoratori nelle decisioni che li riguardano; la necessità di maggior coordinamento tra sigle sindacali diverse; l'esigenza di uniformare realtà aziendali diverse.

Le proposte di modifica del modello sindacale sono, in genere, collegate agli aspetti indicati come migliorabili: coloro che hanno evidenziato la distanza dei dirigenti sindacali propongono che i vertici del sindacato ascoltino di più le esigenze dei lavoratori; chi ha lamentato poco coinvolgimento dei lavoratori suggerisce maggiore frequenza delle assemblee e miglioramento dei canali di comunicazione. Nei casi in cui sono state rilevate l'esigenza di un maggior coordinamento sindacale e la difficoltà della provenienza da aziende diverse le proposte si basano principalmente su un maggior dialogo tra le diverse sigle sindacali, accompagnate volta per volta da altri suggerimenti (sostegno dei territoriali, maggiore uso della contrattazione decentrata, migliore formazione dei rappresentanti, maggiori contatti con i cantieri).

## **5. La riclassificazione macroeconomica del bilancio di SEI TOSCANA**

### **5.1 La taglia dimensionale di SEI e il confronto con le imprese operanti nella stessa branca**

SEI è dotata di 883 addetti e quindi la sua taglia è quella di una grande impresa.

La nostra scelta è quella di procedere a un confronto di SEI con le imprese nazionali e con le imprese toscane operanti nello stesso comparto. Rispetto a questa finalità utilizziamo tre fonti:

- l'elaborazione fatta da ISTAT (2016) a livello nazionale per tutte le imprese operanti nella branca "Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento" per le imprese con numero di addetti superiore a 250 addetti;
- lo stesso tipo di elaborazione realizzata da ISTAT per le piccole e medie imprese toscane operanti nella stessa branca dove appunto non sono comprese le imprese con numero di addetti superiore a 500 e quindi neppure SEI;
- il bilancio aggregato costruito da Mediobanca per 18 imprese attive esclusivamente nella raccolta e gestione dei rifiuti e in cui confluiscono piccole, medie e grandi imprese. Sempre di Mediobanca utilizziamo anche il bilancio aggregato per le medie imprese meccaniche del nord ovest che rappresentano una delle realtà produttive più avanzate del Paese. Non dobbiamo infatti dimenticare che le medie imprese italiane hanno produttività più elevata delle imprese tedesche della stessa taglia e che la branca della Meccanica non soltanto è estremamente rilevante in termini di valore aggiunto, occupazione ed esportazione ma anche ha visto accrescere il suo peso negli ultimi venti anno all'interno dell'intera industria italiana.

Le elaborazioni ISTAT e Mediobanca si fermano al 2013, l'assenza di inflazione permette però di confrontare il bilancio SEI del 2014 senza particolari difficoltà.

### **5.2 Produttività e costo del lavoro**

Per la produttività abbiamo considerato il rapporto valore aggiunto lordo su numero degli addetti.

Occorre aggiungere che il nostro valore aggiunto è stato ricostruito sulla base del fatturato e non come avviene in altre elaborazioni, per esempio quella della banca dati AIDA, sulla base dell'intera Produzione. La nostra scelta è dettata dalla necessità di rendere il più possibile omogeneo il nostro confronto con i dati Mediobanca e ISTAT che ricostruiscono il valore aggiunto partendo dal fatturato e non dalla Produzione nel caso di Mediobanca e ancora da un aggregato pressoché coincidente ancora con il fatturato nel caso di ISTAT a livello di branca.

**Tabella 5.1 – Conto della produzione venduta, Sei Toscana, 2014**

<b>Conto della produzione venduta 2014</b>		
		<b>145.236.877 Fatturato (A1)</b>
<b>Consumi intermedi</b>		
<b>Consumi di materie (B6)</b>	<b>10.586.980</b>	
<b>Servizi (B7)</b>	<b>76.018.461</b>	
<b>Beni terzi (B8)</b>	<b>4.170.669</b>	
<b>Oneri diversi di gestione (B14)</b>	<b>467.478</b>	
	<b>91.243.588</b>	
<b>Valore aggiunto</b>	<b>53.993.289</b>	

### **5.2.1 La produttività**

Come risulta evidente dalla tabella relativa la produttività di SEI si presenta:

- marcatamente inferiore – 61.100 contro 73.400 - a quella calcolata da ISTAT a livello nazionale per le imprese Acqua e Igiene con taglia superiore a 250 addetti;
- ancora più modesta rispetto a quella calcolata da ISTAT per le piccole e medie imprese toscane operanti sempre nell'Acqua e Igiene che supera i 77.000 euro;
- omogenea invece a quella delle 18 imprese Mediobanca – di cui 4 operanti nel Centro Italia-ottenuta sulla base del rispettivo bilancio aggregato che è esattamente di 61.000 euro.

Il confronto tra la produttività calcolata in questo lavoro per SEI per le sue partecipate e quelle calcolate da ISTAT e Mediobanca presenta tre problemi.

- Il primo riguarda il livello di aggregazione delle branche considerate in questo calcolo: all'interno della branca considerata da ISTAT ai due livelli territoriali sono presenti imprese dell'Acqua che però, come sappiamo, sono notevolmente più ricche di quelle dell'Igiene. Ad attestarsi su valori così elevati sono però soltanto alcuni gruppi di medie imprese, tra queste le meccaniche del nordovest la cui produttività è più elevata di quelle delle imprese tedesche della stessa taglia. Al contrario invece di ISTAT, Mediobanca costruisce le sue elaborazioni sulla base di aziende attive esclusivamente nel settore dell'Igiene.
- Il secondo problema concerne il denominatore del rapporto valore aggiunto/dipendenti: le elaborazioni ISTAT sono prodotte utilizzando il numero delle ULA mentre le nostre e quelle Mediobanca usano il numero dei dipendenti. Poiché una ULA corrisponde all'attività di 8 ore di 1 lavoratore dipendente la differenza tra i due criteri di calcolo può essere alla base di differenze ragguardevoli nella valutazione della produttività se in SEI e nelle sue partecipate una quota non indifferente di lavoratori è assunta con contratto part time. Ai fini della scelta di un dato di raffronto il valore Mediobanca risulta quindi in questo caso più affidabile di quello ISTAT.





di cui l'impresa può disporre al netto del costo del lavoro: costi del lavoro unitari più elevati e quindi retribuzioni lorde più alte possono essere più che compensati da una crescita della produttività.

È importante notare che se questo indicatore diminuisce nel corso del tempo si ha un corrispondente mutamento della distribuzione del valore aggiunto dai profitti lordi (MOL) al Lavoro.

Osservando la tabella risulta che il rapporto produttività/costo del lavoro di SEI è superiore a quello Mediobanca.

SEI risulta inoltre contraddistinta da valori molto più modesti di questo indice di competitività rispetto alle aziende ISTAT toscane come conseguenza di una produttività marcatamente più bassa di queste anche se è utile sempre tenere presente la scelta ISTAT di aggregare le aziende dell'Acqua con quelle dell'Igiene.

**Tabella 5.4 – Rapporto Produttività/Costo del lavoro, 2008-2014**

		<b>(Rapporto Produttività/Costo del lavoro) x 100</b>			
		<b>Acqua e Igiene urbana aziende toscane*</b>	<b>Acqua e Igiene Italia 250 addetti e oltre*</b>	<b>Igiene urbana piccole, medie e grandi**</b>	<b>SEI</b>
<b>Anno</b>					
<b>2008</b>	<b>164</b>				
<b>2009</b>	<b>156</b>				
<b>2010</b>	<b>173</b>		<b>149</b>		
<b>2011</b>	<b>173</b>		<b>152</b>		
<b>2012</b>	<b>182</b>		<b>144</b>		
<b>2013</b>	<b>181</b>		<b>159</b>	<b>125</b>	
<b>2014</b>					<b>140</b>
	<b>* Fonte ISTAT</b>				
	<b>** Fonte Mediobanca</b>				

### **5.3 La profittabilità**

Come appare del **primo conto della distribuzione del valore aggiunto** SEI realizza nel 2014 profitti lordi per 15,5 milioni.

Passando al **secondo conto della distribuzione del valore aggiunto** vediamo che di questo volume non indifferente di profitti lordi un po' meno della metà viene destinato ad ammortamento.

Il **primo conto della redistribuzione** mette in evidenza che la massa dei profitti netti(MON) viene accresciuta da oneri finanziari di segno negativo ossia da un ammontare dei proventi finanziari maggiore di quello degli oneri finanziari.

Al netto dell'ammortamento e al lordo dei proventi finanziari SEI realizza un risultato operativo di 6,7 milioni che è sicuramente una cifra rilevante.

Al netto delle imposte si ha un utile di 2.5 milioni che non è sicuramente di scarsa rilevanza.

**Tabella 5.5 – Primo conto della distribuzione del valore aggiunto, Sei Toscana, 2014**

Primo conto della distribuzione del valore aggiunto 2014		
		<b>53.993.289</b>
<b>Personale (B9)</b>	<b>38.480.000</b>	<b>Valore aggiunto</b>
<b>MOL (profitti al lordo del valore dell'ammortamento e svalutazioni)</b>	<b>15.513.289</b>	

**Tabella 5.6 – Secondo conto della distribuzione del valore aggiunto, Sei Toscana, 2014**

Secondo conto della distribuzione del valore aggiunto 2014		
		<b>15.513.093</b>
<b>Ammortamento e svalutazioni (B10)</b>	<b>9.291.085</b>	<b>MOL</b>
<b>MON (profitti al netto di ammort. e svalut.)</b>	<b>6.222.008</b>	

**Tabella 5.7 – Primo conto della redistribuzione, Sei Toscana, 2014**

Primo conto della redistribuzione 2014		
		<b>6.222.008</b>
<b>Proventi e oneri finanziari ©</b>	<b>-562.153</b>	<b>MON</b>
<b>Risultato operativo</b>	<b>6.784.161</b>	

**Tabella 5.8 – Secondo conto della redistribuzione, Sei Toscana, 2014**

Secondo conto della redistribuzione 2014		
		<b>6.784.161</b>
<b>Tot. Rettifiche attività finanzia. (D)</b>	<b>0</b>	<b>Risultato operativo</b>
<b>Tot. Proventi oneri finanzia. (E)</b>	<b>272.388</b>	
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>6.511.773</b>	

#### **5.4 L'investimento e il risparmio**

Uno degli aspetti più evidenti che emergono dalla riclassificazione macroeconomica del bilancio di SEI è la mancanza di investimento nonostante la cospicua disponibilità di risparmio. SEI produce nel 2014 risparmio per 7,6 milioni mediante due canali fondamentali:

- l'utile di 1,8 milioni;
- un aumento di capitale sociale pari a 5,4 milioni.

A dispetto di queste risorse aggiuntive la società non realizza investimento fisso neppure in misura sufficiente a mantenere intatto il proprio stock di capacità produttiva.

Se guardiamo al conto della formazione del capitale, dal quale abbiamo il livello del risparmio e il livello e la composizione dell'investimento, vediamo che l'investimento fisso è negativo per 1,5 milioni: diminuiscono i valori degli impianti per 64.000 euro, delle attrezzature industriali per 311.000 euro, di altre attrezzature per quasi 1.200.000. Si tratta di una distruzione di capacità produttiva che non può che preoccupare e che deve essere attentamente monitorata in futuro. Valori negativi dell'investimento fisso non possono non avere un impatto negativo sulla qualità del servizio erogato nel territorio e anche sulla qualità del lavoro, inclusa la sua sicurezza. È attraverso nuovo investimento fisso che si introduce innovazione nel servizio e quindi si alza la sua qualità ed è ancora mediante nuovo investimento che si migliora la qualità del lavoro e in particolare si fa aumentare la sicurezza per gli addetti attivi nell'impresa. Per quanto riguarda invece l'investimento immateriale dobbiamo mettere in evidenza l'assenza di spesa in software e in brevetti mentre viene realizzata una spesa importante per la messa a norma delle isole ecologiche di 3,4 milioni. Complessivamente però l'investimento in beni immateriali è appena di 165.000 euro.

**Tabella 5.9 – Conto della formazione del capitale, Sei Toscana, 2014**

<b>Conto della formazione del capitale 2014.</b>			
Investimento in Terreni e fabbricati	19.753	7.577.730	Risparmio netto
Investimento fisso in:			
Impianti	-64.030		
Attrez. industriali	-311.188		
Altri beni	-1.195.804		
Imm. in corso/acconti	0		
<b>Totale Investimento fisso</b>	<b>-1.571.022</b>		
Investimento immateriale in:			
Costi impianto e ampl.	3.425.244		
Costi ricerca e pubb.	0		
Diritti brevetto ind.	57.802		
Concessioni, licenze	0		
Avviamento	-2.000		
Imm. in corso	-3.098.799		
Altre immobiliz. Immateriali	-216.934		
<b>Totale investimento immateriale</b>	<b>165.313</b>		
Variazione delle rimanenze finali	120.458		
Totale investimento netto	-1.265.498		
<b>Eccesso di risparmio sull'investimento</b>	<b>8.843.228</b>		

## 5.5 Il problema del credito commerciale

Come abbiamo appena visto SEI produce risparmio realizzando un utile di 1,8 milioni ed effettuando un aumento del capitale sociale per 5,4 milioni. Se però dal conto della formazione del capitale ci spostiamo al **Conto finanziario** e al **Conto Flussi dei Fondi** vediamo che in aggiunta al risparmio SEI si rivolge all'esterno per ottenere altre risorse finanziarie indebitandosi per circa 41 milioni di cui le poste principali sono 12,8 con le banche, 16,5 per nuovo debito commerciale, 7 per obbligazioni collocate presso gli azionisti. L'azienda ottiene risorse finanziarie anche attraverso il TFR per circa 1 milione e mediante altri fondi per un importo di 2 milioni.

Se sommiamo il risparmio prodotto al nuovo debito al lordo e all'incremento dei fondi di tutti i fondi abbiamo che SEI viene a disporre nel 2014 di 52 milioni.

Come abbiamo appena messo in evidenza di questa cifra nessun ammontare viene destinato all'investimento e come conseguenza di questo fatto si ha una riduzione del valore della capacità produttiva dell'azienda. Come infatti risulta dal conto dei flussi dei fondi e dal Conto finanziario questa ingente massa di risorse - ottenute mediante il risparmio, il ricorso alle banche, il debito commerciale e l'emissione di obbligazioni presso gli azionisti- viene impiegata per fare credito commerciale, aumentare la liquidità presso le banche, acquistare pezzi di altre aziende ossia acquisire partecipazioni. Utilizzando sia il conto finanziario sia il conto Flussi dei Fondi possiamo vedere con chiarezza i canali nei quali sono impiegati i 52 milioni di risorse finanziarie acquisite da SEI con risparmio , con l'indebitamento e con il TFR: 5,8 in nuovi depositi e 5,9 in acquisizioni, un po' più di 40 per fare credito commerciale.

**Tabella 5.10 – Conto finanziario, Sei Toscana, 2014**

	Conto finanziario		
<b>Incremento attività finanziarie</b>			<b>Incremento passività finanziarie</b>
<b>Variazione imm. Finanz.</b>	<b>5.917.250</b>	<b>40.706.654</b>	<b>Indebitamento totale</b>
<b>Variazione attività finanz.</b>			<i>di cui</i>
<b>Variazione crediti comm.</b>	<b>41.928.699</b>	<b>16.529.366</b>	<b>Indebitamento commerciale</b>
<b>Variazione crediti finanz.</b>		<b>12.828.894</b>	<b>Indebitamento finanziario</b>
<b>Variazione liquidità</b>	<b>5.836.136</b>		
<b>Variazione ratei risconti</b>	<b>127.591</b>	<b>2.257.586</b>	<b>Variazione fondi</b>
		<b>991.399</b>	<b>Variazione TFR</b>
		<b>1.010.809</b>	<b>Variazione ratei risconti</b>
<b>Totale variazioni</b>	<b>53.809.676</b>	<b>44.966.448</b>	<b>Totale variazioni</b>
		<b>8.843.228</b>	<b>Differenza tra incremento di attività finanziarie e incremento di passività finanziarie.</b>

Il credito commerciale assorbe quindi una quota eccessiva di risorse e questo è sicuramente un serio problema per l'azienda.

Un'ulteriore conferma della gravità di questo problema è offerta dal fatto che il credito commerciale rappresenta il 50% dell'intero attivo a cui si contrappone il 33-34% del Meccanico del nord ovest e dell'intero manifatturiero.

**Tabella 5.11 – Flussi dei Fondi, Sei Toscana, 2014**

	Flussi dei Fondi		
Totale investimento netto	-1.265.498		
		7.577.730	Risparmio netto
Variazione imm. Finanz.	5.917.250		
		40.706.654	Indebitamento totale
Variazione crediti comm.	41.928.699		
		2.257.586	Variazione fondi
Variazione liquidità	5.836.136		
		991.399	Variazione TFR
Variazione ratei risconti	127.591		
		1.010.809	Variazione ratei risconti

## 5.6 L'indebitamento

Dal conto finanziario abbiamo che SEI nel 2014 contrae debito con le banche per quasi 13 milioni e fa nuovo debito commerciale per 16 milioni.

Sono cifre entrambi rilevanti ma considerazioni sul debito di un'impresa e quindi sulla sua struttura del capitale diventano pienamente significative soltanto se il debito viene standardizzato ossia diviso per il valore del patrimonio netto o dell'attivo.

Il campione dell'Igiene di Mediobanca nel suo complesso, se pur più modesto, esibisce un peso del debito espresso come rapporto tra debito complessivo e attivo non troppo lontano da quello di SEI.

Sia SEI che l'intero settore dell'Igiene considerato da Mediobanca hanno un peso del debito complessivo molto più elevato del Meccanico.

**Tabella 5.12 – Debito su Attivo, Sei Toscana, 2014**

	Debito su Attivo			
	Commerciale (A)	Finanziario (B)	Totale	
<b>SEI</b>	<b>28%</b>	<b>16%</b>	<b>74%</b>	
<b>Igiene**</b>	<b>20%</b>	<b>...</b>	<b>70%</b>	
<b>Meccanico nord ovest</b>	<b>24%</b>	<b>8%</b>	<b>63%</b>	

## 5.7 Conclusioni

In base alla nostra analisi SEI è contraddistinta da una produttività più bassa di quella calcolata da ISTAT per le imprese Acqua/ Igiene operanti sia a livello regionale che nazionale. La produttività di SEI viene invece a coincidere con quella del campione Mediobanca relativo alle sole imprese dell'Igiene.

Il confronto con ISTAT è però viziato sia dalla composizione di settore scelta da ISTAT che include le aziende distributrici di acqua che hanno produttività particolarmente elevata sia dall'utilizzazione delle ULA anziché il numero dei dipendenti. Il confronto con Mediobanca è quindi in questo caso più opportuno.

Il valore di 61.000 euro per addetto proprio di SEI coincide con quello di Mediobanca e non può essere considerato modesto dal momento che è lo stesso della produttività mediana dell'intero manifatturiero italiano (ISTAT 2015).

La competitività di SEI – che non è influenzata dalla scelta dei dipendenti anziché delle ULA- risulta più contenuta di quella delle aziende toscane anche se più elevata di quella del campione Mediobanca.

La profittabilità dell'azienda è soddisfacente.

L'aspetto negativo della gestione di SEI riguarda invece l'assenza di investimento. Nonostante infatti l'azienda produca risparmio per 7,5 e acquisisca risorse finanziarie per altri 44 milioni nessuna di queste viene destinata a nuovo investimento.

La struttura finanziaria è contraddistinta da un elevato indebitamento che però è tipico dell'intero settore dell'Igiene. Eccessivo è invece l'ammontare di credito commerciale che l'azienda ha nei riguardi della propria clientela.

## 6. La riclassificazione macroeconomica dei bilanci delle partecipanti di SEI

### 6.1 Introduzione

SEI è partecipata per il 52% da società che sono possedute esclusivamente da soggetti privati e per il 48% da altre società partecipate a maggioranza da enti pubblici.

In questo rapporto ci occupiamo delle società interamente detenute da soggetti privati di cui forniamo nella tabella seguente l'elenco con le rispettive quote di partecipazione.

Tabella 6.1 – Soggetti privati partecipanti di Sei Toscana con rispettive quote di partecipazione

AZIONISTA	QUOTA IN SEI TOSCANA			
<b>COOPLAT</b>	<b>13%</b>			
<b>CRCM s.r.l</b>	<b>0,34%</b>			
<b>ECOLAT s.rl</b>	<b>11,27%</b>			
<b>REVET</b>	<b>0,33%</b>			
<b>STA spa</b>	<b>26,80%</b>			

Come è noto **Cooplat**, che ha sede a Firenze, rappresenta una delle più importanti cooperative italiane attive nel settore dei servizi. Nata all'indomani della seconda guerra mondiale con attività nel campo della pulizia degli immobili, dal 1975 ha diversificato ampiamente i suoi campi di attività entrando nell'Ambiente e in altri settori di attività.

Nel 2007 Cooplat insieme a Ecostrasporti s.r.l di Grosseto ha fondato **Ecolat s.r.l**. È titolare di un impianto di selezione e valorizzazione dei rifiuti, gestisce un centro di raccolta di rifiuti e una piattaforma di stoccaggio di rifiuti provenienti dalla raccolta differenziata.

**STA – Società Toscana Ambiente SpA**, che è una holding con numerose partecipazioni, nasce dalla volontà dei suoi soci di operare e svolgere in comune attività nel settore dei servizi ambientali con prevalenza nel territorio toscano.

**Revet SpA**, fondata nel 1986, ha sede a Pontedera, è un'azienda specializzata nella raccolta, selezione e trattamento di materiali destinati al riciclaggio e opera prevalentemente in Toscana.

**CRCM Srl**, ha sede a Terranova Bracciolini (Arezzo) è una società partecipata da aziende toscane operanti nel settore dei servizi di igiene ambientale e di gestione di impianti. Ha 10 dipendenti.

### 6.2 La taglia dimensionale

Tra le sue partecipanti ad avere una dimensione paragonabile a SEI è soltanto la cooperativa Cooplat. Questa grande cooperativa in termini di addetti è tre volte SEI mentre misurando la dimensione con il valore aggiunto il differenziale si riduce al 20%. La spiegazione di questi

differenziali così diversi tra i due modi di misurare la taglia aziendale ha come spiegazione l'impiego da parte di questa cooperativa di una quota non indifferente di addetti a tempo parziale. Le altre partecipanti di SEI hanno taglia dimensionale molto più piccola comunque questa sia misurata.

**Tabella 6.2 – Valore aggiunto a prezzi correnti, 2012-2014**

Anni	Valore aggiunto a prezzi correnti					
	SEI TOSC.	COOPLAT	C.R.C.M	ECOLAT	REVET	S.T.A
2014	<b>54.113.746</b>	<b>64.329.368</b>	<b>944.991</b>		<b>8.939.040</b>	
2013		<b>63.295.895</b>	<b>660.531</b>	<b>1.759.912</b>	<b>10.507.265</b>	<b>226.578</b>
2012		<b>63.338.347</b>	<b>651.005</b>	<b>1.564.115</b>	<b>9.218.188</b>	<b>-653.069</b>

**Tabella 6.3 – Numero dei dipendenti, 2012-2014**

Anni	Numero dipendenti					
	SEI TOSC.	COOPLAT	C.R.C.M	ECOLAT	REVET	S.T.A
2014	<b>883</b>	<b>2.910</b>	<b>10</b>		<b>153</b>	
2013		<b>2.842</b>	<b>9</b>	<b>33</b>	<b>145</b>	<b>11</b>
2012		<b>3.004</b>	<b>10</b>	<b>29</b>	<b>140</b>	<b>11</b>

### 6.3 La produttività

La produttività che abbiamo calcolato dividendo il valore aggiunto ( a prezzi correnti) per il numero dei dipendenti si è rivelata particolarmente bassa nel caso di Cooplat. La spiegazione di questo modesto livello di produttività risiede quasi sicuramente nell'alta percentuale di soggetti - forse donne che sono circa 1/3 degli addetti - che scelgono di fare il part time anziché il tempo pieno.

Ad essere invece caratterizzata da produttività particolarmente elevata è CRCM, che ha un livello superiore a ISTAT nel 2014.

Ecolat e Revet registrano invece valori vicini a quelli medi ISTAT.

Ad essere invece contraddistinta da valori particolarmente anomali è STA. Questa azienda ha del resto nel 2012 un valore aggiunto negativo.

Occorre comunque sottolineare ancora una volta come la tipologia dei contratti di lavoro-tempo pieno/tempo parziale- assolve un ruolo fondamentale nei valori della produttività.

**Tabella 6.4 – Valore aggiunto per dipendente, 2012-2014**

Anni	Valore aggiunto per dipendente						Acqua /Igiene Toscana	Acqua/Igiene 250 add. e oltre
	COOPLAT	C.R.C.M	ECOLAT	REVET	S.T.A			
2014	<b>22.106</b>	<b>104.999</b>	<b>60.000</b>	<b>58.425</b>	<b>81.915</b>			
2013	<b>22.272</b>	<b>73.392</b>	<b>53.331</b>	<b>72.464</b>	<b>20.598</b>	<b>77.500</b>	<b>64.500</b>	
2012	<b>21.085</b>	<b>65.101</b>	<b>53.935</b>	<b>65.844</b>	<b>Negativo</b>	<b>77.100</b>	<b>73.400</b>	

## 6.4 Costo del lavoro unitario e competitività di costo

Come conseguenza del diverso inquadramento contrattuale dei dipendenti-tempo pieno/tempo parziale- i costi del lavoro unitari sono profondamente diversi tra le diverse partecipanti. Come è intuibile Cooplat ha un costo del lavoro unitario particolarmente basso. All'opposto di Cooplat troviamo STA che ha un costo del lavoro unitario superiore a 100.000 euro.

Come abbiamo visto sopra, l'aspetto in cui il confronto tra le diverse partecipanti e i livelli regionali e nazionali della stessa branca non presenta problemi di omogeneità di inquadramento contrattuale degli addetti è rappresentato dalla competitività di costo.

Dalla tabella qui sotto riportata emerge con chiarezza la bassa competitività di costo di Cooplat. Sono invece contraddistinte da valori elevati dell'indice di competitività CRCM ed Ecolat.

Tabella 6.5 – Costo del lavoro per dipendente, 2012-2014

Costo del lavoro per dipendente					
Anni	COOPLAT	C.R.C.M	ECOLAT	REJET	S.T.A
2014	20.716	42.900	32.042	46.714	104.052
2013	20.542	43.556	31.212	47.273	107.273
2012	19.708	36.900	33.552	45.617	114.545

Tabella 6.6 – Competitività, 2012-2014

Anni	Competitività					Acqua /Igiene Toscana *	Acqua/Igiene 250 add. e oltre
	COOPLAT	C.R.C.M	ECOLAT	REJET	S.T.A		
2014	107	245	187	124	78		
2013	108	162	171	155	187	181	151
2012	107	178	161	143	negativo	182	141
*ISTAT							

Particolare è la posizione di STA, che presenta valori anomali.

## 6.5 La profittabilità

Abbiamo analizzato la profittabilità delle partecipate procedendo in 4 passi.

- Abbiamo ricostruito i profitti lordi dall'ammortamento –il MOL- come differenza tra valore aggiunto e spesa per il Personale. Questo aggregato coincide questa volta con quello AIDA che sceglie appunto di ricostruire i profitti sulla base del core business dell'impresa.
- Sottraendo dal MOL l'ammortamento siamo passati successivamente ai profitti netti, il MON.
- Abbiamo sottratto al MON gli oneri finanziari ottenendo il Risultato operativo, il RO. (Il Risultato operativo da noi calcolato non coincide con quello AIDA).
- Infine abbiamo proceduto a ricostruire l'Utile netto.

- Attraverso i primi tre flussi di profittabilità - MOL, MON, RO- è possibile far emergere con notevole chiarezza in che misura l'impresa riesce ad ottenere risorse una volta che ha ammortizzato gli impianti e servito il proprio debito.
- È importante sottolineare che le risorse in questo modo ottenute sono state ottenute esclusivamente sulla base del core business dell'impresa.

È evidente che il Risultato operativo così ottenuto rappresenta una misura notevolmente accurata della profittabilità per diversi motivi:

- è calcolato esclusivamente sulla base del fatturato dell'impresa e quindi della sua attività tipica;
- non è influenzato dall'attività straordinaria dell'impresa e quindi è al netto dei proventi e degli oneri straordinari;
- è al netto di eventuali rivalutazioni e svalutazioni delle attività finanziarie.

L'Utile è sicuramente una misura importante della profittabilità dell'impresa ma ha però il grande inconveniente di essere il risultato sia dell'attività non tipica dell'impresa quali sono appunto gli altri ricavi, di essere al lordo della produzione non venduta e quindi delle rimanenze, di essere infine al lordo di rivalutazioni/svalutazioni delle attività finanziarie e anche di ricavi e oneri straordinari.

Osservando allora le prime tre tabelle relative a MOL, MON e RO, emergono i seguenti aspetti principali:

- la forte solidità di Cooplat;
- la fragilità particolarmente pronunciata di STA che ha persino MOL negativo;
- la fragilità altrettanto spinta di REVET che una volta accantonate le risorse necessarie all'ammortamento e al servizio del debito non riesce ad accumulare risorse.

Una volta invece che si considerino le risorse ottenute con l'attività non core business dell'impresa e quindi anche con la gestione straordinaria, REVET riesce a recuperare profittabilità e quindi ad avere un Utile positivo. È necessario però sottolineare che questo è dovuto all'attività non tipica dell'impresa.

**Tabella 6.7 – MOL, 2012-2014**

	<b>MOL</b>				
<b>Anni</b>	<b>COOPLAT</b>	<b>C.R.C.M</b>	<b>ECOLAT</b>	<b>REKET</b>	<b>S.T.A</b>
<b>2014</b>	<b>4.044.033</b>	<b>515.830</b>	<b>698.394</b>	<b>1.791.859</b>	<b>-221.372</b>
<b>2013</b>	<b>4.914.067</b>	<b>268.253</b>	<b>729.123</b>	<b>3.652.638</b>	<b>-954.053</b>
<b>2012</b>	<b>4.134.172</b>	<b>281.614</b>	<b>590.328</b>	<b>2.831.831</b>	<b>-1.921.286</b>

Tabella 6.8 – MON, 2012-2014

Anni	SEI TOSC.	MON = MOL-Ammortamenti				REVET	S.T.A
		COOPLAT	C.R.C.M	ECOLAT			
2014	6.342.465	3.201.035	357.973	584.809	-1.156.625	-407.085	
2013		3.115.656	94.349	515.177	141.943	-1.018.659	
2012		2.899.469	115.820	395.720	-236.025	-2.039.099	

Tabella 6.9 – Oneri finanziari netti, 2012-2014

Anni	SEI TOSC.	Oneri finanziari netti				REVET	S.T.A
		COOPLAT	C.R.C.M	ECOLAT			
2014	-562.153	954.123	10.656	43.491	891.355	232.359	
2013		1.085.915	-140	82.917	983.378	120.369	
2012		1.216.447	-840	73.810	1.016.961	182.853	

Tabella 6.10 – Risultato operativo, 2012-2014

Anni	SEI TOSC.	Risultato operativo = MON-Oneri finanziari netti				REVET	S.T.A
		COOPLAT	C.R.C.M	ECOLAT			
2014	6.904.618	2.246.912	347.317	541.318	-2.047.980	-639.444	
2013		2.029.741	94.489	432.260	-841.435	-1.139.028	
2012		1.683.022	116.660	321.910	-1.252.986	-2.221.952	

Tabella 6.11 – Utile , 2012-2014

Anni	SEI TOSC.	Utile				REVET	S.T.A
		COOPLAT	C.R.C.M	ECOLAT			
2014	1.807.764	600.467	233.668	335.719	1.563.994	-10.123.097	
2013		555.229	94.420	188.828	1.263.477	-1.748.320	
2012		433.202	113.953	155.870	547.766	1.262.855	

Tabella 6.12 – Risparmio netto, 2013-2014

Anni	SEI TOSC.	Risparmio netto				REVET	S.T.A
		COOPLAT	C.R.C.M	ECOLAT			
2014	7.577.730	1.757.210	223.667	335.718	1.563.996	-10.123.000	
2013		399.101	94.420	188.829	1.264.000	-1.748.323	

## 6.6 L'investimento e il risparmio

Delle imprese qui esaminate a realizzare un investimento rilevante è soltanto Cooplat. Nelle altre imprese l'investimento è negativo in diversi casi.

La mancanza di investimento fisso e maggior ragione l'investimento fisso negativo e quindi la distruzione di capacità produttiva sono da ritenersi sicuramente un fatto negativo.

Ad avere valori negativi di grandezza rilevante sono Ecolat, Revet e STA.

È da osservare che la mancanza di investimento fisso si verifica anche in presenza di risparmio positivo, prodotto attraverso gli utili.

Tutte le partecipanti di SEI producono risparmio e non soltanto realizzando utili. Una pesante eccezione è quella STA che ha un risparmio negativo per valori molto elevati in conseguenza delle perdite realizzate e che pertanto deve essere classificata come un'impresa contraddistinta da un elevato grado di fragilità.

**Tabella 6.13 - Investimento fisso, 2013-2014**

Anni	SEI TOSC.	Investimento fisso			REJET	S.T.A
		COOPLAT	C.R.C.M	ECOLAT		
2014	-1.551.269	1.547.798	254.993	-50.089	-2.234.682	-20.362
2013		-357.140	-95.044	-46.284	-689.205	638.431

**Tabella 6.14 – Investimento beni immateriali, 2013-2014**

Anni	SEI TOSC.	Investimento beni immateriali			REJET	S.T.A
		COOPLAT	C.R.C.M	ECOLAT		
2014	165.313	-282.308	-70.136	33.955	-52.505	-142.565
2013		442.114	59.015	-121.299	-61.689	-23.669

**Tabella 6.15 – Variazione scorte, 2013-2014**

Anni	SEI TOSC.	COOPLAT	Variazione scorte			REJET	S.T.A
			C.R.C.M	ECOLAT			
2014	120.458	37.896	-48.163	0	103.067	0	
2013		-24.091	22.622	0	-14.363	0	

**Tabella 6.16 – Investimento totale, 2013-2014**

Anni	SEI TOSC.	Investimento totale (fisso + immateriale + scorte)			REJET	S.T.A
		COOPLAT	C.R.C.M	ECOLAT		
2014	-1.265.498	1.303.386	136.694	-16.134	-2.184.120	-162.927
2013		60.883	-13.407	-167.583	-765.257	614.762

**Tabella 6.17 – Risparmio netto, 2013-2014**

Anni	SEI TOSC.	Risparmio netto			REJET	S.T.A
		COOPLAT	C.R.C.M	ECOLAT		
2014	7.577.730	1.757.210	223.667	335.718	1.563.996	-10.123.000
2013		399.101	94.420	188.829	1.264.000	-1.748.323

**Tabella 6.18 – Sbilancio tra risparmio e investimento, 2013-2014**

Sbilancio tra risparmio e investimento( Risparmio -Investimento totale)					
Anni	COOPLAT	C.R.C.M	ECOLAT	REJET	S.T.A
2014	453.824	86.973	351.852	3.748.116	-9.960.073
2013	338.218	107.827	1.356.412	2.029.257	-2.363.085

## 6.7 Il peso del debito

Per misurare il peso del debito abbiamo scelto di costruire il rapporto Oneri finanziari netti su MOL. Con l'eccezione di STA che ha appunto valori non calcolabili in conseguenza di MOL negativi e di REVET, le altre partecipanti di SEI hanno un servizio del debito modesto. Fa eccezione appunto REVET che arriva a destinare quasi la metà del suo MOL al servizio del debito. Anche se il MOL qui calcolato è ottenuto sulla base dell'attività tipica dell'impresa e quindi al netto di ricavi ottenuti mediante attività non tipiche, valori particolarmente elevati di questo indice sono, almeno a parer nostro, un segno importante di fragilità economico finanziaria.

**Tabella 6.19 – Oneri finanziari/MOL, 2012-2014**

<b>Oneri finanziari/MOL</b>					
<b>Anni</b>	<b>COOPLAT</b>	<b>C.R.C.M</b>	<b>ECOLAT</b>	<b>REVET</b>	<b>S.T.A</b>
<b>2014</b>	<b>23,59%</b>	<b>2,07%</b>	<b>6,20%</b>	<b>49,74%</b>	<b>n.c</b>
<b>2013</b>	<b>22,10%</b>	<b>0,00%</b>	<b>11,37%</b>	<b>26,92%</b>	<b>n.c</b>
<b>2012</b>	<b>29,42%</b>	<b>0,00%</b>	<b>12,50%</b>	<b>35,91%</b>	<b>n.c</b>

## 6.8 Conclusioni

Come taglia dimensionale tra le sue partecipanti soltanto Cooplat è paragonabile a SEI.

La produttività di Cooplat è particolarmente bassa e questo deve essere inputato all'alto numero di contratti a tempo parziale. Come conseguenze di questo fatto il costo del lavoro per dipendente è per Cooplat notevolmente più modesto delle altre partecipanti.

Del tutto anomala è la posizione di STA che risulta essere caratterizzata da produttività estremamente instabili e da un costo del lavoro per dipendente elevatissimo, superiore a 100.000 per dipendente.

Anche come competitività di costo Cooplat risulta in una posizione di debolezza rispetto alle altre partecipanti con l'eccezione di STA la cui posizione rispetto a questo profilo appare notevolmente critica.

Sul piano della profittabilità, che qui abbiamo ricalcolato sulla base dell'attività tipica dell'impresa, la posizione di Cooplat è ribaltata rispetto alle altre precedenti: gode infatti di un'elevata profittabilità per tutti e tre gli anni considerati. La profittabilità si rivela un profilo di particolare debolezza per STA che esibisce persino un MOL di segno negativo.

Per quanto riguarda l'investimento Cooplat è l'unica partecipante che realizza un investimento fisso positivo.

In tutte le partecipanti il risparmio è positivo e superiore all'investimento. L'eccezione pesante è STA che ha un risparmio negativo.

Il peso del debito, misurato come rapporto tra oneri finanziari netti e MOL non è elevato se non in REVET e non calcolabile in STA.

La posizione di quest'ultima società, caratterizzata persino da un MOL negativo e da un risparmio negativo è da considerarsi contraddistinta da una notevole fragilità.





## **Progetto di ricerca sul processo di aggregazione per l'affidamento della gestione unica del ciclo integrato dei rifiuti dell'ambito territoriale di Ancona a MULTISERVIZI S.p.a.**

Nell'ambito del presente Rapporto sui Servizi Pubblici Locali, le Marche rappresentano la Regione con la gestione operativa maggiormente frammentata rispetto le altre Regioni oggetto della ricerca: Emilia Romagna, Toscana, Veneto e Umbria.

Complessivamente, nelle Marche, il numero medio di abitanti serviti da ognuno dei circa 110 gestori dei Servizi Pubblici Locali è il più basso (pari a 13.724) e ben lontano dal rapporto gestori/abitanti dell'Emilia Romagna o della Toscana, pari rispettivamente a 89.010 e 57.733.

L'IRES Marche si propone di realizzare un progetto di ricerca per esaminare un importante e complesso processo di aggregazione avviato nel 2014, e ancora in corso, per la gestione unica del ciclo integrato dei rifiuti nell'ambito territoriale di Ancona, tramite l'affidamento in house alla MULTISERVIZI S.p.a.

*Multiservizi S.p.A. è una Multiutility, a totale partecipazione pubblica, che opera nella gestione del servizio idrico integrato e nella distribuzione del gas metano. La società è nata il 1° aprile 2004 dalla fusione per unione di due realtà, precedentemente operanti nel territorio provinciale di Ancona, Gorgovivo Multiservizi S.p.A e Cisco Acque S.r.l. La prima gestiva i servizi idrici e la distribuzione gas nei territori comunali della costa e della bassa Vallesina, mentre la seconda gestiva il servizio idrico nella alta Vallesina e Valle del Misa ed in alcuni territori montani. Successivamente, si sono aggiunti altri territori comunali fino a raggiungere complessivamente gli attuali 44 Comuni serviti. Multiservizi S.p.a. è attualmente il gestore unico del Servizio Idrico Integrato nell'ATO 2 corrispondente sostanzialmente alla Provincia di Ancona, ad esclusione di 6 Comuni, ma che ne include 2 della provincia di Macerata.*

*Per quanto riguarda la distribuzione del Gas metano Multiservizi, al fine di creare le condizioni per competere nella imminente procedura di gara per l'affidamento del servizio nell'ambito territoriale di Ancona, ha costituito in data 30 dicembre 2013, in partnership con la società toscana ESTRA S.p.A., la società "Energia del Medio Adriatico S.r.l." (EDMA). Con decorrenza 1° luglio 2014, Multiservizi e Centria S.r.l.,*

società totalmente partecipata da Estra S.p.A., hanno conferito rispettivamente i propri rami di distribuzione gas gestiti nei territori di diversi Comuni della Provincia di Ancona (15 comuni con più di 250.000 abitanti) e nei territori dei Comuni di Rieti, Magione e Citerna e Mosciano Sant'Angelo direttamente nella neocostituita **Edma Reti Gas S.r.l.** Quest'ultima, divenuta operativa il 28 maggio 2014, è la società di scopo nata per dare attuazione all'accordo volto alla creazione di una partnership commerciale nel centro Italia al fine di intraprendere un percorso comune di sviluppo nella distribuzione del gas nel Medio Adriatico.

L'Assemblea dei Soci di **Multiservizi S.p.a.** nel corso della seduta del 21.07.2014, ha individuato Multiservizi S.p.a. quale soggetto potenzialmente in grado di assumere la gestione integrata dei rifiuti dell'ATO 2 di Ancona. È stato inoltre stabilito che l'assetto istituzionale ed il funzionamento del soggetto gestore dovrà essere adeguato attraverso un processo di aggregazione e riorganizzazione inerente gli attuali soggetti dei singoli segmenti e nei diversi territori per superare la frammentazione oggi esistente (vedi tab.1).

**tabella 1 – numero di gestori e assetti proprietari**

Gestori	Comuni serviti	Popolazione servita (2013)	Rifiuti Solidi Urbani – Kg (2014)	% raccolta differenziata	
Pubblici	3	18	223.728	103.777.758	63,10%
Maggioranza Pubblica	2	9	96.391	55.090.889	64,48%
Privati	3	20	159.156	71.847.902	69,87%
Totale	8	47	479.275	250.716.549	65,54%

Il progetto prevede, sinteticamente, la costituzione, in Multiservizi S.p.a., di una “Divisione Ambiente” all'interno della quale andranno conferiti i rami d'azienda di altre società pubbliche (vedi tabella 2) della Provincia di Ancona relativi al ciclo integrato dei rifiuti, affidabili in house.

