

## PROVINCIA DI RAVENNA

# RELAZIONE TECNICA PROPEDEUTICA AL PIANO DI RAZIONALIZZAZIONE DELLE SOCIETA' PARTECIPATE AI SENSI DELL'ARTICOLO 24 DEL D.LGS. N. 175/2016

### PREMESSA

L'art. 24 del D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175 Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica (TUSP), ha posto a carico delle amministrazioni pubbliche, titolari di partecipazioni societarie, l'obbligo di effettuare una ricognizione delle partecipazioni detenute, direttamente ed indirettamente, finalizzata ad una loro razionalizzazione o alienazione nei casi previsti dall'art. 20. L'operazione, di natura straordinaria, costituisce la base per una revisione periodica delle partecipazioni pubbliche, da effettuarsi annualmente secondo quanto previsto dal medesimo art. 20 del Testo Unico.

Risulta significativo sottolineare come la (ulteriore) revisione straordinaria costituisca per gli Enti territoriali, ai sensi dell'articolo 24 comma 2, aggiornamento del piano operativo di razionalizzazione già adottato ai sensi dell'art. 1 co. 612 della l. n. 190/2014. Il rapporto con la precedente rilevazione impone un raccordo con le preesistenti disposizioni e la continuità con la precedente pianificazione, dovendosi privilegiare la coerenza con le azioni già intraprese in base alla stessa.

La presente relazione tecnica si pone l'obiettivo di ricostruire, in ambito di partecipazioni societarie la situazione della Provincia di Ravenna ed in modo sistematico la situazione di Ravenna Holding S.p.A e delle società partecipate indirettamente dagli enti locali soci (fra cui anche la Provincia) attraverso la stessa, fornendo elementi di natura tecnica a i fini degli adempimenti in capo agli stessi.

Si sottolinea come l'attività sottostante alla presente relazione si sia sviluppata nel corso dei mesi mediante richiesta dati e corrispondenza con le partecipate dirette AmbRa - Agenzia per la mobilità del bacino di Ravenna S.r.l ; DELTA 2000 - Società Consortile a r.l. (GAL); L'ALTRA ROMAGNA - Società Consortile a r.l (GAL); LEPIDA SpA (in house providing) PARCO DELLA SALINA DI CERVIA S.r.l . e, per quanto riguarda Ravenna Holding S.p.A, anche attraverso frequenti e strutturati momenti di confronto e coordinamento tra i soci. Un primo incontro è stato effettuato in data 28 settembre 2016, seguito dall'incontro del 24 ottobre 2016 e da quello del 29 novembre 2016. Successivamente in attesa degli esiti della sentenza della Consulta n. 251 dello scorso 25/11/2016, del parere del Consiglio di Stato n. 83/2017 e dell'approvazione definitiva del Decreto correttivo n. 100 del 16 giugno 2017, l'attività è proseguita con analisi ed approfondimenti per ciascuna partecipazione, anche alla presenza di esperti esterni, ai fini di valutarne la "necessarietà" e la "detenibilità" richieste dell'art. 4 e di verificarne i requisiti richiesti dall'art. 5, commi 1 e 2, e dall'art. 20 comma 2. In data 8 giugno 2017, non risultante ancora approvato, il Decreto attuativo da parte del Consiglio dei Ministri, il coordinamento tecnico fra i soci ha comunque confermato la volontà di portare a compimento il procedimento di revisione straordinaria e di revisione degli statuti societari, secondo le indicazioni già fornite, entro il 30 settembre 2017 (termine così individuato in sede di Conferenza Unificata e successivamente confermata dall'effettiva approvazione del decreto 100 del 16 giugno 2017). L'incontro definitivo si è tenuto in data 1 settembre 2017 con la predisposizione di schede di ricognizione per ciascuna partecipazione adottate secondo gli standard e le linee guida fornite dalla Corte dei Conti – Sezione delle Autonomie - con deliberazione n. 19/SEZAUT/2017/INPR, quale contributo per

tutti i soci all'elaborazione dei propri Piani di razionalizzazione da sottoporre all'approvazione dei rispettivi organi.

La relazione si articola in una premessa di inquadramento e metodologica, in una parte generale relativa al "gruppo" Ravenna Holding, e in schede tecniche sulle singole società, predisposte al fine di fornire le informazioni necessarie per il monitoraggio delle partecipazioni indirette, e definite sulla base degli indirizzi / indicazioni formalizzati dai soci.

Da un punto di vista metodologico si sottolinea come le informazioni relative alle società siano state predisposte e aggiornate tenendo conto delle *"Linee di indirizzo per la revisione straordinaria delle partecipazioni"*, adottate dalla Sezione delle Autonomie della Corte dei Conti nella adunanza del 19 luglio 2017, con annesso il modello standard di atto di ricognizione, per il corretto adempimento da parte degli Enti territoriali, delle disposizioni di cui all'art. 24, d.lgs. n. 175/2016.

L'analisi tecnica effettuata per ciascuna società mira a evidenziare dettagliatamente la sussistenza dei requisiti indicati dalla legge (stretta necessità della società rispetto alle finalità perseguite dall'ente e svolgimento, da parte della medesima, di una delle attività consentite dall'art. 4) e se ricorrono o meno le situazioni di criticità sintetizzate dall'art. 20, co. 2. La ricognizione è stata effettuata tenendo conto dell'attività svolta da ciascuna società a beneficio della comunità amministrata, delle specificità del contesto territoriale oltre che del settore specifico di attività.

Nelle citate "Linee di indirizzo", si sottolinea, confermando consolidata giurisprudenza, come *"resta confermato l'orientamento normativo che affida preliminarmente all'autonomia e alla discrezionalità dell'ente partecipante qualsiasi scelta in merito alla partecipazione societaria"* e come *"D'altro canto, gli esiti della ricognizione sono rimessi alla discrezionalità delle amministrazioni partecipanti, le quali sono tenute a motivare espressamente sulla scelta effettuata."* È quindi necessaria una puntuale motivazione per legittimare il mantenimento delle partecipazioni o per giustificare gli eventuali interventi di riassetto, ma in un ambito dove, nel rispetto dei limiti imposti, resta il consueto spazio per *"l'autonomia e la discrezionalità dell'ente partecipante"*.

