

# Le società partecipate dagli enti locali

*Edizione 2011*

Volume 2

Economia, finanza ed efficienza  
delle principali società partecipate  
dai maggiori enti locali

■ a cura di  
**Centro Studi Unioncamere  
e Ricerche e Studi Spa**

**UNIONCAMERE**

CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA

La IV edizione del Rapporto su *Le società partecipate dagli enti locali* aggiorna il censimento del “capitalismo municipale” italiano su un arco temporale che va dal 2003, anno al quale si riferiva la I edizione della pubblicazione, fino al 2009, ultimo anno esaminato. Lo scopo della ricerca è di offrire ai decisori politici e agli studiosi uno strumento informativo che consenta di approfondire le scelte operate dagli enti locali nei settori in cui hanno deciso di intervenire creando delle società o, comunque, partecipandovi in via diretta o indiretta attraverso altre imprese a loro volta partecipate.

Come nelle precedenti edizioni, l’universo di riferimento è rappresentato dalle società di capitale, aventi attività non finanziaria, che vedono tra i detentori di quote societarie i Comuni, le Province, le Regioni e le Comunità montane, coprendo settori che vanno dai servizi di pubblica utilità fino alle infrastrutture, alla filiera socio-sanitaria e alle attività culturali. La fonte delle informazioni che hanno consentito di identificare l’attività svolta dalle imprese, la compagine societaria, nonché di ricostruire tutti i dati relativi al bilancio civilistico e alla governance è rappresentata dagli archivi amministrativi delle Camere di commercio.

L’osservazione censuaria relativa all’ultimo anno disponibile ha dunque permesso di ricostruire un universo di 5.512 società partecipate dagli enti locali, con una netta prevalenza dei Comuni. All’interno del campo di osservazione, sono poi risultate pari a 3.601 le società nelle quali gli enti locali possiedono una quota di proprietà superiore al 50% del capitale sociale e, quindi, tale da consentirne il controllo. Si tratta di un fenomeno dalla significativa rilevanza economica, se si considera al contempo che le informazioni desumibili dall’analisi dei bilanci portano a quantificare un fatturato complessivo pari a quasi 60 miliardi di euro e una base occupazionale composta da circa 267mila addetti, con le local utility che, da sole, concentrano quasi 46 miliardi di euro e 189mila addetti.

A questa rilevazione censuaria è stato, inoltre, affiancato uno specifico approfondimento sulle principali società di servizi pubblici controllate dai maggiori enti locali, intesi come l’insieme delle Regioni, Province capoluogo o Province con più di 500mila abitanti e Comuni capoluogo o Comuni con più di 100mila abitanti. Tale indagine ha avuto come obiettivo un focus sulle public utility attraverso un approfondimento delle analisi economico-patrimoniali, considerando, oltre ai dati di bilancio, anche gli andamenti borsistici, nonché i compensi corrisposti agli amministratori.

Il Rapporto si chiude con una specifica sezione dedicata al tema delle tariffe dei servizi pubblici locali e alla loro dinamica del tempo: qualità e costo di questi servizi ne tracciano, infatti, le caratteristiche in termini di efficienza, contribuendo a definire il grado di attrattività e di competitività di un territorio e influenzando così, in ultima analisi, la traiettoria di crescita del tessuto produttivo locale.

ISBN 978-88-6077-122-3



CD-ROM  
allegato

# Le società partecipate dagli enti locali

Edizione 2011

*Volume 2*

*Economia, finanza ed efficienza  
delle principali società partecipate  
dai maggiori enti locali*