**Tabella 2 – società pubbliche che svolgono servizio rifiuti**

Azienda	Comuni serviti	Popolazione servita (2013)	Rifiuti Solidi Urbani - Kg (2014)	% raccolta differenziata
Anconambiente	5	148.664	67.491.479	62,67%
Sogenus	12	34.531	15.069.220	59,13%
Jesi Servizi	1	40.533	21.217.059	67,27 %
Totale	18	223.728	103.777.758	63,10%
Quota % ATO	38,3%	46,7%	41,4%	

Nel corso del 2014 sono stati intrapresi da **Anconambiente** (la principale società pubblica di gestione dei rifiuti, avente come socio di maggioranza il Comune di Ancona) appositi rapporti di collaborazione con Multiservizi S.p.a. la quale, al fine di giungere all'elaborazione di un Piano Industriale di fattibilità tecnico-economica e finanziaria in materia di gestione dei rifiuti, ha avviato una procedura negoziata per l'affidamento di apposito servizio di consulenza per la valutazione e

definizione dei complessi e molteplici compiti connessi all'attività di gestione unica del Servizio Idrico Integrato e dell'Ambiente in ambito provinciale.

Nel corso della seduta del 2 marzo 2015 l'**Assemblea Territoriale d'Ambito dell'ATO2**, ha dato mandato di attivare un tavolo tecnico con Multiservizi S.p.a. e gli altri soggetti pubblici gestori del ciclo integrato dei rifiuti appartenenti all'ATA, per verificare gli approfondimenti compiuti dalla Società e dagli altri gestori in controllo pubblico, anche parziale (vedi Astea di Osimo) in merito ai requisiti giuridici necessari per affidare la gestione in house del ciclo integrato dei rifiuti, nonché la possibilità di aggregare/integrare nel soggetto idoneo quale unico gestore le gestioni totalmente o parzialmente pubbliche oggi presenti nel territorio provinciale.

Successivamente il percorso avviato ha subito un progressivo rallentamento, determinato sicuramente dall'incertezza del quadro normativo (in particolare sulle modalità di gestione e di affidamento), che solo con la definizione dei due decreti "Madia" sulle Partecipate e sui Servizi Pubblici Locali ha avuto una maggiore definizione.

Il percorso di costruzione di un soggetto unico ha dovuto affrontare anche le difficoltà, non ancora superate, di portare a sintesi le differenze anche significative prodotte dalla frammentazione (sulle modalità organizzative del servizio e sulle tariffe) e dalla carenza impiantistica che impatta in modo diverso sulle attuali gestioni.

**Gli obiettivi che con la ricerca si intendono perseguire sono:**

- esaminare il ruolo giocato da ognuno dei soggetti protagonisti del processo di costruzione del soggetto unico di gestione (istituzionali, aziendali e sindacali) e l'adeguatezza degli strumenti di governance di area vasta;
- l'evoluzione dei diversi modelli organizzativi rispetto alle condizioni attuali;
- i risultati attesi sulla qualità ed efficienza del servizio e sulle tariffe;
- le ricadute sulla qualità del lavoro e sull'occupazione.

**Le modalità per la realizzazione della ricerca saranno:**

- interviste ai rappresentanti di Enti Locali, manager aziendali e rappresentanti sindacali (dirigenti territoriali e RSU) su aree tematiche comuni e su aspetti specifici rispetto i diversi soggetti.
- Esame degli atti degli Enti Locali e dell'Autorità di governance (ATA) riguardanti le fasi del processo;
- Esame degli accordi sindacali a sostegno del processo;
- Esame della documentazione relativa alle diverse aziende coinvolte, direttamente o indirettamente (bilanci, piani industriali, ecc...)



## **Progetto di ricerca sul processo di aggregazione per l'affidamento della gestione del ciclo integrato dei rifiuti**

Nell'ambito del presente Rapporto sui Servizi Pubblici Locali, l'Umbria, come le Marche, rappresenta una delle realtà più frammentate rispetto ad Emilia Romagna, Toscana, Veneto.

Nel sistema umbro, pur frammentato, è presente nel confronto istituzionale e nell'iniziativa sindacale una tendenza all'accorpamento. Il 22 aprile 2016 si è svolto un incontro tra la Regione Umbria e tutti i soggetti interessati per incentivare la tendenza dell'accorpamento; tra l'altro è stato costituito un Ambito Integrato unico regionale.

Le aziende presenti sono di proprietà pubblica, privata e mista pubblica – privata.

Con la L.R. del 17 maggio 2013, la Regione Umbria ha sancito la soppressione dei 4 ATI oggi esistenti conferendone le funzioni ad un unico soggetto regionale: l'Autorità Umbra per i Rifiuti e le Risorse Idriche (AURI), a cui partecipano tutti i Comuni, e con l'elezione a Presidente del Sindaco di Corciano.

La Tariffa media dell'igiene urbana in Umbria è di €293 contro €306 della Toscana.

L'IRES Umbria si propone di realizzare un importante progetto di ricerca per esaminare e analizzare il rilevante processo di aggregazione in corso.

### **Gli obiettivi che la ricerca si pone sono:**

1. Esaminare il ruolo giocato dai soggetti protagonisti del processo di costruzione del soggetto unico di gestione (istituzionali, aziendali e sindacali) e l'adeguatezza degli strumenti;
2. Verificare l'evoluzione dei diversi modelli organizzativi rispetto alla situazione presente;
3. Analizzare le conseguenze sulla qualità dei servizi e sulle tariffe;
4. Monitorare le ricadute sul lavoro e sulla sua qualità.

### **Modalità per effettuare la ricerca:**

1. Interviste a rappresentanti degli Enti Locali, a manager e a rappresentanti sindacali sulle varie tematiche;
2. Esame degli atti degli Enti Locali e dell'AURI durante il processo;
3. Esame degli accordi sindacali;
4. Esame della documentazione.

**Tempi previsti per la ricerca:** avvio a giugno 2016.



## **Allegati**

## ALLEGATO 1

## DATI ECONOMICI E PATRIMONIALI - RIEPILOGO VALORI ASSOLUTI

	ANNO	Valore Produzione	Valore Aggiunto	EBIT	Risultato Netto	Immobil. Mat. + Imm.	Debiti	Patrimonio Netto	Forza media
<b>VENETO MULTIUTILITY</b>	<b>2014</b>	2.141.459	809.300	144.043	60.107	2.690.341	2.595.108	1.162.504	7.863
	<b>2013</b>	2.233.345	787.056	122.155	50.019	2.531.336	2.484.083	1.051.793	7.684
	<b>2012</b>	2.141.280	683.935	117.128	50.858	2.527.084	2.474.286	1.069.935	7.535
	<b>2011</b>	2.061.375	654.844	116.283	37.594	2.434.471	2.397.775	1.041.899	6.574
	<b>2010</b>	1.913.658	628.213	110.882	42.688	2.317.880	2.114.514	1.032.686	6.486
<b>VENETO SII</b>	<b>2014</b>	497.168	220.087	37.820	2.824	1.440.639	913.507	610.421	1.789
	<b>2013</b>	485.780	222.670	44.294	11.991	1.411.632	828.076	607.104	1.778
	<b>2012</b>	469.025	201.714	33.710	7.343	1.357.723	809.435	595.065	1.688
	<b>2011</b>	414.994	178.995	29.007	7.424	1.270.858	755.170	574.892	1.662
	<b>2010</b>	422.390	170.964	29.239	37.097	1.287.288	729.285	583.231	1.681
<b>VENETO IU</b>	<b>2014</b>	509.624	224.110	37.018	18.965	189.049	290.917	158.712	3.205
	<b>2013</b>	478.680	205.054	31.308	15.282	181.097	181.097	145.561	3.114
	<b>2012</b>	473.127	195.032	28.949	16.310	188.411	188.411	135.384	2.908
	<b>2011</b>	468.027	201.174	33.922	13.724	181.040	181.040	108.533	2.958
	<b>2010</b>	424.631	169.042	22.226	10.100	156.826	156.826	97.577	2.814
<b>VENETO TPL</b>	<b>2014</b>	575.678	343.955	13.619	931	384.830	263.348	214.162	6.058
	<b>2013</b>	584.968	343.394	4.580	8.844	393.141	393.141	207.228	6.055
	<b>2012</b>	569.405	287.768	13.050	19.131	371.509	371.509	215.246	6.102
	<b>2011</b>	565.574	303.040	62	2.669	423.594	423.594	222.020	6.500
	<b>2010</b>	549.310	306.493	3.370	339	413.286	413.286	231.741	6.691
<b>TOTALE VENETO</b>	<b>2014</b>	3.723.929	1.597.452	232.500	82.827	4.704.859	4.062.880	2.145.799	18.915
	<b>2013</b>	3.782.773	1.558.174	202.337	68.448	4.517.206	3.886.397	2.011.686	18.631
	<b>2012</b>	3.652.837	1.368.449	166.737	55.380	4.444.727	3.843.641	2.015.630	18.233
	<b>2011</b>	3.509.970	1.338.053	179.274	56.073	4.309.963	3.757.579	1.947.344	17.694
	<b>2010</b>	3.309.989	1.274.712	165.717	15.352	4.175.280	3.413.911	1.945.235	17.672
<b>EMILIA ROM. MULTIUTILITY</b>	<b>2014</b>	7.818.624	2.303.024	750.094	294.731	7.254.351	10.231.362	4.663.644	13.754
	<b>2013</b>	8.627.916	2.313.891	706.779	287.944	7.305.817	9.845.364	4.501.018	13.745
	<b>2012</b>	9.425.539	2.038.878	700.533	311.205	6.185.656	10.519.411	4.045.796	11.919
	<b>2011</b>	8.206.928	2.044.264	670.291	37.871	5.767.938	9.609.766	3.914.229	11.974
	<b>2010</b>	7.618.948	1.777.241	677.357	342.619	5.370.517	8.862.886	4.134.452	12.036
<b>EMILIA ROM. SII</b>	<b>2014</b>	107.176	60.304	16.852	11.680	458.031	115.066	486.140	365
	<b>2013</b>	106.396	56.047	14.186	11.328	403.365	107.588	464.652	362
	<b>2012</b>	104.862	37.480	7.936	7.492	353.024	117.054	410.377	363
	<b>2011</b>	95.366	38.731	5.537	4.778	334.134	106.729	404.920	367
	<b>2010</b>	90.246	37.312	6.426	5.134	322.936	89.771	401.668	338
<b>EMILIA ROM. IU</b>	<b>2014</b>	86.361	27.440	3.420	1.280	21.425	53.818	8.152	410
	<b>2013</b>	81.561	24.289	2.147	309	20.838	58.903	6.873	374
	<b>2012</b>	83.136	30.014	2.206	1.244	21.775	86.306	10.534	355
	<b>2011</b>	81.584	27.615	3.780	1.156	23.476	88.693	9.568	339
	<b>2010</b>	58.810	16.114	1.781	1.835	28.244	64.159	9.162	344
<b>EMILIA ROM. TPL</b>	<b>2014</b>	494.203	272.920	9.047	3.659	283.681	194.859	161.081	4.959
	<b>2013</b>	474.108	261.489	1.254	284	261.263	183.046	157.623	4.914
	<b>2012</b>	456.456	236.843	4.820	14.190	261.370	181.547	157.640	4.990
	<b>2011</b>	523.522	250.199	377	3.771	387.978	406.740	188.754	4.940
	<b>2010</b>	457.361	228.877	2.518	3.215	231.087	81.800	134.108	5.059
<b>TOTALE EMILIA ROM.</b>	<b>2014</b>	8.506.364	2.663.688	779.413	311.350	8.017.488	10.595.105	5.319.017	19.488
	<b>2013</b>	9.289.981	2.655.716	724.366	299.865	7.991.283	10.194.901	5.130.166	19.395
	<b>2012</b>	10.069.993	2.343.215	705.855	305.751	6.821.825	10.904.318	4.624.347	17.627
	<b>2011</b>	8.907.400	2.360.809	679.231	40.034	6.513.526	10.211.928	4.517.471	17.620
	<b>2010</b>	8.225.365	2.059.544	679.484	342.703	5.952.784	9.098.616	4.679.390	17.777

<b>TOSCANA MULTIUTILITY</b>	<b>2014</b>	209.299	88.273	19.530	9.487	282.546	270.484	154.242	942
	<b>2013</b>	217.332	85.903	19.838	31.533	272.552	270.075	152.761	978
	<b>2012</b>	213.989	84.179	13.499	9.347	253.550	269.362	124.319	903
	<b>2011</b>	195.656	79.152	16.279	3.417	223.620	247.589	115.628	905
	<b>2010</b>	193.552	79.413	18.368	7.549	203.978	222.303	117.468	905
<b>TOSCANA SII</b>	<b>2014</b>	675.118	388.641	102.679	53.847	1.259.386	1.045.164	467.910	2.390
	<b>2013</b>	632.541	352.964	104.108	51.789	1.207.496	1.003.671	421.518	2.312
	<b>2012</b>	599.478	319.790	90.899	48.311	1.155.380	980.200	384.155	2.270
	<b>2011</b>	567.915	306.202	80.577	40.685	1.065.407	965.832	354.386	2.205
	<b>2010</b>	512.708	271.503	69.685	43.058	953.927	881.075	325.427	2.197
<b>TOSCANA IU</b>	<b>2014</b>	793.736	341.489	33.692	- 417	336.509	604.869	223.378	4.889
	<b>2013</b>	780.606	344.423	34.854	9.402	402.717	673.784	255.718	4.980
	<b>2012</b>	803.547	339.686	39.913	20.580	415.338	724.432	248.439	5.002
	<b>2011</b>	776.959	330.266	37.089	11.297	410.515	686.059	235.897	4.955
	<b>2010</b>	585.761	255.377	3.693	- 6.948	316.914	507.841	177.864	4.975
<b>TOSCANA TPL</b>	<b>2014</b>	438.824	239.255	4.021	- 899	211.670	245.157	111.055	4.698
	<b>2013</b>	471.722	224.849	- 1.561	- 6.226	185.079	204.519	107.196	4.717
	<b>2012</b>	456.669	213.107	- 29.152	5.704	141.125	157.919	137.807	4.864
	<b>2011</b>	482.078	224.876	- 3.501	- 6.355	243.045	429.312	160.592	5.260
	<b>2010</b>	79.922	38.637	438	- 918	53.148	55.094	33.967	4.677
<b>TOTALE TOSCANA</b>	<b>2014</b>	2.116.977	1.057.658	159.922	62.018	2.090.111	2.165.674	956.585	12.919
	<b>2013</b>	2.102.201	1.008.139	157.239	86.498	2.067.844	2.152.049	937.193	12.987
	<b>2012</b>	2.073.683	956.762	115.159	83.942	1.965.393	2.131.913	894.720	13.039
	<b>2011</b>	2.022.608	940.496	130.444	49.044	1.942.587	2.328.792	866.503	13.325
	<b>2010</b>	1.371.943	644.930	92.184	42.741	1.527.967	1.666.313	654.726	12.754
<b>MARCHE MULTIUTILITY</b>	<b>2014</b>	383.444	193.258	44.620	51.021	543.609	404.906	324.728	1.978
	<b>2013</b>	384.859	192.380	43.192	25.387	549.987	429.285	277.765	2.010
	<b>2012</b>	377.369	178.772	31.352	19.107	537.979	415.390	258.455	1.971
	<b>2011</b>	363.427	167.291	30.402	13.135	501.537	394.180	243.496	1.919
	<b>2010</b>	331.587	156.907	24.326	12.855	469.502	363.367	232.902	1.843
<b>MARCHE SII</b>	<b>2014</b>	75.085	34.724	7.870	5.251	239.630	115.955	132.536	316
	<b>2013</b>	71.440	33.331	7.932	4.345	230.731	111.331	127.251	321
	<b>2012</b>	74.442	31.282	6.502	2.973	222.266	106.859	122.705	317
	<b>2011</b>	74.282	28.402	4.979	2.083	207.485	103.124	119.650	319
	<b>2010</b>	59.675	22.961	1.070	786	189.944	84.580	116.760	314
<b>MARCHE IU</b>	<b>2014</b>	184.156	87.431	16.754	5.838	86.456	115.173	51.317	1.395
	<b>2013</b>	170.891	75.685	8.069	3.633	80.448	116.953	48.258	1.385
	<b>2012</b>	121.710	50.660	3.221	990	65.451	84.003	42.569	1.316
	<b>2011</b>	124.215	51.933	8.026	4.171	61.550	71.286	41.867	1.127
	<b>2010</b>	69.397	34.938	4.417	2.336	30.370	43.521	16.690	1.128
<b>MARCHE TPL</b>	<b>2014</b>	155.240	74.201	2.464	- 1.759	112.211	63.020	44.881	1.263
	<b>2013</b>	153.270	72.307	2.124	- 711	115.373	63.716	46.641	1.262
	<b>2012</b>	154.404	72.240	1.938	139	115.570	74.640	47.414	1.272
	<b>2011</b>	116.355	49.132	2.518	- 9	80.090	56.840	36.247	1.280
	<b>2010</b>	36.120	12	- 1	-	16	3.901	700	1.280
<b>TOTALE MARCHE</b>	<b>2014</b>	797.925	389.614	71.708	60.351	981.906	699.054	553.462	4.952
	<b>2013</b>	780.460	373.703	61.317	32.654	976.539	721.285	499.915	4.978
	<b>2012</b>	727.925	332.954	43.013	23.209	941.266	680.892	471.143	4.876
	<b>2011</b>	678.279	296.758	45.925	19.380	850.662	625.430	441.260	4.645
	<b>2010</b>	496.779	214.818	29.812	15.977	689.832	495.369	367.052	4.565
<b>UMBRIA</b>	<b>2014</b>	114.127	58.619	28	1.333	148.540	184.165	57.767	730
	<b>2013</b>	109.426	55.601	6.138	2.183	150.828	171.565	57.326	704
	<b>2012</b>	108.154	56.432	5.068	1.140	153.846	173.450	56.006	699

<b>MULTIUTILITY</b>	<b>2011</b>	105.551	54.463	6.942	831	150.990	183.603	53.041	707
	<b>2010</b>	100.652	50.985	7.507	1.712	149.913	179.544	54.011	660
<b>UMBRIA SII</b>	<b>2014</b>	123.986	54.299	7.573	2.565	162.984	182.156	60.237	433
	<b>2013</b>	120.793	52.886	10.286	3.250	161.039	181.220	57.673	429
	<b>2012</b>	108.690	45.009	5.443	1.180	157.288	177.090	47.751	436
	<b>2011</b>	103.496	45.082	9.382	1.257	129.418	169.355	46.570	438
	<b>2010</b>	67.259	36.234	8.841	2.345	68.300	78.257	23.541	443
<b>UMBRIA IU</b>	<b>2014</b>	259.819	97.939	12.104	1.875	42.385	168.798	37.895	2.226
	<b>2013</b>	253.432	95.432	12.418	2.918	45.826	176.757	34.488	2.119
	<b>2012</b>	185.543	68.235	6.190	788	39.476	145.930	22.993	2.172
	<b>2011</b>	167.466	61.719	4.251	435	39.995	133.480	16.630	2.116
	<b>2010</b>	165.000	60.762	3.813	416	40.566	137.503	15.959	2.117
<b>UMBRIA TPL</b>	<b>2014</b>	109.726	67.803	- 23.524	2.091	200.626	172.302	43.553	1.402
	<b>2013</b>	116.761	72.445	- 5.100	- 11.875	172.384	376.634	37.302	1.389
	<b>2012</b>	138.130	83.515	- 2.716	- 8.036	182.172	411.047	44.950	1.575
	<b>2011</b>	138.128	80.772	- 3.118	90	188.131	391.164	52.948	1.496
	<b>2010</b>	122.458	75.266	1.900	136	190.855	335.811	66.779	1.496
<b>TOTALE UMBRIA</b>	<b>2014</b>	607.658	278.660	- 3.819	7.864	554.535	707.421	199.452	4.791
	<b>2013</b>	600.412	276.364	23.742	- 3.524	530.077	906.176	186.789	4.641
	<b>2012</b>	540.517	253.191	13.985	- 4.928	532.782	907.517	171.700	4.882
	<b>2011</b>	514.641	242.036	17.457	2.613	508.534	877.602	169.189	4.757
	<b>2010</b>	455.369	223.247	22.061	4.609	449.634	731.115	160.290	4.716
<b>TOTALE CINQUE REGIONI</b>	<b>2014</b>	15.752.853	5.987.072	1.239.724	524.410	16.348.899	18.230.134	9.174.315	61.065
	<b>2013</b>	16.555.827	5.872.096	1.169.001	483.941	16.082.949	17.860.808	8.765.749	60.632
	<b>2012</b>	17.064.955	5.254.571	1.044.749	463.354	14.705.993	18.468.282	8.177.540	58.657
	<b>2011</b>	15.632.898	5.178.152	1.052.331	167.144	14.125.272	17.801.332	7.941.767	58.041
	<b>2010</b>	13.859.445	4.417.251	989.258	421.382	12.795.497	15.405.324	7.806.693	57.484

<b>TOTALE MULTIUTILITY</b>	<b>2014</b>	10.666.953	3.452.474	958.315	416.679	10.919.387	13.686.025	6.362.885	25.267
	<b>2013</b>	11.572.878	3.434.831	898.102	397.066	10.810.520	13.200.372	6.040.663	25.121
	<b>2012</b>	12.266.331	3.042.196	867.580	391.657	9.658.115	13.851.899	5.554.511	23.027
	<b>2011</b>	10.932.937	3.000.014	840.197	92.848	9.078.556	12.832.913	5.368.293	22.079
	<b>2010</b>	10.158.397	2.692.759	838.440	407.423	8.511.790	11.742.614	5.571.519	21.930
<b>TOTALE ENERGIA</b>	<b>2014</b>	2.015.306	394.542	215.952	123.683	1.858.606	1.540.204	1.422.049	2.036
	<b>2013</b>	1.944.322	401.910	209.259	113.634	1.750.577	1.166.499	1.310.689	1.906
	<b>2012</b>	2.293.438	407.220	223.424	109.555	1.777.407	1.371.087	1.272.921	1.992
	<b>2011</b>	2.103.641	394.364	213.957	66.699	1.674.907	1.402.371	1.206.587	1.897
	<b>2010</b>	1.758.116	342.527	178.856	108.333	1.523.335	977.897	1.124.037	1.751
<b>TOTALE SII</b>	<b>2014</b>	1.478.533	758.055	172.794	76.167	3.560.670	2.371.848	1.757.244	5.293
	<b>2013</b>	1.416.950	717.898	180.806	82.703	3.414.263	2.231.886	1.678.198	5.202
	<b>2012</b>	1.356.497	635.275	144.490	67.299	3.245.681	2.190.638	1.560.053	5.074
	<b>2011</b>	1.256.053	597.412	129.482	56.227	3.007.302	2.100.210	1.500.418	4.991
	<b>2010</b>	1.152.278	538.974	115.261	14.226	2.822.395	1.862.968	1.450.627	4.973
<b>TOTALE IU</b>	<b>2014</b>	1.833.696	778.409	102.988	27.541	675.824	1.233.575	479.454	12.125
	<b>2013</b>	1.765.170	744.883	88.796	31.544	730.926	1.207.494	490.898	11.972
	<b>2012</b>	1.667.063	683.627	80.479	39.912	730.451	1.229.082	459.919	11.753
	<b>2011</b>	1.618.251	672.707	87.068	30.783	716.576	1.160.558	412.495	11.495
	<b>2010</b>	1.303.599	536.233	32.368	4.069	572.920	909.850	317.252	11.378
<b>TOTALE TPL</b>	<b>2014</b>	1.773.671	998.134	5.627	4.023	1.193.018	938.686	574.732	18.380
	<b>2013</b>	1.800.829	974.484	1.297	- 27.372	1.127.240	1.221.056	555.990	18.337
	<b>2012</b>	1.775.064	893.473	- 47.800	- 35.514	1.071.746	1.196.663	603.057	18.803
	<b>2011</b>	1.825.657	908.019	- 4.416	- 12.714	1.322.838	1.707.651	660.561	19.476
	<b>2010</b>	1.245.171	649.285	3.189	- 4.336	888.392	889.892	467.295	19.203

VENETO CON ENERGIA	<b>2014</b>	4.339.051	1.704.928	290.143	122.109	5.237.099	4.560.052	2.612.359	19.442
	<b>2013</b>	4.493.232	1.678.895	273.322	115.127	5.058.962	4.305.203	2.489.272	19.162
	<b>2012</b>	4.775.700	1.508.642	249.054	90.528	5.057.314	4.450.038	2.473.473	18.843
	<b>2011</b>	4.652.437	1.469.042	255.772	70.252	4.946.613	4.446.363	2.371.531	18.285
	<b>2010</b>	4.204.461	1.384.389	229.153	53.114	4.722.608	3.831.643	2.381.376	18.195
EMILIA R. CON ENERGIA	<b>2014</b>	8.786.919	2.724.843	816.019	334.217	8.261.207	10.659.086	5.577.127	19.876
	<b>2013</b>	9.595.987	2.720.429	764.764	324.401	8.226.443	10.245.571	5.372.660	19.766
	<b>2012</b>	10.387.889	2.409.436	750.397	333.056	7.044.247	10.973.591	4.850.416	17.988
	<b>2011</b>	9.185.105	2.422.465	719.388	63.792	6.725.610	10.273.383	4.721.721	17.962
	<b>2010</b>	8.475.278	2.116.078	718.331	368.132	6.137.881	9.127.154	4.848.949	18.098
TOSCANA CON ENERGIA	<b>2014</b>	3.079.039	1.263.109	270.968	118.367	3.106.534	3.049.309	1.570.887	13.915
	<b>2013</b>	3.026.674	1.224.037	255.004	128.853	3.040.418	2.845.093	1.527.057	13.991
	<b>2012</b>	2.923.003	1.156.482	211.155	130.999	2.906.862	2.824.160	1.483.048	14.060
	<b>2011</b>	2.704.192	1.141.776	227.589	77.717	2.768.657	2.979.811	1.444.301	14.289
	<b>2010</b>	1.983.714	820.815	168.552	87.752	2.318.719	2.196.986	1.172.800	13.661
MARCHE CON ENERGIA	<b>2014</b>	952.307	409.401	82.219	65.460	1.046.998	790.164	635.718	5.077
	<b>2013</b>	780.460	373.703	61.317	32.654	976.539	721.285	499.915	4.978
	<b>2012</b>	727.925	332.954	43.013	23.209	941.266	680.892	471.143	4.876
	<b>2011</b>	680.164	297.197	46.082	19.469	850.765	626.543	441.612	4.645
	<b>2010</b>	498.739	215.249	30.017	16.108	689.990	496.323	367.315	4.565
UMBRIA CON ENERGIA	<b>2014</b>	610.843	279.333	- 3.673	7.940	555.667	711.727	200.273	4.791
	<b>2013</b>	603.796	276.942	23.853 -	3.460	531.164	910.155	187.534	4.641
	<b>2012</b>	543.876	254.277	14.554 -	4.883	533.711	910.687	172.381	4.882
	<b>2011</b>	514.641	242.036	17.457	2.613	508.534	877.602	169.189	4.757
	<b>2010</b>	455.369	223.247	22.061	4.609	449.634	731.115	160.290	4.716

## ALLEGATO 1

## INDICATORI ECONOMICI E PATRIMONIALI - SINTESI

GESTORE	ANNO	ROE	ROS	Patr.Netto/ Immobil.	Debiti/ Ricavi	Debiti/ Patr.Netto	EBIT/ RICAUI	V.A./ RICAUI	RIC./ ADD.
VENETO MULTIUTILITY	2014	5%	3%	43%	121%	223%	7%	38%	272
	2013	5%	2%	42%	111%	236%	5%	35%	291
	2012	5%	2%	42%	116%	231%	5%	32%	284
	2011	4%	2%	43%	116%	230%	6%	32%	314
	2010	4%	2%	45%	110%	205%	6%	33%	295
VENETO SII	2014	0%	1%	42%	184%	150%	8%	44%	278
	2013	2%	2%	43%	170%	136%	9%	46%	273
	2012	1%	2%	44%	173%	136%	7%	43%	278
	2011	1%	2%	45%	182%	131%	7%	43%	250
	2010	-6%	-9%	45%	173%	125%	7%	40%	251
VENETO IU	2014	12%	4%	84%	57%	183%	7%	44%	159
	2013	10%	3%	80%	38%	124%	7%	43%	154
	2012	12%	3%	72%	40%	139%	6%	41%	163
	2011	13%	3%	60%	39%	167%	7%	43%	158
	2010	10%	2%	62%	37%	161%	5%	40%	151
VENETO TPL	2014	0,4%	0,2%	56%	46%	123%	2%	60%	95
	2013	-4%	-2%	53%	67%	190%	1%	59%	97
	2012	-9%	-3%	58%	65%	173%	-2%	51%	93
	2011	-1%	-0,5%	52%	75%	191%	0,01%	54%	87
	2010	-0,1%	-0,1%	56%	75%	178%	1%	56%	82
MEDIA VENETO	2014	4%	2%	46%	109%	189%	6%	43%	197
	2013	3%	2%	45%	103%	193%	5%	41%	203
	2012	3%	2%	45%	105%	191%	5%	37%	200
	2011	3%	2%	45%	107%	193%	5%	38%	198
	2010	1%	0,5%	47%	103%	176%	5%	39%	187
EMILIA ROM. MULTIUTILITY	2014	6%	4%	64%	131%	219%	10%	29%	568
	2013	6%	3%	62%	114%	219%	8%	27%	628
	2012	8%	3%	65%	112%	260%	7%	22%	791
	2011	1%	0,5%	68%	117%	246%	8%	25%	685
	2010	8%	4%	77%	116%	214%	9%	23%	633
EMILIA ROM. SII	2014	2%	11%	106%	107%	24%	16%	56%	294
	2013	2%	11%	115%	101%	23%	13%	53%	294
	2012	2%	7%	116%	112%	29%	8%	36%	289
	2011	1%	5%	121%	112%	26%	6%	41%	260
	2010	1%	6%	124%	99%	22%	7%	41%	267
EMILIA ROM. IU	2014	16%	1%	38%	62%	660%	4%	32%	211
	2013	4%	0,4%	33%	72%	857%	3%	30%	218
	2012	12%	1%	48%	104%	819%	3%	36%	234
	2011	12%	1%	41%	109%	927%	5%	34%	241
	2010	-20%	-3%	32%	109%	700%	-3%	27%	171
EMILIA ROM. TPL	2014	2%	1%	57%	39%	121%	2%	55%	100
	2013	0,2%	0,1%	60%	39%	116%	0,3%	55%	96
	2012	-9%	-3%	60%	40%	115%	-1%	52%	91
	2011	-2%	-1%	49%	78%	215%	-0,1%	48%	106
	2010	-2%	-1%	58%	18%	61%	-1%	50%	90
MEDIA EMILIA ROM.	2014	6%	4%	66%	125%	199%	9%	31%	436
	2013	6%	3%	64%	110%	199%	8%	29%	479
	2012	7%	3%	68%	108%	236%	7%	23%	571
	2011	1%	0,4%	69%	115%	226%	8%	27%	506
	2010	7%	4%	79%	111%	194%	8%	25%	463

<b>TOSCANA MULTIUTILITY</b>	<b>2014</b>	6%	5%	55%	129%	175%	9%	42%	222
	<b>2013</b>	21%	15%	56%	124%	177%	9%	40%	222
	<b>2012</b>	8%	4%	49%	126%	217%	6%	39%	237
	<b>2011</b>	3%	2%	52%	127%	214%	8%	40%	216
	<b>2010</b>	6%	4%	58%	115%	189%	9%	41%	214
<b>TOSCANA SII</b>	<b>2014</b>	12%	8%	37%	155%	223%	15%	58%	282
	<b>2013</b>	12%	8%	35%	159%	238%	16%	56%	274
	<b>2012</b>	13%	8%	33%	164%	255%	15%	53%	264
	<b>2011</b>	11%	7%	33%	170%	273%	14%	54%	258
	<b>2010</b>	13%	8%	34%	172%	271%	14%	53%	233
<b>TOSCANA IU</b>	<b>2014</b>	-0,2%	-0,1%	66%	76%	271%	4%	43%	162
	<b>2013</b>	4%	1%	63%	86%	263%	4%	44%	157
	<b>2012</b>	8%	3%	60%	90%	292%	5%	42%	161
	<b>2011</b>	5%	1%	57%	88%	291%	5%	43%	157
	<b>2010</b>	-4%	-1%	56%	87%	286%	1%	44%	118
<b>TOSCANA TPL</b>	<b>2014</b>	-1%	-0,2%	52%	56%	221%	1%	55%	93
	<b>2013</b>	-6%	-1%	58%	43%	191%	-0,3%	48%	100
	<b>2012</b>	4%	1%	98%	35%	115%	-6%	47%	94
	<b>2011</b>	-4%	-1%	66%	89%	267%	-1%	47%	92
	<b>2010</b>	-3%	-1%	64%	69%	162%	1%	48%	17
<b>MEDIA TOSCANA</b>	<b>2014</b>	6%	3%	46%	102%	226%	8%	50%	164
	<b>2013</b>	9%	4%	45%	102%	230%	7%	48%	162
	<b>2012</b>	9%	4%	46%	103%	238%	6%	46%	159
	<b>2011</b>	6%	2%	45%	115%	269%	6%	46%	152
	<b>2010</b>	7%	3%	43%	121%	255%	7%	47%	108
<b>MARCHE MULTIUTILITY</b>	<b>2014</b>	16%	13%	60%	106%	125%	12%	50%	194
	<b>2013</b>	9%	7%	51%	112%	155%	11%	50%	191
	<b>2012</b>	7%	5%	48%	110%	161%	8%	47%	191
	<b>2011</b>	5%	4%	49%	108%	162%	8%	46%	189
	<b>2010</b>	6%	4%	50%	110%	156%	7%	47%	180
<b>MARCHE SII</b>	<b>2014</b>	4%	7%	55%	154%	87%	10%	46%	238
	<b>2013</b>	3%	6%	55%	156%	87%	11%	47%	223
	<b>2012</b>	2%	4%	55%	144%	87%	9%	42%	235
	<b>2011</b>	2%	3%	58%	139%	86%	7%	38%	233
	<b>2010</b>	1%	1%	61%	142%	72%	2%	38%	190
<b>MARCHE IU</b>	<b>2014</b>	11%	3%	59%	63%	224%	9%	47%	132
	<b>2013</b>	8%	2%	60%	68%	242%	5%	44%	123
	<b>2012</b>	2%	1%	65%	69%	197%	3%	42%	92
	<b>2011</b>	10%	3%	68%	57%	170%	6%	42%	110
	<b>2010</b>	14%	3%	55%	63%	261%	6%	50%	62
<b>MARCHE TPL</b>	<b>2014</b>	-4%	-1%	40%	41%	140%	2%	48%	123
	<b>2013</b>	-2%	0%	40%	42%	137%	1%	47%	121
	<b>2012</b>	0,3%	0,1%	41%	48%	157%	1%	47%	121
	<b>2011</b>	0,0%	0,0%	45%	49%	157%	2%	42%	91
	<b>2010</b>	0,0%	0,0%	4375%	11%	557%	0,00%	0%	28
<b>MEDIA MARCHE</b>	<b>2014</b>	11%	8%	56%	88%	126%	9%	49%	161
	<b>2013</b>	7%	4%	51%	92%	144%	8%	48%	157
	<b>2012</b>	5%	3%	50%	94%	145%	6%	46%	149
	<b>2011</b>	4%	3%	52%	92%	142%	7%	44%	146
	<b>2010</b>	4%	3%	53%	100%	135%	6%	43%	109
<b>UMBRIA</b>	<b>2014</b>	2%	1%	39%	161%	319%	0,02%	51%	156
	<b>2013</b>	4%	2%	38%	157%	299%	6%	51%	155
	<b>2012</b>	2%	1%	36%	160%	310%	5%	52%	155

<b>MULTIUTILITY</b>	<b>2011</b>	2%	1%	35%	174%	346%	7%	52%	149
	<b>2010</b>	3%	2%	36%	178%	332%	7%	51%	153
<b>UMBRIA SII</b>	<b>2014</b>	4%	2%	37%	147%	302%	6%	44%	286
	<b>2013</b>	6%	3%	36%	150%	314%	9%	44%	282
	<b>2012</b>	2%	1%	30%	163%	371%	5%	41%	249
	<b>2011</b>	3%	1%	36%	164%	364%	9%	44%	236
	<b>2010</b>	10%	3%	34%	116%	332%	13%	54%	152
<b>UMBRIA IU</b>	<b>2014</b>	5%	1%	89%	65%	445%	5%	38%	117
	<b>2013</b>	8%	1%	75%	70%	513%	5%	38%	120
	<b>2012</b>	3%	0,4%	58%	79%	635%	3%	37%	85
	<b>2011</b>	3%	0,3%	42%	80%	803%	3%	37%	79
	<b>2010</b>	3%	0,3%	39%	83%	862%	2%	37%	78
<b>UMBRIA TPL</b>	<b>2014</b>	5%	2%	22%	157%	396%	-21%	62%	78
	<b>2013</b>	-32%	-10%	22%	323%	1010%	-4%	62%	84
	<b>2012</b>	-18%	-6%	25%	298%	914%	-2%	60%	88
	<b>2011</b>	0,2%	0,1%	28%	283%	739%	-2%	58%	92
	<b>2010</b>	0,2%	0,1%	35%	274%	503%	2%	61%	82
<b>MEDIA UMBRIA</b>	<b>2014</b>	4%	1%	36%	116%	355%	-1%	46%	127
	<b>2013</b>	-2%	-1%	35%	151%	485%	4%	46%	129
	<b>2012</b>	-3%	-1%	32%	168%	529%	3%	47%	111
	<b>2011</b>	2%	1%	33%	171%	519%	3%	47%	108
	<b>2010</b>	3%	1%	36%	161%	456%	5%	49%	97
<b>MEDIA CINQUE REGIONI</b>	<b>2014</b>	6%	3%	56%	116%	199%	8%	38%	258
	<b>2013</b>	6%	3%	55%	108%	204%	7%	35%	273
	<b>2012</b>	6%	3%	56%	108%	226%	6%	31%	291
	<b>2011</b>	2%	1%	56%	114%	224%	7%	33%	269
	<b>2010</b>	5%	3%	61%	111%	197%	7%	32%	241

<b>TOTALE MULTIUTILITY</b>	<b>2014</b>	7%	4%	58%	128%	215%	9%	32%	422
	<b>2013</b>	7%	3%	56%	114%	219%	8%	30%	461
	<b>2012</b>	7%	3%	58%	113%	249%	7%	25%	533
	<b>2011</b>	2%	1%	59%	117%	239%	8%	27%	495
	<b>2010</b>	7%	4%	65%	116%	211%	8%	27%	463
<b>TOTALE ENERGIA</b>	<b>2014</b>	9%	6%	77%	76%	108%	11%	20%	990
	<b>2013</b>	9%	6%	75%	60%	89%	11%	21%	1020
	<b>2012</b>	9%	5%	72%	60%	108%	10%	18%	1151
	<b>2011</b>	6%	3%	72%	67%	116%	10%	19%	1109
	<b>2010</b>	10%	6%	74%	56%	87%	10%	19%	1004
<b>TOTALE SII</b>	<b>2014</b>	4%	5%	49%	160%	135%	12%	51%	279
	<b>2013</b>	5%	6%	49%	158%	133%	13%	51%	272
	<b>2012</b>	4%	5%	48%	161%	140%	11%	47%	267
	<b>2011</b>	4%	4%	50%	167%	140%	10%	48%	252
	<b>2010</b>	1%	1%	51%	162%	128%	10%	47%	232
<b>TOTALE IU</b>	<b>2014</b>	6%	2%	71%	67%	257%	6%	42%	151
	<b>2013</b>	6%	2%	67%	68%	246%	5%	42%	147
	<b>2012</b>	9%	2%	63%	74%	267%	5%	41%	142
	<b>2011</b>	7%	2%	58%	72%	281%	5%	42%	141
	<b>2010</b>	1%	0,3%	55%	70%	287%	2%	41%	115
<b>TOTALE TPL</b>	<b>2014</b>	1%	0,2%	48%	53%	163%	0,3%	56%	97
	<b>2013</b>	-5%	-2%	49%	68%	220%	0,1%	54%	98
	<b>2012</b>	-6%	-2%	56%	67%	198%	-3%	50%	94
	<b>2011</b>	-2%	-1%	50%	94%	259%	-0,2%	50%	94
	<b>2010</b>	-1%	-0,3%	53%	71%	190%	0,3%	52%	65

<b>MEDIA VENETO</b>	<b>2014</b>	5%	3%	50%	105%	175%	7%	39%	223
	<b>2013</b>	5%	3%	49%	96%	173%	6%	37%	234
	<b>2012</b>	4%	2%	49%	93%	180%	5%	32%	253
	<b>2011</b>	3%	2%	48%	96%	187%	5%	32%	254
	<b>2010</b>	2%	1%	50%	91%	161%	5%	33%	231
<b>MEDIA EMILIA ROM.</b>	<b>2014</b>	6%	4%	68%	121%	191%	9%	31%	442
	<b>2013</b>	6%	3%	65%	107%	191%	8%	28%	485
	<b>2012</b>	7%	3%	69%	106%	226%	7%	23%	577
	<b>2011</b>	1%	1%	70%	112%	218%	8%	26%	511
	<b>2010</b>	8%	4%	79%	108%	188%	8%	25%	468
<b>MEDIA TOSCANA</b>	<b>2014</b>	8%	4%	51%	99%	194%	9%	41%	221
	<b>2013</b>	8%	4%	50%	94%	186%	8%	40%	216
	<b>2012</b>	9%	4%	51%	97%	190%	7%	40%	208
	<b>2011</b>	5%	3%	52%	110%	206%	8%	42%	189
	<b>2010</b>	7%	4%	51%	111%	187%	8%	41%	145
<b>MEDIA MARCHE</b>	<b>2014</b>	10%	7%	61%	83%	124%	9%	43%	188
	<b>2013</b>	7%	4%	51%	92%	144%	8%	48%	157
	<b>2012</b>	5%	3%	50%	94%	145%	6%	46%	149
	<b>2011</b>	4%	3%	52%	92%	142%	7%	44%	146
	<b>2010</b>	4%	3%	53%	100%	135%	6%	43%	109
<b>MEDIA UMBRIA</b>	<b>2014</b>	4%	1%	36%	117%	355%	-1%	46%	127
	<b>2013</b>	-2%	-1%	35%	151%	485%	4%	46%	130
	<b>2012</b>	-3%	-1%	32%	167%	528%	3%	47%	111
	<b>2011</b>	2%	1%	33%	171%	519%	3%	47%	108
	<b>2010</b>	3%	1%	36%	161%	456%	5%	49%	97
	<b>ANNO</b>	<b>ROE</b>	<b>ROS</b>	<b>Patr.Netto/ Immobil.</b>	<b>Debiti/ Ricavi</b>	<b>Debiti/ Patr.Netto</b>	<b>EBIT/ RICAVALI</b>	<b>V.A./ RIC.</b>	<b>RIC./ ADD.</b>