La decisione finale in merito al mantenimento delle quote di partecipazione in una società pubblica non può infatti che spettare all'ente partecipante (Corte Conti, Sez. Contr. Lombardia, parere n. 36/2009 dell'11 febbraio 2009, Corte Conti, Sez. Contr. Trentino – Alto Adige, sede di Trento, parere n. 3/2009 del 19 gennaio 2009, Corte conti, Sez. contr. Puglia, parere n. 100/2009 del 15 ottobre 2009; Corte Conti, Sez. Contr. Veneto, parere 5/2009 del 15 gennaio 2009). In sostanza, la Corte dei Conti attribuisce agli Enti locali di valutare, di volta in volta, se una determinata attività (gestibile in forma societaria) è o meno strettamente necessaria al perseguimento delle proprie finalità istituzionali. Tale orientamento, è stato recentemente confermato, anche a seguito dell'introduzione dell'art. 4 del D. Lgs. n. 175/2016 dalla recentissima Corte dei Conti Sezione Controllo Lombardia 14.12.2016, n. 398 *"... la Sezione, evidenzia che in base al quadro normativo attuale, la decisione finale in ordine alla costituzione di una società di capitali ovvero al mantenimento delle quote di partecipazione, spetta comunque al Comune ..... che dovrà valutare ogni aspetto, ivi comprese le concrete finalità perseguite dall'ente, la concreta attività che la società dovrà svolgere "in considerazione della caratterizzazione degli enti locali come enti a fini generali"*.

**Per quanto riguarda il "perimetro"** della ricognizione, tenuto conto della norma, delle indicazioni espresse dalla Corte dei Conti, sono state ricomprese tutte le partecipazioni anche se di ridotta entità, e la società quotata HERA S.p.A.

Naturalmente occorre a tal proposito considerare che, l'art. 1, comma 5, prevede che *"Le disposizioni del presente decreto si applicano, solo se espressamente previsto, alle società quotate, come definite dall'articolo 2, comma 1, lettera p) ...."*, e che l'articolo 26, comma 3, pone una sorta di presunzione *ex lege* di detenibilità per le stesse (*"Le pubbliche amministrazioni possono comunque mantenere le partecipazioni in società quotate detenute al 31 dicembre 2015"*).

L'ambito della ricognizione richiesta dall'art. 24, co. 1°, del TUSP è esteso alle partecipazioni "detenute, direttamente e indirettamente, dalle amministrazioni pubbliche", ove ai sensi delle definizioni contenute nel medesimo Testo Unico all'articolo 2 comma 1 deve intendersi:

- per "partecipazione" «la titolarità di rapporti comportanti la qualità di socio in società o la titolarità di strumenti finanziari che attribuiscono diritti amministrativi» (art. 2, lett. f), del TUSP);
- per "partecipazione indiretta" «la partecipazione in una società detenuta da un'amministrazione pubblica per il tramite di società o altri organismi soggetti a controllo da parte della medesima amministrazione pubblica» (art. 2, lett. g), del TUSP).

La sussistenza di una eventuale situazione di controllo, come definito all'art. 2, co. 1, lett. b) del TUSP, è necessaria pertanto **per definire il perimetro delle società a partecipazione indiretta**, che sono solamente quelle detenute da una pubblica amministrazione per il tramite di società o altri organismi **soggetti a controllo** da parte della medesima amministrazione.

La verifica circa la eventuale sussistenza di tale requisito assume particolare rilievo, visto anche che la maggior parte degli adempimenti previsti dal TUSP investe le sole società a controllo pubblico, cioè "le società in cui una o più amministrazioni pubbliche esercitano poteri di controllo ai sensi della lettera b)" (art. 2, co. 1, lettera m del TUSP). Al fine della verifica circa la presenza del requisito del controllo pubblico rilevano anche, per le società "in house", le nozioni fornite dall'art. 2, comma 1, di "controllo analogo" e di "controllo analogo congiunto":

c) «controllo analogo»: la situazione in cui l'amministrazione esercita su una società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi, esercitando un'influenza determinante sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni significative della società controllata. Tale controllo può anche essere esercitato da una persona giuridica diversa, a sua volta controllata allo stesso modo dall'amministrazione partecipante";

d) «controllo analogo congiunto»: la situazione in cui l'amministrazione esercita congiuntamente con altre amministrazioni su una società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi "La suddetta situazione si verifica al ricorrere delle condizioni di cui all'articolo 5, comma 5, del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50".

Per tutte le società oggetto di analisi è stata pertanto verificata, con particolare attenzione, l'eventuale presenza del requisito del controllo, secondo la specifica definizione dell'art. 2, co. 1, lett. b) («controllo»: la situazione descritta nell'articolo 2359 del codice civile. Il controllo può sussistere anche quando, in applicazione di norme di legge o statutarie o di patti parasociali, per le decisioni finanziarie e gestionali strategiche relative all'attività sociale è richiesto il consenso unanime di tutte le parti che condividono il controllo;).

Il D.Lgs. n. 175/2016 configura (in assenza di un singolo azionista di maggioranza) la nozione di "controllo" non soltanto come la situazione descritta nell'articolo 2359 c.c., ma quella nella quale ulteriormente, in applicazione di norme di legge o statutarie o di patti parasociali, per le decisioni finanziarie e gestionali strategiche relative all'attività sociale è richiesto il consenso unanime di tutte le parti che condividono il controllo medesimo (art. 2, comma 1, lettera b) del TUSP). Una tale opzione legislativa non può che essere interpretata nel senso di escludere dalla nozione di controllo, rilevante ai fini dell'applicazione delle norme del TUSP, le situazioni di semplice compartecipazione (finanche totalitaria) di più amministrazioni pubbliche al capitale delle società. La esplicita previsione porta pertanto ad escludere la configurabilità di situazioni di controllo congiunto, e di conseguenza che si possa ritenere esistente il controllo pubblico sulle società in caso di partecipazione pubblica frazionata, in assenza di specifici e coerenti accordi o patti parasociali formalizzati fra gli azionisti.