a cura di  
Centro Studi Unioncamere  
e Ricerche e Studi Spa



CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA

# Sommario

Premessa al secondo volume	7
Considerazioni di sintesi	9
<hr/> <b>SEZIONE PRIMA I DATI DI BILANCIO</b>	<hr/> 15
<b>CAPITOLO 1</b> Analisi economico finanziaria	17
1.1.1 I principali risultati economici	20
1.1.2 La struttura patrimoniale	23
1.1.3 Indicatori economico-patrimoniali	26
1.1.4 Ripartizione del valore aggiunto netto	29
1.1.5 Rapporti con la pubblica amministrazione	30
1.1.6 I dati per dipendente	32
1.1.7 Gli investimenti	34
1.1.8 Dividendi e pay-out	36
<hr/> <b>CAPITOLO 2</b> Le società di SSPPLL quotate	<hr/> 37
1.2.2 Le performance di Borsa	39
<hr/> <b>CAPITOLO 3</b> La governance: nomine e compensi	<hr/> 49
1.3.1 Numero di nomine e monte compensi	52
<hr/> <b>CAPITOLO 4</b> Gli EELL azionisti e i loro portafoglio	<hr/> 59
1.4.1 Patrimonio netto pro-quota	62
<hr/> <b>ALLEGATI SEZIONE PRIMA</b>	<hr/> 75

<b>SEZIONE SECONDA EFFICIENZA E QUALITÀ NELLA PRODUZIONE DEI SERVIZI</b>	111
<b>CAPITOLO 1</b> Il settore aeroportuale	113
2.1.1 Cenni al settore e caratteristiche della società	115
2.1.2 Ricavi, costi e investimenti unitari	120
2.1.3 Indicatori di qualità e efficienza	122
2.1.4 Il profilo internazionale	124
<b>CAPITOLO 2</b> Il settore autostradale	127
2.2.1 Cenni al settore e caratteristiche delle società	129
2.2.2 Ricavi, costi e investimenti unitari	130
2.2.3 Indicatori di qualità e efficienza	132
<b>CAPITOLO 3</b> Il settore dell'energia elettrica e del gas	135
2.3.1 Energia elettrica	137
2.3.2 Gas naturale	139
2.3.3 Illuminazione pubblica	139
2.3.4 Indicatori di qualità e efficienza	140
<b>CAPITOLO 4</b> Il settore idrico	143
2.4.1 Cenni al settore e caratteristiche delle società	145
2.4.2 Ricavi, costi e investimenti unitari	149
2.4.3 Indicatori di qualità e efficienza	151
<b>CAPITOLO 5</b> Il settore dell'igiene ambientale	153
2.5.1 Cenni al settore e caratteristiche delle società	155
2.5.2 Ricavi, costi e investimenti unitari	158
2.5.3 Indicatori di qualità e efficienza	160
<b>CAPITOLO 6</b> Il settore del Trasporto pubblico locali	163
2.6.1 Cenni al settore e caratteristiche delle società	165
2.6.2 Ricavi, costi e investimenti unitari	174
2.6.3 Indicatori di qualità e efficienza	176

## ■ Premessa al secondo volume

Questo secondo volume intende fornire un quadro per la valutazione delle principali società di servizi pubblici controllate dai maggiori enti locali (EELL).

Sono state considerate le società che soddisfano i seguenti requisiti:

- a. sono partecipate, direttamente o indirettamente, anche in modo congiunto, dai seguenti enti locali: regioni, province capoluogo di regione, comuni capoluogo di regione, comuni con più di 100mila abitanti, province con più di 500mila abitanti, sulla base delle rilevazioni Istat riferite alla popolazione residente a inizio 2010; nel caso di province facenti capo a più comuni capoluogo di provincia, si è proceduto a sommare i loro residenti e all'inclusione dei singoli comuni in caso di superamento congiunto della soglia dimensionale; l'Allegato A dettaglia gli EELL selezionati in base a tali criteri dimensionali;
- b. sono partecipate da uno o più enti Locali con un'interessenza complessiva pari ad almeno un terzo del capitale sociale; nel caso di partecipazione indiretta, si è proceduto al calcolo dei valori pro-quota della partecipazione in capo agli EELL che si trovano al vertice della catena di controllo;
- c. hanno sviluppato nel 2008 un fatturato superiore a 50 milioni di euro. Nei gruppi il fatturato è stato assunto a livello consolidato;
- d. appartengono alla categoria dei servizi pubblici operando, anche in via non esclusiva (*multiutility*), nei seguenti settori: aeroportuale, autostradale, generazione, distribuzione e vendita di energia elettrica e gas (in breve: EEG), idrico, dell'igiene urbana (o ambientale) e del trasporto pubblico locale (in breve: Tpl).