## ALLEGATO 1.A

## GESTORI MULTIUTILITY e ENERGIA

GESTORE	ANNO	Ricavi Totali	Valore Aggiunto	EBIT	Risultato Netto	Immobil. Mat+Immat	Debiti	Patrimonio Netto	Forza media
VERITAS	2014	354.802	193.842	27.095	2.999	456.424	601.800	161.958	2.553
	2013	337.010	193.013	19.260	4.818	456.835	527.955	163.511	2.493
	2012	336.509	172.852	19.498	5.412	434.433	495.215	158.515	2.448
	2011	311.541	161.802	23.520	4.437	439.260	512.707	146.807	2.200
	2010	305.774	140.220	14.378	2.130	417.572	451.070	150.006	2.173
AIM	2014	283.483	88.514	15.863	5.039	320.046	266.251	165.552	879
	2013	320.000	89.553	17.905	6.656	325.221	278.798	162.180	888
	2012	304.624	94.269	18.207	8.402	330.467	292.120	157.900	974
	2011	274.176	92.452	11.432	2.826	334.575	317.449	149.816	1.052
	2010	250.430	87.368	9.883	2.432	331.766	294.571	146.943	1.037
ETRA	2014	168.999	74.259	5.053	1.106	283.560	169.119	52.849	821
	2013	175.316	76.176	8.092	4.344	269.910	154.935	51.683	744
	2012	172.088	72.257	5.465	2.040	258.064	154.358	46.785	707
	2011	168.110	67.056	5.561	1.824	244.690	135.211	44.470	679
	2010	160.611	63.422	3.876	1.285	236.912	151.017	42.282	643
ACEGAS APS (*)	2014	495.393	247.692	64.934	35.525	1.038.269	929.747	463.588	1.842
	2013	446.713	235.228	52.832	28.754	856.117	834.712	349.521	1.749
	2012	614.645	215.340	59.201	25.521	853.449	837.108	384.360	1.745
	2011	585.321	210.265	52.588	18.034	855.791	842.784	368.814	1.729
	2010	506.112	196.752	48.474	22.104	762.820	696.367	362.016	1.707
AGSM	2014	795.917	191.023	30.804	10.467	562.587	548.976	290.733	1.533
	2013	898.809	177.883	24.054	5.521	590.658	577.099	299.087	1.550
	2012	660.495	119.143	16.821	8.344	616.945	584.277	296.379	1.390
	2011	655.484	107.745	22.346	8.018	524.016	476.579	300.619	583
	2010	603.714	121.791	32.863	14.614	534.120	431.222	301.335	584
BIM	2014	28.806	10.624	1.933	5.019	22.968	54.122	19.088	155
	2013	39.244	12.316	2.189	1.215	24.761	82.717	14.068	174
	2012	35.642	7.046 -	299	1.836	25.416	85.436	12.853	183
	2011	39.401	8.278	2.156	2.040	24.148	85.663	11.017	186
	2010	39.079	10.688	568 -	877	30.527	82.561	8.977	186
ASM ROVIGO	2014	7.459	2.075 -	1.616	146	3.374	13.807	11.977	63
	2013	7.984	1.724 -	1.695 -	455	3.547	16.806	11.831	65
	2012	8.486	1.907 -	1.232	121	3.735	16.665	12.397	67
	2011	17.536	5.762 -	1.431	371	7.511	18.860	18.792	123
	2010	39.169	6.502	651	975			19.607	136
SGL MULT.	2014	4.644	1.247	102	103	2.855	3.960	1.156	14
	2013	4.653	1.253	384	30	2.917	4.332	1.053	14
	2012	4.292	982	104	8	3.172	4.257	1.023	14
	2011	4.566	975	140	41	3.210	4.480	1.015	14
	2010	4.624	986	104	21	2.948	4.223	974	14
MULT. S.B. in liquidazione	2014	1.956	24 -	125 -	297	258	7.326 -	4.397	3
	2013	3.616 -	90 -	866 -	864	1.370	6.729 -	1.141	7
	2012	4.499	139 -	637 -	826	1.403	4.850 -	277	7
	2011	5.240	509 -	29	3	1.270	4.042	549	8
	2010	4.145	484	85	4	1.215	3.483	546	6
<b>TOTALE MULTIUTILITY</b>	<b>2014</b>	<b>2.141.459</b>	<b>809.300</b>	<b>144.043</b>	<b>60.107</b>	<b>2.690.341</b>	<b>2.595.108</b>	<b>1.162.504</b>	<b>7.863</b>
	<b>2013</b>	<b>2.233.345</b>	<b>787.056</b>	<b>122.155</b>	<b>50.019</b>	<b>2.531.336</b>	<b>2.484.083</b>	<b>1.051.793</b>	<b>7.684</b>
	<b>2012</b>	<b>2.141.280</b>	<b>683.935</b>	<b>117.128</b>	<b>50.858</b>	<b>2.527.084</b>	<b>2.474.286</b>	<b>1.069.935</b>	<b>7.535</b>
	<b>2011</b>	<b>2.061.375</b>	<b>654.844</b>	<b>116.283</b>	<b>37.594</b>	<b>2.434.471</b>	<b>2.397.775</b>	<b>1.041.899</b>	<b>6.574</b>
	<b>2010</b>	<b>1.913.658</b>	<b>628.213</b>	<b>110.882</b>	<b>42.688</b>	<b>2.317.880</b>	<b>2.114.514</b>	<b>1.032.686</b>	<b>6.486</b>

	2014	585.300	95.460	52.667	37.080	447.885	453.853	409.666	474
	2013	667.837	101.913	61.964	41.028	449.573	365.210	402.679	450
ASCOPIAVE	2012	1.078.038	120.585	73.027	29.932	502.753	543.757	388.819	534
	2011	1.099.241	111.684	66.617	8.259	531.687	622.243	362.568	520
	2010	855.884	93.272	55.754	32.845	454.579	358.313	379.400	457
	2014								
SERENISSIMA	2013	7.593	5.156	3.549	2.771			14.555	25
	2012	6.385	3.633	2.147	1.586	18.412	5.367	12.009	25
	2011	7.038	4.572	3.152	2.198	17.772	13.200	5.616	23
	2010	6.616	4.695	3.166	2.142	17.553	10.899	5.452	22
	2014	10.261	4.395	1.597	394	25.853	12.964	18.451	16
	2013	10.348	3.546 -	21 -	451	26.732	16.082	18.057	16
PASUBIO G	2012	15.291	4.348	1.857	581	27.708	22.137	18.509	16
	2011	14.006	3.741	1.171	509	26.426	19.578	17.927	16
	2010	12.622	3.262	1.084	753	21.959	20.638	17.419	16
	2014	1.017	665	125	140	1.720	819	1.863	9
PEDEM. DISTR.	2013	1.198	704	139	124	1.511	702	1.724	9
NOVENERGIA	2012	1.239	725	185	107	245	442	584	9
	2011	1.168	592	162	88	288	513	477	9
	2010	1.159	636	185	107	916	482	1.054	9
	2014	869	299 -	100 -	104	4.428	1.051	3.950	4
	2013	1.016	416	22 -	2	4.077	691	4.054	4
DIM GAS	2012	1.088	335 -	53 -	41	3.862	125	4.056	4
	2011	1.121	417	76	45	3.757	165	4.137	3
	2010	1.168	412	106	64	3.838	222	4.156	2
	2014	8.881	4.324	2.555	1.393	43.181	18.499	28.970	6
	2013	9.407	4.363	2.681	1.463	43.490	18.932	27.578	6
ENERCO	2012	9.041	6.566	2.871	1.517	43.711	19.015	26.115	6
	2011	8.625	6.084	3.036	1.662	44.159	20.342	26.177	7
	2010	7.597	5.524	2.615	1.411	44.076	21.883	25.855	6
	2014	4.346	991	521	203	5.546	5.155	1.855	2
	2013	4.499	687	322	155	5.194	5.173	1.652	2
UNISERVIZI	2012	4.028	604	186	59	4.981	5.689	1.497	2
	2011	3.753	779	474	275	3.408	3.051	1.438	2
	2010	3.921	890	583	405	2.994	2.693	1.406	2
	2014								
	2013	3.393	2.657	2.124	1.371	8.025	5.993	5.553	4
VENETA GAS	2012	3.116	2.471	1.965	1.222	7.904	4.576	4.581	4
	2011	2.934	2.145	1.707	1.054	6.988	4.809	4.359	3
	2010								
	2014	4.448	1.342	278	176	3.627	4.831	1.805	16
	2013	5.168	1.279	205	220	3.154	6.023	1.734	15
RETE MOR.	2012	4.637	926	132	185	3.011	5.289	1.673	10
	2011	4.581	975	103	89	2.165	4.883	1.488	8
	2010	5.505	986 -	57	35	1.413	2.602	1.399	9
	2014	615.122	107.476	57.643	39.282	532.240	497.172	466.560	527
	2013	710.459	120.721	70.985	46.679	541.756	418.806	477.586	531
TOTALE	2012	1.122.863	140.193	82.317	35.148	612.587	606.397	457.843	610
ENERGIA	2011	1.142.467	130.989	76.498	14.179	636.650	688.784	424.187	591
	2010	894.472	109.677	63.436	37.762	547.328	417.732	436.141	523
	2014	2.756.581	916.776	201.686	99.389	3.222.581	3.092.280	1.629.064	8.390
	2013	2.943.804	907.777	193.140	96.698	3.073.092	2.902.889	1.529.379	8.215
TOTALE	2012	3.264.143	824.128	199.445	86.006	3.139.671	3.080.683	1.527.778	8.145

VENETO	2011	3.203.842	785.833	192.781	51.773	3.071.121	3.086.559	1.466.086	7.165
	2010	2.808.130	737.890	174.318	80.450	2.865.208	2.532.246	1.468.827	7.009
GESTORE	ANNO	Ricavi Totali	Valore Aggiunto	EBIT	Risultato Netto	Immobil. Mat+Immat	Debiti	Patrimonio Netto	Forza media
HERA	2014	4.513.572	1.347.445	441.244	182.407	5.243.046	5.474.256	2.459.001	8.372
	2013	4.851.341	1.313.435	399.660	181.708	5.056.944	5.335.045	2.305.723	8.325
	2012	4.696.325	1.075.600	335.443	134.358	4.181.954	5.468.032	1.894.862	6.539
	2011	4.315.869	1.042.600	334.470	126.755	4.064.757	4.455.988	1.879.346	6.513
	2010	3.877.329	1.010.400	315.382	142.054	3.946.309	4.024.409	1.870.223	6.516
IREN	2014	2.901.317	856.802	285.467	102.389	1.702.643	4.444.898	1.993.549	4.530
	2013	3.371.422	895.209	256.493	91.955	1.942.208	4.155.323	1.989.027	4.585
	2012	4.327.841	870.080	340.931	162.171	1.697.204	4.703.125	1.954.257	4.584
	2011	3.520.599	910.917	308.633	102.415	1.403.141	4.860.758	1.844.706	4.662
	2010	3.390.932	680.437	336.729	185.570	1.144.280	4.422.372	2.081.620	4.752
SOELIA	2014	119.874	13.383	2.318	481	53.278	86.364	24.596	149
	2013	129.395	15.056	2.884	48	54.823	111.293	24.226	148
	2012	123.273	11.610	557	185	55.072	96.662	24.266	140
	2011	75.000	10.695	1.023	130	55.029	78.291	25.150	145
	2010	68.791	13.942	2.400	272	53.769	222.267	24.434	155
AIMAG	2014	228.318	69.743	17.737	8.644	206.707	153.443	164.246	496
	2013	214.065	72.546	22.314	12.473	199.266	156.708	158.386	488
	2012	220.220	66.694	21.446	10.097	200.975	176.977	149.196	490
	2011	242.519	65.095	22.233	11.987	197.867	144.109	146.209	480
	2010	230.563	59.918	21.226	12.253	188.965	133.433	140.771	442
CMV	2014	40.958	10.356	2.362	697	18.731	44.299	7.736	142
	2013	46.185	11.648	23.932	1.094	19.282	51.321	7.138	134
	2012	42.592	9.865	1.334	84	17.120	46.723	6.044	100
	2011	38.728	10.469	3.074	1.292	13.848	42.254	5.974	113
	2010	37.559	7.973	239	375	8.522	37.339	4.682	116
S.DONNINO	2014	6.499	2.140	507	27	20.817	12.325	13.780	18
	2013	7.530	3.069	1.274	659	24.180	19.927	15.868	18
	2012	7.826	2.287	573	4.308	24.811	14.829	16.719	23
	2011	7.334	2.144	710	120	25.303	16.833	12.411	23
	2010	7.551	2.539	1.170	2.093	21.149	12.521	12.291	20
MONTAGNA 2000	2014	8.086	3.155	459	86	9.129	15.777	736	47
	2013	7.978	2.928	222	7	9.114	15.747	650	47
	2012	7.462	2.742	249	2	8.520	13.063	452	43
	2011	6.879	2.344	148	2	7.993	11.533	433	38
	2010	6.223	2.032	211	2	7.523	10.545	431	35
TOTALE MULTIUTILITY	2014	7.818.624	2.303.024	750.094	294.731	7.254.351	10.231.362	4.663.644	13.754
	2013	8.627.916	2.313.891	706.779	287.944	7.305.817	9.845.364	4.501.018	13.745
	2012	9.425.539	2.038.878	700.533	311.205	6.185.656	10.519.411	4.045.796	11.919
	2011	8.206.928	2.044.264	670.291	37.871	5.767.938	9.609.766	3.914.229	11.974
	2010	7.618.948	1.777.241	677.357	342.619	5.370.517	8.862.886	4.134.452	12.036
COIMEPA	2014	2.649	1.742	1.123	934	8.579	290	10.152	2
	2013	2.393	1.787	1.123	1.034	8.961	589	9.867	3
	2012	2.744	2.114	1.416	1.154	9.224	880	9.760	4
	2011	2.350	1.702	1.023	782	9.465	1.209	9.055	4
	2010								
CORIME	2014	6.057	1.791	1.250	846	1.431	1.183	5.688	2
	2013	6.097	1.604	945	696	1.556	965	4.842	2
	2012	5.516	1.422	605	429	2.061	932	4.145	2
	2011	4.776	1.523	823	544	2.588	1.912	3.717	2

	2010								
SOCOGAS	2014	21.901	1.717	135	64	7.891	5.559	6.185	6
	2013	14.938	1.712	216	63	7.695	5.501	6.121	4
	2012	15.642	1.308	353	160	5.919	4.260	6.257	3
	2011	16.322	1.696	402	254	5.556	4.219	6.297	3
	2010								
GRUPPO SGR	2014	246.724	54.276	32.981	20.383	218.974	56.115	226.766	374
	2013	278.991	57.900	36.924	21.862	209.954	42.452	212.985	358
	2012	291.084	59.844	41.247	25.054	197.994	62.122	198.109	348
	2011	251.495	55.214	37.071	21.581	186.929	52.469	177.891	328
	2010	246.889	54.797	37.904	24.652	177.320	25.723	162.865	316
GAS PLUS S.	2014	3.224	1.629	1.117	640	6.844	834	9.319	4
	2013	3.587	1.710	1.190	881	6.994	1.163	8.679	4
	2012	2.910	1.533	921	508	7.224	1.079	7.798	4
	2011	2.762	1.521	838	597	7.546	1.646	7.290	5
	2010	3.024	1.737	943	777	7.777	2.815	6.694	5
TOTALE ENERGIA	2014	280.555	61.155	36.606	22.867	243.719	63.981	258.110	388
	2013	306.006	64.713	40.398	24.536	235.160	50.670	242.494	371
	2012	317.896	66.221	44.542	27.305	222.422	69.273	226.069	361
	2011	277.705	61.656	40.157	23.758	212.084	61.455	204.250	342
	2010	249.913	56.534	38.847	25.429	185.097	28.538	169.559	321
TOTALE EMILIA R.	2014	8.099.179	2.364.179	786.700	317.598	7.498.070	10.295.343	4.921.754	14.142
	2013	8.933.922	2.378.604	747.177	312.480	7.540.977	9.896.034	4.743.512	14.116
	2012	9.743.435	2.105.099	745.075	338.510	6.408.078	10.588.684	4.271.865	12.280
	2011	8.484.633	2.105.920	710.448	61.629	5.980.022	9.671.221	4.118.479	12.316
	2010	7.868.861	1.833.775	716.204	368.048	5.555.614	8.891.424	4.304.011	12.357
GESTORE	ANNO	Ricavi Totali	Valore Aggiunto	EBIT	Risultato Netto	Immobil. Mat+Immat	Debiti	Patrimonio Netto	Forza media
ASA	2014	96.470	49.295	8.430	5.623	147.227	138.968	69.274	559
	2013	91.256	44.912	7.326	24.184	138.943	134.600	63.657	566
	2012	90.383	42.221	4.261	6.322	125.791	144.100	39.248	495
	2011	84.971	39.519	4.300	450	111.258	137.941	32.926	503
	2010	85.083	41.135	6.253	1.954	98.454	126.424	32.476	503
LUCCA HOLD.	2014	112.829	38.978	11.100	3.864	135.319	131.516	84.968	383
	2013	126.076	40.991	12.512	7.349	133.609	135.475	89.104	412
	2012	123.606	41.958	9.238	3.025	127.759	125.262	85.071	408
	2011	110.685	39.633	11.979	2.967	112.362	109.648	82.702	402
	2010	108.469	38.278	12.115	5.595	105.524	95.879	84.992	402
TOTALE MULTIUTILITY	2014	209.299	88.273	19.530	9.487	282.546	270.484	154.242	942
	2013	217.332	85.903	19.838	31.533	272.552	270.075	152.761	978
	2012	213.989	84.179	13.499	9.347	253.550	269.362	124.319	903
	2011	195.656	79.152	16.279	3.417	223.620	247.589	115.628	905
	2010	193.552	79.413	18.368	7.549	203.978	222.303	117.468	905
ESTRA	2014	771.656	77.773	34.714	10.244	358.370	599.069	245.222	581
	2013	738.073	92.326	26.015	5.015	345.145	437.647	241.170	573
	2012	686.375	86.264	31.643	9.982	345.644	482.056	216.973	585
	2011	513.551	90.147	34.879	2.618	249.450	433.085	210.958	512
	2010	448.197	75.246	25.550	10.492	245.717	338.533	153.387	449
TOSC. EN.	2014	190.406	127.678	76.332	46.105	658.053	284.566	369.080	415
	2013	186.400	123.572	71.750	37.340	627.429	255.397	348.694	431
	2012	162.945	113.456	64.353	37.075	595.825	210.191	371.355	436
	2011	163.704	109.279	61.702	25.787	565.183	211.132	355.627	444
	2010	158.904	97.292	48.753	33.164	535.743	188.288	352.742	450

GERGAS	2012	-	-	-	-	-	-	-	-
(**)	2011	4.329	1.854	564	268	11.437	6.802	11.213	8
	2010	4.670	3.347	2.065	1.355	9.292	3.852	11.945	8
<b>TOTALE ENERGIA</b>	<b>2014</b>	962.062	205.451	111.046	56.349	1.016.423	883.635	614.302	996
	<b>2013</b>	924.473	215.898	97.765	42.355	972.574	693.044	589.864	1.004
	<b>2012</b>	849.320	199.720	95.996	47.057	941.469	692.247	588.328	1.021
	<b>2011</b>	681.584	201.280	97.145	28.673	826.070	651.019	577.798	964
	<b>2010</b>	611.771	175.885	76.368	45.011	790.752	530.673	518.074	907
<b>TOTALE TOSCANA</b>	<b>2014</b>	1.171.361	293.724	130.576	65.836	1.298.969	1.154.119	768.544	1.938
	<b>2013</b>	1.141.805	301.801	117.603	73.888	1.245.126	963.119	742.625	1.982
	<b>2012</b>	1.063.309	283.899	109.495	56.404	1.195.019	961.609	712.647	1.924
	<b>2011</b>	877.240	280.432	113.424	32.090	1.049.690	898.608	693.426	1.869
	<b>2010</b>	805.323	255.298	94.736	52.560	994.730	752.976	635.542	1.812
GESTORE	ANNO	Ricavi Totali	Valore Aggiunto	EBIT	Risultato Netto	Immobil. Mat+Immat	Debiti	Patrimonio Netto	Dip. E.F.T.
MARCHE MULT.	2014	119.820	59.144	11.147	11.675	121.959	108.930	42.816	590
	2013	117.256	57.143	11.611	6.758	115.954	115.982	33.299	595
	2012	118.307	54.764	6.754	5.565	109.943	108.482	28.699	600
	2011	106.428	50.809	7.799	3.794	99.128	98.968	25.034	534
	2010	90.527	44.373	6.497	4.092	89.573	83.165	23.035	480
ASTEVA	2014	48.847	22.005	4.806	2.190	108.683	52.727	83.781	251
	2013	51.660	22.904	5.471	3.005	108.320	55.361	83.092	247
	2012	50.307	20.330	4.019	1.453	109.320	55.468	82.467	200
	2011	51.096	21.004	5.363	1.951	108.662	53.540	82.117	190
	2010	48.414	20.067	5.150	2.344	106.085	54.563	81.245	178
MULTISERVIZI	2014	77.982	46.898	14.988	29.762	157.832	115.539	117.660	387
	2013	81.254	48.457	13.864	9.697	182.315	128.790	87.898	420
	2012	83.221	49.483	14.992	8.327	181.266	126.412	78.201	425
	2011	79.401	42.855	12.620	6.968	170.463	126.057	69.286	429
	2010	73.825	38.862	7.769	3.215	157.164	124.181	62.317	434
ASET	2014	41.979	18.387	3.266	1.793	13.506	18.608	7.194	213
	2013	41.782	18.062	1.746	1.374	11.657	15.064	6.324	217
	2012	41.794	17.967	1.838	731	12.299	17.878	5.502	226
	2011	39.581	14.946	926	73	11.706	23.665	4.911	236
	2010	38.033	14.821	704	285	11.413	20.853	4.838	226
ATAC	2014	13.148	5.097	367	115	13.461	16.008	2.237	93
	2013	14.139	5.358	601	105	12.350	17.083	1.521	94
	2012	13.973	5.426	811	186	12.108	18.039	1.407	89
	2011	13.449	5.060	659	119	10.687	18.189	1.222	90
	2010	12.437	5.344	814	126	9.145	16.017	1.103	90
ASSEM	2014	6.006	2.234	253	435	198	6.185	1.808	32
	2013	5.673	1.939	159	208	247	7.039	1.508	32
	2012	7.408	1.939	235	35	327	7.192	1.301	30
	2011	6.249	2.292	447	376	324	5.245	1.509	30
	2010								30
ASSM	2014	16.746	9.098	2.514	1.076	47.073	21.757	33.031	93
	2013	16.281	9.561	2.725	1.468	47.553	26.334	31.267	94
	2012	13.062	6.245	5	9	45.445	21.775	30.055	94
	2011	16.840	7.124	584	116	40.855	16.792	30.171	95
	2010	15.808	7.371	778	92	40.389	15.933	30.055	93
APM	2014	25.500	12.537	1.949	858	38.981	32.544	20.194	156
	2013	23.906	11.224	1.084	792	33.896	30.604	19.965	156
	2012	22.969	10.662	1.433	932	33.240	27.539	19.912	156





	2012								
	2011								
	2010								
SILCA	2014								
	2013								
	2012								
	2011								
	2010								
METANO MOB.	2014								
	2013								
	2012								
	2011								
	2010								
UMBRIA DISTR. G.	2014								
	2013								
	2012								
	2011								
	2010								
<b>TOTALE ENERGIA</b>	<b>2014</b>	<b>3.185</b>	<b>673</b>	<b>146</b>	<b>76</b>	<b>1.132</b>	<b>4.306</b>	<b>821</b>	<b>-</b>
	<b>2013</b>	<b>3.384</b>	<b>578</b>	<b>111</b>	<b>64</b>	<b>1.087</b>	<b>3.979</b>	<b>745</b>	<b>-</b>
	<b>2012</b>	<b>3.359</b>	<b>1.086</b>	<b>569</b>	<b>45</b>	<b>929</b>	<b>3.170</b>	<b>681</b>	<b>-</b>
	<b>2011</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	<b>2010</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTALE UMBRIA</b>	<b>2014</b>	<b>117.312</b>	<b>59.292</b>	<b>174</b>	<b>1.409</b>	<b>149.672</b>	<b>188.471</b>	<b>58.588</b>	<b>730</b>
	<b>2013</b>	<b>112.810</b>	<b>56.179</b>	<b>6.249</b>	<b>2.247</b>	<b>151.915</b>	<b>175.544</b>	<b>58.071</b>	<b>704</b>
	<b>2012</b>	<b>111.513</b>	<b>57.518</b>	<b>5.637</b>	<b>1.185</b>	<b>154.775</b>	<b>176.620</b>	<b>56.687</b>	<b>699</b>
	<b>2011</b>	<b>105.551</b>	<b>54.463</b>	<b>6.942</b>	<b>831</b>	<b>150.990</b>	<b>183.603</b>	<b>53.041</b>	<b>707</b>
	<b>2010</b>	<b>100.652</b>	<b>50.985</b>	<b>7.507</b>	<b>1.712</b>	<b>149.913</b>	<b>179.544</b>	<b>54.011</b>	<b>660</b>

**Note:**

Bilancio pubblicato sul sito web

Bilancio non disponibile

(\*) Il Bilancio 2013 è consolidato nel Gruppo HERA

(\*\*) Gruppo IREN fino al 27 dicembre 2012. Il Bilancio 2012 è consolidato nel Gruppo ESTRA

## ALLEGATO 1.B

## GESTORI SERVIZIO IDRICO INTEGRATO

GESTORE	ANNO	Ricavi	Valore Aggiunto	EBIT	Risultato Netto	Immobilizz.	Debiti	Patrimonio Netto	Forza media
ASI	2014	24.640	14.655	2.113	953	78.626	39.559	63.781	147
	2013	23.288	13.143	1.202	685	79.029	24.569	62.828	148
	2012	23.953	13.558	677	304	77.712	26.977	62.143	147
	2011	21.791	12.046	1.914	858	75.908	24.623	61.839	147
	2010	21.566	11.602	2.401	562	73.697	23.241	60.981	149
CAIBT	2014	7.515	3.700	1.797	1.196	6.096	4.040	6.141	34
	2013	6.850	3.022	941	785	4.261	2.299	4.945	33
	2012	6.849	2.936	1.064	693	3.077	2.646	4.160	33
	2011	6.144	2.704	766	386	15.635	5.136	11.972	30
	2010	5.026	2.735	785	367	15.846	4.859	11.586	30
AC.BASSO LIV.	2014	14.864	6.956	2.366	1.031	15.920	32.470	8.331	67
	2013	14.924	6.218	1.247	804	15.534	18.187	7.301	67
	2012	17.170	6.906	2.882	1.505	11.661	14.448	7.227	65
	2011	13.712	5.125	1.279	599	6.934	10.832	6.614	64
	2010	9.981	5.240	701	144	40.517	14.597	20.016	60
SISP	2014	19.568	7.280	952	693	25.737	28.767	16.198	102
	2013	20.629	8.434	864	340	24.842	23.695	15.505	100
	2012	20.283	7.239	823	352	21.289	25.115	15.165	100
	2011	18.705	7.519	621	113	18.511	22.247	14.813	99
	2010	17.684	4.352	420	92	16.067	18.951	14.700	95
ATS	2014	52.714	20.676	6.709	2.848	60.480	69.990	6.304	217
	2013	45.246	13.682	1.969	228	53.145	77.087	3.456	209
	2012	43.453	10.420	1.023	172	41.519	69.467	3.228	182
	2011	39.254	10.358	2.387	801	28.673	72.325	2.726	170
	2010	35.940	5.871	2.353	1.045	19.845	62.354	2.164	131
SILE PIAVE	2014	11.617	6.076	881	421	57.324	12.508	23.797	48
	2013	10.894	5.471	305	10	55.628	14.464	23.376	48
	2012	11.470	5.937	183	4	53.360	12.508	23.366	48
	2011	10.901	5.626	399	28	53.576	13.205	23.362	46
	2010	9.759	4.738	175	7	52.558	12.259	23.333	42
A.VI.	2014	40.160	20.819	7.741	5.594	87.171	101.149	24.967	138
	2013	40.870	21.458	8.706	2.224	81.462	85.662	19.373	137
	2012	38.288	18.395	4.701	1.425	75.659	86.360	17.149	136
	2011	35.172	16.269	4.394	1.274	71.483	90.040	15.723	134
	2010	33.287	15.652	4.639	1.346	63.097	74.601	14.449	133
AVS	2014	32.333	17.593	4.993	2.492	64.975	76.076	13.249	153
	2013	31.763	16.266	3.850	1.461	61.204	61.681	10.757	154
	2012	30.259	14.267	2.669	907	60.702	63.143	9.295	148
	2011	30.745	15.259	4.321	1.632	50.745	71.006	8.388	150
	2010	30.227	15.075	4.436	1.700	50.745	72.939	6.756	155
ADC	2014	42.986	17.731	3.251	1.389	77.293	51.861	43.556	170
	2013	43.137	16.571	2.493	945	76.813	47.178	42.167	168
	2012	42.207	17.149	1.871	850	77.251	46.547	41.222	169
	2011	41.758	18.208	2.405	404	76.173	52.996	40.373	169
	2010	41.722	19.011	3.773	1.675	74.973	51.275	39.968	169
MEDIO CH.	2014	12.000	5.046	793	35	28.662	17.973	9.952	44
	2013	10.702	4.232	358	21	29.172	18.485	9.917	46
	2012	9.970	4.673	553	68	30.052	19.158	9.896	47
	2011								47
	2010								47
A.VE.	2014	88.112	31.176	6.246	1.100	87.373	106.074	8.372	280
	2013	90.697	46.165	8.970	2.585	78.065	114.307	7.272	279
	2012	85.271	42.452	5.818	609	75.903	116.903	4.664	272

	2011	80.221	39.108	3.928	450	69.757	106.621	4.055	270
	2010	76.249	37.337	2.821	525	59.828	90.347	3.516	271
	2014	344	19	11	9	7	368	169	-
	2013	272	14	4	3	15	252	72	-
VIVERACQUA	2012	79	7	-	-	18	68	40	-
	2011	25	3	-	-	22	45	31	-
	2014	25.920	8.671	2.136	665	57.585	33.501	7.742	62
	2013	20.963	8.389	1.318	288	57.121	32.802	7.077	61
AZ.GA.S	2012	20.835	7.515	1.131	168	55.758	33.243	6.788	61
	2011	20.672	8.247	1.342	209	51.852	30.262	6.620	62
	2010	19.180	7.122	1.282	281	49.577	25.776	6.411	58
	2014	50.414	23.298	3.075	498	324.728	74.970	214.513	154
	2013	50.766	24.949	3.875	1.055	327.215	58.805	213.610	154
CE.VE.SE	2012	53.268	25.340	5.422	321	326.841	59.364	212.556	153
	2011	46.891	18.138	1.245	390	324.166	49.634	214.079	153
	2010	46.837	17.873	1.281	452	320.330	55.472	213.689	153
	2014	42.715	19.389	3.371	41	87.052	63.215	25.022	159
	2013	45.531	20.092	2.582	545	85.990	65.395	24.981	160
POL.AC.	2012	42.186	17.156	2.355	144	86.879	66.356	23.710	114
	2011	39.232	15.002	2.709	214	88.810	65.724	23.565	111
	2010	38.506	13.549	1.186	46.119	90.560	66.776	23.351	117
	2014	26.737	14.837	6.152	9.081	225.636	122.625	40.403	7
	2013	25.959	12.793	4.338	10	231.623	118.073	49.483	7
SIFA	2012	21.055	6.813	2.357	34	234.983	116.929	49.474	5
	2011	7.778	4.470	990	20	223.727	112.822	35.537	3
	2010	8.889	1.493	645	5	192.844	105.172	29.420	2
	2014	4.529	2.165	2.463	7.060	155.974	78.361	97.924	7
	2013	3.289	1.771	1.272	2	150.513	65.135	104.984	7
VEN. ACQUE	2012	2.429	951	181	213	125.059	50.203	104.982	8
	2011	1.993	913	307	46	114.886	27.652	105.195	7
	2010	1.617	643	205	156	109.219	17.165	105.149	7
	<b>2014</b>	<b>497.168</b>	<b>220.087</b>	<b>37.820</b>	<b>2.824</b>	<b>1.440.639</b>	<b>913.507</b>	<b>610.421</b>	<b>1.789</b>
	<b>2013</b>	<b>485.780</b>	<b>222.670</b>	<b>44.294</b>	<b>11.991</b>	<b>1.411.632</b>	<b>828.076</b>	<b>607.104</b>	<b>1.778</b>
<b>TOTALE VENETO</b>	<b>2012</b>	<b>469.025</b>	<b>201.714</b>	<b>33.710</b>	<b>7.343</b>	<b>1.357.723</b>	<b>809.435</b>	<b>595.065</b>	<b>1.688</b>
	<b>2011</b>	<b>414.994</b>	<b>178.995</b>	<b>29.007</b>	<b>7.424</b>	<b>1.270.858</b>	<b>755.170</b>	<b>574.892</b>	<b>1.662</b>
	<b>2010</b>	<b>422.390</b>	<b>170.964</b>	<b>29.239</b>	<b>37.097</b>	<b>1.287.288</b>	<b>729.285</b>	<b>583.231</b>	<b>1.681</b>
<b>GESTORE</b>	<b>ANNO</b>	<b>Ricavi</b>	<b>Valore Aggiunto</b>	<b>EBIT</b>	<b>Risultato Netto</b>	<b>Immobilizz.</b>	<b>Debiti</b>	<b>Patrimonio Netto</b>	<b>Forza media</b>
	2014	29.082	15.111	2.361	1.287	60.203	23.090	54.256	141
	2013	27.201	11.761	731	448	60.520	23.823	52.970	143
CADF	2012	34.031	11.129	1.096	408	22.646	37.592	4.994	143
	2011	27.056	9.877	899	164	12.703	27.337	4.586	144
	2010	26.398	9.341	1.481	192	9.846	27.409	4.422	139
	2014	8.252	3.688	1.581	641	18.885	19.282	3.430	27
	2013	8.304	3.665	1.691	766	17.485	18.571	2.789	28
SORGEACQUA	2012	7.549	3.022	978	314	17.039	19.004	2.023	28
	2011	7.739	3.383	1.418	569	16.393	17.976	1.709	29
	2010	7.317	3.102	1.266	550	15.335	16.871	1.140	29
	2014	15.420	6.908	1.306	397	40.280	24.354	19.816	47
	2013	15.560	4.267	634	138	18.305	22.896	2.131	44
EMILIA AMB.	2012	16.686	2.737	1.732	695	16.371	24.337	1.993	42
	2011	15.177	3.176	972	413	13.744	23.679	1.297	41
	2010	12.137	2.526	758	402	4.877	11.427	884	31
	2014	53.729	34.128	11.522	9.336	337.560	47.274	408.566	145
	2013	54.661	35.915	11.075	9.975	305.892	41.155	406.710	142
ROMAGNA AC.	2012	45.932	20.182	4.079	6.074	295.732	34.919	401.315	145
	2011	44.712	21.885	2.206	3.631	289.958	36.325	397.277	148

	2010	43.756	21.942	2.871	3.989	291.531	32.459	395.172	134
	2014	693	469	82	19	1.103	1.066	72	5
	2013	670	439	55	1	1.163	1.143	52	5
AZ.SE.TOANO	2012	664	410	51	1	1.236	1.202	52	5
	2011	682	410	42	1	1.336	1.412	51	5
	2010	638	401	50	1	1.347	1.605	50	5
TOTALE EMILIA R.	2014	107.176	60.304	16.852	11.680	458.031	115.066	486.140	365
	2013	106.396	56.047	14.186	11.328	403.365	107.588	464.652	362
	2012	104.862	37.480	7.936	7.492	353.024	117.054	410.377	363
	2011	95.366	38.731	5.537	4.778	334.134	106.729	404.920	367
	2010	90.246	37.312	6.426	5.134	322.936	89.771	401.668	338
GESTORE	ANNO	Ricavi	Valore Aggiunto	EBIT	Risultato Netto	Immobilizz.	Debiti	Patrimonio Netto	Forza media
	2014	85.624	45.530	5.078	217	111.533	192.217	18.356	476
	2013	83.460	41.894	6.645	309	107.501	183.096	18.139	473
GAIA SPA	2012	74.410	37.444	5.601	1.006	99.799	169.095	17.831	450
	2011	64.203	31.659	5.729	34	87.395	151.714	16.825	386
	2010	63.983	29.169	3.833	21	80.362	146.000	16.791	382
	2014	17.548	7.642	2.593	1.655	21.068	15.759	10.634	67
	2013	17.046	7.205	2.746	1.828	18.522	17.718	9.952	64
GEAL	2012	16.405	7.470	3.092	2.196	15.364	16.119	8.124	63
	2011	13.561	6.655	1.816	120	13.548	12.160	5.928	64
	2010	13.929	5.478	1.480	1.047	13.210	13.070	6.048	63
	2014	145.919	91.360	26.801	12.919	352.451	299.777	88.642	367
	2013	136.660	78.486	17.551	6.597	350.091	301.422	76.718	365
ACQUE	2012	130.073	73.235	19.623	8.926	341.542	308.185	70.122	364
	2011	134.609	77.894	22.898	11.332	312.681	289.079	65.575	365
	2010	127.985	70.171	22.016	12.607	287.451	273.332	58.822	370
	2014	225.041	131.057	30.612	20.701	431.243	244.866	215.870	631
	2013	223.491	129.805	47.512	30.235	422.174	236.098	207.762	638
PUBLIACQUA	2012	209.648	113.155	35.293	23.261	405.004	229.256	189.351	647
	2011	198.886	106.990	25.291	17.306	377.678	249.286	177.914	656
	2010	184.454	99.033	23.234	19.063	349.633	223.261	173.065	664
	2014	103.756	62.764	21.820	10.773	210.382	180.512	60.885	409
	2013	93.888	54.206	16.798	7.475	191.446	170.295	50.112	404
AC. D. FIORA	2012	89.675	49.580	16.175	8.054	169.803	152.335	42.637	394
	2011	81.666	45.794	13.884	6.169	150.978	148.959	34.583	387
	2010	75.004	39.512	10.593	4.657	141.069	147.149	28.415	379
	2014	52.315	29.868	9.480	4.175	97.438	75.463	52.066	200
	2013	50.716	26.337	9.603	3.988	99.703	78.662	48.937	203
NUOVE ACQUE	2012	50.914	26.143	8.525	3.602	100.927	80.864	45.249	207
	2011	47.500	24.934	8.341	3.022	98.934	82.604	41.947	210
	2010	42.535	22.567	4.859	2.146	93.849	77.805	39.226	212
	2014	6.951	3.797	987	484	4.879	8.610	3.800	36
	2013	7.606	4.409	1.575	859	5.218	8.250	3.716	32
ACQUE TOSC.	2012	6.825	3.246	759	477	5.661	8.111	3.257	30
	2011	6.276	3.138	581	243	5.900	8.240	3.020	30
	2010								30
	2014	17.529	6.470	1.043	296	26.833	15.514	7.924	67
	2013	17.632	6.266	855	202	27.780	15.113	7.628	63
GIDA	2012	17.751	6.114	597	37	29.031	16.837	7.426	63
	2011	17.014	5.877	421	54	30.238	17.026	7.389	63
	2010								63
	2014	20.435	10.153	4.265	2.627	3.559	12.446	9.733	137
	2013	19.088	11.561	3.569	2.124	3.583	10.735	8.506	134
ING. TOSCANE	2012	20.182	10.873	4.326	2.948	3.613	15.517	8.282	115
	2011	17.761	9.916	3.432	2.525	1.603	18.924	7.133	108

	2010	18.747	11.051	5.150	4.564	1.563	13.528	9.108	97
<b>TOTALE TOSCANA</b>	<b>2014</b>	675.118	388.641	102.679	53.847	1.259.386	1.045.164	467.910	2.390
	<b>2013</b>	632.541	352.964	104.108	51.789	1.207.496	1.003.671	421.518	2.312
	<b>2012</b>	599.478	319.790	90.899	48.311	1.155.380	980.200	384.155	2.270
	<b>2011</b>	567.915	306.202	80.577	40.685	1.065.407	965.832	354.386	2.205
	<b>2010</b>	512.708	271.503	69.685	43.058	953.927	881.075	325.427	2.197
<b>GESTORE</b>	<b>ANNO</b>	<b>Ricavi</b>	<b>Valore Aggiunto</b>	<b>EBIT</b>	<b>Risultato Netto</b>	<b>Immobilizz.</b>	<b>Debiti</b>	<b>Patrimonio Netto</b>	<b>Dip. E.F.T.</b>
TENNACOLA	2014	15.554	7.686	1.235	732	33.616	10.787	29.425	71
	2013	15.160	7.400	1.007	623	33.625	10.315	28.659	71
	2012	15.274	7.058	1.140	432	33.664	10.340	27.961	67
	2011	15.108	6.830	1.067	321	33.399	16.481	27.454	68
	2010	14.762	6.332	697	408	32.881	16.596	27.015	70
CIIP	2014	59.531	27.038	6.635	4.519	206.014	105.168	103.111	245
	2013	56.280	25.931	6.925	3.722	197.106	101.016	98.592	250
	2012	59.168	24.224	5.362	2.541	188.602	96.519	94.744	250
	2011	59.174	21.572	3.912	1.762	174.086	86.643	92.196	251
	2010	44.913	16.629	373	378	157.063	67.984	89.745	244
<b>TOTALE MARCHE</b>	<b>2014</b>	75.085	34.724	7.870	5.251	239.630	115.955	132.536	316
	<b>2013</b>	71.440	33.331	7.932	4.345	230.731	111.331	127.251	321
	<b>2012</b>	74.442	31.282	6.502	2.973	222.266	106.859	122.705	317
	<b>2011</b>	74.282	28.402	4.979	2.083	207.485	103.124	119.650	319
	<b>2010</b>	59.675	22.961	1.070	786	189.944	84.580	116.760	314
<b>GESTORE</b>	<b>ANNO</b>	<b>Ricavi</b>	<b>Valore Aggiunto</b>	<b>EBIT</b>	<b>Risultato Netto</b>	<b>Immobilizz.</b>	<b>Debiti</b>	<b>Patrimonio Netto</b>	<b>Dip. E.F.T.</b>
UMBRA ACQUE	2014	71.744	36.864	4.372	1.794	100.361	76.340	26.040	340
	2013	71.832	38.075	6.965	3.102	99.351	74.906	24.246	336
	2012	68.979	34.164	2.328	1.026	96.091	86.153	21.144	344
	2011	65.405	33.746	5.095	1.142	67.971	81.044	20.117	346
	2010	64.753	34.822	8.671	2.335	66.683	73.999	20.530	351
SII	2014	42.186	14.120	2.805	443	61.028	82.451	24.095	29
	2013	39.656	11.444	2.747	100	60.014	83.900	23.653	28
	2012	37.555	9.602	3.025	124	59.755	87.553	23.553	27
	2011	35.939	9.986	4.087	101	59.925	84.594	23.429	27
	2010								27
AMAN	2014	2.297	1.197	48	12	1.327	3.624	3.079	26
	2013	2.225	1.199	83	13	1.401	3.567	3.067	27
	2012	2.156	1.243	90	30	1.442	3.384	3.054	27
	2011	2.152	1.350	200	14	1.522	3.717	3.024	27
	2010	2.506	1.412	170	10	1.617	4.258	3.011	27
UMBRIADUE	2014	7.759	2.118	348	316	268	19.741	7.023	38
	2013	7.080	2.168	491	35	273	18.847	6.707	38
	2012								38
	2011								38
	2010								38
<b>TOTALE UMBRIA</b>	<b>2014</b>	123.986	54.299	7.573	2.565	162.984	182.156	60.237	433
	<b>2013</b>	120.793	52.886	10.286	3.250	161.039	181.220	57.673	429
	<b>2012</b>	108.690	45.009	5.443	1.180	157.288	177.090	47.751	436
	<b>2011</b>	103.496	45.082	9.382	1.257	129.418	169.355	46.570	438
	<b>2010</b>	67.259	36.234	8.841	2.345	68.300	78.257	23.541	443