Al di fuori di quella relativa alle società in house (anche soggette a controllo analogo congiunto come Ravenna Holding), il legislatore del Testo Unico ha introdotto quindi una specifica ipotesi di controllo “congiunto” da parte di più amministrazioni (ovvero quella in cui i soci pubblici condividano il controllo in virtù di norme di legge o patti parasociali che richiedano il consenso unanime dei soci sindacati per le decisioni finanziarie e gestionali strategiche della società). A una tale conclusione, sulla scorta di varie argomentazioni, anche ulteriori, sono giunti i primi commentatori del Testo Unico: Cfr. V. DONATIVI, Le società a partecipazione pubblica; G. ASTEGIANO, Le linee guida della riforma, in *Azienditalia*, 10/2016; R. CAMPORESI, Le società a controllo pubblico nel testo unico delle società a partecipazione pubblica: vademecum operativo, rinvenibile sul sito [www.commercialistatelematico.com](http://www.commercialistatelematico.com); oltre ad autorevoli pareri agli atti delle società potenzialmente interessate.

Nelle schede allegate predisposte secondo il format adottato dalla Corte di Conti – Sezione delle Autonomie – con deliberazione n. 19/SEZAUT/2017/INPR, si evidenzia per ciascuna società la presenza o meno del requisito del *controllo* ed eventualmente, ricostruiti in base alle definizioni del TUSP interpretate per come sopra esposto. In taluni casi (AZIMUT SpA) i meccanismi di calcolo delle quote di partecipazione di un Ente nelle società a partecipazione indiretta, pongono al di fuori del controllo dei singoli azionisti anche società individuate come “controllate” da parte di Ravenna Holding,

Sempre nell’ambito di una premessa metodologica, si reputa necessario precisare i criteri interpretativi adottati per il calcolo di taluni dei parametri previsti dal TUSP (es. articolo 20) e le modalità operative adottate per le valutazioni ivi previste.

Per l’applicazione del parametro di cui all’art. 20, comma 2, lett. d) del TUSP si è ritenuto opportuno per tutte le società prendere a riferimento la nozione di “fatturato”, di cui al parere espresso dalla Corte dei Conti - Sezione regionale di Controllo per l’Emilia Romagna - con deliberazione n. 54 del 28 marzo 2017, secondo la quale per “fatturato” si intende “l’ammontare complessivo dei ricavi da vendite e da prestazioni di servizio realizzati nell’esercizio, integrati degli altri ricavi e proventi conseguiti e al netto delle relative rettifiche. Si tratta in sostanza della grandezza risultante dai dati considerati nei nn. 1 e 5 della lettera A) dell’art. 2425 codice civile”.

Si precisa che per quanto riguarda la società Holding, oltre al valore calcolato come sopra indicato, verrà riportato anche un valore di fatturato rettificato e integrato dei dividendi incassati nell’esercizio.

Verrà inoltre evidenziato anche l’ammontare determinato secondo quanto indicato dalla determinazione n. 54 sopra richiamata, ma calcolato in base al bilancio consolidato. Appare infatti ragionevole ritenere che per le società che redigono il bilancio consolidato (fra cui appunto le holding) il legislatore del Testo Unico si sia espresso in termini generali individuando il bilancio consolidato, ove presente, quello da considerare per tutti i riferimenti previsti nell’articolo a dati di natura economico-patrimoniale. Tale lettura sistematica appare coerente alla luce del dato letterale dell’art. 21 (significativamente è rubricato “norme finanziarie sulle società partecipate dalle amministrazioni locali”) che, in relazione alla grandezza economica da prendere in considerazione per l’accantonamento a fondo nel bilancio dell’ente locale per la copertura della perdita sofferta dalla società partecipata, dispone: “*Per le società che redigono il bilancio consolidato, il risultato di esercizio è quello relativo a tale bilancio*”.

**In tutti i casi il valore è ampiamente al di sopra del limite indicato dall’art. 20 comma 2, lettera d) del TUSP.**

Gli oneri di motivazione analitica di cui all’art. 5, commi 1 e 2, del TUSP sono imposti in maniera diretta solamente per la costituzione di nuove società o l’acquisto di partecipazioni in società già costituite in data posteriore all’entrata in vigore del TUSP.

La "ratio" dell'art. 5 è chiarita dalla Relazione illustrativa del Governo al TUSP che afferma «*Vengono legificati i principi dettati dalla costante giurisprudenza nazionale e comunitaria, prevedendo che l'atto deliberativo, che ovviamente è diverso dall'atto costitutivo della società (chiarimento apportato in accoglimento del parere del Consiglio di Stato), debba essere motivato con riferimento alla necessità della società per il perseguimento delle finalità istituzionali previste dall'articolo 4, evidenziando, altresì, gli obiettivi gestionali cui deve tendere la società stessa, sulla base di specifici parametri qualitativi e quantitativi, nonché le ragioni e le finalità che giustificano la scelta, anche sul piano della convenienza economica (... omissis), nonché di gestione diretta o esternalizzata del servizio affidato. La motivazione, inoltre, deve dare adeguato conto della compatibilità della scelta con i principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa*».

Pur senza aderire prudentemente alla interpretazione che in base al principio "*tempus regit actum*", sia sufficiente riportare nella presente ricognizione le motivazioni sulla cui base sono state a suo tempo acquisite le partecipazioni che la Provincia possedeva alla data di entrata in vigore del Testo Unico, appare opportuno e necessario affrontare le verifiche di cui all'articolo 5 tenendo conto delle evidenti differenze tra la costituzione di una nuova società e le valutazioni applicabili in caso di società esistenti. A rafforzare tale approccio soccorre il venir meno, dovuto al decreto "correttivo" (D. Lgs n 100/2017), del riferimento, tra gli oneri motivazionali, alla possibilità di destinazione alternativa delle risorse pubbliche impegnate. Ciò rileva anche ai fini del processo di "revisione straordinaria", attenuando la portata di quella parte della disposizione di cui all'art. 24, secondo cui tra le partecipazioni soggette alle azioni di cui all'articolo 20, comma 1, vi sono anche quelle "*che non soddisfano i requisiti di cui all'articolo 5, commi 1 e 2*".

Si sono quindi valutate, tenendo conto di quanto sopra e delle specifiche situazioni delle singole società, le ragioni che giustificano la scelta dell'utilizzo dello strumento societario, anche sul piano della convenienza economica e della sostenibilità finanziaria, tenendo conto che la valutazione circa la possibilità di gestione diretta (in forma societaria) o esternalizzata del servizio non può essere affrontata in modo "teorico". Gli effetti economici di eventuali operazioni di dismissione o reinternalizzazione, infatti, non possono che essere analizzati, in caso di società già esistenti e operative, tenendo conto dei rischi di natura patrimoniale legati alla eventuale dismissione di partecipazioni che può generare introiti insoddisfacenti (o nel caso di partecipazioni indirette potenziali minusvalenze sulla capogruppo). Nell'ambito di puntuali verifiche circa la detenibilità di una partecipazione, il percorso logico di cui all'articolo 24 comma 1 in assenza di situazioni di cui all'articolo 20 comma 2, impone quindi di considerare anche, in caso di società sane e che generano utili, l'obiettivo di salvaguardare il patrimonio (e la redditività) prevenendo i rischi di effetti indesiderati e paradossali nei processi di "razionalizzazione".