Una volta individuati gli EELL, l'acquisizione degli elenchi completi delle società di servizi pubblici locali da essi partecipate è avvenuta mediante la consultazione degli archivi camerali, delle mappe delle partecipate pubblicate dagli stessi EELL nei propri siti internet ed infine di alcuni annuali di associazioni di categoria <sup>(1)</sup>. Definito il *panel* delle imprese, se ne sono acquisiti i bilanci relativamente al periodo 2006-2009 e si è contestualmente provveduto ad inviare loro un questionario per la raccolta di informazioni relative alla dimensione dell'offerta e della domanda e alla qualità del servizio erogato, relativamente al periodo 2006-2008.

Il materiale così raccolto è stato analizzato assumendo a un duplice angolo visuale: i) gli aspetti economici e patrimoniali, ii) gli aspetti reali dell'offerta di servizi sotto il profilo dell'efficienza e della qualità. La prima sezione di questo volume riporta i dati dei bilanci riclassificati unitamente alle aggregazioni utili per evidenziare le principali tendenze nel periodo 2006-2009, anche su base geografica e settoriale. Data la rilevanza che le società quotate assumono all'interno del *panel*, ad esse è stata dedicato un apposito capitolo che ne descrive l'andamento in Borsa e ne valuta il rendimento sia in termini di evoluzione dei corsi che di dividendo (dal 2004 all'agosto 2011). Questa prima sezione dell'indagine è completata da alcune elaborazioni sulle nomine operate dagli EELL nelle società partecipate e sui compensi corrisposti agli amministratori da essi designati, sulla base dell'informativa resa *ex lege* nei loro siti. La seconda sezione del volume propone analisi volte alla misurazione della dimensione dell'offerta e della domanda delle società nei rispettivi ambiti di attività, nonché della qualità e dell'efficienza nella erogazione dei servizi, avuto riguardo al periodo 2006-2008. Ciò è avvenuto principalmente attraverso i dati acquisiti tramite i questionari, integrati, ove necessario, con le informazioni contenute in documenti di pubblica consultazione (carte dei servizi, bilanci di sostenibilità, presentazioni). Ai fini di una più ordinata esposizione degli indicatori, che sono in buona parte specifici dei diversi settori, la seconda sezione è organizzata in sei capitoli, uno per ogni settore.

L'indagine economico-finanziaria ha privilegiato i conti consolidati, anche in presenza di gruppi diversificati e di holding di controllo delle imprese operative; quella relativa all'efficienza e qualità è invece basata principalmente sui dati delle sole società operative al fine di consentire un raffronto coerente tra le grandezze contabili e quelle relative ai volumi prodotti o all'utenza servita. Tale impostazione metodologica spiega la presenza nell'indagine economico-finanziaria di un numero di società (69) inferiore a quello (88) delle imprese incluse nell'indagine sulla qualità e l'efficienza.

---

1 Annuario Associati 2006 - *Dati anagrafici degli associati, sintesi dei principali dati economici, partecipazioni azionarie*, Area Economia Confservizi, settembre 2006; Annuario Associati 2008 - *La gestione del sistema Confservizi, Dati anagrafici degli associati, sintesi dei principali dati economici, partecipazioni azionarie*, Area Economica Confservizi, aprile 2008.

## ■ Considerazioni di sintesi

Le 69 società di servizi pubblici controllate dai maggiori EELL esaminate sotto il profilo economico-finanziario in questo volume hanno sviluppato nel 2009 ricavi aggregati per 28,4 mld. di euro, in crescita del 18,3% sul 2006, soprattutto per la progressione del settore energetico (+24,6%), ma in lieve flessione (-0,6%) rispetto al 2008 a causa essenzialmente della caduta delle attività energetiche (-2,6%) che hanno più che compensato le maggiori vendite del settore autostradale (+9,2%) e dell'igiene urbana (+7,8%). Il maggiore fatturato è sviluppato dalle società con sede nel Nord Ovest (11,3 mld nel 2009) che pure hanno segnato la più cospicua contrazione di vendite nell'ultimo anno (-4,8%), a fronte della tenuta delle società meridionali (-0,4%) e della progressione dei quelle del Nord Est (+4,8%). Il fatturato aggregato è determinato per il 62,7% del totale dal settore energetico cui appartengono quattro gruppi con vendite superiori al miliardo di euro, che nel loro insieme rappresentano oltre metà dei ricavi dell'aggregato.