**Note:**

Bilancio pubblicato sul sito

Bilancio o dato non disponibile

**ALLEGATO 1.C**
**GESTORI IGIENE URBANA**

GESTORE	ANNO	Ricavi totali	Valore Aggiunto	EBIT	Risultato Netto	Immobilizz.	Debiti	Patrimonio Netto	Forza media
ALISEA	2012	Nel 2012 ALISEA è stata consolidata in VERITAS							
	2011	18.913	7.374	703	38	7.672	22.339	1.952	138
	2010	19.900	7.676	907	257	7.278	27.001	1.914	133
ASVO	2014	22.022	10.645	585	215	8.820	3.984	20.878	189
	2013	21.819	10.210	1.150	214	7.725	4.511	20.663	191
	2012	22.090	11.134	1.061	876	8.657	5.367	21.238	165
	2011	21.744	10.458	1.002	328	9.491	6.146	10.506	170
	2010	21.610	9.297	532	53	10.183	7.082	10.177	176
TREVISO SERVIZI	2013	Nel 2013 Treviso Servizi è stata incorporata in Contarina							
	2012	16.102	7.361	1.438	104	519	3.408	2.792	121
	2011	16.044	6.607	666	282	1.005	3.156	2.838	124
	2010	16.779	7.953	217	160	1.422	5.109	2.556	128
SAVNO	2014	33.756	9.237	1.920	1.326	4.935	14.534	5.365	113
	2013	33.828	9.074	1.328	954	4.885	15.573	4.188	112
	2012	34.089	6.484	1.920	1.384	4.368	16.812	3.941	88
	2011	32.645	4.718	1.253	826	4.676	18.095	2.706	73
	2010	31.547	5.784	446	328	3.304	17.707	1.978	73
CONTARINA	2014	84.175	39.313	3.188	953	26.751	34.690	16.669	596
	2013	83.091	37.948	3.377	823	22.933	33.980	15.716	578
	2012	71.357	26.023	2.481	783	21.819	34.845	10.893	442
	2011	66.139	31.093	4.073	718	21.800	37.793	10.110	448
	2010	55.859	19.502	1.198	63	15.558	25.733	9.392	363
AVA + GRETA	2014	28.175	16.237	1.832	478	21.955	21.782	19.146	189
	2013	28.618	16.080	2.046	650	23.827	24.374	18.063	187
	2012	28.726	15.715	1.906	802	27.641	28.520	17.657	189
	2011	27.980	15.210	1.888	588	24.331	24.044	17.069	192
	2010	16.002	8.309	1.887	855	15.865	21.041	14.538	193
AG.CH.AMB.	2014	14.776	6.292	647	329	1.297	4.444	2.912	102
	2013	13.721	5.956	904	723	1.557	5.027	2.582	95
	2012	13.785	6.865	873	478	1.403	4.942	1.859	96
	2011	14.821	7.134	969	468	1.370	5.388	1.381	99
	2010	14.763	6.923	1.338	785	1.516	7.711	913	102
SORARIS	2014	8.749	3.593	330	108	1.996	4.552	1.507	56
	2013	8.561	3.351	192	118	1.486	3.736	1.400	55
	2012	9.090	3.152	214	96	1.481	3.253	1.281	56
	2011	8.851	3.053	361	99	1.737	3.640	1.186	54
	2010	8.808	2.722	305	88	1.705	3.141	1.088	49
UTILYA	2014	3.676	214	162	67	2.168	2.461	562	-
	2013	3.608	235	165	58	2.109	2.867	421	-
	2012	3.874	249	199	79	2.071	3.222	363	-
	2011	3.299	199	158	63	1.276	2.134	284	-
	2010	2.958	207	172	91	982	1.752	220	-
AMIA	2014	62.827	35.476	2.715	1.208	16.805	21.682	22.278	599
	2013	63.317	34.252	2.172	1.240	17.363	19.766	22.248	618
	2012	63.074	33.501	1.113	1.512	19.292	25.573	22.444	569
	2011	64.581	33.903	3.380	732	20.016	27.176	21.518	586
	2010	65.423	29.077	2.637	1.042	17.472	31.752	21.619	543
SERIT	2014	46.941	20.665	2.313	370	6.228	25.804	3.114	331
	2013	33.716	17.109	2.827	1.561	2.492	19.107	3.746	280
	2012	35.011	18.105	2.044	1.336	2.366	17.038	2.754	252

	2011	34.012	18.193	1.562	203	2.233	15.533	1.418	285
	2010	29.132	16.846	1.090	96	2.754	15.210	1.215	279
SIVE	2014	7.719	3.789	596	296	362	2.870	735	64
	2013	7.903	3.743	510	193	276	3.613	439	60
	2012	7.404	3.517	238	34	234	4.153	242	63
	2011	7.492	3.458	270	5	279	3.125	207	62
	2010	7.297	3.251	240	6	363	3.701	202	58
VIC. N. SERV.	2014	731	136	7	1	13	276	16	4
	2013	680	88 -	12 -	14	24	417 -	2	3
	2012								3
	2011								3
	2010								3
VALDALP. S.	2014	588 -	1 -	1 -	2	3	118	19	-
	2013	579	2	1	-	6	128	21	-
	2012								-
	2011								-
	2010								-
BOVOLONE ATT	2014	1.558	717	74	28	10	336	163	18
	2013	1.600	748	71	32	29	340	135	18
	2012	1.665	835	126	34	78	290	128	16
	2011	1.700	855	142	20	153	480	94	15
	2010	1.677	723	129	1	189	878	74	15
ESACOM	2014	9.595	4.929	478	194	1.051	2.434	1.879	67
	2013	10.040	5.075	957	573	969	2.102	1.685	62
	2012	9.444	4.875	637	280	1.071	2.062	1.112	55
	2011	9.058	5.017	835	293	1.173	2.591	833	54
	2010	8.430	4.437	475	168	1.343	2.054	539	60
SESA	2014	84.745	36.909	17.593	11.745	56.877	66.523	45.492	280
	2013	73.970	27.707	11.032	7.042	56.522	62.100	36.958	272
	2012	69.404	27.172	12.233	8.375	58.967	69.370	31.939	238
	2011	59.581	26.676	12.361	7.654	54.129	63.231	26.353	184
	2010	51.476	22.452	8.437	5.858	53.166	56.086	21.971	177
SAVI SE.	2014	6.131	2.850	339	31	3.592	6.098	2.377	55
	2013	5.160	2.668	219	29	3.615	5.369	2.346	53
	2012	5.900	2.303	101	35	3.671	6.061	2.317	51
	2011	7.287	3.707	308	18	2.949	5.889	2.282	71
	2010	6.443	3.287	286	1	3.252	5.345	2.264	71
PD TRE	2014	44.594	10.861	1.794	206	13.432	33.302	2.106	149
	2013	38.121	8.663	1.817	379	13.423	42.467	1.889	130
	2012	29.766	4.713	1.231	222	12.695	36.588	1.509	86
	2011	27.685	4.401	1.877	784	9.600	26.613	1.288	44
	2010	19.886	2.553	660	183	6.658	24.379	503	34
PD3 AMB.	2013	Nel 2013 PD3 Ambiente è stata incorporata in PD TRE							
	2012	1.836	694	4	6	151	777	417	19
	2011	1.701	686	176	67	202	557	411	13
	2010	1.539	654	59	34	312	652	341	13
ECOAMBIENTE	2014	33.326	15.484	1.303	81	11.410	25.688	8.511	281
	2013	34.131	15.309	1.301	52	10.477	36.803	8.477	286
ECOGEST	2012	35.052	16.706	962	202	9.874	20.694	8.425	291
	2011	28.115	12.101	1.170	286	4.918	17.231	1.824	233
	2010	27.577	11.562	964	242	5.333	14.875	2.069	227
BELLUNUM	2014	5.244	2.698	345	193	1.034	2.133	2.340	56
	2013	5.539	2.998	640	395	936	2.186	2.148	56
	2012	5.313	2.832	269	225	1.113	3.625	1.753	55



	2010	58.810	16.114 -	1.781 -	1.835	28.244	64.159	9.162	344
GESTORE	ANNO	Ricavi totali	Valore Aggiunto	EBIT	Risultato Netto	Immobilizz.	Debiti	Mezzi Propri	Forza media
QUADRIFOGLIO	2014	143.346	73.684	9.105	4.404	79.278	60.632	94.669	1.020
	2013	151.688	79.603	9.365	3.892	81.250	70.338	90.266	1.014
	2012	152.039	78.619	8.676	5.445	83.816	87.508	86.374	1.034
	2011	154.511	78.318	7.536	2.466	85.474	89.863	80.929	1.079
	2010	130.624	76.541	4.861	1.711	64.245	63.757	67.497	1.073
HELIOS in liquidazione	2012	508	209	156	-	38	131	2.222	1
	2011	183	32 -	2	1	1	96	2.222	1
	2010								1
ASM PRATO	2014	59.408	23.781	2.838	68	40.942	62.401	23.279	321
	2013	58.947	22.869	2.859	190	41.638	63.561	23.027	315
	2012	60.339	21.425	2.887	153	40.380	60.459	22.993	369
	2011	58.946	20.063	2.713	128	41.313	58.946	22.840	337
	2010	59.297	18.857	1.195	103	42.636	60.269	22.712	317
AER	2014	18.356	8.717	1.194	520	4.211	7.715	5.081	128
	2013	18.070	8.086	1.185	284	4.539	10.873	4.560	122
	2012	18.941	8.985	1.445	553	4.590	13.483	4.276	115
	2011	17.712	8.083	758	117	4.957	11.481	3.723	114
	2010	17.162	7.603	680	19	4.218	10.549	3.606	114
CIS	2014	11.177	5.111	419	36	2.331	11.536	1.208	74
	2013	13.679	5.059	486	30	2.579	16.828	1.172	99
	2012	16.645	6.213	820	15	2.378	19.715	1.142	108
	2011	15.006	4.958	719	95	1.750	14.377	1.127	87
	2010	12.780	4.996	520	8	1.797	13.574	1.031	87
SIST. AMB.	2014	25.540	10.983	14 -	651	7.797	23.946	2.247	183
	2013	24.159	10.001	706	122	7.204	22.861	4.944	185
	2012	24.554	10.732	1.219	446	8.127	16.519	5.245	167
	2011	24.222	9.853	993	355	8.904	16.657	5.294	140
	2010	25.157	9.005	1.013	513	9.126	17.031	5.736	145
PUBLIAMB.	2014	69.276	35.497	4.074	251	39.380	75.985	12.649	388
	2013	72.439	38.934	4.831	474	45.505	81.409	12.399	387
	2012	73.846	30.329	3.894	145	48.441	102.051	11.024	394
	2011	72.069	32.524	6.658	365	37.281	89.644	10.879	378
	2010	67.444	26.452	4.042	430	38.390	82.448	10.515	345
ECOL. & SERV.	2014	3.633	1.924	35	8	1.380	14.651	230	38
	2013	4.233	1.770	25	11	1.171	15.591	222	37
	2012	3.768	1.711	17	15	1.171	14.471	211	37
	2011	3.008	1.602	101	23	877	13.969	196	37
	2010								37
ASCIT	2014	15.659	8.257	1.245	286	2.561	16.289	1.359	141
	2013	15.294	8.235	1.202	243	1.989	16.782	1.073	134
	2012	15.349	6.799	747	247	2.008	16.063	830	129
	2011	15.297	6.511	771	8	2.262	16.334	583	122
	2010	14.770	6.525	669	8	2.648	14.988	575	122
SEI TOSCANA	2014	146.606	55.483	5.478	1.808	21.236	83.501	16.252	855
	2013	25.600	10.661	424 -	176	22.622	42.794	8.674	193
AISA (\$)	2013	17.094	6.139 -	152	25	4.264	13.717	7.574	170
	2012	24.836	13.748	1.639	1.848	19.946	22.616	18.647	194
	2011	24.247	13.492	1.372	410	20.035	21.663	16.799	196
	2010								196
	2013	4.235	1.535	122	62	1.265	2.775	1.371	26

CASENTINO S. (\$)	2012	5.396	1.999	185	11	3.004	5.689	1.320	34
	2011	5.748	2.252	336	114	2.599	3.949	1.417	34
	2010								34
SIENA AMB. (\$)	2013	50.586	23.091	4.493	1.849	41.678	65.149	19.992	279
	2012	60.406	26.911	4.720	2.062	44.903	78.232	18.143	339
	2011	59.644	27.141	3.410	395	47.833	69.845	16.080	342
COSECA (\$)	2010	57.787	25.399	3.292	802	50.046	65.648	15.685	331
	2013	22.915	10.911	760 -	520	1.707	15.146	553	212
	2012	28.154	14.673	1.319	7	8.955	23.198	1.073	276
CSA (\$)	2011	25.413	14.918	1.077	13	9.643	23.859	1.066	294
	2010	25.318	14.302	900	29	9.218	21.803	1.053	294
	2013	11.897	4.520	773	437	2.230	2.372	3.049	80
SOGEPU	2012	15.356	5.359	614	353	4.274	8.153	2.612	103
	2011	14.322	4.953	651	274	3.931	7.400	2.259	88
	2010								85
	2014	13.656	6.500	653	91	5.938	9.280	2.431	116
	2013	14.701	7.295	493	38	5.141	9.204	2.340	116
AAMPS (**)	2012	13.399	6.371 -	143 -	198	3.042	9.131	221	118
	2011	13.978	6.756	391	4	2.375	7.303	419	117
	2010								117
	2014	40.706	18.756 -	2.941 -	11.701	30.824	53.363	3.727	282
	2013	41.853	19.800	909	84	34.216	37.797	15.428	263
ESA (**)	2012	43.221	17.687	762	8	36.847	48.941	15.344	265
	2011	45.582	18.145 -	153 -	705	40.557	51.659	15.336	269
	2010	46.000	18.196 -	66	554	41.320	46.421	16.041	276
	2014	13.354	5.855	697	47	7.515	9.122	2.247	86
	2013	13.372	6.249	839	183	7.028	11.032	1.723	87
REA+REA IMP. (**)	2012	12.406	5.557	506	290	7.943	12.919	1.540	82
	2011	11.398	5.372	483	116	7.651	11.871	769	75
	2010								70
	2014	48.700	14.495	1.710	406	9.823	39.285	7.501	198
	2013	43.148	10.420 -	755	68	10.344	41.544	7.094	221
GEOFOR (**)	2012	43.359	10.056	151	5	2.740	32.184	3.766	184
	2011	42.512	10.415	335	145	2.431	27.441	3.761	180
	2010								262
	2014	62.218	18.674	2.071	1.473	4.796	23.419	10.667	262
	2013	61.038	16.489	79	474	5.348	18.834	9.194	263
ASMIU (**)	2012	76.396	21.586	5.213	1.249	6.167	25.122	8.721	266
	2011	62.047	17.455	3.891	1.066	4.524	26.039	7.471	266
	2010	59.561	19.562	4.070	2.640	4.206	25.021	7.863	267
	2014	8.487	6.020	184	18	4.952	4.805	1.006	116
	2013	8.148	5.216 -	323 -	614	4.856	4.035	396	110
RENET (**)	2012	8.392	5.859	196	11	5.081	2.513	1.010	108
	2011	7.918	5.331 -	462 -	567	5.298	2.315	999	108
	2010								108
	2014	43.030	14.656	3.364	1.564	28.134	29.958	18.168	159
	2013	36.291	14.187	2.733	1.263	30.421	26.420	18.168	155
RENET REC.	2012	34.493	12.350	2.189	548	30.872	26.927	16.905	146
	2011	31.769	12.079	2.483	556	30.350	24.351	16.357	146
	2010								146
	2012	304	62 -	18	21	847	127	2.021	1
	2014	15.028	5.960	1.636	1.143	12.539	29.758	14.177	56
CERMEC	2013	16.395	6.212	1.568	955	13.252	30.776	15.320	56
	2012	15.463	6.115	2.062	1.585	14.045	34.870	16.274	56



	2010								1
SMEA	2014	226 -	283 -	456 -	14	1.454	1.723	1.021	-
	2013	6.517	4.106	217	16	2.145	4.950	1.753	86
	2012								86
	2011								86
	2010								86
PICENAMB.	2014	21.204	11.667	862	177	11.581	16.051	5.943	229
	2013	20.703	11.662	711	89	11.657	14.763	5.851	201
	2012	19.585	10.736	371	9	11.686	13.644	5.771	195
	2011	20.359	10.954	930	202	11.064	12.228	5.954	219
	2010	19.952	10.854	1.699	811	10.442	10.013	6.523	211
ANCONAMB.	2014	30.367	17.599	1.219	417	11.076	20.992	4.894	338
	2013	30.468	17.176	786 -	295	12.657	22.954	4.477	338
	2012	30.103	16.417	75 -	501	14.679	25.045	4.772	334
	2011	29.508	16.598	528 -	190	16.188	26.209	5.273	319
	2010	30.337	17.007	525	25	18.171	29.091	5.463	332
SOGENUS	2014	20.829	9.394	6.962	1.162	1.176	3.359	4.830	39
	2013	15.037	3.542 -	47	888	1.195	3.838	4.467	39
	2012	15.103	5.054	1.442	1.399	1.428	3.686	4.943	39
	2011	19.798	7.694	4.143	2.932	1.633	3.988	6.140	39
	2010	19.108	7.077	2.193	1.500	1.757	4.417	4.704	40
JESI SERV.	2014	9.390	2.849	45	15	629	2.795	305	62
	2013	9.411	2.971 -	42	1	597	2.377	290	76
	2012	9.595	2.986	96	14	549	2.608	290	76
	2011	9.690	3.209	217	52	518	2.520	276	78
	2010								78
COSMARI	2014	40.364	12.257	914	28	35.989	36.337	13.602	180
	2013	30.423	5.264	718	12	25.830	27.471	14.260	116
	2012	31.292	6.023 -	800 -	960	23.141	25.982	14.248	109
	2011	30.399	5.085 -	2.113 -	1.875	21.764	16.485	15.208	101
	2010								101
ASCOLI SERV.	2014	12.668	5.646	344	5	7.472	12.433	233	92
	2013	12.789	5.453	223	70	8.742	15.328	228	92
	2012								92
	2011								92
	2010								92
<b>TOTALE MARCHE</b>	2014	184.156	87.431	16.754	5.838	86.456	115.173	51.317	1.395
	2013	170.891	75.685	8.069	3.633	80.448	116.953	48.258	1.385
	2012	121.710	50.660	3.221	990	65.451	84.003	42.569	1.316
	2011	124.215	51.933	8.026	4.171	61.550	71.286	41.867	1.127
	2010	69.397	34.938	4.417	2.336	30.370	43.521	16.690	1.128
GESTORE	ANNO	Ricavi totali	Valore Aggiunto	EBIT	Risultato Netto	Immobilizz.	Debiti	Mezzi Propri	Forza media
GEST	2014	73.478	2.612	858	8	17.721	37.910	6.515	-
	2013	72.359	2.699	944	21	19.475	38.052	6.507	-
	2012	64.159	1.447	501	59	19.387	39.157	6.487	-
	2011	55.861	222	140	47	300	16.841	187	-
	2010	51.014	119	59	40	262	14.450	140	-
GESENU (&)	2014	103.434	54.957	8.194	1.034	11.420	77.278	15.456	940
	2013	103.091	54.933	6.591	877	14.414	87.132	13.543	961
	2012	95.652	57.227	5.200	783	14.539	92.566	12.666	1.009
	2011	86.599	51.996	3.328	246	34.441	102.543	12.549	957
	2010	91.453	51.958	3.075	253	35.999	111.346	12.302	978

SIA (&)	2014	6.505	3.929	300	24	1.259	4.067	734	77
	2013	6.684	2.820	300	32	1.351	4.266	438	72
	2012	6.507	2.820	202	1	1.467	5.038	406	73
	2011	6.415	2.820	254	6	1.522	5.111	405	76
	2010	5.271	2.820	232	2	1.534	4.353	399	65
TSA (&)	2014	21.921	6.587	243	372	4.300	8.194	5.463	123
	2013	24.447	9.027	2.602	1.790	3.880	9.629	5.091	127
	2012	16.984	5.865	330	47	3.288	7.807	3.300	131
	2011	16.233	5.865	493	135	2.943	7.477	3.253	124
	2010	17.262	5.865	447	121	2.771	7.354	3.118	115
ECOCAVE (&)	2014	8.013	4.368	482	135	2.184	6.844	1.409	77
	2013	7.610	4.194	510	129	1.880	5.226	1.273	73
	2012								73
	2011								73
	2010								73
GESECO	2014								
	2013								
	2012								
	2011								
	2010								
ESA	2014	2.306	982	65	6	708	1.327	145	16
	2013	2.311	886	66	5	755	1.343	139	17
	2012	2.241	876	43	102	795	1.362	134	17
	2011	2.358	816	36	1	789	1.508	236	17
	2010								17
COSP	2014	44.162	24.504	1.962	296	4.793	33.178	8.173	993
	2013	36.930	20.873	1.405	64	4.071	31.109	7.497	869
	2012								869
	2011								869
	2010								869
<b>TOTALE UMBRIA</b>	2014	259.819	97.939	12.104	1.875	42.385	168.798	37.895	2.226
	2013	253.432	95.432	12.418	2.918	45.826	176.757	34.488	2.119
	2012	185.543	68.235	6.190	788	39.476	145.930	22.993	2.172
	2011	167.466	61.719	4.251	435	39.995	133.480	16.630	2.116
	2010	165.000	60.762	3.813	416	40.566	137.503	15.959	2.117

**Note:**

Bilancio o dato non disponibile

Bilancio pubblicato sul sito web

(\$) Aziende confluite in SEI TOSCANA

(\*\*) Aziende che saranno assorbite da RETI AMBIENTE

**ALLEGATO 1.D**
**GESTORI TRASPORTO PUBBLICO LOCALE**

GESTORE	ANNO	Ricavi totali	Valore Aggiunto	EBIT	Risultato Netto	Immobilizz.	Debiti	Patrimonio Netto	Forza media
ACTV	2014	254.079	155.282	6.927	740	150.045	115.002	36.309	2.695
	2013	252.502	155.196	- 333	- 8.652	148.832	106.769	35.570	2.732
	2012	245.473	119.895	- 11.904	- 17.624	148.968	120.220	44.221	2.773
	2011	258.118	143.004	2.211	710	151.415	90.525	61.845	3.056
	2010	250.240	145.653	1.893	268	144.247	67.047	61.677	3.068
ATVO	2014	39.299	24.262	361	28	34.128	9.035	30.797	420
	2013	39.789	24.651	820	177	35.028	8.986	30.910	417
	2012	39.064	21.357	- 125	55	37.048	9.308	30.289	398
	2011	37.158	20.873	- 289	8	38.782	9.309	30.234	398
	2010	36.013	21.295	191	450	40.617	10.135	30.226	404
MOM	2014	52.618	29.414	433	206	30.323	12.379	29.490	591
	2013	53.710	31.375	501	21	34.154	13.425	29.284	596
	2012	51.649	30.172	- 733	695	-	206	28.749	599
ACTT (A)	2011	17.743	10.798	37	- 467	19.714	9.018	9.916	264
	2010	18.062	13.498	59	92	22.150	9.819	10.383	264
LA MARCA (A)	2011	26.191	12.767	556	164	12.867	4.121	10.969	239
	2010	26.278	13.386	1.265	518	15.892	4.002	10.805	244
ATM (A)	2011	4.052	1.964	- 207	- 140	1.808	669	1.414	53
	2010	4.291	2.366	47	57	5.668	473	7.267	55
CTM (A)	2011	5.262	2.656	49	29	3.810	1.578	469	68
	2010	5.314	2.595	70	335	4.146	1.238	639	71
FTV	2014	26.904	16.653	722	139	14.973	3.439	20.447	291
	2013	27.785	16.843	1	97	16.989	4.220	20.318	278
	2012	27.285	14.852	209	34	19.999	5.174	20.237	283
	2011	27.998	15.016	485	6	22.711	5.481	20.221	294
	2010	28.585	14.070	555	26	24.824	4.611	20.232	300
ATV	2014	69.109	43.217	2.795	1.701	15.031	13.714	20.514	783
	2013	69.146	43.853	2.438	1.632	15.356	12.241	18.813	749
	2012	67.185	33.473	610	51	18.094	10.905	17.181	750
	2011	68.609	34.051	- 3.553	- 3.212	23.597	12.563	17.130	783
	2010	69.644	35.409	801	21	25.502	13.187	20.342	794
APS H.	2014	49.994	30.754	- 396	- 2.456	89.907	45.711	33.713	515
	2013	48.107	30.071	- 1.349	- 3.968	92.699	46.295	35.774	526
	2012	48.690	30.848	- 2.375	- 2.523	96.383	41.783	39.741	539
	2011	54.869	34.139	- 461	23	93.288	44.869	34.365	569
	2010	61.898	35.952	- 1.093	- 2.274	98.229	49.431	35.889	667
BUS.S.N. solo 60%	2014	59.432	31.330	3.128	1.301	19.100	51.673	23.703	533
	2013	70.046	29.436	2.838	1.801	20.581	40.092	16.586	547
	2012	66.280	26.699	1.252	71	20.527	36.217	14.760	550
	2011	41.095	16.972	1.030	202	23.123	34.597	15.443	557
	2010	24.094	11.090	- 22	- 135	-	13	14.220	601
DOL.BUS	2014	24.243	13.043	- 351	- 728	31.323	12.395	19.189	230
	2013	23.883	11.969	- 336	48	29.502	11.315	19.973	210
	2012	23.779	10.472	16	110	30.490	12.071	20.068	210
	2011	24.479	10.800	204	8	32.479	13.102	20.014	219
	2010	24.891	11.179	- 396	303	32.011	13.825	20.061	223
<b>TOTALE VENETO</b>	<b>2014</b>	<b>575.678</b>	<b>343.955</b>	<b>13.619</b>	<b>931</b>	<b>384.830</b>	<b>263.348</b>	<b>214.162</b>	<b>6.058</b>
	<b>2013</b>	<b>584.968</b>	<b>343.394</b>	<b>4.580</b>	<b>- 8.844</b>	<b>393.141</b>	<b>243.343</b>	<b>207.228</b>	<b>6.055</b>
	<b>2012</b>	<b>569.405</b>	<b>287.768</b>	<b>- 13.050</b>	<b>- 19.131</b>	<b>371.509</b>	<b>235.884</b>	<b>215.246</b>	<b>6.102</b>
	<b>2011</b>	<b>565.574</b>	<b>303.040</b>	<b>62</b>	<b>- 2.669</b>	<b>423.594</b>	<b>225.832</b>	<b>222.020</b>	<b>6.500</b>

	2010	549.310	306.493	3.370	-	339	413.286	173.781	231.741	6.691
GESTORE	ANNO	Ricavi totali	Valore Aggiunto	EBIT		Risultato Netto	Immobilizz.	Debiti	Mezzi Propri	Forza media
	2014	253.446	138.230	4.396		2.613	175.078	127.235	105.362	2.438
TPER	2013	235.704	132.446	-	675	247	151.606	104.230	102.749	2.382
	2012	217.873	115.645	-	2.301	-	8.990	157.496	104.902	2.450
ATC	2011	185.152	108.404	-	2.465	71	150.100	58.893	57.178	2.075
	2010	206.222	120.182		1.501	1.888	150.473	8.023	58.986	2.136
FER	2011	98.528	38.831		5.533	154	126.540	251.307	56.667	768
	2010									768
	2014	85.733	50.822		838	129	35.028	21.739	26.286	975
	2013	83.856	47.631		768	-	299	34.533	21.065	982
START	2012	84.650	44.500	-	1.370	-	1.942	38.211	28.259	965
	2011	82.922	47.851	-	1.642	-	2.412	32.900	23.774	971
Pro forma	2010	83.315	49.472	-	562	-	1.351	42	422	971
AVM	2010	35.459	17.918	-	939	-	920	11.099		14.070
ATM	2010	17.808	12.351		35		179	4.906		215
TRAM	2010	30.048	19.301		450		712	11.610		13.382
	2014	104.720	56.258		2.863	546	53.736	35.639	9.634	1.040
SETA	2013	104.227	54.424		994	85	55.412	38.831	9.088	1.034
	2012	102.943	49.222	-	848	-	3.594	50.012	35.490	1.059
ATCM	2011	47.172	24.510		812	76	45.370	26.819	13.203	520
	2010	48.935	25.551	-	367	-	978	27.097	12.387	10.352
TEMPI	2011	18.893	775		26	3	6.013	6.994	5.335	2
	2010	24.378	1.360		77	6	6.303	9.593	5.332	2
ACT	2011	39.639	1.875	-	3.282	-	1.683	8.691	24.704	12.631
	2010	41.725	3.209	-	3.825	-	2.784	28.261	36.725	14.314
	2014	50.304	27.610		950	371	19.839	10.246	19.799	506
TEP	2013	50.321	26.988		167	251	19.712	18.920	19.629	516
	2012	50.990	27.476	-	301	336	15.651	12.896	19.679	516
	2011	51.216	27.953		641	20	18.364	14.249	19.342	533
	2010	52.786	29.103		658	4	18.911	14.650	19.323	546
	2014	494.203	272.920		9.047	3.659	283.681	194.859	161.081	4.959
	2013	474.108	261.489		1.254	284	261.263	183.046	157.623	4.914
TOTALE	2012	456.456	236.843	-	4.820	-	14.190	261.370	181.547	157.640
EMILIA R.	2011	523.522	250.199	-	377	-	3.771	387.978	406.740	188.754
	2010	457.361	228.877	-	2.518	-	3.215	231.087	81.800	134.108
	2014	83.751	56.867		1.169	50	42.727	54.505	5.978	1.080
ATAF GEST	2013	82.461	54.300	-	1.357	-	2.751	33.547	26.879	1.096
(B)	2012	86.143	58.306	-	24.240	496	38.954	11.447	8.679	1.181
ATAF SPA	2011	97.813	58.201	-	3.702	26	80.651	235.176	35.993	1.316
	2010									1.316
	2014	39.621	20.887		2.085	867	12.734	34.448	15.802	356
	2013	46.697	19.624		1.892	1.200	13.721	26.728	11.057	364
BUS.S.N.	2012	44.186	17.799		835	47	13.685	24.144	9.840	366
solo 40%	2011	27.396	11.314		686	134	15.416	23.064	10.296	371
	2010	16.063	7.393	-	14	-	90	8	9.480	401
	2014	10.529	2		1	-	-	1.326	25	-
	2013	10.535	1		1	-	-	1.414	25	-
ACV	2012	10.486	2		2	-	-	1.549	25	-
	2011	10.982	3		3	-	-	1.381	25	-

	2010									-
AMV	2014	10.954	1	1	-	-	1.435	25	-	
	2013	11.016	2	2	-	-	1.609	25	-	
	2012	10.745	1	1	-	-	1.507	25	-	
	2011	10.803	4	4	-	-	1.745	25	-	
	2010									-
TIEMME ©	2014	93.024	52.553	581	123	42.125	23.348	22.911	1.071	
	2013	92.493	51.096	705	314	40.149	19.461	22.788	1.068	
	2012	91.994	49.390	338	254	40.772	20.646	22.475	1.085	
	2011	91.122	50.563	598	230	42.292	20.387	22.220	1.111	
	2010	38.513	21.648	402	283	41.901	23.914	18.451	475	
CTT NORD	2014	96.031	58.232	160	1.763	55.594	47.713	33.924	1.184	
	2013	95.233	52.481	3.263	4.565	59.170	49.000	35.686	1.208	
	2012	18.764	10.547	745	1.715	63.271	50.045	40.251	1.263	
ATL LI (D)	2012	25.825	15.692	859	3.956	-	794	10.260	391	
	2011	33.646	20.716	988	2.437	14.600	7.193	6.305	492	
	2010								492	
CPT PI (D)	2012	29.717	18.032	282	5.068	4.967	3.081	46.507	443	
	2011	35.817	23.355	867	705	35.146	8.774	41.862	455	
	2010								455	
CLAP LU (D)	2012	20.563	11.498	252	643	-	1.518	6.019	264	
	2011	25.279	11.052	895	659	10.697	30.868	5.376	341	
	2010	25.346	9.596	50	545	11.247	31.172	6.036	355	
TR. TOSC. LAZZI (D)	2012	3.747	2.134	123	146	7.029	4.375	792	111	
	2012	2.192	1.307	1.956	50	1.422	11.096	1.085	13	
	2011	17.191	6.295	2.081	2.897	7.159	21.085	1.974	190	
	2010								190	
CAP PO	2014	43.814	24.828	440	83	29.433	53.104	27.855	458	
	2013	42.945	23.913	686	9	24.729	37.452	27.574	466	
	2012	41.995	20.576	360	2.370	18.948	31.598	27.553	495	
	2011	39.103	21.125	1.700	555	19.727	26.143	29.775	460	
	2010								460	
BLUBUS PT	2014	21.943	10	2	-	-	3.866	25	-	
	2013	22.088	2	2	-	-	3.775	25	-	
	2012	21.502	4	4	-	-	5.188	25	-	
	2011	21.523	8	8	-	-	5.300	25	-	
	2010									-
VAIBUS LU	2014									-
	2013	32.278	647	647	-	-	20.996	27	-	
	2012	31.769	173	34	-	-	24.150	27	-	
	2011	35.023	235	188	-	-	32.593	27	-	
	2010									-
COPIT PT	2014	22.764	15.152	407	161	19.790	16.265	4.455	311	
	2013	22.471	13.987	563	163	6.790	10.771	3.914	309	
	2012	22.197	12.188	1.713	1.475	8.060	10.979	3.751	308	
	2011	22.827	13.386	920	697	9.548	10.049	5.226	313	
	2010								313	
ATN	2014	16.393	10.723	501	420	9.267	9.147	55	238	
	2013	13.505	8.800	309	596	6.973	6.434	148	206	
	2012	13.608	8.627	505	719	7.288	5.847	744	207	
	2011	13.553	8.635	743	855	7.809	5.554	1.463	211	
	2010								220	
	<b>2014</b>	<b>438.824</b>	<b>239.255</b>	<b>4.021</b>	<b>899</b>	<b>211.670</b>	<b>245.157</b>	<b>111.055</b>	<b>4.698</b>	

TOTALE TOSCANA	2013	471.722	224.849	-	1.561	-	6.226	185.079	204.519	107.196	4.717
	2012	456.669	213.107	-	29.152		5.704	141.125	157.919	137.807	4.864
	2011	482.078	224.876	-	3.501	-	6.355	243.045	429.312	160.592	5.260
	2010	79.922	38.637		438	-	918	53.148	55.094	33.967	4.677
GESTORE	ANNO	Ricavi totali	Valore Aggiunto		EBIT		Risultato Netto	Immobilizz.	Debiti	Mezzi Propri	Forza media
AMI	2014	23.147	15.109		1.734		26	19.583	12.842	4.454	258
	2013	23.482	15.150		925		11	20.225	14.656	4.428	260
	2012	23.195	14.811		785		27	20.445	14.541	4.417	264
	2011	23.110	14.987		1.079		15	21.717	16.355	4.390	264
	2010										264
BUCCI	2014	5.292	2.847		186		108	1.898	687	4.342	48
	2013	5.329	3.043		258		125	2.415	592	4.235	48
	2012	5.308	3.020		203		276	2.899	1.147	4.110	48
	2011	5.343	3.203		340		157	2.937	998	3.834	48
	2010										48
ATMA	2014	36.487	141		23		-	-	7.473	700	-
	2013	37.292	190		32		-	-	7.935	700	-
	2012	37.649	5		1		-	2	9.684	700	-
	2011	37.423	10	-	3		-	2	6.575	700	-
	2010	36.120	12	-	1		-	16	3.901	700	-
CON. BUS	2014	35.093	24.009		96	-	996	35.888	15.417	9.003	451
	2013	36.187	23.804		379	-	412	37.321	17.988	9.999	448
	2012	36.678	23.669	-	105	-	615	37.279	18.255	10.412	455
	2011										455
	2010										455
CONTRAM	2014	17.563	11.198		335		89	15.100	7.373	5.676	192
	2013	17.455	10.934		213		63	16.341	7.471	5.587	191
	2012	17.329	10.722		289		49	16.139	7.245	5.525	195
	2011	17.057	10.929		376		4	17.417	11.479	5.476	200
	2010										200
STEAT	2014	9.505	5.936		439		102	10.179	5.366	1.887	96
	2013	9.312	5.657		362		19	9.575	4.044	1.785	94
	2012	9.371	5.701		419		164	10.451	5.403	1.766	98
	2011	9.243	5.730		110	-	297	10.074	5.046	1.602	98
	2010										98
START	2014	19.164	10.668	-	622	-	1.153	24.267	10.662	15.242	194
	2013	18.299	10.303	-	282	-	709	23.618	7.688	16.395	197
	2012	18.888	10.963	-	56		8	24.458	16.349	17.104	186
	2011	18.267	11.357		278		3	23.983	14.248	17.096	189
	2010										189
CROGN.	2014	6.228	2.688		193		7	3.841	2.840	995	
	2013	2.957	1.473		110		13	3.988	2.961	988	
	2012	2.972	1.479		99		28	1.942	1.401	975	
	2011	2.956	1.547		119		2	2.101	1.634	946	
	2010										
VITALI	2014	2.761	1.605		80		58	1.455	360	2.582	24
	2013	2.957	1.753		127		179	1.890	381	2.524	24
	2012	3.014	1.870		303		202	1.955	615	2.405	26
	2011	2.956	1.369		219		107	1.859	505	2.203	26
	2010										26
TOTALE	2014	155.240	74.201		2.464	-	1.759	112.211	63.020	44.881	1.263
	2013	153.270	72.307		2.124	-	711	115.373	63.716	46.641	1.262

<b>MARCHE</b>	<b>2012</b>	154.404	72.240	1.938	139	115.570	74.640	47.414	1.272		
	<b>2011</b>	116.355	49.132	2.518	-	9	80.090	56.840	36.247	1.280	
	<b>2010</b>	36.120	12	-	1	-	16	3.901	700	1.280	
<b>GESTORE</b>	<b>ANNO</b>	Ricavi totali	Valore Aggiunto	EBIT	Risultato Netto	Immobilizz.	Debiti	Mezzi Propri	Forza media		
<b>U.MOB.ES.</b>	<b>2014</b>	82.370	52.036	1.739	-	1.059	33.986	50.424	3.101	1.146	
	<b>2014</b>	27.356	15.767	-	25.263	3.150	166.640	121.878	40.452	256	
<b>UMBRIA M.</b>	<b>2013</b>	116.761	72.445	-	5.100	-	11.875	172.384	376.634	37.302	1.389
	<b>2012</b>	138.130	83.515	-	2.716	-	8.036	182.172	411.047	44.950	1.575
	<b>2011</b>	138.128	80.772	-	3.118		90	188.131	391.164	52.948	1.496
	<b>2010</b>	122.458	75.266		1.900		136	190.855	335.811	66.779	1.496
<b>TOTALE UMBRIA</b>	<b>2014</b>	109.726	67.803	-	23.524	2.091	200.626	172.302	43.553	1.402	
	<b>2013</b>	116.761	72.445	-	5.100	-	11.875	172.384	376.634	37.302	1.389
	<b>2012</b>	138.130	83.515	-	2.716	-	8.036	182.172	411.047	44.950	1.575
	<b>2011</b>	138.128	80.772	-	3.118		90	188.131	391.164	52.948	1.496
	<b>2010</b>	122.458	75.266		1.900		136	190.855	335.811	66.779	1.496

**Note:** Bilancio pubblicato sul sito web

Bilancio o dato non disponibile

- (A) Aziende che dal 1/1/2012 sono consolidate nella Holding Mobilità di Marca
- (B) ATAF GESTIONI srl il 1/12/2012 è subentrata a ATAF spa
- © L'attività di TIEMME è iniziata il 1 agosto 2010
- (D) Aziende che dal 21 ottobre 2012 sono confluite in CTT NORD