L'analisi della sostenibilità economico-finanziaria è stata pertanto effettuata basandola principalmente su specifici indicatori di performance ricavabili dai dati dei bilanci e dei piani previsionali pluriennali predisposti da ciascuna società, considerando l'andamento delle gestioni e il settore di appartenenza.

D'altro canto nel "Piano operativo di razionalizzazione" che è stato adottato ai sensi del comma 612 dell'art. 1 della Legge n. 190/14, le azioni individuate andavano attivate (anche) con riferimento al criterio della "*eliminazione delle Società e delle partecipazioni societarie non indispensabili al perseguimento delle proprie finalità istituzionali, anche mediante messa in liquidazione o cessione...*", essendo quindi già stata effettuata una valutazione relativa alla essenzialità della partecipazione, che deve oggi essere aggiornata in base ai nuovi parametri normativi, ma in una logica di continuità con il precedente Piano.

Si evidenzia che tutte le società partecipate dalla Provincia di Ravenna ed in particolare le società controllate, nell'ultimo triennio:

- hanno chiuso i bilanci in utile e prodotto un cash flow positivo;

- hanno ottenuto risultati positivi, rispettando gli obiettivi assegnati per quanto riguarda i principali indicatori economico-patrimoniali (oltre che gestionali).

Nell'ambito della relazione, e in particolare nelle schede relative alle singole società, si è inteso anche dare riscontro alle criticità evidenziate dalla Sezione regionale di Controllo della Corte dei Conti, ed emerse dall'esame delle relazioni sui risultati conseguiti in sede di attuazione del piano operativo di razionalizzazione ex art. 1, comma 612, della legge n. 190/2014, presentate dai soci di Ravenna Holding, che presentano molti aspetti comuni e che vengono di seguito in sintesi richiamate:

- l'incompletezza del piano con riferimento alle partecipazioni dirette e indirette;
- la mancanza di un'analisi delle principali voci dei costi di funzionamento delle società partecipate, - presupposto necessario per l'individuazione di ulteriori misure di contenimento, lasciando per le indirette alla sola holding partecipata l'individuazione delle misure;
- un insufficiente approfondimento circa la valutazione di effettiva indispensabilità per l'esercizio delle funzioni istituzionali di attività

Per la PROVINCIA (Corte dei Conti Sez. Controllo E-R deliberazione n. 50/2017/VSGO) in sintesi:

- incompletezza del piano con riferimento alle partecipazioni indirette: si evidenzia che, vista la "nuova definizione di partecipazione indiretta" va conseguentemente e specificatamente valutata la stretta necessità di tali partecipazioni indirette, possedute per il tramite di controllate, nel periodico piano di razionalizzazione da predisporre ai sensi dell'art. 20, comma 1, del medesimo Testo unico;
- con riferimento alla società Centro Padano Interscambio Merci - CEPIM S. p. A. e alla società ERVET S.p.A. per le quali erano state rispettivamente approvate la dismissione delle proprie azioni e la cessione delle proprie quote di partecipazione antecedentemente all'approvazione del piano con deliberazione, con procedure ancora in corso, la Corte segnala come l'art. 24 del T.U. n. 175/2016 prescriva che l'alienazione debba avvenire nel termine di un anno dalla conclusione della ricognizione straordinaria;
- in relazione a Soc DELTA 2000 scarl e L'ALTRA ROMAGNA scarl la Corte, nonostante osservi la carenza di informazioni circa l'assunto, in fase di redazione del piano di razionalizzazione, del relativo mantenimento in attesa del completamento della fase di riordino istituzionale, segnala comunque l'intervento del TUSP art. 26, comma 2 e pertanto una relativa valutazione in relazione a quanto previsto dal citato articolo di legge;
- circa STEPRA scarl la Corte segnala infine come non venga formulata alcuna informazione in merito ai tempi della procedura di liquidazione della società

Relativamente alle suddette segnalazioni si rinvia alle singole schede redatte per ogni partecipata.

Naturalmente gli approfondimenti sugli aspetti evidenziati sono stati effettuati tenendo conto delle evoluzioni normative introdotte dal TUSP e rilevanti sugli aspetti citati (in particolare per quanto riguarda le società da ricomprendere nella ricognizione e la nuova impostazione in materia di razionalizzazione dei costi di funzionamento introdotta dall'articolo 19 comma 5).

Su questo ultimo aspetto si sottolinea come la norma suggerisca per tutte le società, in base a una lettura sistematica si direbbe specialmente se non aventi natura strumentale, un approccio finalizzato al perseguimento di obiettivi di efficienza ed efficacia, più che ad una mera riduzione di un fattore (i costi di funzionamento) che non si tramuta necessariamente e automaticamente in un vantaggio per l'ente socio. Con l'adozione del Testo Unico si va infatti tendenzialmente consolidando l'approccio che prevede la applicazione solo in via indiretta alle società pubbliche, dei vincoli introdotti per la Pubblica Amministrazione in senso stretto, e viene confermata e rafforzata la funzione fondamentale delle

amministrazioni pubbliche socie, attraverso i loro provvedimenti che fissano obiettivi e indirizzi, annuali e pluriennali.

In applicazione della citata normativa (art 19 comma 5 TU) si è consolidato un meccanismo di definizione e assegnazione di indirizzi e obiettivi specifici alla Holding e alle società operative, coerenti con le singole fattispecie societarie e relativi anche alla gestione del personale, assegnati direttamente dagli enti locali soci e recepiti/previsti nei budget delle società o promosse in ambito assembleare e recepite nei dovuti atti. In particolare, gli *“obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle società controllate”*, sono stati definiti non esclusivamente attraverso target indicati in valore assoluto, ma espressi principalmente in termini di miglioramento del rapporto *“costi/ricavi”* nell’orizzonte pluriennale del triennio 2017-2019.