I margini (MON) sono anch'essi cresciuti rispetto al 2006 (+12,2%), seppure segnando incidenze sul fatturato lievemente calanti, ma il risultato corrente non ha mostrato eguale dinamismo attestandosi sui medesimi livelli del 2006 e riducendo la propria incidenza sul fatturato (5,9%, -1,1 punti percentuali sul 2006). La stagnazione del risultato corrente è dovuta alle flessioni del comparto energetico (-9,4%) e aeroportuale (-26,5%), compensate dai recuperi degli altri settori; si conferma l'andamento dicotomico tra il Nord Ovest (-16,2% il risultato corrente) e il Nord Est (+15,4%), con il Centro, Sud e Isole che mette a segno una importante progressione del 75,2%. Il risultato netto dell'aggregato flette del 22% nell'ultimo anno e del 50% dal 2006, anche per effetto



degli oneri non ricorrenti rivenienti dalla restituzione delle agevolazioni fiscali concesse al settore elettrico (c.d. "moratoria fiscale") poi considerate non legittime in quanto "aiuti di Stato". Si segnala inoltre che la *tax rate* gravante sull'aggregato è pari al 51%, con punte del 75,7% nei servizi ambientali e del 68,9% nel trasporto pubblico locale, settori sui quali pesa l'Irap che colpisce utili ante imposte modesti, mentre aeroporti ed autostrade hanno una fiscalità compresa tra il 34% ed il 37%.

La struttura finanziaria indica per il coacervo una situazione di sostanziale equivalenza tra debiti finanziari e mezzi propri (109% il rapporto), non eccessivamente peggiorata ove si scontino dai mezzi propri gli attivi immateriali (il rapporto sale al 144%). Ragguardevoli le differenze settoriali che pongono il settore dell'igiene ambientale in posizione di relativa fragilità (quasi tre euro di debito finanziario per ogni euro di mezzi propri tangibili) e collocano il settore autostradale nella condizione di maggiore solidità (i debiti finanziari sono il 41% dei mezzi propri tangibili). Appare soddisfacente anche la patrimonializzazione del Tpl e degli aeroporti con mezzi propri che eccedono il debito finanziario. A livello geografico è netta la contrapposizione tra Nord Est e Nord Ovest, con un rapporto tra debiti finanziari e patrimonio netto pari rispettivamente all'84% e 94%, e Centro, Sud e Isole (204%). Il trend degli indicatori di solidità patrimoniale segna peraltro un progressivo deterioramento dal 2006: il rapporto tra debiti finanziari e mezzi propri è passato dall'85,1% al 109% (dal 107% al 144% quello sui mezzi propri tangibili), per effetto della cospicua crescita del debito finanziario (+38,5%) e di quella più modesta dei mezzi propri (+8%). Altri indicatori sono concordi nel mostrare uno scadimento della struttura economico-patrimoniale: il rapporto tra *cash-flow* e debito finanziario a breve che passa dal 71% al 64% e quello tra attivo e passivo corrente ridottosi dal 104% al 93%.