**ALLEGATO 2.A**
**EFFICIENZA OPERATIVA SII E IU (2014)**

SII				IU			ISPRA
COSTI OP.	ABITANTI	E/Ab. E/Mc		COSTI OP.	ABITANTI	E/Ab. E/Tonn	E/Ab. E/Tonn
ACEGAS APS	49.462	293.000		ACEGAS APS	58.407	265.000	
VERITAS	67.992	653.467		VERITAS	147.645	721.398	
ETRA	69.420	589.118		ETRA	64.314	534.376	
ATS	46.006	500.000		CONTARINA	80.987	550.000	
AVI	32.419	300.000		SAVNO	31.835	300.000	
AVS	27.340	258.000		AGSM/AMIA	60.112	327.776	
ADC	39.735	106.337		AGSM/SERIT	44.628	440.000	
AVE	81.866	790.398		SESA	67.152	322.423	
CVS	47.339	253.000		ECOAMBIENTE	32.023	247.000	
POL.AC.	39.344	266.381		PD TRE	42.800	326.228	
				AIM	36.836	113.639	
ASI	22.527	116.366		ALISEA	20.937	-	
CAIBT	5.718	87.255		ASVO	21.437	-	
AC.B.LIV.	12.498	97.644		AVA + GRETA	26.660	203.601	
SISP	18.617	247.000		A.CH.AMB.	14.129	170.000	
SILE PIAVE	10.735	95.000		SORARIS	8.420	100.000	
AGS	23.784	147.834		UTILYA	3.514	43.000	
BIM	24.346	207.432		SIVE	7.123	69.851	
MEDIO CH.	11.207	11.412		BOV.ATT.	1.484	15.813	
				VIC. N. SERV.	725	6.547	
				VALDALP. S.	589	15.927	
				ESACOM	9.116	85.443	
				SAVI SERV.	5.793	97.642	
				BELLUNUM	4.899	35.545	
				PONTE SERV.	1.290	8.382	
				ECOMONT	3.284	30.000	
<b>VENETO</b>	<b>630.355</b>	<b>5.019.644</b>	<b>126</b>	<b>VENETO</b>	<b>796.139</b>	<b>5.029.591</b>	<b>158</b>
	<b>mmc</b>	<b>633.860</b>	<b>0,99</b>		<b>tonn.</b>	<b>2.240.454</b>	<b>355</b>
<b>copertura campione</b>		<b>102%</b>		<b>copertura campione</b>		<b>102%</b>	<b>137</b>
							<b>310</b>
HERA	671.900	3.600.000		HERA	365.246	2.800.000	
IREN	178.480	1.104.000		IREN	152.320	1.100.000	
AIMAG	30.374	213.074		AIMAG	39.352	165.729	
CADF	26.722	103.203		AREA	34.683	165.000	
SORGEAC.	6.671	59.100		SOELIA	3.159	22.229	
EMILIA AMB.	14.115	101.007		CMV	16.862	79.016	
AZ.SE.TOANO	610	4.466		SABAR	10.793	72.161	
				COSEA	14.644	109.536	
				GEOVEST	20.574	148.240	
				MONT. SERV.	2.247	15.057	
<b>EMILIA ROM.</b>	<b>928.872</b>	<b>5.184.850</b>	<b>179</b>	<b>EMILIA ROM.</b>	<b>659.880</b>	<b>4.676.968</b>	<b>141</b>
	<b>mmc</b>	<b>484.124</b>	<b>1,92</b>		<b>tonn.</b>	<b>2.829.543</b>	<b>233</b>
<b>copertura campione</b>		<b>117%</b>		<b>copertura campione</b>		<b>105%</b>	<b>171</b>
							<b>266</b>
ACQUE	119.119	788.541		QUADRIFOGLIO	134.242	646.658	
PUBLIACQUA	194.429	1.277.000		SEI TOSCANA	141.128	827.000	
AC.D.FIORA	81.936	406.469		ASM PRATO	56.569	254.449	
GAIA	80.546	445.338		PUBLIAMB.	65.203	412.641	
NUOVE AC.	42.835	300.000		AAMPS	43.647	156.998	
ASA (*)	74.834	372.618		REA + REA IMP.	46.990	94.000	
				GEOFOR	60.147	380.000	
ACQUE TOSC.	5.964	55.000		AER	16.762	93.808	
GEAL	14.956	87.598		CIS	10.757	62.407	

				EC. & SERV.	3.598	19.441		
				ASCIT	14.415	79.151		
				SOGEPU	5.461	44.210		
				ESA	12.658	31.660		
				SIST.AMB.LU	25.526	120.640		
				ASMIU	8.302	69.022		
				SEA AMB.	19.093	93.756		
				ERSU	18.364	70.298		
				ASIU	16.183	66.160		
<b>TOSCANA</b>	<b>614.619</b>	<b>3.732.564</b>	<b>165</b>	<b>TOSCANA</b>	<b>699.045</b>	<b>3.522.299</b>	<b>198</b>	<b>210</b>
	<b>mmc</b>	<b>425.577</b>	<b>1,44</b>		<b>tonn.</b>	<b>2.253.908</b>	<b>310</b>	<b>347</b>
	<b>copertura campione</b>	<b>99%</b>			<b>copertura campione</b>	<b>94%</b>		
MARCHE MULT	35.492	283.945		MARCHE MULT.	44.401	244.691		
MULTISERVIZI	47.125	410.686		ANCONAMB.	29.149	167.562		
CIIP	52.896	300.629		COSMARI	39.450	321.314		
ASET	12.715	78.625		ASET	19.450	134.109		
Comuni Riuniti		1.135		UNIONE ROV.	498	5.529		
ASTEА (*)	17.176	111.751		AM CONS. SOC	7.327	14.651		
ACQUAMB.	8.870	27.947		SOGENUS	13.867	34.531		
APM	12.722	113.587		JESI SERV.	9.346	40.533		
ATAC (*)	12.780	41.484		ASTEА (*)	10.129	52.102		
ASSEM	2.295	12.935		RIECO	16.869	85.567		
ASSM	2.921	23.828		SMEA	682	12.826		
VALLI VARAN.		24.713		IDEALSERVICE	2.794	39.185		
TENNACOLA	14.319	120.864		LELI&GALTELLI		1.830		
				DIODORO	840	4.296		
				ECOELPIDIENSE	10.441	73.229		
				FERMO ASITE	14.984	37.783		
				LA SPLENDEnte	3.106	30.023		
				GIORGIO DISTR.	2.812	15.952		
				SOCOS	302	3.193		
				ASCOLI SERV.	12.324	50.079		
				ANGELANT.		3.177		
				PICENAMB.	20.342	154.055		
<b>MARCHE</b>	<b>219.311</b>	<b>1.552.129</b>	<b>141</b>	<b>MARCHE</b>	<b>259.114</b>	<b>1.526.217</b>	<b>170</b>	<b>144</b>
	<b>mmc</b>	<b>164.962</b>	<b>1,33</b>		<b>tonn.</b>	<b>796.142</b>	<b>325</b>	<b>278</b>
	<b>copertura campione</b>	<b>100%</b>			<b>copertura campione</b>	<b>98%</b>		
UMBRA ACQUE	67.372	500.000		GEST	72.620	403.542		
SII	39.381	220.000		GESENU	-	-		
ASM	-	-		SIA	-	-		
AMAN	-	-		TSA	-	-		
Umbriadue	-	-		ECOCAVE	-	-		
VALLE U. SERV.	21.114	152.311		ASM	26.544	112.227		
				VALLE U. SERV.	24.620	155.329		
				SOGEPU	7.542	60.160		
				GESECO		40.683		
				ESA	2.241	15.834		
				ASIT	2.413	32.072		
				IPIC		15.145		
				INTERPARK		14.358		
				SAO	10.802	36.081		
				COSP T. SERV.	17.302	9.760		
<b>UMBRIA</b>	<b>127.867</b>	<b>872.311</b>	<b>147</b>	<b>UMBRIA</b>	<b>164.084</b>	<b>895.191</b>	<b>183</b>	<b>182</b>
	<b>mmc</b>	<b>105.473</b>	<b>1,21</b>		<b>tonn.</b>	<b>476.375</b>	<b>344</b>	<b>341</b>
	<b>copertura campione</b>	<b>97%</b>			<b>copertura campione</b>	<b>100%</b>		

<b>GRANDI</b>	> 100.000		<b>MEDIE</b>	30 - 100.000		<b>PICCOLE</b>	< 30.000
<b>MEGA</b>	850.380	4.704.000	<b>181</b>	<b>MEGA</b>	517.566	3.900.000	<b>133</b>
<b>GRANDI</b>	512.938	3.418.477	<b>150</b>	<b>GRANDI</b>	481.422	2.460.056	<b>196</b>
<b>MEDIE</b>	881.046	6.212.727	<b>142</b>	<b>MEDIE</b>	992.898	5.596.446	<b>177</b>
<b>PICCOLE</b>	276.660	2.026.294	<b>137</b>	<b>PICCOLE</b>	586.376	3.292.656	<b>178</b>

**NOTE ESPLICATIVE:**

(\*) Multiutility che non pubblica i Bilanci di Settore: dato stimato

Nell'ultima colonna sono riportati i costi/abitante e i costi/tonn. tratti dal Rapporto Rifiuti 2015 di ISPRA

Costi e Abitanti serviti di ACEGAS APS sono stati attribuiti al 50% a Padova e al 50% a Trieste

I costi di HERA sono attribuiti al 49% al servizio rifiuti urbani, al 51% al servizio rifiuti speciali

Nel bilancio di HERA il Conto Economico di settore è a livello di MOL: gli ammortamenti sono stati stimati

Costi e Abitanti serviti da IREN nel SII sono stati attribuiti al 46% all'Emilia Romagna

I costi di IREN sono attribuiti al 68% al servizio rifiuti urbani, al 32% al servizio rifiuti speciali

SEI TOSCANA ha assorbito dal 1/1/2014 Siena Ambiente, AISA, Casentino Servizi, COSECA, CSA

SII comprende ASM, AMAN, UMBRIADUE

Bilancio non disponibile

GEST comprende GESENU, SIA, TSA, ECOCAVE

SII				IU			
	COSTI OP.	ABITANTI	E/Ab. E/Mc		COSTI OP.	ABITANTI	E/Ab. E/Tonn
ACEGAS APS	37.224	293.000		ACEGAS APS	46.566	265.000	
VERITAS	60.851	653.467		VERITAS	132.065	721.398	
ETRA	53.734	589.118		ETRA	58.004	534.376	
ATS	42.204	500.000		CONTARINA	73.724	550.000	
AVI	26.996	300.000		SAVNO	29.626	300.000	
AVS	23.327	258.000		AGSM/AMIA	56.444	327.776	
ADC	34.316	106.337		AGSM/SERIT	42.637	440.000	
AVE	73.866	790.398		SESA	59.692	322.423	
CVS	35.303	253.000		ECOAMBIENTE	30.223	247.000	
POL.AC.	33.656	266.381		PD TRE	41.528	326.228	
				AIM	33.152	113.639	
ASI	18.242	116.366		ALISEA	19.073	-	
CAIBT	5.430	87.255		ASVO	20.336	-	
AC.B.LIV.	11.466	97.644		AVA + GRETA	22.099	203.601	
SISP	17.586	247.000		A.CH.AMB.	13.622	170.000	
SILE PIAVE	8.839	95.000		SORARIS	7.948	100.000	
AGS	20.130	147.834		UTILYA	3.461	43.000	
BIM	22.382	207.432		SIVE	7.005	69.851	
MEDIO CH.	9.956	11.412		BOV.ATT.	1.460	15.813	
				VIC. N. SERV.	719	6.547	
				VALDALP. S.	589	15.927	
				ESACOM	8.267	85.443	
				SAVI SERV.	5.616	97.642	
				BELLUNUM	4.540	35.545	
				PONTE SERV.	1.163	8.382	
				ECOMONT	3.007	30.000	
<b>VENETO</b>	<b>535.508</b>	<b>5.019.644</b>	<b>107</b>	<b>VENETO</b>	<b>722.566</b>	<b>5.029.591</b>	<b>144</b>
	<b>mmc</b>	<b>633.860</b>	<b>0,84</b>		<b>tonn.</b>	<b>2.240.454</b>	<b>323</b>
<b>copertura campione</b>		<b>102%</b>		<b>copertura campione</b>		<b>102%</b>	
HERA	563.100	3.600.000		HERA	327.614	2.800.000	
IREN	314.000	2.400.000		IREN	129.200	1.100.000	
AIMAG	23.744	213.074		AIMAG	36.037	165.729	
CADF	22.296	103.203		AREA	32.577	165.000	
SORGEAC.	5.895	59.100		SOELIA	2.600	22.229	
EMILIA AMB.	11.475	101.007		CMV	15.951	79.016	
AZ.SE.TOANO	480	4.466		SABAR	9.998	72.161	
				COSEA	13.865	109.536	
				GEOVEST	18.933	148.240	
				MONT. SERV.	2.156	15.057	
<b>EMILIA ROM.</b>	<b>940.990</b>	<b>6.480.850</b>	<b>145</b>	<b>EMILIA ROM.</b>	<b>588.931</b>	<b>4.676.968</b>	<b>126</b>
	<b>mmc</b>	<b>484.124</b>	<b>1,94</b>		<b>tonn.</b>	<b>2.829.543</b>	<b>208</b>
<b>copertura campione</b>		<b>146%</b>		<b>copertura campione</b>		<b>105%</b>	
ACQUE	74.415	788.541		QUADRIFOGLIO	118.727	646.658	
PUBLIACQUA	132.492	1.277.000		SEI TOSCANA	131.837	827.000	
AC.D.FIORA	59.984	406.469		ASM PRATO	51.666	254.449	
GAIA	65.203	445.338		PUBLIAMB.	52.050	412.641	
NUOVE AC.	32.135	300.000		AAMPS	36.747	156.998	
ASA (*)	65.639	372.618		REA + REA IMP.	44.538	94.000	
				GEOFOR	58.119	380.000	
ACQUE TOSC.	5.054	55.000		AER	15.897	93.808	

GEAL	13.436	87.598		CIS	9.591	62.407	
				EC. & SERV.	3.429	19.441	
				ASCIT	13.034	79.151	
				SOGEPU	5.071	44.210	
				ESA	11.301	31.660	
				SIST.AMB.LU	23.607	120.640	
				ASMIU	7.872	69.022	
				SEA AMB.	18.212	93.756	
				ERSU	17.224	70.298	
				ASIU	14.650	66.160	
<b>TOSCANA</b>	<b>448.358</b>	<b>3.732.564</b>	<b>120</b>	<b>TOSCANA</b>	<b>633.572</b>	<b>3.522.299</b>	<b>180</b>
	<b>mmc</b>	<b>425.577</b>	<b>1,05</b>		<b>tonn.</b>	<b>2.253.908</b>	<b>281</b>
	<b>copertura campione</b>	<b>99%</b>			<b>copertura campione</b>	<b>94%</b>	
MARCHE MULT	31.005	283.945		MARCHE MULT.	36.863	244.691	
MULTISERVIZI	37.595	410.686		ANCONAMB.	27.101	167.562	
CIIP	43.630	300.629		COSMARI	36.930	321.314	
ASET	12.948	78.625		ASET	15.779	134.109	
Comuni Riuniti		1.135		UNIONE ROV.	498	5.529	
ASTEА (*)	14.569	111.751		AM CONS. SOC	7.056	14.651	
ACQUAMB.	7.289	27.947		SOGENUS	13.650	34.531	
APM	11.475	113.587		JESI SERV.	9.156	40.533	
ATAC (*)	11.883	41.484		ASTEА (*)	8.592	52.102	
ASSEM	2.207	12.935		RIECO	15.877	85.567	
ASSM	2.515	23.828		SMEA	649	12.826	
VALLI VARAN.		24.713		IDEALSERVICE	2.675	39.185	
TENNACOLA	11.409	120.864		LELI&GALTELLI		1.830	
				DIODORO	821	4.296	
				ECOELPIDIENSE	9.193	73.229	
				FERMO ASITE	13.933	37.783	
				LA SPLENDEnte	3.071	30.023	
				GIORGIO DISTR.	2.679	15.952	
				SOCOS	269	3.193	
				ASCOLI SERV.	10.696	50.079	
				ANGELANT.		3.177	
				PICENAMB.	19.147	154.055	
<b>MARCHE</b>	<b>186.525</b>	<b>1.552.129</b>	<b>120</b>	<b>MARCHE</b>	<b>234.635</b>	<b>1.526.217</b>	<b>154</b>
	<b>mmc</b>	<b>164.962</b>	<b>1,13</b>		<b>tonn.</b>	<b>796.142</b>	<b>295</b>
	<b>copertura campione</b>	<b>100%</b>			<b>copertura campione</b>	<b>98%</b>	
UMBRA ACQUE	52.575	500.000		GEST	70.867	403.542	
SII	29.516	220.000		GESENU	-	-	
ASM	-	-		SIA	-	-	
AMAN	-	-		TSA	-	-	
Umbriadue	-	-		ECOCAVE	-	-	
VALLE U. SERV.	17.818	152.311		ASM	25.153	112.227	
				VALLE U. SERV.	22.974	155.329	
				SOGEPU	7.002	60.160	
				GESECO		40.683	
				ESA	2.172	15.834	
				ASIT	2.309	32.072	
				IPIC		15.145	
				INTERPARK		14.358	
				SAO	7.973	36.081	
				COSP T. SERV.	16.958	9.760	
<b>UMBRIA</b>	<b>99.909</b>	<b>872.311</b>	<b>115</b>	<b>UMBRIA</b>	<b>155.408</b>	<b>895.191</b>	<b>174</b>
	<b>mmc</b>	<b>105.473</b>	<b>0,95</b>		<b>tonn.</b>	<b>476.375</b>	<b>326</b>

copertura campione

97%

copertura campione

100%

<b>GRANDI</b>	> 100.000		<b>MEDIE</b>	30 - 100.000		<b>PICCOLE</b>	< 30.000
<b>MEGA</b>	877.100	6.000.000	<b>146</b>	<b>MEGA</b>	456.814	3.900.000	<b>117</b>
<b>GRANDI</b>	364.966	3.418.477	<b>107</b>	<b>GRANDI</b>	429.195	2.460.056	<b>174</b>
<b>MEDIE</b>	661.537	5.767.389	<b>115</b>	<b>MEDIE</b>	908.525	5.594.693	<b>162</b>
<b>PICCOLE</b>	242.484	2.026.294	<b>120</b>	<b>PICCOLE</b>	540.578	3.292.656	<b>164</b>

**NOTE ESPLICATIVE:**

(\*) Multiutility che non pubblica i Bilanci di Settore: dato stimato

Nell'ultima colonna sono riportati i costi/abitante e i costi/tonn. tratti dal Rapporto Rifiuti 2015 di ISPRA

Costi e Abitanti serviti di ACEGAS APS sono stati attribuiti al 50% a Padova e al 50% a Trieste

I costi di HERA sono attribuiti al 49% al servizio rifiuti urbani, al 51% al servizio rifiuti speciali

Costi e Abitanti serviti da IREN nel SII sono stati attribuiti al 46% all'Emilia Romagna

I costi di IREN sono attribuiti al 68% al servizio rifiuti urbani, al 32% al servizio rifiuti speciali

SEI TOSCANA ha assorbito dal 1/1/2014 Siena Ambiente, AISA, Casentino Servizi, COSECA, CSA

SII comprende ASM, AMAN, UMBRIADUE

Bilancio non disponibile

GEST comprende GESENU, SIA, TSA, ECOCAVE

**ALLEGATO 2.B      EFFICIENZA OPERATIVA TPL (2014)**

RIC.TRAFF.	C.OP.	AMMORT.	%	RIC.TRAFF.	C.OP.	AMMORT.	%	RIC.TRAFF.	C.OP.	AMMORT.	%			
ACTV	145.866	247.152	15.929	63%	TPER	91.911	249.050	15.271	39%	ATAF	28.151	82.582	7.333	37%
ATVO	19.072	38.938	3.441	54%	START	30.381	84.895	6.267	39%	BUS. S. N.	18.416	37.536	1.579	51%
MOM	21.205	52.185	4.698	45%	SETA	34.019	101.857	8.432	36%	ACV	3.016	10.528	-	29%
FTV	10.088	26.182	2.364	42%	TEP	17.248	49.354	4.067	38%	AMV	2.796	10.953	-	26%
ATV	28.808	66.314	3.979	46%						TIEMME	33.595	92.443	5.344	39%
AIM MOB.	9.716	20.538	1.270	50%						CTT N.	18.307	96.192	9.218	21%
APS H.	21.184	50.390	6.350	48%						CAP				
BUS. S. N.	27.623	56.304	2.368	51%						BLUBUS	4.454	21.945	-	20%
DOL. BUS	7.799	24.594	3.661	37%						VAIBUS				
										COPIT	5.696	22.357	1.693	28%
										ATN	4.171	16.893	804	26%
<b>VENETO</b>	<b>291.361</b>	<b>582.597</b>	<b>44.060</b>	<b>54%</b>	<b>EMILIA R.</b>	<b>173.559</b>	<b>485.156</b>	<b>34.037</b>	<b>38%</b>	<b>TOSCANA</b>	<b>118.602</b>	<b>391.429</b>	<b>25.971</b>	<b>32%</b>
Costi Operativi per abitante				<b>118</b>	Costi Operativi per abitante				<b>109</b>	Costi Operativi per abitante				<b>104</b>
Ricavi da traffico per abitante				<b>59</b>	Ricavi da traffico per abitante				<b>39</b>	Ricavi da traffico per abitante				<b>32</b>
Contributi regionali per abitante				<b>62</b>	Contributi regionali per abitante				<b>72</b>	Contributi regionali per abitante				<b>74</b>
Ricavi totali per abitante				<b>121</b>	Ricavi totali per abitante				<b>111</b>	Ricavi totali per abitante				<b>105</b>
					Media nazionale 2011 :				<b>32%</b>					
					Indicatore stabilito dalla UE:				<b>35%</b>					Bilancio non disponibile

	RIC.TRAFF.	C.OP.	AMMORT.	%		RIC.TRAFF.	C.OP.	AMMORT.	%
AMI	7.000	21.413	2.071	36%	UMBRIA MOB.	13.488	52.619	17.505	38%
BUCCI	1.929	5.106	495	42%	UM. MOB. ES.	30.063	81.631	7.064	40%
CONEROBUS	10.046	35.808	4.066	32%					
CROGNALETTI		6.035	265	0%					
CONTRAM	8.046	17.228	2.194	54%					
STEAT	4.445	9.066	1.200	57%					
START	4.515	19.786	2.547	26%					
VITALI	934	2.681	438	42%					
<b>MARCHE</b>	<b>36.915</b>	<b>117.123</b>	<b>13.276</b>	<b>36%</b>	<b>UMBRIA</b>	<b>43.551</b>	<b>134.250</b>	<b>24.569</b>	<b>40%</b>
Costi Operativi per abitante				<b>76</b>	Costi Operativi per abitante				<b>150</b>
Ricavi da traffico per abitante				<b>24</b>	Ricavi da traffico per abitante				<b>49</b>
Contributi regionali per abitante				<b>47</b>	Contributi regionali per abitante				<b>74</b>
Ricavi totali per abitante				<b>71</b>	Ricavi totali per abitante				<b>123</b>
Bilancio o dato non disponibile									

## ALLEGATO 3.A

## INDICATORI SU INNOVAZIONE E FINANZA (SII - IU)

## Per dimensione

<b>MEGA</b>	<b>ANNO</b>	<b>Ricavi Totali</b>	<b>Immob. Mat.+Immat.</b>	<b>Investimenti Netti</b>	<b>% su Ric.</b>	<b>Patrimonio Netto</b>	<b>Risparmio</b>	<b>Debito</b>	<b>Trend Debito</b>	<b>Dividendi</b>	<b>% su P.N.</b>	<b>AB. SERV. SII + IU</b>
	2014	1.448.400	2.831.245	- 101.783	-7%	1.995.413	39.211	4.544.509	44.176	134.058	7%	5.954.292
HERA	2013	1.363.400	2.933.028	298.397	22%	1.956.202	61.340	4.500.333	- 130.591	127.921	7%	5.546.249
Flottante 34,5%	2012	1.354.900	2.634.631	73.834	5%	1.894.862	15.516	4.630.924	174.936	118.300	6%	5.641.000
EMILIA ROMAGNA	2011	1.336.800	2.560.797	- 43.767	-3%	1.879.346	9.123	4.455.988	431.579	83.426	4%	5.641.000
(*)	2010	1.282.300	2.604.564			1.870.223		4.024.409		100.351	5%	
	2014	702.000	1.702.643	- 239.565	-34%	1.993.549	4.522	4.444.898	289.575	66.747	3%	3.539.000
IREN	2013	640.000	1.942.208	245.003	38%	1.989.027	34.770	4.155.323	- 547.802	66.747	3%	3.539.000
Flottante 37,6%	2012	643.000	1.697.204	294.064	46%	1.954.257	109.551	4.703.125	- 157.633	66.747	3%	3.539.000
EMILIA ROMAGNA	2011	655.000	1.403.141	258.861	40%	1.844.706	- 236.914	4.860.758	438.386	-	0%	3.539.000
(*)	2010	669.000	1.144.280			2.081.620		4.422.372		97.504	5%	
<b>TOTALE MEGA 2</b>	<b>2014</b>	2.150.400	4.533.887	- 341.348	-15,9%	3.988.962	43.733	8.989.407	333.751	200.805		9.493.292
	<b>2013</b>	2.003.400	4.875.235	543.400	27,1%	3.945.229	96.110	8.655.656	- 678.393	194.668		9.085.249
	<b>2012</b>	1.997.900	4.331.835	367.898	18,4%	3.849.119	125.067	9.334.049	17.303	185.047		9.180.000
	<b>2011</b>	1.991.800	3.963.937	215.094	10,8%	3.724.052	- 227.791	9.316.746	869.965	83.426		9.180.000
	<b>2010</b>	1.951.300	3.748.844			3.951.843		8.446.781		197.855		
<b>MEDIA PER ABITANTE SERVITO</b>	<b>2014</b>	<b>227</b>	<b>478</b>			<b>420</b>		<b>947</b>		<b>21,2</b>		
	<b>2013</b>	<b>221</b>	<b>537</b>			<b>434</b>		<b>953</b>		<b>21,4</b>		
	<b>2012</b>	<b>218</b>	<b>472</b>			<b>419</b>		<b>1.017</b>		<b>20,2</b>		
	<b>2011</b>	<b>217</b>	<b>432</b>			<b>406</b>		<b>1.015</b>		<b>9,1</b>		

<b>GRANDI</b>	<b>ANNO</b>	<b>Ricavi Totali</b>	<b>Immob. Mat.+Immat.</b>	<b>Investimenti Netti</b>	<b>% su Ric.</b>	<b>Patrimonio Netto</b>	<b>Risparmio</b>	<b>Debito</b>	<b>Trend Debito</b>	<b>Dividendi</b>	<b>% su P.N.</b>	<b>AB. SERV. SII + IU</b>
	2014	242.200	1.038.269	182.152	75%	463.588	114.067	929.747	95.035	39.722	9%	1.007.708
ACEGAS APS	2013	247.000	856.117	2.668	1%	349.521	- 34.839	834.712	- 2.396	28.039	8%	1.007.751
	2012	214.229	853.449	- 2.342	-1%	384.360	15.546	837.108	- 5.676	20.617	5%	1.012.733
VENETO	2011	212.061	855.791	92.971	44%	368.814	6.798	842.784	146.417	9.896	3%	1.012.733
(*)	2010	195.066	762.820			362.016		696.367		9.896	3%	
	2014	354.802	456.424	- 411	-0,1%	161.958	- 1.553	601.800	73.845	-		1.368.851
VERITAS	2013	337.010	456.835	22.402	7%	163.511	4.996	527.955	32.740	-		1.368.851
VENETO	2012	336.509	434.433	- 4.827	-1%	158.515	11.708	495.215	- 17.489	-		1.382.097
	2011	311.541	439.260	21.688	7%	146.807	- 3.199	512.704	61.634	-		1.382.097

	2010	305.774	417.572			150.006		451.070		-			
	2014	145.919	352.451	2.360	2%	88.642	11.924	299.777	-	1.645	1.194	1%	788.541
ACQUE	2013	136.656	350.091	8.549	6%	76.718	6.596	301.422	-	6.763	995	1%	800.000
	2012	130.073	341.542	28.861	22%	70.122	4.547	308.185	19.106		-	0%	776.250
TOSCANA	2011	134.609	312.681	25.230	19%	65.575	6.753	289.079	15.747		4.379	7%	776.250
	2010	127.985	287.451			58.822		273.332			4.578	8%	
	2014	225.041	431.243	9.069	4%	215.870	8.108	244.866	8.768		12.593	6%	1.277.000
PUBLIACQUA	2013	223.491	422.174	17.170	8%	207.762	18.411	236.098	6.842		12.593	6%	1.300.000
	2012	209.648	405.004	27.326	13%	189.351	11.437	229.256	-	20.030	11.824	6%	1.259.997
TOSCANA	2011	198.886	377.678	28.045	14%	177.914	4.849	249.286	26.025		11.824	7%	1.259.997
	2010	184.454	349.633			173.065		223.261			9.803	6%	
	2014	103.756	210.382	18.936	18%	60.885	10.773	180.512	10.217		-		407.000
AC. D. FIORA	2013	93.888	191.446	21.643	23%	50.112	7.475	170.295	17.960		-		400.000
	2012	89.675	169.803	18.825	21%	42.637	8.054	152.335	3.376		-		401.362
TOSCANA	2011	81.666	150.978	9.909	12%	34.583	6.168	148.959	1.810		-		401.362
	2010	75.004	141.069			28.415		147.149			-		
SEI TOSCANA	2014	146.606	146.606	69.862	48%	146.606	88.467	146.606	21.847		146.606		852.600
	2013	132.327	76.744	-	4.338	-3%	58.139	16.344	124.759	-	13.129		852.600
Pro Forma	2012	159.748	106.682	22.641	14%	67.395	29.774	163.488	36.772		25.600		852.600
	2011	154.974	109.641	23.812	15%	63.221	26.008	152.316	31.853		25.600		852.600
	2011	153.022	111.429			62.813		146.063			25.600		
SIENA AMB.	2013	50.586	41.678	-	3.225	-6%	19.992	1.849	65.149	-	13.083		270.000
TOSCANA	2012	60.406	44.903	-	2.930	-5%	18.143	2.063	78.232		8.387		270.000
incorporato in SEI T.	2011	59.644	47.833	-	2.213	-4%	16.080	395	69.845		4.197		270.000
	2010	57.787	50.046			15.685		65.648					
AISA	2013	17.094	4.264	-	15.682	-92%	7.574	-	11.073	13.717	-	8.899	185.000
TOSCANA	2012	24.836	19.946	-	89	0%	18.647	1.848	22.616		953		185.000
incorporato in SEI T.	2011	24.247	20.035	-		0%	16.799	-	21.663		-		185.000
	2010	24.247	20.035			16.799		21.663					
CAS. SERV.	2013	4.235	1.265	-	1.739	-41%	1.371	51	2.775	-	2.914		37.000
TOSCANA	2012	5.396	3.004		405	8%	1.320	-	97	5.689	1.740		37.000
incorporato in SEI T.	2011	5.748	2.599	-		0%	1.417	-		3.949	-		37.000
	2010	5.748	2.599			1.417		3.949					
COSECA	2013	22.915	1.707	-	7.248	-32%	553	-	520	15.146	-	8.052	220.000
TOSCANA	2012	28.154	8.955	-	688	-2%	1.073		7	23.198	-	661	220.000
incorporato in SEI T.	2011	25.413	9.643		425	2%	1.066		13	23.859		2.056	220.000
	2010	25.318	9.218			1.053		21.803					

CSA	2013	11.897	2.230	-	2.044	-17%	3.049	437	2.372	-	5.781		115.000
TOSCANA	2012	15.356	4.274		343	2%	2.612	353	8.153		753		115.000
incorporato in SEI T.	2011	14.322	3.931		-	0%	2.259	-	7.400		-		115.000
	2010	14.322	3.931				2.259		7.400				
	2014	143.346	79.278	-	1.972	-1%	94.669	4.403	60.632	-	9.706	-	646.658
QUADRIFOGLIO	2013	151.688	81.250	-	2.566	-2%	90.266	3.892	70.338	-	17.170	-	646.658
TOSCANA	2012	152.039	83.816	-	1.658	-1%	86.374	5.445	87.508	-	2.355	-	646.658
	2011	154.511	85.474		21.229	14%	80.929	13.432	89.863		26.106	-	646.658
	2010	130.624	64.245				67.497		63.757			-	
<b>TOTALE GRANDI</b>	<b>2014</b>	1.361.670	2.714.653		279.996	20,6%	1.232.218	236.189	2.463.940		198.361	200.115	6.348.358
	<b>2013</b>	1.322.060	2.434.657		65.528	5,0%	996.029	22.875	2.265.579		18.084	67.227	6.375.860
	<b>2012</b>	1.291.921	2.394.729		88.826	6,9%	998.754	86.511	2.273.095		13.704	58.041	6.331.697
<b>7</b>	<b>2011</b>	1.248.248	2.331.503		222.884	17,9%	937.843	60.809	2.284.991		309.592	51.699	6.331.697
	<b>2010</b>	1.171.929	2.134.219				902.634		2.000.999			49.877	
<b>MEDIA PER ABITANTE SERVITO</b>	<b>2014</b>	<b>214</b>	<b>428</b>				<b>194</b>		<b>388</b>			<b>31,5</b>	
	<b>2013</b>	<b>207</b>	<b>382</b>				<b>156</b>		<b>355</b>			<b>10,5</b>	
	<b>2012</b>	<b>204</b>	<b>378</b>				<b>158</b>		<b>359</b>			<b>9,2</b>	
	<b>2011</b>	<b>197</b>	<b>368</b>				<b>148</b>		<b>361</b>			<b>8,2</b>	

<b>MEDIE</b>	<b>ANNO</b>	<b>Ricavi Totali</b>	<b>Immob. Mat.+Immat.</b>	<b>Investimenti Netti</b>	<b>% su Ric.</b>	<b>Patrimonio Netto</b>	<b>Risparmio</b>	<b>Debito</b>	<b>Trend Debito</b>	<b>Dividendi</b>	<b>% su P.N.</b>	<b>AB. SERV SII + IU</b>		
	2014	168.999	283.560	13.650	8%	52.849	1.166	169.119	14.184	-		1.123.494		
ETRA	2013	175.316	269.910	11.846	7%	51.683	4.898	154.935	577	-		1.116.552		
VENETO	2012	172.088	258.064	13.374	8%	46.785	2.315	154.358	19.147	-		1.055.091		
	2011	168.110	244.690	7.778	5%	44.470	2.188	135.211	-	15.806		1.055.091		
	2010	160.611	236.912			42.282		151.017						
	2014	283.483	320.046	-	5.175	-2%	165.552	3.372	266.251	-	12.547	-	113.639	
AIM	2013	320.000	325.221	-	5.246	-2%	162.180	4.280	278.798	-	13.322	-	113.639	
VENETO	2012	304.624	330.467	-	4.108	-1%	157.900	8.084	292.120	-	25.329	-	113.639	
	2011	274.176	334.575		2.809	1%	149.816	2.873	317.449		22.878	-	113.639	
	2010	250.430	331.766				146.943		294.571			-		
	2014	76.000	206.707	7.441	10%	164.246	5.860	153.443	-	3.265	5.444	3%	378.803	
AIMAG	2013	77.569	199.266	-	1.709	-2%	158.386	9.190	156.708	-	20.269	5.037	3%	381.342
HERA 25%	2012	68.941	200.975		3.108	5%	149.196	2.987	176.977		32.868	3.138	2%	384.913
EMILIA ROMAGNA	2011	67.768	197.867		8.902	13%	146.209	5.438	144.109		10.676	7.028	5%	384.913

(*)	2010	61.583	188.965		0%	140.771		133.433		6.494	5%			
	2014	96.470	147.227	8.284	9%	69.274	5.617	138.968	4.368	-		373.581		
ASA	2013	91.256	138.943	13.152	14%	63.657	24.102	134.600	-	9.500	-	373.581		
IREN 40%	2012	90.383	125.791	14.533	16%	39.555	6.629	144.100	6.159	-		373.581		
TOSCANA	2011	84.971	111.258	12.804	15%	32.926	450	137.941	11.517	-		373.581		
(**)	2010	85.083	98.454			32.476		126.424		-				
	2014	119.820	121.959	6.005	5%	42.816	9.517	108.930	-	7.052	3.748	9%	528.636	
MARCHE MULT.	2013	117.256	115.954	6.011	5%	33.299	4.600	115.982	7.500	2.157	6%	528.636		
	2012	118.307	109.943	10.815	9%	28.699	3.665	108.482	9.514	2.157	8%	528.636		
MARCHE	2011	106.428	99.128	9.555	9%	25.034	1.999	98.968	15.803	2.152	9%	528.636		
	2010	90.527	89.573			23.035		83.165		2.157	9%			
	2014	52.315	97.438	-	2.265	-4%	52.066	3.129	75.463	-	3.199	848	2%	300.000
NUOVE ACQUE	2013	50.716	99.703	-	1.224	-2%	48.937	3.688	78.662	-	2.202	1.046	2%	300.000
Privati 46,16%	2012	50.914	100.927	1.993	4%	45.249	3.302	80.864	-	1.740	300	1%	313.117	
TOSCANA	2011	47.500	98.934	5.085	11%	41.947	2.721	82.604	4.799	300	1%	313.117		
	2010	42.535	93.849			39.226		77.805		300	1%			
	2014	71.744	100.361	1.010	1%	26.040	1.794	76.340	1.434	-		500.000		
UMBRA ACQUE	2013	71.832	99.351	3.260	5%	24.246	3.102	74.906	-	11.247	-	500.000		
UMBRIA	2012	68.979	96.091	28.120	41%	21.144	1.027	86.153	5.109	-	-	500.000		
Privati 40%	2011	65.405	67.971	1.288	2%	20.117	-	413	81.044	7.045	-	500.000		
	2010	64.753	66.683			20.530		73.999		-				
	2014	42.186	61.028	1.014	2%	24.095	442	82.451	-	1.449	-	220.000		
SII	2013	39.656	60.014	259	1%	23.653	100	83.900	-	3.653	-	220.000		
UMBRIA	2012	37.555	59.755	-	170	-0,5%	23.553	124	87.553	2.959	-	220.000		
Privati 25%	2011	35.939	59.925	-	0%	23.429	-	84.594	-	-	-	220.000		
	2010		59.925			23.429		84.594						
	2014	84.745	56.877	355	0,4%	45.492	8.534	66.523	4.423	2.845	6%	322.423		
SESA	2013	73.970	56.522	-	2.445	-3%	36.958	5.019	62.100	-	7.270	-	322.423	
Privati 49%	2012	69.404	58.967	4.838	7%	31.939	5.586	69.370	6.139	-		196.646		
VENETO	2011	59.581	54.129	963	2%	26.353	4.382	63.231	7.145	-		196.646		
	2010	51.476	53.166			21.971		56.086		-				
	2014	33.756	4.935	50	0,1%	5.365	1.177	14.534	-	1.039	-	300.000		
SAVNO	2013	33.828	4.885	517	2%	4.188	247	15.573	-	1.239	-	300.000		
Privati 40%	2012	34.089	4.368	-	308	-1%	3.941	1.235	16.812	-	1.283	-	300.000	
VENETO	2011	32.645	4.676	1.372	4%	2.706	728	18.095	388	-		300.000		
	2010	31.547	3.304			1.978		17.707		-				
	2014	48.700	9.823	-	521	-1%	7.501	407	39.285	-	2.259	-	94.000	

REA	2013	43.148	10.344	7.604	18%	7.094	3.328	41.544	9.360	-	94.000	
Privati 24%	2012	43.359	2.740	309	1%	3.766	5	32.184	4.743	-	91.627	
TOSCANA	2011	42.512	2.431	-		3.761	-	27.441	-	-	91.627	
	2010		2.431			3.761		27.441				
GEST	2014	73.478	17.721	1.754	-2%	6.515	8	37.910	142	-	403.542	
UMBRIA	2013	72.359	19.475	88	0,1%	6.507	20	38.052	1.105	-	403.542	
Privati 52%	2012	64.159	19.387	19.087	30%	6.487	6.300	39.157	22.316	-	403.542	
	2011	55.861	300	38	0,1%	187	47	16.841	2.391	-	403.542	
	2010	51.014	262			140		14.450				
MULTISERVIZI	2014	77.982	157.832	24.483	-31%	117.660	29.762	115.539	13.251	1.500	1%	410.686
MARCHE	2013	81.254	182.315	1.049	1%	87.898	9.697	128.790	2.378	-	410.686	
	2012	83.221	181.266	10.803	13%	78.201	8.915	126.412	355	-	410.686	
	2011	79.401	170.463	13.299	17%	69.286	6.969	126.057	1.876	-	410.686	
	2010	73.825	157.164			62.317		124.181		-		
A.T.S.	2014	52.714	60.480	7.335	14%	6.304	2.848	69.990	7.097	-	500.000	
VENETO	2013	45.246	53.145	11.626	26%	3.456	228	77.087	7.620	-	500.000	
	2012	43.453	41.519	12.846	30%	3.228	502	69.467	2.858	-	500.000	
	2011	39.254	28.673	8.828	22%	2.726	562	72.325	9.971	-	500.000	
	2010	35.940	19.845			2.164		62.354		-		
A.VI.	2014	40.160	87.171	5.709	14%	24.967	5.594	101.149	15.487	-	300.000	
VENETO	2013	40.870	81.462	5.803	14%	19.373	2.224	85.662	698	-	300.000	
	2012	38.288	75.659	4.176	11%	17.149	1.426	86.360	3.680	-	269.780	
	2011	35.172	71.483	8.386	24%	15.723	1.274	90.040	15.439	-	269.780	
	2010	33.287	63.097			14.449		74.601		-		
A.V.S.	2014	32.333	64.975	3.771	12%	13.249	2.492	76.076	14.395	-	258.000	
VENETO	2013	31.763	61.204	502	2%	10.757	1.462	61.681	1.462	-	258.000	
	2012	30.259	60.702	9.957	33%	9.295	907	63.143	7.863	-	258.000	
	2011	30.745	50.745	-	0%	8.388	1.632	71.006	1.933	-	258.000	
	2010	30.227	50.745			6.756		72.939		-		
A.D.CH.	2014	42.986	77.293	480	1%	43.556	1.389	51.861	4.683	-	106.337	
VENETO	2013	43.137	76.813	438	-1%	42.167	945	47.178	631	-	106.337	
	2012	42.207	77.251	1.078	3%	41.222	849	46.547	6.449	-	85.582	
	2011	41.758	76.173	1.200	3%	40.373	405	52.996	1.721	-	85.582	
	2010	41.722	74.973			39.968		51.275		-		
A.VE.	2014	88.112	87.373	9.308	11%	8.372	1.100	106.074	8.233	-	790.398	
VENETO	2013	90.697	78.065	2.162	2%	7.272	2.608	114.307	2.596	-	762.447	
	2012	85.271	75.903	6.146	7%	4.664	609	116.903	10.282	-	734.474	