La Provincia con deliberazione di Consiglio n. 35 del 13.07.2017 ad oggetto APPROVAZIONE DEL BILANCIO DI PREVISIONE DI COMPETENZA E DI CASSA AUTORIZZATORIO AI SENSI DEL D.LGS. N. 267/2000 PER L'ESERCIZIO FINANZIARIO 2017 - DUP DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE PER L'ESERCIZIO FINANZIARIO 2017" nel DUP medesimo ha espressamente indicato di concorrere al raggiungimento degli obiettivi gestionali degli enti partecipati anche attraverso i propri rappresentanti all'interno degli organismi di governance. Circa gli obiettivi specifici del gruppo amministrazione pubblica, per quanto riguarda gli Enti strumentali partecipati - ACER Ravenna, ENTE di gestione per i parchi e la biodiversità Delta del Po, ENTE di gestione per i parchi e la biodiversità Romagna gli obiettivi sono stati definiti nei bilanci di previsione degli organismi stessi e per tutti si richiama il mantenimento degli equilibri di bilancio; circa **Ravenna Holding S.P.A.** si premette che gli obiettivi ed i relativi indicatori riportati sono stati individuati anche in via di prima applicazione di quanto disposto dall’art. 19 comma 5 del D.Lgs. 175/2016; la quantificazione numerica degli indicatori potrà subire aggiornamenti a seguito della presentazione dei budget annuali e pluriennali che consentiranno una più puntuale pianificazione e programmazione; gli obiettivi di medio periodo, in particolare, andranno naturalmente ricalibrati di fronte ad eventuali scelte degli azionisti che modifichino le condizioni strutturali (ad esempio la generazione dei ricavi per dividendi a seguito di dismissioni azionarie, o scelte in relazione a nuovi investimenti o comportanti, in generale, la necessità di ulteriore indebitamento).

In base ai percorsi di efficientamento già implementati, non si ritiene ricorrere in nessuna delle società, in assenza di parametri specifici, il presupposto di cui all’articolo 20 comma 2 lett. f).

Non individuare la *“necessità”* di interventi ai sensi dell’articolo 20 non significa in ogni caso non (continuare a) porre in essere azioni di razionalizzazione, che anzi si sono nel tempo strutturate, basandosi oggi su una pianificazione pluriennale per ogni società, che contribuiscono ad obiettivi di razionalizzazione impostati anche in una logica *“di gruppo”*.

In merito al ruolo esercitato dalla Holding ai fini delle azioni di governo e di razionalizzazione delle partecipazioni indirette, risulta opportuno ribadire che il processo decisionale all’interno della Holding viene coordinato dai soci (attraverso l'assemblea, mediante tavoli appositamente istituiti, e con strutturati meccanismi di governance presidiati da apposite procedure operative) e fornire nel paragrafo seguente utili elementi conoscitivi sulla governance del gruppo incentrata sulla società capogruppo.

Si anticipa che, ferma la titolarità del controllo in capo agli enti locali, la regia della società capogruppo sulle attività e sui risultati delle società indirettamente partecipate, anche attraverso il consolidamento di un’appropriata struttura organizzativa per i controlli interni al gruppo, consente un forte coordinamento e agevola il perseguimento degli obiettivi assegnati e la verifica del loro rispetto. In tal modo si garantisce una efficace applicazione tra l’altro alle norme di cui ai commi 2 e 3 dell’articolo 147 quater, e si concretizza la effettività della attività di indirizzo e controllo degli enti locali soci della Holding su tutte le società del gruppo.

## RAVENNA HOLDING COME CAPOGRUPPO - IL GRUPPO SOCIETARIO

Ravenna Holding S.p.A si può ricondurre fondamentalmente alla fattispecie della Holding c.d. “pura”, non si caratterizza infatti per alcuna attività di gestione, ma per l'esercizio in concreto dell'attività di direzione e coordinamento. La società capogruppo non svolge quindi neppure in modo mediato l'attività d'impresa, attraverso le società operative, agendo le controllate/partecipate sulla base di affidamenti disposti direttamente nei loro confronti. La società capogruppo garantisce infatti principalmente il coordinamento delle partecipazioni degli Enti Soci e l'attuazione di un adeguato sistema di controlli interni al gruppo con idonei flussi informativi. La natura servente (strumentale) della società holding non dipende da contratti di affidati *in house* per la prestazioni di servizi, ma è insita nella stessa società laddove nell'oggetto sociale dello statuto si prevede la detenzione e gestione delle partecipazioni sociali.

Si sono ampliate nel tempo le funzioni svolte direttamente dalla società holding nell'ambito del gruppo, con una progressiva centralizzazione, oltre che nei “tradizionali” settori amministrativi e finanziari, dei servizi relativi ai sistemi informativi, agli affari societari e giuridici, ai contratti, alla gestione del personale, con l'obiettivo di maggiore efficienza e un forte effetto indotto di rafforzamento della funzione di direzione e coordinamento.

Sulla natura strumentale di una holding, che si pone «come una mera interposizione tra il Comune/Provincia e la società di servizi al fine di detenerne le azioni o come coordinatrice “sotto il profilo patrimoniale, finanziario, amministrativo, tecnico ed organizzativo, delle società ed enti in cui partecipa”» e, quindi, come strumento di governance di società di servizi, cfr. C. conti, Sez. I, 24 marzo 2015, n. 249.

Il TU legittima oggi esplicitamente la presenza della società capogruppo, avvalorando il modello della holding, in uso nella prassi amministrativa per la partecipazione indiretta da parte dell'ente locale, e già riconosciuto dalla Corte dei Conti Sezione Autonomie. Il TUSP individua e definisce esplicitamente in particolare:

- il controllo analogo sia per le società a partecipazione pubblica unipersonale, che per le società a partecipazione pluripersonale (controllo analogo congiunto), ove le Amministrazioni Pubbliche partecipanti sono in grado di esercitare congiuntamente un'influenza determinante “sugli obiettivi strategici e sulle decisioni significative della società controllata”.
- il modello dell'*in house* cosiddetto “a cascata” che rappresenta la perfetta legittimazione dell'affidamento *in house* tramite una holding. Esplicitamente il controllo analogo infatti “può anche essere esercitato da una persona giuridica diversa, a sua volta controllata allo stesso modo dall'amministrazione partecipante”;
- il divieto di costituire nuove società da parte di quelle che autoproducono beni o servizi strumentali “non si applica alle società che hanno come oggetto sociale esclusivo la gestione delle partecipazioni societarie di Enti locali, salvo il rispetto degli obblighi previsti in materia di trasparenza dei dati finanziari e di consolidamento del bilancio degli enti partecipanti”. Le società holding sono espressamente riconosciute così come la partecipazione indiretta, che si verifica quando una società è partecipata per il tramite d una società od organismo controllati da parte di una Pubblica Amministrazione.

Il percorso di razionalizzazione delle partecipazioni nel perimetro di riferimento, nel più ampio processo su scala romagnola, e l'ingresso nella compagine societaria prima dei Comuni di Cervia e Faenza (2011), poi della Provincia di Ravenna e del Comune di Russi (2015), hanno innovato significativamente la struttura e la governance della Società, ampliandone la sfera di azione (holding pluripartecipata). Le operazioni straordinarie avvenute a partire dal 2011, in una logica di semplificazione e razionalizzazione, hanno modificato la struttura patrimoniale (con la fusione per incorporazione di due società dotate di ingente

patrimonio immobiliare in particolare relativamente a reti idriche) ed economica rispetto alla sua costituzione.

Per inquadrare la dimensione e l'importanza del gruppo Ravenna Holding si veda il recente report dell'Area Studi Mediobanca del Luglio 2016 sulla "Economia e finanza delle principali società partecipate dai maggiori Enti Locali". Emerge come la Holding di Ravenna sia una realtà tra le più importanti per valore delle partecipazioni. Il patrimonio netto relativo alle partecipate pone i soci della Holding e in particolare il Comune di Ravenna al 6° posto nella classifica complessiva (5° posto fra i Comuni) per quote detenute, inoltre la Holding si presenta con risultati tra i migliori in termini di dividendi garantiti strutturalmente agli azionisti.

Il modello di governance con controllo "pluri-enti" è incardinato su uno Statuto e una convenzione ex art.30 particolarmente strutturati per garantire un ruolo di assoluta centralità all'Assemblea, all'interno della quale i soci sono chiamati ad esprimere le scelte fondamentali in materie che vanno oltre le tradizionali competenze assegnate all'organo, e l'autorizzazione preventiva degli atti più rilevanti, fermo il rispetto dell'art. 2364 del codice civile.

Si sono affinati nel tempo strumenti di governance concepiti per garantire la effettiva possibilità per i soci di indirizzare e verificare l'andamento gestionale di tutte le società, e disporre di una visione organica sul complesso della attività del gruppo. Oltre ai budget delle singole società, è infatti prevista la redazione di un budget "di gruppo" con previsioni specifiche per ogni società controllata e partecipata, e nella rendicontazione a consuntivo sul gruppo, oltre alla redazione del bilancio consolidato, è previsto l'inserimento di schede sintetiche ma esaustive relative all'andamento economico-patrimoniale di tutte le società controllate e partecipate. La redazione entro il 30 di Agosto di uno strutturato report semestrale che monitora l'andamento in corso d'esercizio e il rispetto delle previsioni, consente poi agli Enti Soci di verificare il rispetto degli obiettivi assegnati e valutare tempestivamente la necessità di eventuali azioni correttive.

I competenti organi degli Enti soci autorizzano previamente il rappresentante dell'Ente all'espressione del voto in Assemblea, garantendo in questo modo centralità nel sistema agli Enti e in particolare ai loro Consigli.

Tra gli elementi caratterizzanti l'attività pervasiva di indirizzo esercitata dagli enti locali, si segnala che soci di Ravenna Holding approvano annualmente in Assemblea, oltre a specifici obiettivi in materia di costi di funzionamento, un apposito e strutturato atto di indirizzo in materia di personale. Nel rispetto degli indirizzi in materia di personale approvati dagli enti soci, l'organico della società è aumentato di 8 unità nel 2016, attraverso la stabilizzazione di figure disponibili nel sistema costituito da società del Gruppo ed Enti Soci, e già presenti presso la società attraverso la formula del distacco (e quindi convertendo sostanzialmente costi già esistenti per servizi in costi per personale). L'operazione di stabilizzazione di alcune risorse umane già dipendenti di società pubbliche, è stata attuata attraverso la mobilità fra società, e ha permesso di non disperdere le competenze acquisite e di dare stabilità ed efficacia al modello organizzativo implementato, ottenendo un apprezzabile beneficio economico in termini di minori costi complessivi di funzionamento nell'ambito del gruppo,.

Come anticipato, sono stati inoltre individuati obiettivi di tipo strategico, misurati con indicatori di efficienza e di economicità (MOL, ROE, ROI). Gli obiettivi assegnati a Ravenna Holding (anche di solidità finanziaria - rapporto PFN/MOL e PFN/PN) rivestono particolare importanza, essendo il bilancio della capogruppo emblematico per valutare l'andamento complessivo e i benefici per i soci generati dal complesso delle partecipate. Come meglio precisato nel seguito assume grande importanza da questo punto di vista anche il bilancio consolidato.

Si riportano gli obiettivi pluriennali individuati per Ravenna Holding.

INDICATORI	OBIETTIVO 2017	OBIETTIVO 2018	OBIETTIVO 2019	OBIETTIVO 2020
UTILE NETTO	>= 7.500.000 €	>= 7.500.000 €	>= 7.500.000 €	>= 7.500.000 €
ROI rettificato	>= 1,5%	>= 1,5%	>= 1,5%	>= 1,5%
ROI al netto reti	>= 2,0%	>= 2,0%	>= 2,0%	>= 2,0%
ROE	>= 1,5%	>= 1,5%	>= 1,5%	>= 1,5%
PFN / EBITDA (MOL)	<= 4,0	<= 3,8	<= 3,5	<= 3,0
PFN / PN	<= 0,15	<= 0,15	<= 0,15	<= 0,15
EBITDA (MOL) / OF	>= 10	>= 10	>= 10	>= 10

Si ritiene utile ampliare sinteticamente l'analisi relativa al sistema delle partecipazioni detenute dagli enti, con una parte dedicata al "gruppo Holding", inteso come entità di riferimento del bilancio consolidato, e individuato da tempo come ambito ideale per processi di razionalizzazione ed efficientamento dei processi gestionali, con particolare riferimento ai costi operativi. L'esperienza concreta conferma che il modello adottato, con la costituzione di una società holding, possa garantire le più rilevanti economie di funzionamento proprio nei processi di centralizzazione/razionalizzazione infragruppo, e di conseguente emersione di economie di scala.