	2011	80.221	69.757	9.929	12%	4.055	539	106.621	16.274	-	734.474
	2010	76.249	59.828			3.516		90.347		-	
CE.VE.SE	2014	50.414	324.728	- 2.487	-5%	214.513	903	74.970	16.165	-	253.000
VENETO	2013	50.766	327.215	374	1%	213.610	1.054	58.805	559	-	240.000
	2012	53.268	326.841	2.675	5%	212.556	1.523	59.364	9.730	-	237.832
	2011	46.891	324.166	3.836	8%	214.079	390	49.634	5.838	-	237.832
	2010	46.837	320.330			213.689		55.472		-	
POL.AC.	2014	42.715	87.052	1.062	2%	25.022	41	63.215	2.180	-	266.381
VENETO	2013	45.531	85.990	- 889	-2%	24.981	1.271	65.395	961	-	266.381
	2012	42.186	86.879	- 1.931	-5%	23.710	145	66.356	632	-	242.543
	2011	39.232	88.810	- 1.750	-4%	23.565	214	65.724	1.052	-	242.543
	2010	38.506	90.560			23.351		66.776		-	
GAIA	2014	85.624	111.533	4.032	5%	18.356	217	192.217	9.121	-	445.338
TOSCANA	2013	83.460	107.501	7.702	9%	18.139	308	183.096	14.001	-	445.515
	2012	74.410	99.799	12.404	17%	17.831	1.006	169.095	17.381	-	418.593
	2011	64.203	87.395	7.033	11%	16.825	34	151.714	5.714	-	418.593
	2010	63.983	80.362			16.791		146.000		-	
CIIP	2014	59.531	206.014	8.908	15%	103.111	4.519	105.168	4.152	-	303.937
MARCHE	2013	56.280	197.106	8.504	15%	98.592	3.848	101.016	4.497	-	303.937
	2012	59.168	188.602	14.516	25%	94.744	2.548	96.519	9.876	-	303.937
	2011	59.174	174.086	17.023	29%	92.196	2.451	86.643	18.659	-	303.937
	2010	44.913	157.063			89.745		67.984		-	
CONTARINA	2014	84.175	26.751	3.818	5%	16.669	953	34.690	710	-	550.000
VENETO	2013	83.091	22.933	1.114	1%	15.716	4.823	33.980	865	-	552.000
	2012	71.357	21.819	19	0%	10.893	783	34.845	2.948	-	469.000
	2011	66.139	21.800	6.242	9%	10.110	718	37.793	12.060	-	469.000
	2010	55.859	15.558			9.392		25.733		-	
PD TRE	2014	44.594	13.432	9	0,02%	2.106	217	33.302	9.165	-	326.228
VENETO	2013	38.121	13.423	728	2%	1.889	380	42.467	5.879	-	326.228
	2012	29.766	12.695	3.095	10%	1.509	221	36.588	9.975	-	312.270
	2011	27.685	9.600	2.942	11%	1.288	785	26.613	2.234	-	312.270
	2010	19.886	6.658			503		24.379		-	
ECOAMBIENTE	2014	33.326	11.410	933	3%	8.511	34	25.688	11.115	-	247.000
VENETO	2013	34.131	10.477	603	2%	8.477	52	36.803	16.109	-	242.543
	2012	35.052	9.874	-	0%	8.425	-	20.694	-	-	242.543
	2011	35.052	9.874	-	-	8.425	-	20.694	-	-	242.543
	2010	35.052	9.874			8.425		20.694		-	

AGSM / AMIA VENETO	2014	62.827	16.805	-	558	-1%	22.278	30	21.682	1.916	1.148	5%	327.776		
	2013	63.317	17.363	-	1.929	-3%	22.248	-	196	19.766	-	5.807	1.178	5%	327.776
	2012	63.074	19.292	-	724	-1%	22.444	926	25.573	-	1.603	1.436	6%	327.776	
	2011	64.581	20.016		2.544	4%	21.518	-	101	27.176	-	4.576	586	3%	327.776
	2010	65.423	17.472				21.619			31.752		-	0%		
AGSM / SERIT VENETO	2014	46.941	6.228	3.736	8%	3.114	-	632	25.804	6.697	-	0%	440.000		
	2013	33.716	2.492	126	0,4%	3.746		992	19.107	2.069	1.003	27%	440.000		
	2012	35.011	2.366	133	0,4%	2.754	1.336		17.038	1.505	-	0%	440.000		
	2011	34.012	2.233	-	521	-2%	1.418	203	15.533	323	-	0%	440.000		
	2010	29.132	2.754				1.215		15.210		-	0%			
AREA EMILIA ROMAGNA	2014	36.244	9.900	-	78	-0,2%	4.601	546	21.052	137	-		165.000		
	2013	31.889	9.978		72	0,2%	4.055	190	20.915	2.613	-		165.000		
	2012	31.865	9.906	-	903	-3%	3.865	113	18.302	-	3.761	-	165.000		
	2011	33.717	10.809		791	2%	3.752	657	22.063	2.708	-		165.000		
	2010	27.711	10.018				3.095		19.355		-				
ASM PRATO TOSCANA	2014	59.408	40.942	-	696	-1%	23.279	-	271	62.401	-	1.160	-	254.449	
	2013	59.947	41.638		1.258	2%	23.550	557	63.561	3.102	-		254.449		
	2012	60.339	40.380	-	933	-2%	22.993	153	60.459	1.513	-		250.762		
	2011	58.946	41.313	-	1.323	-2%	22.840	128	58.946	-	1.323	-	250.762		
	2010	59.297	42.636				22.712		60.269		-				
PUBLIAMB. TOSCANA	2014	69.276	39.380	-	6.125	-9%	12.649	250	75.985	-	5.424	-	412.641		
	2013	72.439	45.505	-	2.936	-4%	12.399	1.375	81.409	-	20.642	-	422.000		
	2012	73.846	48.441		11.160	15%	11.024	145	102.051	12.407	-		422.956		
	2011	72.069	37.281	-	1.109	-2%	10.879	364	89.644	7.196	-		422.956		
	2010	67.444	38.390				10.515		82.448		-				
AAMPS TOSCANA	2014	40.706	30.824	-	3.392	-8%	3.727	-	11.701	53.363	15.566	-	156.998		
	2013	41.853	34.216	-	2.631	-6%	15.428	84	37.797	-	11.144	-	156.998		
	2012	43.221	36.847	-	3.710	-9%	15.344	8	48.941	-	2.718	-	156.998		
	2011	45.582	40.557	-	763	-2%	15.336	-	705	51.659	5.238	-	156.998		
	2010	46.000	41.320				16.041		46.421		-				
GEOFOR TOSCANA	2014	62.218	4.796	-	552	-1%	10.667	1.473	23.419	4.585	-	0%	380.000		
	2013	61.038	5.348	-	819	-1%	9.194	473	18.834	-	6.288	-	0%	340.000	
	2012	76.396	6.167		1.643	2%	8.721	1.250	25.122	-	917	-	0%	340.000	
	2011	62.047	4.524		318	1%	7.471	-	392	26.039	1.018	-	0%	340.000	
	2010	59.561	4.206				7.863		25.021		1.248	16%			
ANCONAMB.	2014	30.367	11.076	-	1.581	-5%	4.894	417	20.992	-	1.962	-	167.562		
	2013	30.468	12.657	-	2.022	-7%	4.477	-	295	22.954	-	2.091	-	167.562	

MARCHE	2012	30.103	14.679	-	1.509	-5%	4.772	-	501	25.045	-	1.164	-	167.562
	2011	29.508	16.188	-	1.983	-7%	5.273	-	190	26.209	-	2.882	-	167.562
	2010	30.337	18.171				5.463			29.091			-	
COSMARI	2014	40.364	35.989		10.159	25%	13.602	-	658	36.337		8.866	-	321.314
	2013	30.423	25.830		2.689	9%	14.260		12	27.471		1.489	-	321.314
MARCHE	2012	31.292	23.141		1.377	4%	14.248	-	960	25.982		9.497	-	321.314
	2011	30.399	21.764		-	0%	15.208		-	16.485		-	-	321.314
	2010	30.399	21.764				15.208			16.485			-	
<b>TOTALE MEDIE 34</b>	<b>2014</b>	2.334.713	2.939.666		47.402	2,0%	1.363.018		80.546	2.620.191		36.350	15.533	12.041.163
	<b>2013</b>	2.316.343	2.892.264		64.761	2,8%	1.282.472		94.666	2.583.841	-	45.095	10.421	11.962.888
	<b>2012</b>	2.255.855	2.827.503		173.909	7,7%	1.187.806		60.117	2.628.936		129.794	7.031	11.558.400
	<b>2011</b>	2.116.684	2.653.594		125.516	5,9%	1.127.689		36.350	2.499.142		149.663	10.066	11.558.400
	<b>2010</b>	1.901.149	2.528.078				1.091.339			2.349.479			10.199	
<b>MEDIA PER ABITANTE SERVITO</b>	<b>2014</b>	<b>194</b>	<b>244</b>				<b>113</b>			<b>218</b>			<b>1,3</b>	
	<b>2013</b>	<b>194</b>	<b>242</b>				<b>107</b>			<b>216</b>			<b>0,9</b>	
	<b>2012</b>	<b>195</b>	<b>245</b>				<b>103</b>			<b>227</b>			<b>0,6</b>	
	<b>2011</b>	<b>183</b>	<b>230</b>				<b>98</b>			<b>216</b>			<b>0,9</b>	

<b>PICCOLE</b>	<b>ANNO</b>	<b>Ricavi Totali</b>	<b>Immob. Mat.+Immat.</b>	<b>Investimenti Netti</b>	<b>% su Ric.</b>	<b>Patrimonio Netto</b>	<b>Risparmio</b>	<b>Debito</b>	<b>Trend Debito</b>	<b>Dividendi</b>	<b>% su P.N.</b>	<b>AB. SERV SII + IU</b>	
BIM VENETO	2014	28.806	22.968	-	1.793	-6%	19.088	5.020	54.122	-	28.595	-	207.432
	2013	39.244	24.761	-	655	-2%	14.068	1.215	82.717	-	2.719	-	207.432
	2012	35.642	25.416		1.268	4%	12.853	1.836	85.436	-	227	-	207.432
	2011	39.401	24.148	-	6.379	-16%	11.017	2.040	85.663		3.102	-	207.432
	2010	39.079	30.527				8.977		82.561			-	
SOELIA EMILIA ROMAGNA	2014	119.874	53.278	-	1.545	-1%	24.596	370	86.364	-	24.929	-	22.229
	2013	129.395	54.823	-	249	-0,2%	24.226	40	111.293		14.631	-	22.229
	2012	123.273	55.072		43	0,0%	24.266	884	96.662		18.371	-	22.229
	2011	75.000	55.029		1.260	2%	25.150	716	78.291	-	143.976	-	22.229
	2010	68.791	53.769				24.434		222.267			-	
CMV EMILIA ROMAGNA	2014	40.958	18.731	-	551	-1,3%	7.736	598	44.299	-	7.022	-	79.016
	2013	46.185	19.282		2.162	5%	7.138	1.094	51.321		4.598	-	78.780
	2012	42.592	17.120		3.272	8%	6.044	70	46.723		4.469	-	78.780
	2011	38.728	13.848		5.326	14%	5.974	1.292	42.254		4.915	-	78.780
	2010	37.559	8.522				4.682		37.339			-	

AC. TOSC. Privati 100% TOSCANA	2014	6.951	4.879	-	339	-5%	3.800	84	8.610	360	158	4%	55.000	
	2013	7.606	5.218	-	443	-6%	3.716	459	8.250	139	-		55.000	
	2012	6.825	5.661	-	239	-4%	3.257	237	8.111	-	129	-	42.127	
	2011	6.276	5.900	-	-	0%	3.020	-	8.240	-	-	-	42.127	
	2010	6.276	5.900				3.020		8.240					
GEAL Privati 48% TOSCANA	2014	17.548	21.068	2.546	15%	10.634	682	15.759	-	1.959	1.125	11%	87.598	
	2013	17.046	18.522	3.158	19%	9.952	1.828	17.718	1.599	974	10%	87.598		
	2012	16.405	15.364	1.816	11%	8.124	2.196	16.119	3.959	-	0%	87.598		
	2011	13.561	13.548	338	2%	5.928	-	12.160	-	910	-	0%	87.598	
	2010	13.929	13.210			6.048		13.070			-	0%		
VALDALP. SERV. Privati 32% VENETO	2014	588	3	-	3	-1%	19	-	2	118	-	10	-	15.927
	2013	579	6	-	-	0%	21	-	-	128	-	-	-	15.927
	2012		6				21			128				15.927
	2011													15.927
	2010													
EC. & SERV. TOSCANA Privato 100%	2014	3.633	1.380	209	6%	230	8	14.651	-	940	-	-	19.441	
	2013	4.233	1.171	-	0%	222	11	15.591	1.120	-	-	-	19.441	
	2012	3.768	1.171	294	8%	211	15	14.471	502	-	-	-	19.441	
	2011	3.008	877	-	0%	196	-	13.969	-	-	-	-	19.441	
	2010	3.008	877			196		13.969						
RIECO Privati 100% MARCHE	2014	18.578	4.733	-	400	-2%	3.537	808	8.483	-	1.421	500	14%	85.567
	2013	16.709	5.133	2.241	13%	2.729	159	9.904	5.595	-	-	-	85.567	
	2012	4.419	2.892			2.570		4.309		-	-	-	85.567	
	2011	-	-			-		-		-	-	-	-	
	2010	-	-			-		-		-	-	-	-	
IDEALSERVICE Privati 100% MARCHE Alle Marche per 2,7%	2014	2.937	824	61	2%	920	75	1.589	154	1	0,1%	39.185		
	2013	2.907	763	0	0%	845	-	1.435	-			39.185		
	2012		763			845		1.435				39.185		
	2011											39.185		
	2010													
AM CONS. SOC. Privati 100% MARCHE	2014	7.696	1.447	-	159	-2%	1.186	129	7.976	850	-	-	14.651	
	2013	7.856	1.606	-	0%	1.057	-	7.126	-			-	14.651	
	2012		1.606			1.057		7.126				-	14.651	
	2011											-	14.651	
	2010											-		
DIODORO	2014	14.197	1.002	107	1%	4.347	1.360	4.369	-	947	-	-	4.296	
	2013	13.648	895	-	0%	2.987	-	5.316	-	-	-	-	4.296	



	2010													
COSP UMBRIA Privati 100%	2014	44.162	4.793	722	2%	8.173	676	33.178	2.069	-		9.760		
	2013	36.930	4.071	-	0%	7.497	-	31.109	-	-		9.760		
	2012		4.071			7.497		31.109				9.760		
	2011											9.760		
	2010													
ASTE Privati 21,31% MARCHE	2014	48.847	108.683	363	1%	87.856	1.401	52.727	-	2.634	1.000	1%	111.751	
	2013	51.660	108.320	-	1.000	-2%	86.455	3.988	55.361	-	107	1.300	2%	111.751
	2012	50.307	109.320	658	1%	82.467	350	55.468	1.928		1.381	2%	111.751	
	2011	51.096	108.662	2.577	5%	82.117	872	53.540	-	1.023	1.103	1%	111.751	
	2010	48.414	106.085			81.245		54.563			979	1%		
ASET MARCHE	2014	41.979	13.506	1.849	4%	7.194	870	18.608	3.544	-			212.734	
	2013	41.782	11.657	-	642	-2%	6.324	822	15.064	-	2.814	-	212.734	
	2012	41.794	12.299	593	1%	5.502	591	17.878	-	5.787	-		212.734	
	2011	39.581	11.706	293	1%	4.911	73	23.665	2.812		-		212.734	
	2010	38.033	11.413			4.838		20.853			-			
ATAC MARCHE	2014	13.148	13.461	1.111	8%	2.237	716	16.008	-	1.075	-		41.484	
	2013	14.139	12.350	242	2%	1.521	114	17.083	-	956	-		41.484	
	2012	13.973	12.108	1.421	10%	1.407	185	18.039	-	150	-		41.484	
	2011	13.449	10.687	1.542	11%	1.222	119	18.189	2.172		-		41.484	
	2010	12.437	9.145			1.103		16.017			-			
ASSEM MARCHE	2014	6.006	198	-	49	-1%	1.808	300	6.185	-	854	-	12.935	
	2013	5.673	247	-	80	-1%	1.508	207	7.039	-	153	-	12.935	
	2012	7.408	327	3	0,0%	1.301	-	208	7.192	1.947	-		12.935	
	2011	6.249	324	-	0%	1.509	-	5.245	-		-		12.935	
	2010	6.249	324			1.509		5.245			-			
ASSM MARCHE	2014	16.746	47.073	-	480	-3%	33.031	1.764	21.757	-	4.577	648	2%	23.828
	2013	16.281	47.553	2.108	13%	31.267	1.212	26.334	4.559		1.027	3%	23.828	
	2012	13.062	45.445	4.590	35%	30.055	-	116	21.775	4.983	-		23.828	
	2011	16.840	40.855	466	3%	30.171	116	16.792	859		-		23.828	
	2010	15.808	40.389			30.055		15.933						
APM MARCHE	2014	25.500	38.981	5.085	20%	20.194	229	32.544	1.940		680	3%	113.587	
	2013	23.906	33.896	656	3%	19.965	53	30.604	3.065		-		113.587	
	2012	22.969	33.240	3.123	14%	19.912	-	291	27.539	2.007	740	4%	113.587	
	2011	23.801	30.117	4.520	19%	20.203	270	25.532	2.536		852	4%	113.587	
	2010	23.364	25.597			19.933		22.996			-			
	2014	10.479	25.283	4.083	39%	12.215	791	16.894	2.796		-		27.947	

ACQUAMBIENTE	2013	10.099	21.200	4.173	41%	11.424	1.574	14.098	5.464	-		27.947		
MARCHE	2012	9.495	17.027	469	5%	9.850	1.491	8.634	-	208	-	27.947		
	2011	9.386	16.558	-	968	-10%	8.359	519	8.842	-	807	27.947		
	2010	8.605	17.526			7.840		9.649			-			
	2014	4.358	1.516	54	1%	154	13	3.167	154	-		15.952		
S. GIORGIO DISTR.	2013	4.487	1.462	-	13	-0,3%	141	103	3.013	-	198	15.952		
MARCHE	2012	4.556	1.475	45	1%	38	10	3.211	101	-		15.952		
	2011	4.207	1.430	35	1%	28	13	3.110	838	-		15.952		
	2010	3.828	1.395			15		2.272		-				
	2014	57.569	55.299	-	967	-2%	8.029	944	62.872	118	-	281.229		
VALLE UMBRA S.	2013	56.101	56.266	-	1.642	-3%	7.085	1.195	62.754	-	2.725	281.229		
UMBRIA	2012	54.157	57.908	452	1%	5.890	231	65.479	-	1.390	-	281.229		
	2011	52.355	57.456	2.256	4%	5.659	-	570	66.869	-	656	281.229		
	2010	49.022	55.200			6.229		67.525		-				
	2014	56.558	93.241	-	1.321	-2%	49.738	-	503	121.293	12.482	351	1%	112.227
ASM	2013	53.325	94.562	-	1.376	-3%	50.241	125	108.811	840	866	2%	112.227	
UMBRIA	2012	53.997	95.938	2.404	4%	50.116	2.734	107.971	-	8.763	792	2%	112.227	
	2011	53.196	93.534	-	1.179	-2%	47.382	-	400	116.734	4.715	674	1%	112.227
	2010	51.630	94.713			47.782		112.019		1.110	2%			
	2014	12.000	28.662	-	510	-4%	9.952	35	17.973	-	512	-		11.412
MEDIO CH.	2013	10.702	29.172	-	880	-8%	9.917	21	18.485	-	673	-		11.412
VENETO	2012	9.970	30.052	-	-	0%	9.896	-	19.158	-	-	-		11.412
	2011		30.052				9.896		19.158					
	2010													
	2014	24.640	78.626	-	403	-2%	63.781	953	39.559	14.990	-			116.366
ASI	2013	22.125	79.029	1.317	6%	62.828	685	24.569	-	2.408	-			116.366
VENETO	2012	23.953	77.712	1.804	8%	62.143	304	26.977	2.354	-				116.366
	2011	21.791	75.908	2.211	10%	61.839	858	24.623	1.382	-				116.366
	2010	21.566	73.697			60.981		23.241		-				
	2014	7.515	6.096	1.835	24%	6.141	1.196	4.040	1.741	-				87.255
CAIBT	2013	6.850	4.261	1.184	17%	4.945	785	2.299	-	347	-			87.255
VENETO	2012	6.849	3.077	-	12.558	-183%	4.160	-	7.812	2.646	-	2.490	-	74.057
	2011	6.144	15.635	-	211	-3%	11.972	386	5.136	277	-			74.057
	2010	5.026	15.846			11.586		4.859		-				
	2014	14.864	15.920	386	3%	8.331	1.030	32.470	14.283	-				97.644
AC.B.LIV.	2013	14.924	15.534	3.873	26%	7.301	74	18.187	3.739	-				97.644
VENETO	2012	17.170	11.661	4.727	28%	7.227	613	14.448	3.616	-				140.000

	2011	13.712	6.934 -	33.583	-245%	6.614 -	13.402	10.832 -	3.765	-	140.000
	2010	9.981	40.517			20.016		14.597		-	
SISP	2014	19.568	25.737	895	5%	16.198	693	28.767	5.072	-	247.000
VENETO	2013	20.629	24.842	3.553	17%	15.505	340	23.695 -	1.420	-	247.000
	2012	20.283	21.289	2.778	14%	15.165	352	25.115	2.868	-	247.000
	2011	18.705	18.511	2.444	13%	14.813	113	22.247	3.296	-	247.000
	2010	17.684	16.067			14.700		18.951		-	
SILE PIAVE	2014	11.617	57.324	1.696	15%	23.797	421	12.508 -	1.956	-	95.000
VENETO	2013	10.894	55.628	2.268	21%	23.376	10	14.464	1.956	-	95.000
	2012	11.470	53.360 -	216	-2%	23.366	4	12.508 -	697	-	95.000
	2011	10.901	53.576	1.018	9%	23.362	29	13.205	946	-	95.000
	2010	9.759	52.558			23.333		12.259		-	
AGS	2014	25.920	57.585	464	2%	7.742	665	33.501	699	-	147.834
VENETO	2013	20.963	57.121	1.363	7%	7.077	289	32.802 -	441	-	147.834
	2012	20.835	55.758	3.906	19%	6.788	168	33.243	2.981	-	104.120
	2011	20.672	51.852	2.275	11%	6.620	209	30.262	4.486	-	104.120
	2010	19.180	49.577			6.411		25.776		-	
CADF	2014	29.080	60.203 -	317	-1%	54.256	1.286	23.090 -	733	-	103.203
EMILIA ROMAGNA	2013	27.201	60.520	37.874	139%	52.970	47.976	23.823 -	13.769	-	103.203
	2012	34.031	22.646	9.943	29%	4.994	408	37.592	10.255	-	103.203
	2011	27.056	12.703	2.857	11%	4.586	164	27.337 -	72	-	103.203
	2010	26.398	9.846			4.422		27.409		-	
SORGEACQUA	2014	8.252	18.885	1.400	17%	3.430	641	19.282	711	-	59.100
EMILIA ROMAGNA	2013	8.304	17.485	446	5%	2.789	766	18.571 -	433	-	59.100
	2012	7.549	17.039	646	9%	2.023	314	19.004	1.028	-	59.100
	2011	7.739	16.393	1.058	14%	1.709	569	17.976	1.105	-	59.100
	2010	7.317	15.335			1.140		16.871		-	
EMILIA AMB.	2014	15.420	40.280	21.975	143%	19.816	17.685	24.354	1.458	-	101.007
EMILIA ROMAGNA	2013	15.560	18.305	1.934	12%	2.131	138	22.896 -	1.441	-	101.007
	2012	16.686	16.371	2.627	16%	1.993	696	24.337	658	-	101.007
	2011	15.177	13.744	8.867	58%	1.297	413	23.679	12.252	-	101.007
	2010	12.137	4.877			884		11.427		-	
AZ.S.TOANO	2014	693	1.103 -	60	-9%	72	20	1.066 -	77	-	4.466
EMILIA ROMAGNA	2013	670	1.163 -	73	-11%	52	-	1.143 -	59	-	4.466
	2012	664	1.236 -	100	-15%	52	1	1.202 -	210	-	4.466
	2011	682	1.336 -	11	-2%	51	1	1.412 -	193	-	4.466
	2010	638	1.347			50		1.605		-	

TENNACOLA MARCHE	2014	15.554	33.616	-	9	-0,1%	29.425	766	10.787	472	-	120.864
	2013	15.160	33.625	-	39	0%	28.659	698	10.315	-	25	120.864
	2012	15.274	33.664		265	2%	27.961	507	10.340	-	6.141	120.864
	2011	15.108	33.399		518	3%	27.454	439	16.481	-	115	120.864
	2010	14.762	32.881				27.015		16.596		-	
ASVO VENETO	2014	22.022	8.820		1.095	5%	20.878	215	3.984	-	527	95.000
	2013	21.819	7.725	-	932	-4%	20.663	-	4.511	-	856	95.000
	2012	22.090	8.657	-	834	-4%	21.238	10.732	5.367	-	779	95.000
	2011	21.744	9.491	-	692	-3%	10.506	329	6.146	-	936	95.000
	2010	21.610	10.183				10.177		7.082		-	
AVA + GRETA VENETO	2014	28.175	21.955	-	1.872	-7%	19.146	1.083	21.782	-	2.592	203.601
	2013	28.618	23.827	-	3.814	-13%	18.063	406	24.374	-	4.146	203.601
	2012	28.726	27.641		3.310	12%	17.657	588	28.520		4.476	203.601
	2011	27.980	24.331		8.466	30%	17.069	2.531	24.044		3.003	203.601
	2010	16.002	15.865				14.538		21.041		-	
A.CH.AMB. VENETO	2014	14.776	1.297	-	260	-2%	2.912	330	4.444	-	583	170.000
	2013	13.721	1.557		154	1%	2.582	723	5.027		85	170.000
	2012	13.785	1.403		33	0,2%	1.859	478	4.942	-	446	170.000
	2011	14.821	1.370	-	146	-1%	1.381	468	5.388	-	2.323	170.000
	2010	14.763	1.516				913		7.711		-	
SORARIS VENETO	2014	8.749	1.996		510	6%	1.507	107	4.552		816	100.000
	2013	8.561	1.486		5	0,1%	1.400	119	3.736		483	100.000
	2012	9.090	1.481	-	256	-3%	1.281	95	3.253	-	387	100.000
	2011	8.851	1.737		32	0,4%	1.186	98	3.640		499	100.000
	2010	8.808	1.705				1.088		3.141		-	
UTILYA VENETO	2014	3.676	2.168		59	2%	562	141	2.461	-	406	43.000
	2013	3.608	2.109		38	1%	421	58	2.867	-	355	43.000
	2012	3.874	2.071		795	21%	363	79	3.222		1.088	43.000
	2011	3.299	1.276		294	9%	284	64	2.134		382	43.000
	2010	2.958	982				220		1.752		-	
VIC. NORD SERV. VENETO	2014	731	13	-	11	-2%	16	18	276	-	141	6.547
	2013	680	24		-	0%	2	-	417		-	6.547
	2012		24				2		417			6.547
	2011											6.547
	2010											
SIVE	2014	7.719	362		86	1%	735	296	2.870	-	743	69.851
	2013	7.903	276		42	1%	439	197	3.613	-	540	69.851

VENETO	2012	7.404	234 -	45 -1%	242	35	4.153	1.028	-	69.851
	2011	7.492	279 -	84 -1%	207	5	3.125 -	576	-	69.851
	2010	7.297	363		202		3.701		-	
BOV. ATT. VENETO	2014	1.558	10 -	19 -1%	163	28	336 -	4	-	15.813
	2013	1.600	29 -	49 -3%	135	7	340	50	-	15.813
	2012	1.665	78 -	75 -5%	128	34	290 -	190	-	16.000
	2011	1.700	153 -	36 -2%	94	20	480 -	398	-	16.000
	2010	1.677	189		74		878		-	
ESACOM VENETO	2014	9.595	1.051	82 1%	1.879	194	2.434	332	-	85.443
	2013	10.040	969 -	102 -1%	1.685	573	2.102	40	-	100.000
	2012	9.444	1.071 -	102 -1%	1.112	279	2.062 -	529	-	100.000
	2011	9.058	1.173 -	170 -2%	833	294	2.591	537	-	100.000
	2010	8.430	1.343		539		2.054		-	
SAVI SERV. VENETO	2014	6.131	3.592 -	23 0%	2.377	31	6.098	729	-	97.642
	2013	5.160	3.615 -	56 -1%	2.346	29	5.369 -	692	-	97.642
	2012	5.900	3.671	722 12%	2.317	35	6.061	172	-	97.642
	2011	7.287	2.949 -	303 -4%	2.282	18	5.889	544	-	97.642
	2010	6.443	3.252		2.264		5.345		-	
BELLUNUM VENETO	2014	5.244	1.034	98 2%	2.340	192	2.133 -	53	-	35.545
	2013	5.539	936 -	177 -3%	2.148	395	2.186 -	1.439	-	35.545
	2012	5.313	1.113	162 3%	1.753	225	3.625	343	-	35.545
	2011	5.799	951 -	288 -5%	1.528	221	3.282	200	-	35.545
	2010	5.481	1.239		1.307		3.082		-	
PONTE SERV. VENETO	2014	1.484	1.473	104 7%	26	1	7.300	1.261	-	8.382
	2013	1.430	1.369	37 3%	25	1	6.039	571	-	8.382
	2012	1.358	1.332	2 0,1%	24	5	5.468	1.156	-	8.382
	2011	1.247	1.330	90 7%	19	1	4.312 -	293	-	8.382
	2010	1.161	1.240		18		4.605		-	
ECOMONT VENETO	2014	3.412	2.084 -	57 -2%	601	76	2.201 -	39	-	30.000
	2013	3.472	2.141 -	374 -11%	525	66	2.240 -	689	-	30.000
	2012	3.539	2.515 -	52 -1%	459	190	2.929 -	442	-	30.000
	2011	4.055	2.567 -	138 -3%	269	45	3.371 -	305	-	30.000
	2010	4.246	2.705		224		3.676		-	
SABAR EMILIA ROMAGNA	2014	11.760	795 -	205 -1,7%	1.203	605	7.491 -	390	-	72.161
	2013	10.878	1.000 -	99 -1%	598 -	3.938	7.881 -	32.916	-	72.250
	2012	14.330	1.099 -	65 -0,5%	4.536	754	40.797	163	-	72.603
	2011	12.102	1.164 -	14.735 -122%	3.782 -	1.492	40.634	1.673	-	72.603

	2010	18.282	15.899			5.274		38.961		-	
	2014	14.866	3.503	1.061	7%	1.068	88	6.625	980	-	109.536
COSEA	2013	14.039	2.442	- 15	-0,1%	980	41	5.645	- 370	-	109.536
EMILIA ROMAGNA	2012	13.068	2.457	30	0,2%	939	37	6.015	- 330	-	109.536
	2011	12.935	2.427	100	1%	902	109	6.345	502	-	109.536
	2010	12.817	2.327			793		5.843		-	
	2014	21.192	7.004	- 148	-1%	1.211	32	16.713	- 5.753	-	148.240
GEOVEST	2013	22.388	7.152	- 813	-4%	1.179	43	22.466	3.324	-	140.000
EMILIA ROMAGNA	2012	21.323	7.965	- 821	-4%	1.136	54	19.142	1.105	-	140.000
	2011	20.280	8.786	-	0%	1.082	-	18.037	-	-	140.000
	2010	20.280	8.786			1.082		18.037			
	2014	2.299	223	- 43	-2%	69	8	1.937	- 59	-	15.057
MONT.SERV.	2013	2.367	266	- 82	-3%	61	3	1.996	- 54	-	15.057
EMILIA ROMAGNA	2012	2.550	348	58	2%	58	8	2.050	436	-	15.057
	2011	2.550	290	-	0%	50	-	1.614	-	-	15.057
	2010	2.550	290			50		1.614			
	2014	18.356	4.211	- 328	-2%	5.081	521	7.715	- 3.158	-	93.808
AER	2013	18.070	4.539	- 51	-0,3%	4.560	284	10.873	- 2.610	-	93.808
TOSCANA	2012	18.941	4.590	- 367	-2%	4.276	553	13.483	2.002	-	93.808
	2011	17.712	4.957	739	4%	3.723	117	11.481	932	-	93.808
	2010	17.162	4.218			3.606		10.549		-	
	2014	11.177	2.331	- 248	-2%	1.208	36	11.536	- 5.292	-	62.407
CIS	2013	13.679	2.579	201	1%	1.172	30	16.828	- 2.887	-	62.407
TOSCANA	2012	16.645	2.378	628	4%	1.142	15	19.715	5.338	-	62.407
	2011	15.006	1.750	- 47	-0,3%	1.127	96	14.377	803	-	62.407
	2010	12.780	1.797			1.031		13.574		-	
	2014	15.659	2.561	572	4%	1.359	286	16.289	- 493	-	79.151
ASCIT	2013	15.294	1.989	- 19	-0,1%	1.073	243	16.782	719	-	79.151
TOSCANA	2012	15.349	2.008	- 254	-2%	830	247	16.063	- 271	-	79.151
	2011	15.297	2.262	- 386	-3%	583	8	16.334	1.346	-	79.151
	2010	14.770	2.648			575		14.988		-	
	2014	13.656	5.938	797	6%	2.431	91	9.280	76	-	104.045
SOGEPU	2013	14.701	5.141	2.099	14%	2.340	2.119	9.204	73	-	104.045
TOSCANA	2012	13.399	3.042	667	5%	221	- 198	9.131	1.828	-	104.045
	2011	13.978	2.375	-	0%	419	-	7.303	-	-	104.045
	2010	13.978	2.375			419		7.303			
	2014	13.354	7.515	487	4%	2.247	524	9.122	- 1.910	-	31.660

ESA	2013	13.372	7.028	-	915	-7%	1.723	183	11.032	-	1.887	-	31.660		
TOSCANA	2012	12.406	7.943		292	2%	1.540	771	12.919		1.048	-	31.660		
	2011	11.398	7.651		-	0%	769	-	11.871		-	-	31.660		
	2010	11.398	7.651				769		11.871						
	2014	25.540	7.797		593	2%	2.247	-	2.697		23.946	1.085	-	120.640	
SIST. AMB. LU	2013	24.159	7.204	-	923	-4%	4.944	-	301		22.861	6.342	-	120.000	
TOSCANA	2012	24.554	8.127	-	777	-3%	5.245	-	49		16.519	-	138	120.000	
	2011	24.222	8.904	-	222	-1%	5.294	-	442		16.657	-	374	120.000	
	2010	25.157	9.126				5.736				17.031		-		
	2014	8.487	4.952		96	1%	1.006	610			4.805	770	-	69.022	
ASMIU	2013	8.148	4.856	-	225	-3%	396	-	614		4.035	1.522	-	69.022	
TOSCANA	2012	8.392	5.081	-	217	-3%	1.010	11			2.513	198	-	69.022	
	2011	7.918	5.298		-	0%	999	-			2.315	-	-	69.022	
	2010	7.918	5.298				999				2.315				
	2014	20.244	6.101	-	292	-1%	3.855	98			14.674	-	4.601	-	93.756
SEA AMB.	2013	20.162	6.393	-	629	-3%	3.757	-	106		19.275	-	6.535	-	93.756
TOSCANA	2012	18.705	7.022	-	823	-4%	3.863	-	1.098		25.810	4.344	-	93.756	
	2011	18.743	7.845	-	252	-1%	4.961	-	81		21.466	3.422	-	93.756	
	2010	18.112	8.097				5.042				18.044		-		
	2014	19.115	4.702		1.445	8%	1.088	-	39		13.685	853	-	70.298	
ERSU	2013	18.062	3.257	-	1.959	-11%	1.127	155			12.832	-	1.986	-	70.298
TOSCANA	2012	18.657	5.216	-	70	-0,4%	972	106			14.818	-	1.583	-	70.298
	2011	16.448	5.286	-	175	-1%	866	-	10		16.401	-	376	-	70.298
	2010	16.007	5.461				876				16.777		-		
	2014	16.197	22.069	-	751	-5%	1.537	-	758		20.864	-	975	-	66.160
ASIU	2013	16.600	22.820	-	665	-4%	2.295	605			21.839	-	943	-	66.160
TOSCANA	2012	18.615	23.485		867	5%	1.690	5			22.782	661	-	66.160	
	2011	22.263	22.618		1.194	5%	1.685	5			22.121	-	671	-	66.160
	2010	21.111	21.424				1.680				22.792		-		
	2014	20.829	1.176	-	19	-0,1%	4.830	363			3.359	-	479	-	34.531
SOGENUS	2013	15.037	1.195	-	233	-2%	4.467	-	476		3.838	152	-	34.531	
MARCHE	2012	15.103	1.428	-	205	-1%	4.943	-	1.197		3.686	-	302	-	34.531
	2011	19.798	1.633	-	124	-1%	6.140	1.436			3.988	-	429	-	34.531
	2010	19.108	1.757				4.704				4.417		-		
	2014	9.390	629		32	0,3%	305	15			2.795	418	-	40.533	
JESI SERVIZI	2013	9.411	597		48	1%	290	-			2.377	-	231	-	40.533
MARCHE	2012	9.595	549		31	0%	290	14			2.608	88	-	40.533	

	2011	9.690	518	-	0%	276	-	2.520	-	-	40.533
	2010	9.690	518			276		2.520		-	
FERMO ASITE	2014	18.579	15.117	84	0,5%	3.638	2.312	12.547	-	3.370	37.783
MARCHE	2013	18.322	15.033	-	496	-3%	1.326	303	15.917	-	37.783
	2012	12.277	15.529	3.922	32%	1.023	367	20.760	6.520	-	37.783
	2011	12.989	11.607	392	3%	656	-	14.240	502	-	37.783
	2010	16.746	11.215			2.521		13.738		-	
ASIT	2014										32.072
UMBRIA	2013										32.072
	2012	4.788	107	-	38	-1%	121	1	3.478	-	32.072
	2011	4.732	145	-	47	-1%	120	63	3.596	-	32.072
	2010	4.592	192			57		4.370			
ESA	2014	2.306	708	-	47	-2%	145	6	1.327	-	15.834
UMBRIA	2013	2.311	755	-	40	-2%	139	5	1.343	-	15.834
	2012	2.241	795	6	0,3%	134	-	1.362	-	146	15.834
	2011	2.358	789	-	0%	236	-	1.508	-	-	15.834
	2010		789			236		1.508			
<b>TOTALE PICCOLE 73</b>	<b>2014</b>	1.210.166	1.150.800	37.637	3,1%	667.794	46.859	1.191.177	-	43.875	5.401.931
	<b>2013</b>	1.209.581	1.113.163	50.409	4,2%	620.935	66.701	1.235.052	-	32.132	5.407.461
	<b>2012</b>	1.110.552	1.062.861	42.261	3,8%	553.788	17.937	1.270.987	63.798	2.913	5.380.572
	<b>2011</b>	1.027.666	989.267	-	8.386	-0,8%	507.655	-	3.812	1.124.993	5.283.593
	<b>2010</b>	951.766	967.601			501.571		1.202.554		2.860	
<b>MEDIA PER ABITANTE SERVITO</b>	<b>2014</b>	<b>224</b>	<b>213</b>			<b>124</b>		<b>221</b>		<b>0,8</b>	
	<b>2013</b>	<b>224</b>	<b>206</b>			<b>115</b>		<b>228</b>		<b>0,8</b>	
	<b>2012</b>	<b>206</b>	<b>198</b>			<b>103</b>		<b>236</b>		<b>0,5</b>	
	<b>2011</b>	<b>195</b>	<b>187</b>			<b>96</b>		<b>213</b>		<b>0,5</b>	

**TOTALE  
116**

**MULTIUTILITY**

**SOLO SERVIZIO IDRICO**

**SOLO IGIENE URBANA**

**BILANCIO NON DISPONIBILE**

(\*) Immobilizzazioni di SII e IU stimate in base ai dati sugli investimenti per settore

Ricavi limitati a SII e IU in base ai Conti Economici per settore

(\*\*) Dati stimati in base alla quota di ricavi del SII

Rispetto al prospetto "per tipologia" non sono presenti le seguenti 13 aziende: Umbriadue, Leli & Galtelli, Angelantonio, Gesenu, Sia, Tsa, Ecocave, Ipic, Interpark, Geseco, Romagna Acque, Valli Varanensi, Aman.