La strategia attuata ha comportato una semplificazione societaria e rilevanti economie per il gruppo, incrementato come detto le funzioni svolte direttamente dalla società holding (attività ampliate di service alle controllate) con un rafforzamento del presidio della capogruppo sulle attività e sui risultati delle società partecipate, anche attraverso un'appropriata struttura organizzativa. Ha assunto tra l'altro grande rilievo l'attività tesa a dare completa attuazione, in tutte le società del gruppo, alle procedure per il pieno rispetto delle norme pubblicistiche, con il presidio in particolare delle attività legate al modello organizzativo ex D.Lgs 231/2001, alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione, riducendo significativamente nella gestione coordinata i costi organizzativi della "compliance".

Per disporre di una visione complessiva delle azioni poste in essere dalle amministrazioni, ai fini della razionalizzazione del sistema delle società partecipate si ritiene indispensabile considerare nel quadro conoscitivo ricostruito, anche le attività e procedure introdotte ai sensi dell'art. 147-quater del TUEL in materia di controlli integrati. In applicazione di tale norma gli enti soci hanno infatti introdotto adeguate implementazioni del sistema integrato dei controlli, rafforzando le forme di coordinamento anche con riunioni periodiche di un apposito gruppo tecnico, composto dai responsabili delle strutture comunali interessate e allargato a personale della società holding.

#### GLI OBIETTIVI "DI GRUPPO"

Come sopra anticipato, ai sensi di quanto disposto dall'art. 19 comma 5 del D.Lgs. 175/2016, sono stati definiti obiettivi specifici annuali e pluriennali sul complesso delle spese di funzionamento per il triennio 2017-2019. Gli Enti Soci hanno condiviso ed inserito nella nota di aggiornamento del Documento Unico di Programmazione (DUP), tali obiettivi anche con riferimento al gruppo costituito da Ravenna Holding e società controllate (perimetro di consolidamento integrale), e basati su indicatori ricavabili dal bilancio consolidato del gruppo, per i quali sono stati indicati gli specifici parametri di calcolo.

Anche per il gruppo di consolidamento gli obiettivi sono stati espressi in termini di miglioramento del rapporto "costi/ricavi" (percentuale Incidenza Costi Operativi Esterni su ricavi e percentuale Incidenza del costo del personale su ricavi).

INDICATORI	OBIETTIVO 2017	OBIETTIVO 2018	OBIETTIVO 2019	OBIETTIVO 2020
% Incidenza Costi Operativi Esterni su ricavi	<= 11,6%	<= 11,5%	<= 11,4%	<= 11,4%
% Incidenza costo del personale su ricavi	<= 15,8%	<= 15,7%	<= 15,6%	<= 15,5%

LA PREVENZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE E GLI STRUMENTI DI GOVERNO SOCIETARIO INTEGRATIVI (ARTT.6 E 14 D.LGS 175).

Il Testo Unico si propone di introdurre modelli di gestione del rischio utilizzati in ambito privatistico all'interno delle società controllate dalla Pubblica Amministrazione, imponendo anche strumenti per una più attenta gestione della governance e l'introduzione (ove mancante) di un sistema di controllo interno.

L'articolo 6 del TUSP prevede l'obbligatorietà di programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale, che viene introdotta senza dare indicazioni circa quali strumenti utilizzare, ne' sui contenuti della relazione sul governo societario, rendendo necessaria una attività ermeneutica in capo alle società. Il riferimento della legge delega e del TUSP a programmi "specifici" e al principio di "proporzionalità" ha imposto di considerare l'ottimo stato di salute delle società del gruppo, e suggerito di concentrarsi sul rafforzamento di un set fondamentale di indicatori di per se significativi ed in grado di monitorare l'andamento del gruppo e delle singole società, prevenendo con grandissimo anticipo eventuali situazioni problematiche. L'esposizione della Holding e delle singole società controllate al rischio di eventuale crisi aziendale risulta essere assai remota, ma va in ogni caso coordinato nell'ambito del gruppo un programma di prevenzione e monitoraggio, in particolare per gli aspetti di natura finanziaria, ritenendo tale aspetto quello maggiormente significativo.

Si sono pertanto introdotti ulteriori indicatori, principalmente di natura finanziaria, che segnalino "soglie di attenzione" per le quali si renda necessario valutare, anche in una logica estremamente preventiva e prudentiale, quanto previsto dall'art. 14, commi 2 e successivi. Si è ampliata l'attività di assegnazione di obiettivi già da tempo parte qualificante dei protocolli aziendali, anche a indicatori finanziari, finalizzati a monitorare il "livello di salute" della Società, e quindi anche a prevenire eventuali rischi di crisi aziendale. Si deve intendere che tali indicatori sono calcolati sul conto economico riclassificato che, per natura della holding, considera i dividendi nell'attività caratteristica. Vista la particolare natura della Holding, il presidio degli equilibri economico-patrimoniali, e soprattutto finanziari, non può che essere concepito in una logica di gruppo societario; sono pertanto individuati anche in questo caso valori soglia riferibili al bilancio consolidato.

INDICATORI	RAVENNA HOLDING	CONSOLIDATO
	VALORE SOGLIA	VALORE SOGLIA
UTILE NETTO	< 5.000.000	
ROI rettificato	< 1,20%	
ROI al netto reti	< 1,50%	
ROE	< 1,00%	< 1,50%
PFN/ EBITDA	> 6,00	> 8,00
PFN/ PN	> 0,30	> 1,00
ICR = EBIT/ Oneri finanziari	< 8,00	
Indice di struttura primario (PN/Attivo fisso netto)	< 0,50	< 0,50
Indice strutt. secondario (PN+Pass cons)/Att. fisso netto	< 0,50	< 0,50
Grado di indipendenza da terzi (PN/(Pass.cons+Pass.correnti))	< 2,00	< 2,00
Rapporto di indebitam. (Tot. Capitale di terzi/Totale passivo)	> 0,33	> 0,33

## IL BILANCIO CONSOLIDATO

La presenza di una capogruppo può costituire un elemento di efficacia ed effettività anche per quanto riguarda gli aspetti di natura finanziaria, ricorrenti in numerosi articoli del Testo Unico Società Partecipate (in particolare ma non solo nell'articolo 21). Grande rilievo assume la redazione da parte della holding del bilancio consolidato, che costituisce uno straordinario strumento per l'Ente locale. Il bilancio consolidato della Holding consente infatti notevole semplificazione a servizio dei soci, per poter rappresentare la situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale del «Gruppo Ente Locale» come unica entità distinta dalla pluralità dei soggetti giuridici che la compongono, attraverso un unico documento che sintetizza gli andamenti economico-patrimoniali di tutte le società nel perimetro di consolidamento

La redazione di un consolidato della capogruppo previene poi, anche grazie alla grande solidità patrimoniale e finanziaria in concreto esistente, eventuali impatti sui bilanci degli Enti.