## ALLEGATO 3.B

## INDICATORI SU INNOVAZIONE E FINANZA (SII - IU)

## Per tipologia societaria

AZIENDE CON LOGICA FINANZ.	ANNO	Ricavi Totali	Immob. Mat.+Immat.	Investimenti Netti	% su Ric.	Patrimonio Netto	Risparmio	Debito	Trend Debito	Dividendi	% su P.N.	AB. SERV. SII + IU
HERA Flottante 34,5% EMILIA ROMAGNA (*)	2014	1.448.400	2.270.580	- 165.900	-11%	1.995.413	39.211	4.544.509	44.176	134.058	7%	5.954.292
	2013	1.363.400	2.436.480	- 198.151	-15%	1.956.202	61.340	4.500.333	- 130.591	127.921	7%	5.546.249
	2012	1.354.900	2.634.631	73.834	5%	1.894.862	15.516	4.630.924	174.936	118.300	6%	5.641.000
	2011	1.336.800	2.560.797	- 43.767	-3%	1.879.346	9.123	4.455.988	431.579	83.426	4%	5.641.000
	2010	1.282.300	2.604.564			1.870.223		4.024.409		100.351	5%	
IREN Flottante 37,6% EMILIA ROMAGNA (*)	2014	702.000	1.702.643	- 239.565	-34%	1.993.549	4.522	4.444.898	289.575	66.747	3%	3.539.000
	2013	640.000	1.942.208	245.003	38%	1.989.027	34.770	4.155.323	- 547.802	66.747	3%	3.539.000
	2012	643.000	1.697.204	294.064	46%	1.954.257	109.551	4.703.125	- 157.633	66.747	3%	3.539.000
	2011	655.000	1.403.141	258.861	40%	1.844.706	- 236.914	4.860.758	438.386	-	0%	3.539.000
	2010	669.000	1.144.280			2.081.620		4.422.372		97.504	5%	
<b>TOTALE MEGA PRIV. 2</b>	<b>2014</b>	<b>2.150.400</b>	<b>3.973.222</b>	<b>- 405.465</b>	<b>-18,9%</b>	<b>3.988.962</b>	<b>43.733</b>	<b>8.989.407</b>	<b>333.751</b>	<b>200.805</b>	<b>5,0%</b>	<b>9.493.292</b>
	<b>2013</b>	<b>2.003.400</b>	<b>4.378.687</b>	<b>46.852</b>	<b>2,3%</b>	<b>3.945.229</b>	<b>96.110</b>	<b>8.655.656</b>	<b>- 678.393</b>	<b>194.668</b>	<b>4,9%</b>	<b>9.085.249</b>
	<b>2012</b>	<b>1.997.900</b>	<b>4.331.835</b>	<b>367.898</b>	<b>18,4%</b>	<b>3.849.119</b>	<b>125.067</b>	<b>9.334.049</b>	<b>17.303</b>	<b>185.047</b>	<b>4,8%</b>	<b>9.180.000</b>
	<b>2011</b>	<b>1.991.800</b>	<b>3.963.937</b>	<b>215.094</b>	<b>10,8%</b>	<b>3.724.052</b>	<b>- 227.791</b>	<b>9.316.746</b>	<b>869.965</b>	<b>83.426</b>	<b>2,2%</b>	<b>9.180.000</b>
	<b>2010</b>	<b>1.951.300</b>	<b>3.748.844</b>			<b>3.951.843</b>		<b>8.446.781</b>		<b>197.855</b>	<b>5,0%</b>	
<b>MEDIA PER ABITANTE SERVITO</b>	<b>2014</b>	<b>227</b>	<b>419</b>	<b>- 42,7</b>		<b>420</b>	<b>5</b>	<b>947</b>	<b>35</b>	<b>21</b>		<b>2.373.323</b>
	<b>2013</b>	<b>221</b>	<b>482</b>	<b>5,2</b>		<b>434</b>	<b>11</b>	<b>953</b>	<b>- 75</b>	<b>21</b>		<b>2.271.312</b>
	<b>2012</b>	<b>218</b>	<b>472</b>	<b>40,1</b>		<b>419</b>	<b>14</b>	<b>1.017</b>	<b>2</b>	<b>20</b>		<b>2.295.000</b>
	<b>2011</b>	<b>217</b>	<b>432</b>	<b>23,4</b>		<b>406</b>	<b>- 25</b>	<b>1.015</b>	<b>95</b>	<b>9</b>		<b>2.295.000</b>
AIMAG HERA 25% EMILIA ROMAGNA (*)	2014	76.000	206.707	7.441	10%	164.246	5.860	153.443	- 3.265	5.444	3%	378.803
	2013	77.569	199.266	- 1.709	-2%	158.386	9.190	156.708	- 20.269	5.037	3%	381.342
	2012	68.941	200.975	3.108	5%	149.196	2.987	176.977	32.868	3.138	2%	384.913
	2011	67.768	197.867	8.902	13%	146.209	5.438	144.109	10.676	7.028	5%	384.913
	2010	61.583	188.965		0%	140.771		133.433		6.494	5%	
ACEGAS APS HERA 100% VENETO (*)	2014	242.200	1.038.269	182.152	75%	463.588	114.067	929.747	95.035	39.722	9%	1.007.708
	2013	247.000	856.117	2.668	1%	349.521	- 34.839	834.712	- 2.396	28.039	8%	1.007.751
	2012	214.229	853.449	- 2.342	-1%	384.360	15.546	837.108	- 5.676	20.617	5%	1.012.733
	2011	212.061	855.791	92.971	44%	368.814	6.798	842.784	146.417	9.896	3%	1.012.733
	2010	195.066	762.820			362.016		696.367		9.896	3%	
MARCHE MULT. HERA 46,4%	2014	119.820	121.959	6.005	5%	42.816	9.517	108.930	- 7.052	3.748	9%	528.636
	2013	117.256	115.954	6.011	5%	33.299	4.600	115.982	7.500	2.157	6%	528.636
	2012	118.307	109.943	10.815	9%	28.699	3.665	108.482	9.514	2.157	8%	528.636

MARCHE	2011	106.428	99.128	9.555	9%	25.034	1.999	98.968	15.803	2.152	9%	528.636
	2010	90.527	89.573			23.035		83.165		2.157	9%	
ASTEIA	2014	48.847	108.683	363	1%	87.856	1.401	52.727	2.634	1.000	1%	111.751
Privati 21,31%	2013	51.660	108.320	1.000	-2%	86.455	3.988	55.361	107	1.300	2%	111.751
MARCHE	2012	50.307	109.320	658	1%	82.467	350	55.468	1.928	1.381	2%	111.751
	2011	51.096	108.662	2.577	5%	82.117	872	53.540	1.023	1.103	1%	111.751
	2010	48.414	106.085			81.245		54.563		979	1%	
ACQUE	2014	145.919	352.451	2.360	2%	88.642	11.924	299.777	1.645	1.194	1%	788.541
Privati 45%	2013	136.656	350.091	8.549	6%	76.718	6.596	301.422	6.763	995	1%	800.000
TOSCANA	2012	130.073	341.542	28.861	22%	70.122	4.547	308.185	19.106	-	0%	776.250
	2011	134.609	312.681	25.230	19%	65.575	6.753	289.079	15.747	4.379	7%	776.250
	2010	127.985	287.451			58.822		273.332		4.578	8%	
PUBLIACQUA	2014	225.041	431.243	9.069	4%	215.870	8.108	244.866	8.768	12.593	6%	1.277.000
Privati 40%	2013	223.491	422.174	17.170	8%	207.762	18.411	236.098	6.842	12.593	6%	1.300.000
TOSCANA	2012	209.648	405.004	27.326	13%	189.351	11.437	229.256	20.030	11.824	6%	1.259.997
	2011	198.886	377.678	28.045	14%	177.914	4.849	249.286	26.025	11.824	7%	1.259.997
	2010	184.454	349.633			173.065		223.261		9.803	6%	
NUOVE ACQUE	2014	52.315	97.438	2.265	-4%	52.066	3.129	75.463	3.199	848	2%	300.000
Privati 46,16%	2013	50.716	99.703	1.224	-2%	48.937	3.688	78.662	2.202	1.046	2%	300.000
TOSCANA	2012	50.914	100.927	1.993	4%	45.249	3.302	80.864	1.740	300	1%	313.117
	2011	47.500	98.934	5.085	11%	41.947	2.721	82.604	4.799	300	1%	313.117
	2010	42.535	93.849			39.226		77.805		300	1%	
AC. TOSC.	2014	6.951	4.879	339	-5%	3.800	84	8.610	360	158	4%	55.000
Privati 100%	2013	7.606	5.218	443	-6%	3.716	459	8.250	139	-		55.000
TOSCANA	2012	6.825	5.661	239	-4%	3.257	237	8.111	129	-		42.127
	2011	6.276	5.900	-	0%	3.020	-	8.240	-	-		42.127
	2010	6.276	5.900			3.020		8.240				
GEAL	2014	17.548	21.068	2.546	15%	10.634	682	15.759	1.959	1.125	11%	87.598
Privati 48%	2013	17.046	18.522	3.158	19%	9.952	1.828	17.718	1.599	974	10%	87.598
TOSCANA	2012	16.405	15.364	1.816	11%	8.124	2.196	16.119	3.959	-	0%	87.598
	2011	13.561	13.548	338	2%	5.928	120	12.160	910	-	0%	87.598
	2010	13.929	13.210			6.048		13.070		-	0%	
SESA	2014	84.745	56.877	355	0,4%	45.492	8.534	66.523	4.423	2.845	6%	322.423
Privati 49%	2013	73.970	56.522	2.445	-3%	36.958	5.019	62.100	7.270	-		322.423
VENETO	2012	69.404	58.967	4.838	7%	31.939	5.586	69.370	6.139	-		196.646
	2011	59.581	54.129	963	2%	26.353	4.382	63.231	7.145	-		196.646
	2010	51.476	53.166			21.971		56.086		-		

RIECO Privati 100% MARCHE	2014	18.578	4.733	-	400	-2%	3.537	808	8.483	-	1.421	500	14%	85.567
	2013	16.709	5.133		2.241	13%	2.729	159	9.904		5.595	-		85.567
	2012	4.419	2.892				2.570		4.309			-		85.567
	2011	-	-				-		-			-		-
	2010	-	-				-		-			-		-
IDEALSERVICE Privati 100% MARCHE Alle Marche per 2,7%	2014	2.937	824		61	2%	920	75	1.589		154	1	0,1%	39.185
	2013	2.907	763		0	0%	845	-	1.435		-			39.185
	2012		763				845		1.435					39.185
	2011													39.185
	2010													39.185
PICENAMBIENTE Privati 49,59% MARCHE	2014	21.204	11.581	-	76	0%	5.943	92	16.051		1.288	-	0%	154.055
	2013	20.703	11.657	-	29	0%	5.851	80	14.763		1.119			154.055
	2012	19.585	11.686		622	3%	5.771	-	13.644		1.416	-	0%	154.055
	2011	20.359	11.064		622	3%	5.954	-	12.228		2.215	192	3%	154.055
	2010	19.952	10.442				6.523		10.013			771	12%	154.055
<b>TOTALE PRIVATISTICHE CON DIVIDENDI 13</b>	<b>2014</b>	1.062.105	2.456.712		207.272	<b>19,5%</b>	1.185.410	164.281	1.981.968		88.853	69.178	5,8%	5.136.267
	<b>2013</b>	1.043.289	2.249.440		32.947	<b>3,2%</b>	1.021.129	19.179	1.893.115	-	16.213	52.141	5,1%	5.173.308
	<b>2012</b>	959.057	2.216.493		77.456	<b>8,1%</b>	1.001.950	49.670	1.909.328		47.355	39.417	3,9%	4.992.575
	<b>2011</b>	918.125	2.135.382		174.288	<b>19,0%</b>	948.865	33.123	1.856.229		226.894	36.874	3,9%	4.907.008
	<b>2010</b>	842.197	1.961.094				915.742		1.629.335			34.978	3,8%	4.907.008
<b>MEDIA PER ABITANTE SERVITO</b>	<b>2014</b>	<b>207</b>	<b>478</b>		<b>40,4</b>		<b>231</b>	<b>32</b>	<b>386</b>		<b>17</b>	<b>13</b>		
	<b>2013</b>	<b>202</b>	<b>435</b>		<b>6,4</b>		<b>197</b>	<b>4</b>	<b>366</b>	-	<b>3</b>	<b>10</b>		
	<b>2012</b>	<b>192</b>	<b>444</b>		<b>15,5</b>		<b>201</b>	<b>10</b>	<b>382</b>		<b>9</b>	<b>8</b>		
	<b>2011</b>	<b>187</b>	<b>435</b>		<b>35,5</b>		<b>193</b>	<b>7</b>	<b>378</b>		<b>46</b>	<b>8</b>		
	<b>2010</b>													
ASA IREN 40% TOSCANA (**)	2014	96.470	147.227		8.284	9%	69.274	5.617	138.968		4.368	-		373.581
	2013	91.256	138.943		13.152	14%	63.657	24.102	134.600	-	9.500	-		373.581
	2012	90.383	125.791		14.533	16%	39.555	6.629	144.100		6.159	-		373.581
	2011	84.971	111.258		12.804	15%	32.926	450	137.941		11.517	-		373.581
	2010	85.083	98.454				32.476		126.424			-		373.581
AC. D. FIORA Privati 40% TOSCANA	2014	103.756	210.382		18.936	18%	60.885	10.773	180.512		10.217	-		407.000
	2013	93.888	191.446		21.643	23%	50.112	7.475	170.295		17.960	-		400.000
	2012	89.675	169.803		18.825	21%	42.637	8.054	152.335		3.376	-		401.362
	2011	81.666	150.978		9.909	12%	34.583	6.168	148.959		1.810	-		401.362
	2010	75.004	141.069				28.415		147.149			-		401.362
UMBRA ACQUE	2014	71.744	100.361		1.010	1%	26.040	1.794	76.340		1.434	-		500.000
	2013	71.832	99.351		3.260	5%	24.246	3.102	74.906	-	11.247	-		500.000

UMBRIA Privati 40%	2012	68.979	96.091	28.120	41%	21.144	1.027	86.153	5.109	-	500.000
	2011	65.405	67.971	1.288	2%	20.117	- 413	81.044	7.045	-	500.000
	2010	64.753	66.683			20.530		73.999		-	
SII UMBRIA Privati 25%	2014	42.186	61.028	1.014	2%	24.095	442	82.451	- 1.449	-	220.000
	2013	39.656	60.014	259	1%	23.653	100	83.900	- 3.653	-	220.000
	2012	37.555	59.755	- 170	-0,5%	23.553	124	87.553	2.959	-	220.000
	2011	35.939	59.925	-	0%	23.429	-	84.594	-	-	220.000
	2010		59.925			23.429		84.594			
UMBRIADUE UMBRIA Privati 100%	2014	7.759	268	- 5	0%	7.023	316	19.741	894	-	
	2013	7.080	273	-	0%	6.707	-	18.847	-	-	
	2012		273			6.707		18.847			
	2011										
	2010										
SAVNO Privati 40% VENETO	2014	33.756	4.935	50	0,1%	5.365	1.177	14.534	- 1.039	-	300.000
	2013	33.828	4.885	517	2%	4.188	247	15.573	- 1.239	-	300.000
	2012	34.089	4.368	- 308	-1%	3.941	1.235	16.812	- 1.283	-	300.000
	2011	32.645	4.676	1.372	4%	2.706	728	18.095	388	-	300.000
	2010	31.547	3.304			1.978		17.707		-	
VALDALP. SERV. Privati 32% VENETO	2014	588	3	- 3	-1%	19	- 2	118	- 10	-	15.927
	2013	579	6	-	0%	21	-	128	-	-	15.927
	2012		6			21		128			15.927
	2011										15.927
	2010										
EC. & SERV. TOSCANA Privato 100%	2014	3.633	1.380	209	6%	230	8	14.651	- 940	-	19.441
	2013	4.233	1.171	-	0%	222	11	15.591	1.120	-	19.441
	2012	3.768	1.171	294	8%	211	15	14.471	502	-	19.441
	2011	3.008	877	-	0%	196	-	13.969	-	-	19.441
	2010	3.008	877			196		13.969			
SEI TOSCANA Privati 41%	2014	146.606	21.236	- 1.386	-1%	16.252	7.578	83.501	40.707	-	607.000
	2013	25.600	22.622			8.674		42.794		-	
SIENA AMB. TOSCANA incorporato in SEI T.	2013	50.586	41.678	- 3.225	-6%	19.992	1.849	65.149	- 13.083		270.000
	2012	60.406	44.903	- 2.930	-5%	18.143	2.063	78.232	8.387		270.000
	2011	59.644	47.833	- 2.213	-4%	16.080	395	69.845	4.197		270.000
	2010	57.787	50.046			15.685		65.648			
AISA TOSCANA incorporato in SEI T.	2013	17.094	4.264	- 15.682	-92%	7.574	- 11.073	13.717	- 8.899		185.000
	2012	24.836	19.946	- 89	0%	18.647	1.848	22.616	953		185.000
	2011	24.247	20.035	-	0%	16.799	-	21.663	-		185.000

	2010	24.247	20.035			16.799		21.663		
CAS. SERV. TOSCANA	2013	4.235	1.265 - 1.739	-41%		1.371	51	2.775 - 2.914		37.000
incorporato in SEI T.	2012	5.396	3.004 405	8%		1.320 -	97	5.689 1.740		37.000
	2011	5.748	2.599 -	0%		1.417 -		3.949 -		37.000
	2010	5.748	2.599			1.417		3.949		
COSECA TOSCANA	2013	22.915	1.707 - 7.248	-32%		553 -	520	15.146 - 8.052		220.000
incorporato in SEI T.	2012	28.154	8.955 - 688	-2%		1.073	7	23.198 - 661		220.000
	2011	25.413	9.643 425	2%		1.066	13	23.859 2.056		220.000
	2010	25.318	9.218			1.053		21.803		
CSA TOSCANA	2013	11.897	2.230 - 2.044	-17%		3.049	437	2.372 - 5.781		115.000
incorporato in SEI T.	2012	15.356	4.274 343	2%		2.612	353	8.153 753		115.000
	2011	14.322	3.931 -	0%		2.259 -		7.400 -		115.000
	2010	14.322	3.931			2.259		7.400		
REA	2014	48.700	9.823 - 521	-1%		7.501	407	39.285 - 2.259	-	94.000
Privati 24%	2013	43.148	10.344 7.604	18%		7.094	3.328	41.544 9.360	-	94.000
TOSCANA	2012	43.359	2.740 309	1%		3.766	5	32.184 4.743	-	91.627
	2011	42.512	2.431 -			3.761 -		27.441 -	-	91.627
	2010		2.431			3.761		27.441		
LELI & GALTELLI Privati 100% MARCHE	2014									1.830
	2013									1.830
	2012									1.830
	2011									1.830
	2010									
AM CONS. SOC. Privati 100% MARCHE	2014	7.696	1.447 - 159	-2%		1.186	129	7.976 850	-	14.651
	2013	7.856	1.606 -	0%		1.057 -		7.126 -		14.651
	2012		1.606			1.057		7.126		14.651
	2011									14.651
	2010									
DIODORO Privati 100% MARCHE	2014	14.197	1.002 107	1%		4.347	1.360	4.369 - 947	-	4.296
	2013	13.648	895 -	0%		2.987 -		5.316 -		4.296
	2012		895			2.987		5.316		4.296
	2011									4.296
	2010									
ECOELPIDIENSE Privati 57% MARCHE	2014	13.082	10.373 - 540	-4%		11.720	1.178	6.810 - 1.594	-	73.229
	2013	12.115	10.913 - 163	-1%		10.542 -		8.404 -	-	73.229
	2012	11.613	11.076 693	6%		9.975	959	8.729 - 1.127	-	73.229
	2011	14.461	10.383 -	0%		9.016 -		9.856 -	-	73.229

	2010		10.383			9.016		9.856						
LA SPLENDETE Privati 100% MARCHE	2014	3.460	122	105	3%	547	250	1.302	264	-	30.023			
	2013	3.075	17	1	0,0%	297	72	1.038	22	-	30.023			
	2012	3.010	16	-	53	-2%	225	10	1.016	192	-	30.023		
	2011	2.779	69	-	-	0%	215	-	824	-	-	30.023		
	2010		69				215		824					
SOCOS Privati 100% MARCHE	2014	314	147	226	72%	65	236	232	19	-	3.193			
	2013	164	79	-	-	0%	171	-	213	-	3.193			
	2012		79				171		213		3.193			
	2011										3.193			
	2010													
ANGELANTONIO Privati 100% MARCHE	2014													
	2013													
	2012													
	2011													
	2010													
SMEA Privati 49% MARCHE	2014	226	1.454	-	691	-306%	1.021	-	732	1.723	-	3.227	-	12.826
	2013	6.517	2.145	-	-	0%	1.753	-	-	4.950	-	-	-	12.826
	2012		2.145				1.753			4.950				12.826
	2011													12.826
	2010													
ASCOLI SERV. Privati 40% MARCHE	2014	12.668	7.472	-	1.270	-10%	233	5	12.433	-	2.895	-	-	50.079
	2013	12.789	8.742	-	816	-6%	228	70	15.328	747	-	-	-	50.079
	2012	13.842	9.558		441	3%	158	75	14.581	1.149	-	-	-	50.079
	2011	12.494	9.117		-	0%	83	-	13.432	-	-	-	-	50.079
	2010		9.117				83		13.432					
GEST UMBRIA Privati 52%	2014	73.478	17.721	-	1.754	-2%	6.515	8	37.910	-	142	-	-	403.542
	2013	72.359	19.475		88	0,1%	6.507	20	38.052	-	1.105	-	-	403.542
	2012	64.159	19.387		19.087	30%	6.487	6.300	39.157	22.316	-	-	-	403.542
	2011	55.861	300		38	0,1%	187	47	16.841	2.391	-	-	-	403.542
	2010	51.014	262				140		14.450					
GESENU UMBRIA Privati 55%	2014	103.434	11.420	-	2.994	-3%	15.456	1.913	77.278	-	9.854	-	-	
	2013	103.091	14.414	-	125	-0,1%	13.543	877	87.132	-	5.434	-	-	
	2012	95.652	14.539	-	19.902	-21%	12.666	117	92.566	-	9.977	-	-	
	2011	86.599	34.441	-	1.558	-2%	12.549	247	102.543	-	8.803	-	-	
	2010	91.453	35.999				12.302		111.346					
	2014	6.505	1.259	-	92	-1%	734	296	4.067	-	199	-	-	



Privati 100%	2011										40.683
	2010										
<b>TOTALE PRIVATISTICHE</b>	<b>2014</b>	2.064.616	3.171.144	230.253	<b>11,2%</b>	1.525.787	207.019	2.955.106	130.628	69.178	8.984.142
	<b>2013</b>	1.920.015	2.935.512	51.639	<b>2,7%</b>	1.314.349	51.357	2.861.536	49.375	52.141	8.911.760
	<b>2012</b>	1.666.273	2.845.910	136.366	<b>8,2%</b>	1.244.564	78.394	2.849.054	92.645	39.417	8.451.209
	<b>42 2011</b>	1.565.839	2.674.731	196.353	<b>12,5%</b>	1.129.554	40.758	2.646.291	247.495	36.874	8.365.642
	<b>47 2010</b>	1.371.481	2.475.496			1.085.496		2.390.989		34.978	
<b>MEDIA PER ABITANTE SERVITO</b>	<b>2014</b>	<b>230</b>	<b>353</b>	<b>25,6</b>		<b>170</b>	<b>23</b>	<b>329</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	
	<b>2013</b>	<b>215</b>	<b>329</b>	<b>5,8</b>		<b>147</b>	<b>6</b>	<b>321</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	
	<b>2012</b>	<b>197</b>	<b>337</b>	<b>16,1</b>		<b>147</b>	<b>9</b>	<b>337</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	
	<b>2011</b>	<b>187</b>	<b>320</b>	<b>23,5</b>		<b>135</b>	<b>5</b>	<b>316</b>	<b>30</b>	<b>4</b>	

<b>AZIENDE PUBBLICHE</b>	<b>ANNO</b>	<b>Ricavi Totali</b>	<b>Immob. Mat.+Immat.</b>	<b>Investimenti Netti</b>	<b>% su Ric.</b>	<b>Patrimonio Netto</b>	<b>Risparmio</b>	<b>Debito</b>	<b>Trend Debito</b>	<b>Dividendi</b>	<b>% su P.N.</b>	<b>AB. SERV SII + IU</b>
MULTISERVIZI MARCHE	2014	77.982	157.832	24.483	-31%	117.660	29.762	115.539	13.251	1.500	1%	410.686
	2013	81.254	182.315	1.049	1%	87.898	9.697	128.790	2.378	-		410.686
	2012	83.221	181.266	10.803	13%	78.201	8.915	126.412	355	-		410.686
	2011	79.401	170.463	13.299	17%	69.286	6.969	126.057	1.876	-		410.686
	2010	73.825	157.164			62.317		124.181		-		
ASSM MARCHE	2014	16.746	47.073	480	-3%	33.031	1.764	21.757	4.577	648	2%	23.828
	2013	16.281	47.553	2.108	13%	31.267	1.212	26.334	4.559	1.027	3%	23.828
	2012	13.062	45.445	4.590	35%	30.055	116	21.775	4.983	-		23.828
	2011	16.840	40.855	466	3%	30.171	116	16.792	859	-		23.828
	2010	15.808	40.389			30.055		15.933				
APM MARCHE	2014	25.500	38.981	5.085	20%	20.194	229	32.544	1.940	680	3%	113.587
	2013	23.906	33.896	656	3%	19.965	53	30.604	3.065	-		113.587
	2012	22.969	33.240	3.123	14%	19.912	291	27.539	2.007	740	4%	113.587
	2011	23.801	30.117	4.520	19%	20.203	270	25.532	2.536	852	4%	113.587
	2010	23.364	25.597			19.933		22.996		-		
ASM UMBRIA	2014	56.558	93.241	1.321	-2%	49.738	503	121.293	12.482	351	1%	112.227
	2013	53.325	94.562	1.376	-3%	50.241	125	108.811	840	866	2%	112.227
	2012	53.997	95.938	2.404	4%	50.116	2.734	107.971	8.763	792	2%	112.227
	2011	53.196	93.534	1.179	-2%	47.382	400	116.734	4.715	674	1%	112.227
	2010	51.630	94.713			47.782		112.019		1.110	2%	
ROMAGNA AC.	2014	53.729	337.560	31.668	59%	408.566	1.856	47.274	6.119	7.269	2%	
	2013	54.661	305.892	10.160	19%	406.710	5.395	41.155	6.236	4.580	1%	

EMILIA ROMAGNA	2012	45.932	295.732	5.774	13%	401.315	4.038	34.919 -	1.406	4.580	1%	
	2011	44.712	289.958 -	1.573	-4%	397.277	2.105	36.325	3.866	2.035	1%	
	2010	43.756	291.531			395.172		32.459		1.527	0,4%	
AGSM / AMIA VENETO	2014	62.827	16.805 -	558	-1%	22.278	30	21.682	1.916	1.148	5%	327.776
	2013	63.317	17.363 -	1.929	-3%	22.248 -	196	19.766 -	5.807	1.178	5%	327.776
	2012	63.074	19.292 -	724	-1%	22.444	926	25.573 -	1.603	1.436	6%	327.776
	2011	64.581	20.016	2.544	4%	21.518 -	101	27.176 -	4.576	586	3%	327.776
	2010	65.423	17.472			21.619		31.752		-	0%	
AGSM / SERIT VENETO	2014	46.941	6.228	3.736	8%	3.114 -	632	25.804	6.697	-	0%	440.000
	2013	33.716	2.492	126	0,4%	3.746	992	19.107	2.069	1.003	27%	440.000
	2012	35.011	2.366	133	0,4%	2.754	1.336	17.038	1.505	-	0%	440.000
	2011	34.012	2.233 -	521	-2%	1.418	203	15.533	323	-	0%	440.000
	2010	29.132	2.754			1.215		15.210		-	0%	
GEOFOR TOSCANA	2014	62.218	4.796 -	552	-1%	10.667	1.473	23.419	4.585	-	0%	380.000
	2013	61.038	5.348 -	819	-1%	9.194	473	18.834 -	6.288	-	0%	340.000
	2012	76.396	6.167	1.643	2%	8.721	1.250	25.122 -	917	-	0%	340.000
	2011	62.047	4.524	318	1%	7.471 -	392	26.039	1.018	-	0%	340.000
	2010	59.561	4.206			7.863		25.021		1.248	16%	
<b>TOTALE PUBBLICHE CON DIVIDENDI 8</b>	<b>2014</b>	<b>402.501</b>	<b>702.516</b>	<b>13.095</b>	<b>3,3%</b>	<b>665.248</b>	<b>33.979</b>	<b>409.312</b>	<b>15.911</b>	<b>11.596</b>	<b>1,7%</b>	<b>1.808.104</b>
	<b>2013</b>	<b>387.498</b>	<b>689.421</b>	<b>9.975</b>	<b>2,6%</b>	<b>631.269</b>	<b>17.751</b>	<b>393.401</b>	<b>7.052</b>	<b>8.654</b>	<b>1,4%</b>	<b>1.768.104</b>
	<b>2012</b>	<b>393.662</b>	<b>679.446</b>	<b>27.746</b>	<b>7,0%</b>	<b>613.518</b>	<b>18.792</b>	<b>386.349 -</b>	<b>3.839</b>	<b>7.548</b>	<b>1,2%</b>	<b>1.768.104</b>
	<b>2011</b>	<b>378.590</b>	<b>651.700</b>	<b>17.874</b>	<b>4,7%</b>	<b>594.726</b>	<b>8.770</b>	<b>390.188</b>	<b>10.617</b>	<b>4.147</b>	<b>0,7%</b>	<b>1.768.104</b>
	<b>2010</b>	<b>362.499</b>	<b>633.826</b>			<b>585.956</b>		<b>379.571</b>		<b>3.885</b>	<b>0,7%</b>	
<b>MEDIA PER ABITANTE SERVITO</b>	<b>2014</b>	<b>223</b>	<b>389</b>	<b>7,2</b>		<b>368</b>	<b>19</b>	<b>226</b>	<b>9</b>			<b>113.007</b>
	<b>2013</b>	<b>219</b>	<b>390</b>	<b>5,6</b>		<b>357</b>	<b>10</b>	<b>222</b>	<b>4</b>			<b>110.507</b>
	<b>2012</b>	<b>223</b>	<b>384</b>	<b>15,7</b>		<b>347</b>	<b>11</b>	<b>219 -</b>	<b>2</b>			<b>110.507</b>
	<b>2011</b>	<b>214</b>	<b>369</b>	<b>10,1</b>		<b>336</b>	<b>5</b>	<b>221</b>	<b>6</b>			<b>110.507</b>
VERITAS VENETO	2014	354.802	456.424 -	411	-0,1%	161.958 -	1.553	601.800	73.845	-		1.368.851
	2013	337.010	456.835	22.402	7%	163.511	4.996	527.955	32.740	-		1.368.851
	2012	336.509	434.433 -	4.827	-1%	158.515	11.708	495.215 -	17.489	-		1.382.097
	2011	311.541	439.260	21.688	7%	146.807 -	3.199	512.704	61.634	-		1.382.097
	2010	305.774	417.572			150.006		451.070		-		
ETRA VENETO	2014	168.999	283.560	13.650	8%	52.849	1.166	169.119	14.184	-		1.123.494
	2013	175.316	269.910	11.846	7%	51.683	4.898	154.935	577	-		1.116.552
	2012	172.088	258.064	13.374	8%	46.785	2.315	154.358	19.147	-		1.055.091
	2011	168.110	244.690	7.778	5%	44.470	2.188	135.211 -	15.806	-		1.055.091

	2010	160.611	236.912			42.282		151.017		-			
	2014	283.483	320.046	-	5.175	-2%	165.552	3.372	266.251	-	12.547	-	113.639
AIM	2013	320.000	325.221	-	5.246	-2%	162.180	4.280	278.798	-	13.322	-	113.639
VENETO	2012	304.624	330.467	-	4.108	-1%	157.900	8.084	292.120	-	25.329	-	113.639
	2011	274.176	334.575		2.809	1%	149.816	2.873	317.449		22.878	-	113.639
	2010	250.430	331.766				146.943		294.571			-	
	2014	28.806	22.968	-	1.793	-6%	19.088	5.020	54.122	-	28.595	-	207.432
BIM	2013	39.244	24.761	-	655	-2%	14.068	1.215	82.717	-	2.719	-	207.432
VENETO	2012	35.642	25.416		1.268	4%	12.853	1.836	85.436	-	227	-	207.432
	2011	39.401	24.148	-	6.379	-16%	11.017	2.040	85.663		3.102	-	207.432
	2010	39.079	30.527				8.977		82.561			-	
	2014	119.874	53.278	-	1.545	-1%	24.596	370	86.364	-	24.929	-	22.229
SOELIA	2013	129.395	54.823	-	249	-0,2%	24.226	40	111.293		14.631	-	22.229
EMILIA ROMAGNA	2012	123.273	55.072		43	0,0%	24.266	884	96.662		18.371	-	22.229
	2011	75.000	55.029		1.260	2%	25.150	716	78.291	-	143.976	-	22.229
	2010	68.791	53.769				24.434		222.267			-	
	2014	40.958	18.731	-	551	-1,3%	7.736	598	44.299	-	7.022	-	79.016
CMV	2013	46.185	19.282		2.162	5%	7.138	1.094	51.321		4.598	-	78.780
EMILIA ROMAGNA	2012	42.592	17.120		3.272	8%	6.044	70	46.723		4.469	-	78.780
	2011	38.728	13.848		5.326	14%	5.974	1.292	42.254		4.915	-	78.780
	2010	37.559	8.522				4.682		37.339			-	
	2014	41.979	13.506		1.849	4%	7.194	870	18.608		3.544	-	212.734
ASET	2013	41.782	11.657	-	642	-2%	6.324	822	15.064	-	2.814	-	212.734
MARCHE	2012	41.794	12.299		593	1%	5.502	591	17.878	-	5.787	-	212.734
	2011	39.581	11.706		293	1%	4.911	73	23.665		2.812	-	212.734
	2010	38.033	11.413				4.838		20.853			-	
	2014	13.148	13.461		1.111	8%	2.237	716	16.008	-	1.075	-	41.484
ATAC	2013	14.139	12.350		242	2%	1.521	114	17.083	-	956	-	41.484
MARCHE	2012	13.973	12.108		1.421	10%	1.407	185	18.039	-	150	-	41.484
	2011	13.449	10.687		1.542	11%	1.222	119	18.189		2.172	-	41.484
	2010	12.437	9.145				1.103		16.017			-	
	2014	6.006	198	-	49	-1%	1.808	300	6.185	-	854	-	12.935
ASSEM	2013	5.673	247	-	80	-1%	1.508	207	7.039	-	153	-	12.935
MARCHE	2012	7.408	327		3	0,0%	1.301	208	7.192		1.947	-	12.935
	2011	6.249	324		-	0%	1.509	-	5.245		-	-	12.935
	2010	6.249	324				1.509		5.245			-	
	2014	10.479	25.283		4.083	39%	12.215	791	16.894		2.796	-	27.947

ACQUAMBIENTE	2013	10.099	21.200	4.173	41%	11.424	1.574	14.098	5.464	-	27.947		
MARCHE	2012	9.495	17.027	469	5%	9.850	1.491	8.634	-	208	27.947		
	2011	9.386	16.558	-	968	-10%	8.359	519	8.842	-	27.947		
	2010	8.605	17.526				7.840	9.649		-			
	2014	4.358	1.516	54	1%	154	13	3.167	154	-	15.952		
S. GIORGIO DISTR.	2013	4.487	1.462	-	13	-0,3%	141	103	3.013	-	15.952		
MARCHE	2012	4.556	1.475	45	1%	38	10	3.211	101	-	15.952		
	2011	4.207	1.430	35	1%	28	13	3.110	838	-	15.952		
	2010	3.828	1.395				15	2.272		-			
	2014	57.569	55.299	-	967	-2%	8.029	944	62.872	118	-	281.229	
VALLE UMBRA S.	2013	56.101	56.266	-	1.642	-3%	7.085	1.195	62.754	-	2.725	281.229	
UMBRIA	2012	54.157	57.908	452	1%	5.890	231	65.479	-	1.390	-	281.229	
	2011	52.355	57.456	2.256	4%	5.659	-	570	66.869	-	656	281.229	
	2010	49.022	55.200				6.229	67.525		-			
	2014	52.714	60.480	7.335	14%	6.304	2.848	69.990	-	7.097	-	500.000	
A.T.S.	2013	45.246	53.145	11.626	26%	3.456	228	77.087	7.620	-	500.000		
VENETO	2012	43.453	41.519	12.846	30%	3.228	502	69.467	-	2.858	-	500.000	
	2011	39.254	28.673	8.828	22%	2.726	562	72.325	9.971	-	500.000		
	2010	35.940	19.845				2.164	62.354		-			
	2014	40.160	87.171	5.709	14%	24.967	5.594	101.149	15.487	-	300.000		
A.VI.	2013	40.870	81.462	5.803	14%	19.373	2.224	85.662	-	698	-	300.000	
VENETO	2012	38.288	75.659	4.176	11%	17.149	1.426	86.360	-	3.680	-	269.780	
	2011	35.172	71.483	8.386	24%	15.723	1.274	90.040	15.439	-	269.780		
	2010	33.287	63.097				14.449	74.601		-			
	2014	32.333	64.975	3.771	12%	13.249	2.492	76.076	14.395	-	258.000		
A.V.S.	2013	31.763	61.204	502	2%	10.757	1.462	61.681	-	1.462	-	258.000	
VENETO	2012	30.259	60.702	9.957	33%	9.295	907	63.143	-	7.863	-	258.000	
	2011	30.745	50.745	-	0%	8.388	1.632	71.006	-	1.933	-	258.000	
	2010	30.227	50.745				6.756	72.939		-			
	2014	42.986	77.293	480	1%	43.556	1.389	51.861	4.683	-	106.337		
A.D.CH.	2013	43.137	76.813	-	438	-1%	42.167	945	47.178	631	-	106.337	
VENETO	2012	42.207	77.251	1.078	3%	41.222	849	46.547	-	6.449	-	85.582	
	2011	41.758	76.173	1.200	3%	40.373	405	52.996	1.721	-	85.582		
	2010	41.722	74.973				39.968	51.275		-			
	2014	12.000	28.662	-	510	-4%	9.952	35	17.973	-	512	-	11.412
MEDIO CH.	2013	10.702	29.172	-	880	-8%	9.917	21	18.485	-	673	-	11.412
VENETO	2012	9.970	30.052	-	0%	9.896	-	19.158	-	-	-	11.412	

	2011		30.052			9.896		19.158				
	2010											
A.VE.	2014	88.112	87.373	9.308	11%	8.372	1.100	106.074	-	8.233	-	790.398
VENETO	2013	90.697	78.065	2.162	2%	7.272	2.608	114.307	-	2.596	-	762.447
	2012	85.271	75.903	6.146	7%	4.664	609	116.903	10.282		-	734.474
	2011	80.221	69.757	9.929	12%	4.055	539	106.621	16.274		-	734.474
	2010	76.249	59.828			3.516		90.347			-	
CE.VE.SE	2014	50.414	324.728	-	2.487	-5%	214.513	903	74.970	16.165	-	253.000
VENETO	2013	50.766	327.215		374	1%	213.610	1.054	58.805	-	559	240.000
	2012	53.268	326.841		2.675	5%	212.556	-	1.523	59.364	9.730	237.832
	2011	46.891	324.166		3.836	8%	214.079	390	49.634	-	5.838	237.832
	2010	46.837	320.330				213.689		55.472		-	
POL.AC.	2014	42.715	87.052		1.062	2%	25.022	41	63.215	-	2.180	266.381
VENETO	2013	45.531	85.990	-	889	-2%	24.981	1.271	65.395	-	961	266.381
	2012	42.186	86.879	-	1.931	-5%	23.710	145	66.356	632	-	242.543
	2011	39.232	88.810	-	1.750	-4%	23.565	214	65.724	-	1.052	242.543
	2010	38.506	90.560				23.351		66.776		-	
ASI	2014	24.640	78.626	-	403	-2%	63.781	953	39.559	14.990	-	116.366
VENETO	2013	22.125	79.029		1.317	6%	62.828	685	24.569	-	2.408	116.366
	2012	23.953	77.712		1.804	8%	62.143	304	26.977	2.354	-	116.366
	2011	21.791	75.908		2.211	10%	61.839	858	24.623	1.382	-	116.366
	2010	21.566	73.697				60.981		23.241		-	
CAIBT	2014	7.515	6.096		1.835	24%	6.141	1.196	4.040	1.741	-	87.255
VENETO	2013	6.850	4.261		1.184	17%	4.945	785	2.299	-	347	87.255
	2012	6.849	3.077	-	12.558	-183%	4.160	-	7.812	2.646	-	74.057
	2011	6.144	15.635	-	211	-3%	11.972	386	5.136	277	-	74.057
	2010	5.026	15.846				11.586		4.859		-	
AC.B.LIV.	2014	14.864	15.920		386	3%	8.331	1.030	32.470	14.283	-	97.644
VENETO	2013	14.924	15.534		3.873	26%	7.301	74	18.187	3.739	-	97.644
	2012	17.170	11.661		4.727	28%	7.227	613	14.448	3.616	-	140.000
	2011	13.712	6.934	-	33.583	-245%	6.614	-	13.402	10.832	-	140.000
	2010	9.981	40.517				20.016		14.597		-	
SISP	2014	19.568	25.737		895	5%	16.198	693	28.767	5.072	-	247.000
VENETO	2013	20.629	24.842		3.553	17%	15.505	340	23.695	-	1.420	247.000
	2012	20.283	21.289		2.778	14%	15.165	352	25.115	2.868	-	247.000
	2011	18.705	18.511		2.444	13%	14.813	113	22.247	3.296	-	247.000
	2010	17.684	16.067				14.700		18.951		-	

SILE PIAVE VENETO	2014	11.617	57.324	1.696	15%	23.797	421	12.508	-	1.956	-	95.000
	2013	10.894	55.628	2.268	21%	23.376	10	14.464	-	1.956	-	95.000
	2012	11.470	53.360	-	216	-2%	23.366	4	12.508	-	697	95.000
	2011	10.901	53.576	1.018	9%	23.362	29	13.205	-	946	-	95.000
	2010	9.759	52.558			23.333		12.259	-		-	
AGS VENETO	2014	25.920	57.585	464	2%	7.742	665	33.501	-	699	-	147.834
	2013	20.963	57.121	1.363	7%	7.077	289	32.802	-	441	-	147.834
	2012	20.835	55.758	3.906	19%	6.788	168	33.243	-	2.981	-	104.120
	2011	20.672	51.852	2.275	11%	6.620	209	30.262	-	4.486	-	104.120
	2010	19.180	49.577			6.411		25.776	-		-	
CADF EMILIA ROMAGNA	2014	29.080	60.203	-	317	-1%	54.256	1.286	23.090	-	733	103.203
	2013	27.201	60.520	37.874	139%	52.970	47.976	23.823	-	13.769	-	103.203
	2012	34.031	22.646	9.943	29%	4.994	408	37.592	-	10.255	-	103.203
	2011	27.056	12.703	2.857	11%	4.586	164	27.337	-	72	-	103.203
	2010	26.398	9.846			4.422		27.409	-		-	
SORGEACQUA EMILIA ROMAGNA	2014	8.252	18.885	1.400	17%	3.430	641	19.282	-	711	-	59.100
	2013	8.304	17.485	446	5%	2.789	766	18.571	-	433	-	59.100
	2012	7.549	17.039	646	9%	2.023	314	19.004	-	1.028	-	59.100
	2011	7.739	16.393	1.058	14%	1.709	569	17.976	-	1.105	-	59.100
	2010	7.317	15.335			1.140		16.871	-		-	
EMILIA AMB. EMILIA ROMAGNA	2014	15.420	40.280	21.975	143%	19.816	17.685	24.354	-	1.458	-	101.007
	2013	15.560	18.305	1.934	12%	2.131	138	22.896	-	1.441	-	101.007
	2012	16.686	16.371	2.627	16%	1.993	696	24.337	-	658	-	101.007
	2011	15.177	13.744	8.867	58%	1.297	413	23.679	-	12.252	-	101.007
	2010	12.137	4.877			884		11.427	-		-	
AZ.S.TOANO EMILIA ROMAGNA	2014	693	1.103	-	60	-9%	72	20	1.066	-	77	4.466
	2013	670	1.163	-	73	-11%	52	-	1.143	-	59	4.466
	2012	664	1.236	-	100	-15%	52	1	1.202	-	210	4.466
	2011	682	1.336	-	11	-2%	51	1	1.412	-	193	4.466
	2010	638	1.347			50		1.605	-		-	
GAIA TOSCANA	2014	85.624	111.533	4.032	5%	18.356	217	192.217	-	9.121	-	445.338
	2013	83.460	107.501	7.702	9%	18.139	308	183.096	-	14.001	-	445.515
	2012	74.410	99.799	12.404	17%	17.831	1.006	169.095	-	17.381	-	418.593
	2011	64.203	87.395	7.033	11%	16.825	34	151.714	-	5.714	-	418.593
	2010	63.983	80.362			16.791		146.000	-		-	
VALLI VARANENSI	2014								-		-	24.713
	2013								-		-	24.713