Il bilancio consolidato della Holding, consolida integralmente le 4 società controllate del "gruppo ristretto" (complessivamente quasi 290 dipendenti) Ravenna Farmacie S.r.l., Ravenna Entrate S.p.A., Azimut S.p.A. e ASER S.r.l. e consolida con il metodo del patrimonio netto le collegate Start Romagna S.p.A., Romagna Acque S.p.A. e SAPIR S.p.A.

Si ritiene opportuno rappresentare alcuni parametri essenziali, estrapolabili dai dati del bilancio consolidato di Ravenna Holding, che consentono di monitorare in modo sintetico e immediato l'andamento generale del gruppo. Se ne desume una situazione di costante miglioramento di tutti i fondamentali con il rafforzamento patrimoniale del gruppo, il miglioramento dei risultati economici, e la riduzione dell'indebitamento complessivo.

Dati economico patrimoniali Gruppo Ravenna Holding SpA						
Anno	Capitale sociale	Patrimonio Netto	Fatturato (voce A1 +A5)	Costo Personale (voce B9)	Utile / Perdita di esercizio	ROE
2011	418.750.060	461.739.808	98.358.987	13.209.657	9.286.452	2,01%
2012	418.750.060	466.307.869	92.445.202	13.453.496	9.324.604	2,00%
2013	418.750.060	469.384.573	89.735.994	13.382.351	10.434.924	2,22%
2014	418.750.060	472.337.580	88.600.434	13.495.260	10.696.431	2,26%
2015	431.852.338	499.963.755	99.788.423	13.737.025	14.855.474	2,97%

Anche per l'esercizio 2016 i risultati confermano il buon andamento del Gruppo, con la situazione patrimoniale che si mantiene equilibrata, grazie alla forte patrimonializzazione e all'oculata gestione

dell'indebitamento, e presenta un valore della produzione pari a oltre 93,5 milioni di euro e un utile netto pari a circa 13,8 milioni. Il MOL è pari a 3,3 milioni di euro. La redditività sul capitale proprio (ROE) è del 2,77%.

Pur in presenza di una politica dei dividendi molto spinta seguita dalla società dalla data di costituzione fino ad oggi, che ha garantito all'azionista un pay out del 81,65% dell'utile realizzato (pari a oltre 72 milioni euro), emerge il consolidamento di una situazione patrimoniale – finanziaria solida ed equilibrata.

#### CONCLUSIONI – PRESENTAZIONE SCHEDE

Si anticipano in forma sintetica le conclusioni delle analisi relative agli aspetti di maggior rilievo richiesti dal TUSP e diffusamente trattati nelle schede tecniche allegate.

Progr.	Ragione sociale	Partecipazione in controllo di Ravenna Holding S.p.A.	Test Art. 4	Test Art. 20 comma 2	Detenibilità	Azioni
Dir_1	<b>Aeradria Spa - In Fallimento</b>				NO	Procedura fallimentare in corso
Dir_2	<b>Ambra S r.l. ora AMR Soc Cons a r.l.</b>	NO	Art.4 co. 1 Art. 4 co.2 lett.d)	NO	SI	
Dir_3	<b>Centuria AIR soc cons a r.l.</b>				NO	Dismissione mediante alienazione delle quote
Dir_4	<b>Ce.P.I.M.</b>				NO	Dismissione mediante alienazione delle quote
Dir_5	<b>Delta 2000 soc cons a r.l.</b>	NO	Art. 4 co.6	NO	SI	
Dir_6	<b>Ervet Spa</b>				NO	Dismissione mediante alienazione delle quote
Dir_7	<b>L'Altra Romagna soc cons a r.l.</b>	NO	Art. 4 co.6	NO	SI	
Dir_8	<b>Lepida Spa house providing</b>	NO	Art. 4 co.1 Art.4 co.2 lett.a)	NO	SI	
Dir_9	<b>Parco della Salina di Cervia</b>				NO	Dismissione mediante alienazione delle quote
Dir_10	<b>Ravenna Holding Spa</b>		Art. 4 co. 1, co. 2 lett. d) Art. 4 co.5	NO	SI	
Dir_11	<b>S.te.p.r.a. soc cons a r.l. - in Liquidazione</b>				NO	Liquidazione in corso
Ind_1	<b>ASER Azienda Servizi Romagna S r.l.</b>	SI	Art. 4 co.2 lett.a)	NO	SI	
Ind_2	<b>AZIMUT S.p.a.</b>	SI	Art. 4 co.2 lett.c)	NO	SI	
Ind_3	<b>Ravenna Entrate</b>	SI*	Art. 4 co.2 lett.c)	NO	SI	

Ind_4	<b>Ravenna Farmacie S.r.l.</b>	SI	Art. 4 co.2 lett.a)	NO	SI	
Ind_5	<b>Romagna Acque - Società delle fonti S.p.A.</b>	NO **	Art. 4 co. 2 lett. a)	NO	SI	
Ind_6	<b>SAPIR S.p.A.</b>	NO	Art. 4 co. 3	NO	SI	Scorporo (scissione) attività patrimoniale da attività terminalistica
Ind_7	<b>Start Romagna S.p.A.</b>	NO	Art. 4 co. 2 lett. a)	NO	SI	
Ind_8	<b>HERA S.p.A.</b>	NO	Art. 4 co. 2 lett. a)	NO	SI	
Ind_9	<b>TPER S.p.A.</b>	NO	Art. 4 co. 2 lett. a)	NO	SI	Integrazione società TPL regionali o dismissione

\* Trasformata in società "in house providing" dal 28/04/2017

\*\* Controllo analogo congiunto