MARCHE	2012									-	24.713	
	2011									-	24.713	
	2010									-		
TENNACOLA	2014	15.554	33.616	-	9	-0,1%	29.425	766	10.787	472	-	120.864
MARCHE	2013	15.160	33.625	-	39	0%	28.659	698	10.315	-	25	120.864
	2012	15.274	33.664		265	2%	27.961	507	10.340	-	6.141	120.864
	2011	15.108	33.399		518	3%	27.454	439	16.481	-	115	120.864
	2010	14.762	32.881				27.015		16.596			
CIIP	2014	59.531	206.014		8.908	15%	103.111	4.519	105.168		4.152	303.937
MARCHE	2013	56.280	197.106		8.504	15%	98.592	3.848	101.016		4.497	303.937
	2012	59.168	188.602		14.516	25%	94.744	2.548	96.519		9.876	303.937
	2011	59.174	174.086		17.023	29%	92.196	2.451	86.643		18.659	303.937
	2010	44.913	157.063				89.745		67.984			
AMAN	2014	2.297	1.327	-	74	-3%	3.079	12	3.624		57	
UMBRIA	2013	2.225	1.401	-	41	-2%	3.067	13	3.567		183	
	2012	2.156	1.442	-	80	-4%	3.054	30	3.384	-	333	
	2011	2.152	1.522	-	95	-4%	3.024	13	3.717	-	541	
	2010	2.506	1.617				3.011		4.258			
CONTARINA	2014	84.175	26.751		3.818	5%	16.669	953	34.690		710	550.000
VENETO	2013	83.091	22.933		1.114	1%	15.716	4.823	33.980	-	865	552.000
	2012	71.357	21.819		19	0%	10.893	783	34.845	-	2.948	469.000
	2011	66.139	21.800		6.242	9%	10.110	718	37.793		12.060	469.000
	2010	55.859	15.558				9.392		25.733			
PD TRE	2014	44.594	13.432		9	0,02%	2.106	217	33.302	-	9.165	326.228
VENETO	2013	38.121	13.423		728	2%	1.889	380	42.467		5.879	326.228
	2012	29.766	12.695		3.095	10%	1.509	221	36.588		9.975	312.270
	2011	27.685	9.600		2.942	11%	1.288	785	26.613		2.234	312.270
	2010	19.886	6.658				503		24.379			
ECOAMBIENTE	2014	33.326	11.410		933	3%	8.511	34	25.688	-	11.115	247.000
VENETO	2013	34.131	10.477		603	2%	8.477	52	36.803		16.109	242.543
	2012	35.052	9.874		-	0%	8.425	-	20.694		-	242.543
	2011	35.052	9.874		-	-	8.425	-	20.694		-	242.543
	2010	35.052	9.874				8.425		20.694			
ASVO	2014	22.022	8.820		1.095	5%	20.878	215	3.984	-	527	95.000
VENETO	2013	21.819	7.725	-	932	-4%	20.663	-	4.511	-	856	95.000
	2012	22.090	8.657	-	834	-4%	21.238	10.732	5.367	-	779	95.000
	2011	21.744	9.491	-	692	-3%	10.506	329	6.146	-	936	95.000

	2010	21.610	10.183			10.177		7.082		-		
	2014	28.175	21.955	-	1.872	-7%	19.146	1.083	21.782	-	2.592	203.601
AVA + GRETA	2013	28.618	23.827	-	3.814	-13%	18.063	406	24.374	-	4.146	203.601
VENETO	2012	28.726	27.641		3.310	12%	17.657	588	28.520		4.476	203.601
	2011	27.980	24.331		8.466	30%	17.069	2.531	24.044		3.003	203.601
	2010	16.002	15.865				14.538		21.041			
	2014	14.776	1.297	-	260	-2%	2.912	330	4.444	-	583	170.000
A.CH.AMB.	2013	13.721	1.557		154	1%	2.582	723	5.027		85	170.000
VENETO	2012	13.785	1.403		33	0,2%	1.859	478	4.942	-	446	170.000
	2011	14.821	1.370	-	146	-1%	1.381	468	5.388	-	2.323	170.000
	2010	14.763	1.516				913		7.711			
	2014	8.749	1.996		510	6%	1.507	107	4.552		816	100.000
SORARIS	2013	8.561	1.486		5	0,1%	1.400	119	3.736		483	100.000
VENETO	2012	9.090	1.481	-	256	-3%	1.281	95	3.253	-	387	100.000
	2011	8.851	1.737		32	0,4%	1.186	98	3.640		499	100.000
	2010	8.808	1.705				1.088		3.141			
	2014	3.676	2.168		59	2%	562	141	2.461	-	406	43.000
UTILYA	2013	3.608	2.109		38	1%	421	58	2.867	-	355	43.000
VENETO	2012	3.874	2.071		795	21%	363	79	3.222		1.088	43.000
	2011	3.299	1.276		294	9%	284	64	2.134		382	43.000
	2010	2.958	982				220		1.752			
	2014	731	13	-	11	-2%	16	18	276	-	141	6.547
VIC. NORD SERV.	2013	680	24		-	0%	2	-	417	-	-	6.547
VENETO	2012		24				2		417			6.547
	2011											6.547
	2010											
	2014	7.719	362		86	1%	735	296	2.870	-	743	69.851
SIVE	2013	7.903	276		42	1%	439	197	3.613	-	540	69.851
VENETO	2012	7.404	234	-	45	-1%	242	35	4.153		1.028	69.851
	2011	7.492	279	-	84	-1%	207	5	3.125	-	576	69.851
	2010	7.297	363				202		3.701			
	2014	1.558	10	-	19	-1%	163	28	336	-	4	15.813
BOV. ATT.	2013	1.600	29	-	49	-3%	135	7	340		50	15.813
VENETO	2012	1.665	78	-	75	-5%	128	34	290	-	190	16.000
	2011	1.700	153	-	36	-2%	94	20	480	-	398	16.000
	2010	1.677	189				74		878			
	2014	9.595	1.051		82	1%	1.879	194	2.434		332	85.443

ESACOM	2013	10.040	969	-	102	-1%	1.685	573	2.102	40	-	100.000
VENETO	2012	9.444	1.071	-	102	-1%	1.112	279	2.062	-	529	100.000
	2011	9.058	1.173	-	170	-2%	833	294	2.591	537	-	100.000
	2010	8.430	1.343				539		2.054		-	
SAVI SERV.	2014	6.131	3.592	-	23	0%	2.377	31	6.098	729	-	97.642
VENETO	2013	5.160	3.615	-	56	-1%	2.346	29	5.369	-	692	97.642
	2012	5.900	3.671		722	12%	2.317	35	6.061	172	-	97.642
	2011	7.287	2.949	-	303	-4%	2.282	18	5.889	544	-	97.642
	2010	6.443	3.252				2.264		5.345		-	
BELLUNUM	2014	5.244	1.034		98	2%	2.340	192	2.133	-	53	35.545
VENETO	2013	5.539	936	-	177	-3%	2.148	395	2.186	-	1.439	35.545
	2012	5.313	1.113		162	3%	1.753	225	3.625	343	-	35.545
	2011	5.799	951	-	288	-5%	1.528	221	3.282	200	-	35.545
	2010	5.481	1.239				1.307		3.082		-	
PONTE SERV.	2014	1.484	1.473		104	7%	26	1	7.300	1.261	-	8.382
VENETO	2013	1.430	1.369		37	3%	25	1	6.039	571	-	8.382
	2012	1.358	1.332		2	0,1%	24	5	5.468	1.156	-	8.382
	2011	1.247	1.330		90	7%	19	1	4.312	293	-	8.382
	2010	1.161	1.240				18		4.605		-	
ECOMONT	2014	3.412	2.084	-	57	-2%	601	76	2.201	-	39	30.000
VENETO	2013	3.472	2.141	-	374	-11%	525	66	2.240	-	689	30.000
	2012	3.539	2.515	-	52	-1%	459	190	2.929	-	442	30.000
	2011	4.055	2.567	-	138	-3%	269	45	3.371	-	305	30.000
	2010	4.246	2.705				224		3.676		-	
AREA	2014	36.244	9.900	-	78	-0,2%	4.601	546	21.052	137	-	165.000
EMILIA ROMAGNA	2013	31.889	9.978		72	0,2%	4.055	190	20.915	2.613	-	165.000
	2012	31.865	9.906	-	903	-3%	3.865	113	18.302	-	3.761	165.000
	2011	33.717	10.809		791	2%	3.752	657	22.063	2.708	-	165.000
	2010	27.711	10.018				3.095		19.355		-	
SABAR	2014	11.760	795	-	205	-1,7%	1.203	605	7.491	-	390	72.161
EMILIA ROMAGNA	2013	10.878	1.000	-	99	-1%	598	3.938	7.881	-	32.916	72.250
	2012	14.330	1.099	-	65	-0,5%	4.536	754	40.797	163	-	72.603
	2011	12.102	1.164	-	14.735	-122%	3.782	1.492	40.634	1.673	-	72.603
	2010	18.282	15.899				5.274		38.961		-	
COSEA	2014	14.866	3.503		1.061	7%	1.068	88	6.625	980	-	109.536
EMILIA ROMAGNA	2013	14.039	2.442	-	15	-0,1%	980	41	5.645	-	370	109.536
	2012	13.068	2.457		30	0,2%	939	37	6.015	-	330	109.536

	2011	12.935	2.427	100	1%	902	109	6.345	502	-	109.536
	2010	12.817	2.327			793		5.843		-	
GEOVEST	2014	21.192	7.004	- 148	-1%	1.211	32	16.713	- 5.753	-	148.240
EMILIA ROMAGNA	2013	22.388	7.152	- 813	-4%	1.179	43	22.466	- 3.324	-	140.000
	2012	21.323	7.965	- 821	-4%	1.136	54	19.142	- 1.105	-	140.000
	2011	20.280	8.786	-	0%	1.082	-	18.037	-	-	140.000
	2010	20.280	8.786			1.082		18.037			
MONT.SERV.	2014	2.299	223	- 43	-2%	69	8	1.937	- 59	-	15.057
EMILIA ROMAGNA	2013	2.367	266	- 82	-3%	61	3	1.996	- 54	-	15.057
	2012	2.550	348	58	2%	58	8	2.050	436	-	15.057
	2011	2.550	290	-	0%	50	-	1.614	-	-	15.057
	2010	2.550	290			50		1.614			
QUADRIFOGLIO	2014	143.346	79.278	- 1.972	-1%	94.669	4.403	60.632	- 9.706	-	646.658
TOSCANA	2013	151.688	81.250	- 2.566	-2%	90.266	3.892	70.338	- 17.170	-	646.658
	2012	152.039	83.816	- 1.658	-1%	86.374	5.445	87.508	- 2.355	-	646.658
	2011	154.511	85.474	21.229	14%	80.929	13.432	89.863	26.106	-	646.658
	2010	130.624	64.245			67.497		63.757		-	
ASM PRATO	2014	59.408	40.942	- 696	-1%	23.279	- 271	62.401	- 1.160	-	254.449
TOSCANA	2013	59.947	41.638	1.258	2%	23.550	557	63.561	3.102	-	254.449
	2012	60.339	40.380	- 933	-2%	22.993	153	60.459	1.513	-	250.762
	2011	58.946	41.313	- 1.323	-2%	22.840	128	58.946	- 1.323	-	250.762
	2010	59.297	42.636			22.712		60.269		-	
PUBLIAMB.	2014	69.276	39.380	- 6.125	-9%	12.649	250	75.985	- 5.424	-	412.641
TOSCANA	2013	72.439	45.505	- 2.936	-4%	12.399	1.375	81.409	- 20.642	-	422.000
	2012	73.846	48.441	11.160	15%	11.024	145	102.051	12.407	-	422.956
	2011	72.069	37.281	- 1.109	-2%	10.879	364	89.644	7.196	-	422.956
	2010	67.444	38.390			10.515		82.448		-	
AAMPS	2014	40.706	30.824	- 3.392	-8%	3.727	- 11.701	53.363	15.566	-	156.998
TOSCANA	2013	41.853	34.216	- 2.631	-6%	15.428	84	37.797	- 11.144	-	156.998
	2012	43.221	36.847	- 3.710	-9%	15.344	8	48.941	- 2.718	-	156.998
	2011	45.582	40.557	- 763	-2%	15.336	- 705	51.659	5.238	-	156.998
	2010	46.000	41.320			16.041		46.421		-	
AER	2014	18.356	4.211	- 328	-2%	5.081	521	7.715	- 3.158	-	93.808
TOSCANA	2013	18.070	4.539	- 51	-0,3%	4.560	284	10.873	- 2.610	-	93.808
	2012	18.941	4.590	- 367	-2%	4.276	553	13.483	2.002	-	93.808
	2011	17.712	4.957	739	4%	3.723	117	11.481	932	-	93.808
	2010	17.162	4.218			3.606		10.549		-	

CIS TOSCANA	2014	11.177	2.331	-	248	-2%	1.208	36	11.536	-	5.292	-	62.407
	2013	13.679	2.579		201	1%	1.172	30	16.828	-	2.887	-	62.407
	2012	16.645	2.378		628	4%	1.142	15	19.715		5.338	-	62.407
	2011	15.006	1.750	-	47	-0,3%	1.127	96	14.377		803	-	62.407
	2010	12.780	1.797				1.031		13.574			-	
ASCIT TOSCANA	2014	15.659	2.561		572	4%	1.359	286	16.289	-	493	-	79.151
	2013	15.294	1.989	-	19	-0,1%	1.073	243	16.782		719	-	79.151
	2012	15.349	2.008	-	254	-2%	830	247	16.063	-	271	-	79.151
	2011	15.297	2.262	-	386	-3%	583	8	16.334		1.346	-	79.151
	2010	14.770	2.648				575		14.988			-	
SOGEPU TOSCANA	2014	13.656	5.938		797	6%	2.431	91	9.280		76	-	104.045
	2013	14.701	5.141		2.099	14%	2.340	2.119	9.204		73	-	104.045
	2012	13.399	3.042		667	5%	221	-	9.131		1.828	-	104.045
	2011	13.978	2.375		-	0%	419	-	7.303		-	-	104.045
	2010	13.978	2.375				419		7.303			-	
ESA TOSCANA	2014	13.354	7.515		487	4%	2.247	524	9.122	-	1.910	-	31.660
	2013	13.372	7.028	-	915	-7%	1.723	183	11.032	-	1.887	-	31.660
	2012	12.406	7.943		292	2%	1.540	771	12.919		1.048	-	31.660
	2011	11.398	7.651		-	0%	769	-	11.871		-	-	31.660
	2010	11.398	7.651				769		11.871			-	
SIST. AMB. LU TOSCANA	2014	25.540	7.797		593	2%	2.247	-	23.946		1.085	-	120.640
	2013	24.159	7.204	-	923	-4%	4.944	-	22.861		6.342	-	120.000
	2012	24.554	8.127	-	777	-3%	5.245	-	16.519	-	138	-	120.000
	2011	24.222	8.904	-	222	-1%	5.294	-	16.657	-	374	-	120.000
	2010	25.157	9.126				5.736		17.031			-	
ASMIU TOSCANA	2014	8.487	4.952		96	1%	1.006	610	4.805		770	-	69.022
	2013	8.148	4.856	-	225	-3%	396	-	4.035		1.522	-	69.022
	2012	8.392	5.081	-	217	-3%	1.010	11	2.513		198	-	69.022
	2011	7.918	5.298		-	0%	999	-	2.315		-	-	69.022
	2010	7.918	5.298				999		2.315			-	
SEA AMB. TOSCANA	2014	20.244	6.101	-	292	-1%	3.855	98	14.674	-	4.601	-	93.756
	2013	20.162	6.393	-	629	-3%	3.757	-	19.275	-	6.535	-	93.756
	2012	18.705	7.022	-	823	-4%	3.863	-	25.810		4.344	-	93.756
	2011	18.743	7.845	-	252	-1%	4.961	-	21.466		3.422	-	93.756
	2010	18.112	8.097				5.042		18.044			-	
ERSU	2014	19.115	4.702		1.445	8%	1.088	-	13.685		853	-	70.298
	2013	18.062	3.257	-	1.959	-11%	1.127	155	12.832	-	1.986	-	70.298

TOSCANA	2012	18.657	5.216 -	70	-0,4%	972	106	14.818 -	1.583	-	70.298
	2011	16.448	5.286 -	175	-1%	866 -	10	16.401 -	376	-	70.298
	2010	16.007	5.461			876		16.777		-	
ASIU	2014	16.197	22.069 -	751	-5%	1.537 -	758	20.864 -	975	-	66.160
	2013	16.600	22.820 -	665	-4%	2.295	605	21.839 -	943	-	66.160
TOSCANA	2012	18.615	23.485	867	5%	1.690	5	22.782	661	-	66.160
	2011	22.263	22.618	1.194	5%	1.685	5	22.121 -	671	-	66.160
	2010	21.111	21.424			1.680		22.792		-	
ANCONAMB.	2014	30.367	11.076 -	1.581	-5%	4.894	417	20.992 -	1.962	-	167.562
	2013	30.468	12.657 -	2.022	-7%	4.477 -	295	22.954 -	2.091	-	167.562
MARCHE	2012	30.103	14.679 -	1.509	-5%	4.772 -	501	25.045 -	1.164	-	167.562
	2011	29.508	16.188 -	1.983	-7%	5.273 -	190	26.209 -	2.882	-	167.562
	2010	30.337	18.171			5.463		29.091		-	
SOGENUS	2014	20.829	1.176 -	19	-0,1%	4.830	363	3.359 -	479	-	34.531
	2013	15.037	1.195 -	233	-2%	4.467 -	476	3.838	152	-	34.531
MARCHE	2012	15.103	1.428 -	205	-1%	4.943 -	1.197	3.686 -	302	-	34.531
	2011	19.798	1.633 -	124	-1%	6.140	1.436	3.988 -	429	-	34.531
	2010	19.108	1.757			4.704		4.417		-	
JESI SERVIZI	2014	9.390	629	32	0,3%	305	15	2.795	418	-	40.533
	2013	9.411	597	48	1%	290	-	2.377 -	231	-	40.533
MARCHE	2012	9.595	549	31	0%	290	14	2.608	88	-	40.533
	2011	9.690	518	-	0%	276	-	2.520	-	-	40.533
	2010	9.690	518			276		2.520		-	
COSMARI	2014	40.364	35.989	10.159	25%	13.602 -	658	36.337	8.866	-	321.314
	2013	30.423	25.830	2.689	9%	14.260	12	27.471	1.489	-	321.314
MARCHE	2012	31.292	23.141	1.377	4%	14.248 -	960	25.982	9.497	-	321.314
	2011	30.399	21.764	-	0%	15.208	-	16.485	-	-	321.314
	2010	30.399	21.764			15.208		16.485		-	
FERMO ASITE	2014	18.579	15.117	84	0,5%	3.638	2.312	12.547 -	3.370	-	37.783
	2013	18.322	15.033 -	496	-3%	1.326	303	15.917 -	4.843	-	37.783
MARCHE	2012	12.277	15.529	3.922	32%	1.023	367	20.760	6.520	-	37.783
	2011	12.989	11.607	392	3%	656 -	1.865	14.240	502	-	37.783
	2010	16.746	11.215			2.521		13.738		-	
ASIT	2014										32.072
	2013										32.072
UMBRIA	2012	4.788	107 -	38	-1%	121	1	3.478 -	118	-	32.072
	2011	4.732	145 -	47	-1%	120	63	3.596 -	774	-	32.072

	2010	4.592	192			57		4.370			
ESA UMBRIA	2014	2.306	708 -	47 -2%		145	6	1.327 -	16	-	15.834
	2013	2.311	755 -	40 -2%		139	5	1.343 -	19	-	15.834
	2012	2.241	795	6 0,3%		134 -	102	1.362 -	146	-	15.834
	2011	2.358	789	- 0%		236	-	1.508	-	-	15.834
	2010		789			236		1.508			
<b>TOTALE PUBBLICHE 85</b>	<b>2014</b>	3.173.681	3.941.564	93.326 <b>2,9%</b>		2.105.137	90.721	3.517.391	81.337	11.596	15.260.295
	<b>2013</b>	3.174.713	3.848.864	117.289 <b>3,7%</b>		2.015.042	116.226	3.436.680 -	25.221	8.654	15.185.011
	<b>2012</b>	3.127.805	3.732.308	129.448 <b>4,1%</b>		1.899.563	65.382	3.466.005	77.961	7.548	14.891.215
	<b>2011</b>	2.935.248	3.603.462	115.461 <b>3,9%</b>		1.834.809	29.980	3.388.253	84.589	4.147	14.879.803
	<b>2010</b>	2.766.104	3.458.575			1.795.559		3.285.132		3.885	
<b>MEDIA PER ABITANTE SERVITO</b>	<b>2014</b>	<b>208</b>	<b>258</b>	<b>6,1</b>		<b>138</b>	<b>6</b>	<b>230</b>	<b>5</b>		
	<b>2013</b>	<b>209</b>	<b>253</b>	<b>7,7</b>		<b>133</b>	<b>8</b>	<b>226 -</b>	<b>2</b>		
	<b>2012</b>	<b>210</b>	<b>251</b>	<b>8,7</b>		<b>128</b>	<b>4</b>	<b>233</b>	<b>5</b>		
	<b>2011</b>	<b>197</b>	<b>242</b>	<b>7,8</b>		<b>123</b>	<b>2</b>	<b>228</b>	<b>6</b>		

ASCOPIAVE VENETO	2014	585.300	447.885 -	1.688		409.666	6.987	453.853	88.643	29.093	7%
	2013	667.837	449.573 -	53.180		402.679	13.860	365.210 -	178.547	28.129	7%
	2012	1.078.038	502.753 -	28.934		388.819	26.251	543.757 -	78.486	-	0%
	2011	1.099.241	531.687	77.108		362.568 -	16.832	622.243	263.930	22.557	6%
	2010	855.884	454.579			379.400		358.313		23.441	6%
AGSM VENETO	2014	795.917	562.587 -	28.071		290.733 -	8.354	548.976 -	28.123	5.035	2%
	2013	898.809	590.658 -	26.287		299.087	2.708	577.099 -	7.178	4.000	1%
	2012	660.495	616.945	92.929		296.379 -	4.240	584.277	107.698	-	0%
	2011	655.484	524.016 -	10.104		300.619 -	716	476.579	45.357	-	0%
	2010	603.714	534.120			301.335		431.222		-	0%
GRUPPO SGR EMILIA ROMAGNA	2014	246.724	218.974	9.020		226.766	13.781	56.115	13.663	6.300	3%
	2013	278.991	209.954	11.960		212.985	14.876	42.452 -	19.670	6.611	3%
	2012	291.084	197.994	11.065		198.109	20.218	62.122	9.653	6.877	3%
	2011	251.495	186.929	9.609		177.891	15.026	52.469	26.746	4.629	3%
	2010	246.889	177.320			162.865		25.723		-	0%
TOSCANA EN. TOSCANA	2014	190.406	658.053	30.624		369.080	20.386	284.566	29.169	33.980	9%
	2013	186.400	627.429	31.604		348.694 -	22.661	255.397	45.206	60.000	17%
	2012	162.945	595.825	30.642		371.355	15.728	210.191 -	941	33.629	9%

	2011	163.704	565.183	29.440	355.627	2.885	211.132	22.844	21.347	6%	
	2010	158.904	535.743		352.742		188.288		23.371	7%	
ESTRA TOSCANA	2014	771.656	358.370	13.225	245.222	4.052	599.069	161.422	4.500	2%	
	2013	738.073	345.145	499	241.170	24.197	437.647	44.409	1.151	0%	
	2012	686.375	345.644	96.194	216.973	6.015	482.056	48.971	2.600	1%	
	2011	513.551	249.450	3.733	210.958	57.571	433.085	94.552	-	0%	
	2010	448.197	245.717		153.387		338.533		4.846	3%	
<b>TOTALE ENERGIA 5</b>	2014	2.590.003	2.245.869	23.110	1.541.467	36.852	1.942.579	264.774	78.908	5,1%	
	2013	2.770.110	2.222.759	36.402	1.504.615	32.980	1.677.805	204.598	99.891	6,6%	
	2012	2.878.937	2.259.161	201.896	1.471.635	63.972	1.882.403	86.895	43.106	2,9%	
	2011	2.683.475	2.057.265	109.786	1.407.663	57.934	1.795.508	453.429	48.533	3,4%	
	2010	2.313.588	1.947.479		1.349.729		1.342.079		51.658	3,8%	

TOTALE SII + IU  
129  
TOTALE ENERGIA  
5

"Aziende con logica Finanziaria": sono le QUOTATE, le PRIVATE e quelle con PARTECIPAZIONE PRIVATA

MULTIUTILITY

SOLO SERVIZIO IDRICO

SOLO IGIENE URBANA

BILANCIO NON DISPONIBILE

(\*) Immobilizzazioni di SII e IU stimate in base ai dati sugli investimenti per settore

Ricavi limitati a SII e IU in base ai Conti Economici per settore

(\*\*) Dati stimati in base alla quota di ricavi del SII

**ALLEGATO 4.A****ANALISI QUALITA'****SERVIZIO IDRICO INTEGRATO**

COMUNI	GESTORI	CONSUMI: MC ANNUI PER AB.				PERDITE IN RETE				
		2011	2012	2013	2014	2008	2011	2012	2013	2014
VENEZIA	VERITAS	61,7	61,7	59,3	59,9	29%	36%	38%	28%	37%
TREVISO	ATS	83,1	83,1	62,6	53,6	28%	42%	42%	37%	41%
VICENZA	A.VI	55,5	55,5	59,8	58,1	27%	21%	18%	16%	19%
VERONA	A.VE.	63,2	63,2	58,1	63,0	28%	28%	30%	30%	33%
PADOVA	HERA	52,9	52,9	52,0	47,6	36%	32%	34%	35%	33%
ROVIGO	POL.A.	52,8	52,8	54,8	50,7	30%	37%	31%	31%	32%
BELLUNO	BIM	53,8	53,8	53,9	51,3	35%	35%	26%	37%	31%
<b>MEDIA CAP. VENETO</b>		<b>60,4</b>	<b>60,4</b>	<b>57,2</b>	<b>54,9</b>	<b>30,4%</b>	<b>33,0%</b>	<b>31,3%</b>	<b>30,6%</b>	<b>32,3%</b>
BOLOGNA	HERA	58,5	58,5	58,1	54,3	25%	32%	27%	26%	28%
FERRARA	HERA	57,3	57,3	55,3	53,9	30%	29%	31%	37%	38%
FORLI'	HERA	48,0	48,0	47,3	46,5	20%	21%	22%	21%	21%
MODENA	HERA	51,3	51,3	48,5	46,4	31%	31%	31%	34%	36%
PARMA	IREN	50,2	50,2	51,1	55,1	32%	40%	41%	42%	39%
PIACENZA	IREN	69,4	69,4	71,0	68,0	10%	20%	18%	14%	8%
RAVENNA	HERA	60,7	60,7	57,2	54,4	21%	20%	22%	22%	21%
REGGIO EMIL	IREN	48,3	48,3	47,7	47,1	19%	12%	10%	19%	18%
RIMINI	HERA	57,8	57,8	56,8	55,4	21%	21%	22%	24%	25%
<b>MEDIA CAP. EMILIA R.</b>		<b>55,7</b>	<b>55,7</b>	<b>54,8</b>	<b>53,4</b>	<b>23,2%</b>	<b>25,1%</b>	<b>24,9%</b>	<b>26,6%</b>	<b>26,0%</b>
FIRENZE	PUBLIAC	50,1	50,1	46,4	42,2	28%	30%	30%	30%	30%
AREZZO	N.ACQUE	40,3	40,3	43,0	43,1	36%	32%	32%	30%	27%
GROSSETO	AC.FIORA	50,5	50,5	50,5	49,1	56%	54%	54%	54%	56%
SIENA	AC.FIORA	59,0	59,0	60,9	57,7	20%	19%	19%	47%	15%
PISTOIA	PUBLIAC	43,5	43,5	43,0	39,0	30%	29%	28%	28%	28%
PRATO	PUBLIAC	42,0	42,0	39,8	39,3	37%	37%	37%	37%	37%
LIVORNO	AC.SPA	47,4	47,4	47,2	42,8	38%	27%	27%	24%	31%
LUCCA	GEAL	55,6	55,6	54,0	54,3	30%	21%	21%	24%	32%
PISA	AC.SPA	65,6	65,6	63,6	62,7	30%	34%	34%	40%	33%
MASSA	GEA	82,7	82,7	82,7	82,7	38%	37%	37%	54%	50%
<b>MEDIA CAP. TOSCANA</b>		<b>53,7</b>	<b>53,7</b>	<b>53,1</b>	<b>51,3</b>	<b>34,3%</b>	<b>32,0%</b>	<b>31,9%</b>	<b>36,8%</b>	<b>33,9%</b>
ANCONA		56,3	56,3	53,3	53,2	27%	27%	24%	25%	25%
ASCOLI P.		50,5	50,5	49,2	35,9	20%	19%	15%	30%	13%
MACERATA		49,6	49,6	46,2	44,8	15%	13%	12%	16%	7%
PESARO U.		57,3	57,3	53,5	52,7	22%	33%	34%	32%	30%
<b>MEDIA CAP. MARCHE</b>		<b>53,4</b>	<b>53,4</b>	<b>50,5</b>	<b>46,6</b>	<b>21,0%</b>	<b>23,0%</b>	<b>21,3%</b>	<b>25,8%</b>	<b>18,8%</b>
PERUGIA		52,0	52,0	50,4	51,8	31%	30%	34%	36%	40%
TERNI		50,5	50,5	51,6	48,1	51%	44%	44%	43%	40%
<b>MEDIA CAP. UMBRIA</b>		<b>51,2</b>	<b>51,2</b>	<b>51,0</b>	<b>49,9</b>	<b>41,0%</b>	<b>37,0%</b>	<b>39,0%</b>	<b>39,5%</b>	<b>40,0%</b>

Fonte: Legambiente, Ecosistema urbano 2009 - 2015

**ALLEGATO 4.B****ANALISI QUALITA'****SERVIZIO IGIENE URBANA**

	kg. / a per abit. 2010	kg. / a per abit. 2012	kg. / a per abit. 2013	kg. / a per abit. 2014	RUR / a. per abit. 2010	RUR / a. per abit. 2012	RUR / a. per abit. 2013	RUR / a. per abit. 2014	% R.D. 2010	% R.D. 2011	% R.D. 2012	% R.D. 2013	% R.D. 2014
VENEZIA	625	560	562	564	325	262	248	217	48,1	49,9	53,3	56,3	61,5
TREVISO	380	354	355	361	105	88	86	65	72,4	74,0	75,0	78,2	81,9
VICENZA	418	391	396	403	170	139	138	126	59,3	61,6	64,4	66,7	68,7
VERONA	499	466	472	479	215	179	179	161	59,3	61,6	64,4	64,0	66,4
PADOVA	508	456	453	462	208	177	171	167	59,0	60,0	61,2	62,0	63,7
ROVIGO	556	505	514	506	198	181	183	175	64,4	64,3	64,2	64,0	65,5
BELLUNO	453	403	407	417	197	127	128	113	56,5	66,5	68,4	70,7	72,8
<b>VENETO</b>	<b>488</b>	<b>456</b>	<b>449</b>	<b>455</b>	<b>191</b>	<b>168</b>	<b>159</b>	<b>148</b>	<b>58,7</b>	<b>61,2</b>	<b>62,6</b>	<b>64,6</b>	<b>67,6</b>
BOLOGNA	589	544	552	546	349	305	283	285	40,7	42,3	43,9	44,9	47,8
FERRARA	727	662	671	652	399	339	329	315	45,2	47,2	48,8	48,4	51,7
FORLI' CES.	814	742	725	712	422	371	360	382	48,1	49,8	50,0	45,2	46,3
MODENA	662	625	631	606	317	272	260	253	52,1	54,6	56,6	56,7	58,4
PARMA	606	548	547	526	263	215	201	177	56,6	59,7	60,8	61,1	66,3
PIACENZA	674	630	633	634	309	273	263	267	54,1	55,4	56,7	56,7	57,8
RAVENNA	817	763	758	717	379	336	331	332	53,6	55,1	56,0	52,4	53,7
REGGIO EMILIA	762	719	730	726	317	284	269	289	58,4	60,6	60,5	58,0	60,2
RIMINI	829	768	772	769	403	317	306	301	51,4	57,9	58,7	59,3	60,9
<b>EMILIA ROMAGNA</b>	<b>677</b>	<b>645</b>	<b>625</b>	<b>636</b>	<b>344</b>	<b>314</b>	<b>294</b>	<b>285</b>	<b>47,7</b>	<b>50,1</b>	<b>50,8</b>	<b>53,0</b>	<b>55,2</b>
FIRENZE	641	576	566	576	377	304	277	278	41,2	44,8	51,0	49,4	51,7
PRATO	785	692	672	691	455	393	358	346	42,0	43,2	46,8	47,5	49,9
PISTOIA	642	586	560	554	381	373	342	304	40,7	35,0	38,9	40,1	45,2
AREZZO	602	569	554	529	415	379	356	364	31,0	33,0	35,7	32,0	31,2
GROSSETO	691	673	636	641	508	488	448	447	26,5	27,7	29,6	30,8	30,2
SIENA	660	611	605	582	383	355	333	353	42,0	42,3	44,9	39,4	39,3
LIVORNO	721	690	661	683	478	450	413	437	33,7	34,1	37,5	34,5	36,1
LUCCA	734	662	635	644	410	359	323	306	44,2	44,4	49,2	48,2	52,5
MASSA CAR.	670	621	616	620	480	435	416	417	28,4	31,0	32,4	32,1	32,7
PISA	644	593	569	572	409	341	310	296	36,5	39,2	45,5	43,9	48,4
<b>TOSCANA</b>	<b>670</b>	<b>614</b>	<b>596</b>	<b>601</b>	<b>416</b>	<b>365</b>	<b>346</b>	<b>335</b>	<b>36,6</b>	<b>38,4</b>	<b>40,0</b>	<b>42,0</b>	<b>44,3</b>
ANCONA	510	505	474	481	286	212	180	194	43,8	50,9	58,1	62,1	59,6
ASCOLI P.	561	544	493	555	388	339	271	271	30,9	31,3	37,6	45,0	51,2
FERMO	486	464	457	452	327	271	240	207	32,7	35,0	41,6	47,4	54,2
MACERATA	495	465	433	463	229	189	154	143	53,7	58,0	59,3	64,5	69,1
PESARO U.	615	599	584	605	426	315	287	289	30,8	36,7	47,3	50,8	52,3
<b>MARCHE</b>	<b>535</b>	<b>520</b>	<b>492</b>	<b>513</b>	<b>325</b>	<b>256</b>	<b>219</b>	<b>217</b>	<b>39,2</b>	<b>43,9</b>	<b>50,8</b>	<b>55,5</b>	<b>57,6</b>
PERUGIA	609	557	527	539	407	307	268	254	33,2	39,0	44,9	49,2	52,8
TERNI	562	541	515	512	406	361	328	322	27,8	30,2	33,3	36,3	37,1
<b>UMBRIA</b>	<b>597</b>	<b>553</b>	<b>524</b>	<b>532</b>	<b>407</b>	<b>321</b>	<b>283</b>	<b>271</b>	<b>31,9</b>	<b>36,8</b>	<b>42,0</b>	<b>45,9</b>	<b>48,9</b>
<b>ITALIA</b>	<b>536</b>	<b>505</b>	<b>487</b>	<b>488</b>	<b>339</b>	<b>303</b>	<b>281</b>	<b>267</b>	<b>35,3</b>	<b>37,7</b>	<b>40,0</b>	<b>42,3</b>	<b>45,2</b>
<b>OBIETTIVO PER LEGGE:</b>										<b>60</b>	<b>65</b>		

Fonte: ISPRA, Rapporto Rifiuti Urbani, 2010 - 2015

## ALLEGATO 5.A

## TARIFE SERVIZIO IDRICO INTEGRATO

		2010	2012	2013	2014	2015		
COMUNI	GESTORI	spesa annua 150 mc	Aumento 15/10	Aumento 15/14				
VENEZIA	VERITAS	142		185	212	221	56%	4%
TREVISO	ATS	163		198	227	247	52%	9%
VICENZA	A.VI.	184		260	292	318	73%	9%
VERONA	A.VE.	142		190	202	216	52%	7%
PADOVA	HERA	189		260	262	279	48%	6%
ROVIGO	POL. AC.	241		303	317	325	35%	3%
BELLUNO	BIM	157		232	232	241	54%	4%
<b>MEDIA VENETO</b>		<b>174</b>	<b>0</b>	<b>233</b>	<b>249</b>	<b>264</b>	<b>52%</b>	<b>6%</b>
BOLOGNA	HERA	187		241	255	244	30%	-4%
FERRARA	HERA	262		330	351	374	43%	7%
FORLI'	HERA	238		344	344	366	54%	6%
MODENA	HERA	190		220	276	285	50%	3%
RAVENNA	HERA	256		314	335	356	39%	6%
RIMINI	HERA	220		278	298	319	45%	7%
PARMA	IREN	232		310	335	356	53%	6%
REGGIO EMILIA	IREN	255		330	350	363	42%	4%
PIACENZA	IREN	183		255	272	290	58%	7%
<b>MEDIA EMILIA ROM.</b>		<b>225</b>	<b>0</b>	<b>291</b>	<b>313</b>	<b>328</b>	<b>46%</b>	<b>5%</b>
FIRENZE	PUBLIACQUA	304		365	378	402	32%	6%
AREZZO	N.ACQUE	300		355	368	392	31%	7%
GROSSETO	AC.FIORA	280		379	409	436	56%	7%
SIENA	AC.FIORA	280		379	409	436	56%	7%
PISTOIA	PUBLIACQUA	304		365	378	402	32%	6%
PRATO	PUBLIACQUA	304		365	378	402	32%	6%
LIVORNO	ASA	282		362	370	394	40%	6%
LUCCA	GEAL	168		248	264	281	67%	6%
PISA	ACQUE	274		381	415	442	61%	7%
MASSA	GAIA	209		181	293	312	49%	6%
<b>MEDIA TOSCANA</b>		<b>271</b>	<b>0</b>	<b>338</b>	<b>366</b>	<b>390</b>	<b>44%</b>	<b>6%</b>
ANCONA	MULTISERV.	195		257	284	305	56%	7%
ASCOLI	CIIP	187		255	272	290	55%	7%
FERMO	CIIP	187		255	272	290	55%	7%
MACERATA	APM	208		316	306	308	48%	1%
PESARO	MARCHE M.	287		359	385	418	46%	9%
<b>MEDIA MARCHE</b>		<b>213</b>		<b>288</b>	<b>304</b>	<b>322</b>	<b>51%</b>	<b>6%</b>
PERUGIA	U. ACQUE	249		254	277	294	18%	6%
TERNI	SII	285		313	329	343	20%	4%
<b>MEDIA UMBRIA</b>		<b>267</b>		<b>284</b>	<b>303</b>	<b>319</b>	<b>19%</b>	<b>5%</b>
<b>MEDIA NAZIONALE</b>		<b>217</b>		<b>241</b>	<b>260</b>	<b>267</b>	<b>23%</b>	<b>3%</b>

**ALLEGATO 5.B****TARIFE IGIENE URBANA**

TIA / TARSU / TARES / TARI annua utenza domestica 100 mq 3 componenti								
COMUNI	GESTORI	2009	2011	2012	TARES 2013	TARI 2014	TARI 2015	Aumento 2015/09
VENEZIA	VERITAS	232	301	301	328	325	339	46%
TREVISO	CONTARINA	191	192	181	211	189	181	-5%
VICENZA	AIM	147	166	172	190	190	192	31%
VERONA	AMIA	157	167	167	176	181	181	15%
PADOVA	HERA	167	200	205	205	208	199	19%
ROVIGO	ECOAMB.	202	198	198	217	227	249	23%
BELLUNO	BELLUNUM	174	165	162	174	166	142	-18%
<b>MEDIA VENETO</b>		<b>181</b>	<b>198</b>	<b>198</b>	<b>214</b>	<b>212</b>	<b>212</b>	<b>17%</b>
BOLOGNA	HERA	212	227	236	263	264	272	28%
FERRARA	HERA	267	272	276	302	302	309	16%
FORLI'	HERA	174	191	197	247	263	260	49%
MODENA	HERA	204	213	220	252	266	272	33%
RAVENNA	HERA	176	181	194	198	226	226	28%
RIMINI	HERA	195	212	216	241	244	244	25%
PARMA	IREN	206	215	215	250	248	254	23%
REGGIO EMILIA	IREN	186	200	200	337	264	276	48%
PIACENZA	IREN	196	202	202	233	242	242	23%
<b>MEDIA EMILIA ROMAGNA</b>		<b>202</b>	<b>213</b>	<b>217</b>	<b>258</b>	<b>258</b>	<b>262</b>	<b>30%</b>
FIRENZE	QUADRIFOGLIO	157	159	207	216	216	218	39%
PRATO	ASM PRATO	221	251	266	277	290	288	30%
PISTOIA	PUBLIAMBIENTE	205	216	216	273	269	269	31%
AREZZO	SEI TOSCANA	217	230	238	274	311	311	43%
GROSSETO	SEI TOSCANA	238	262	262	388	395	409	72%
SIENA	SEI TOSCANA	174	198	209	228	234	241	39%
LIVORNO	AAMPS	268	268	268	292	293	334	25%
LUCCA	SIST. AMB.	247	262	246	262	266	266	8%
MASSA CARRARA	ASMIU	255	255	255	295	322	335	31%
PISA	GEOFOR	221	235	242	322	382	389	76%
<b>MEDIA TOSCANA</b>		<b>220</b>	<b>234</b>	<b>241</b>	<b>283</b>	<b>298</b>	<b>306</b>	<b>39%</b>
ANCONA	ANCONA AMB.	170	173	173	198	201	226	33%
ASCOLI	ASCOLI SERV.	161	161	164	165	177	191	19%
FERMO	FERMO ASITE				211	190	221	
MACERATA	COSMARI	172	211	211	266	221	203	18%
PESARO	MARCHE M.	189	200	200	245	249	250	32%
<b>MEDIA MARCHE</b>		<b>173</b>	<b>186</b>	<b>187</b>	<b>217</b>	<b>208</b>	<b>218</b>	<b>26%</b>
PERUGIA	GEST	281	286	347	333	341	342	22%
TERNI	ASM	210	218	236	236	243	243	16%
<b>MEDIA UMBRIA</b>		<b>246</b>	<b>252</b>	<b>292</b>	<b>285</b>	<b>292</b>	<b>293</b>	<b>19%</b>
<b>MEDIA CAPOLUOGHI ITALIANI</b>		<b>232</b>	<b>245</b>	<b>249</b>	<b>283</b>	<b>290</b>	<b>287</b>	<b>24%</b>

Fonte dei dati: le tariffe dei singoli comuni sono tratte dai siti aziendali, dei comuni, o del M.E.F.  
le tariffe medie nazionali sono tratte da una indagine di Federconsumatori