Il pur insufficiente rafforzamento patrimoniale è avvenuto anche grazie agli aumenti di capitale che hanno convogliato nelle società esaminate circa 1,5 mld. di euro tra 2006 e 2009, cui si aggiungono ulteriori 600 milioni circa rivenienti da operazioni di rivalutazione. Il cumulo dei risultati d'esercizio, pari a 2,6 mld. di euro, è stato integralmente riassorbito dalle distribuzioni di dividendi che hanno saldato nel periodo a 2,9 mld. di euro. Non tutti settori, peraltro, escono rafforzati patrimonialmente dal periodo in esame, come nel caso del Tpl (a causa delle perdite) e dell'aeroportuale (a causa della distribuzione di dividendi). Inoltre, la distribuzione di dividendi ha interessato pressoché totalmente il settore energetico (2,2 mld), mentre gli aumenti di capitale hanno riguardato soprattutto il Tpl (900 milioni di euro) che ha potuto così compensare gli oltre 600 milioni di perdite nette cumulate dal 2006 senza peraltro, come visto, che ciò gli abbia consentito di preservare la dotazione patrimoniale. Tpl e igiene ambientale hanno realizzato congiuntamente perdite cumulate tra il 2006 ed il 2009 pari a quasi un miliardo di euro. A livello geografico, gli aumenti di capitale hanno beneficiato le imprese del Centro Sud (circa un miliardo), mentre i dividendi sono stati staccati principalmente dalle società del Nord Ovest (1,7 mld.).

Sempre riguardo la struttura finanziaria, merita ancora riferire che circa il 30% dell'esposizione finanziaria ha scadenza entro 12 mesi. Si tratta di una ripartizione

non distante da quella delle maggiori imprese industriali italiane che a fine 2009 presentavano debiti finanziari a breve scadenza pari al 35% del totale <sup>(2)</sup>. Anche questa grandezza presenta un'ampia dispersione di valori per settore: la più alta incidenza di debiti a breve è segnata dal Tpl (63,1%) e dalle autostrade (60,8%) cui seguono i servizi ambientali (49,2%); la componente a lunga è invece ampiamente prevalente nelle società energetiche (circa l'80%). Le aziende del Centro Sud mostrano quote di debiti finanziari a breve (48%) al di sopra dei livelli del Nord Ovest (19%) e del Nord Est (25%).

Completa il quadro finanziario l'analisi delle disponibilità liquide che saldano a 1,9 miliardi di euro, pari al 9,2% dei debiti finanziari, in forte riduzione dal 2006 quando incidevano per il 14,6%. Circa i tre quarti della liquidità sono concentrati nel settore energetico (597 milioni), del Tpl (409 milioni) e autostradale (409), ma è in quest'ultimo che essa raggiunge la più alta incidenza sui debiti finanziari (56,6%). Ove si considerino anche i titoli negoziabili, la dotazione di mezzi liquidi o prontamente liquidabili dell'aggregato sale a 2,4 mld: il Tpl detiene il maggiore pacchetto di titoli negoziabili (269 milioni, oltre il 50% del totale a fine 2009) per lo più in portafoglio alla Atm di Milano (257 milioni). Nel Tpl la somma di liquidità e titoli negoziabili raggiunge il 37% dei debiti finanziari, ma l'incidenza massima è nelle autostrade con l'82%. In ogni caso, al di là dei casi specifici, le disponibilità dell'aggregato non rappresentano una quota del debito finanziario significativamente diversa da quella media dell'industria italiana (11,6% contro 12,8% nel 2009).

Nel solo 2009 nei conti economici delle società del *panel* sono transitati 3,4 miliardi di euro, pari a circa il 12% del fatturato complessivo, a titolo di corrispettivo e contribuito a valere sui contratti di servizio stipulati con gli EELL. Dal 2006 il cumulo ha toccato i 12,8 mld. di euro. Si tratta di un flusso annuo in crescita dell'11% dal 2006, pur segnando un'incidenza progressivamente calante sui ricavi. Le somme destinate al Tpl, il maggiore fruitore di contributi, sono passate da 2,4 a 2,7 mld. circa (+11,8%), con contestuale aumento della loro quota sui ricavi complessivi dal 60,1% al 62,2%. Il settore dell'igiene ambientale ha invece introitato 444 milioni nel 2009, pari a circa il 24% dei ricavi (1,7 mld. circa dal 2006). Le società del Centro-Sud hanno assorbito corrispettivi per 1,7 mld. (6,7 mld. dal 2006), quelle del Nord Ovest per 1,2 mld. (4,7 mld. dal 2006), mentre al Nord Est sono toccati solo 421 milioni (1,5 mld. dal 2006). A livello patrimoniale i rapporti con gli enti locali hanno generato in carico alle partecipate crediti per 6,1 miliardi (essenzialmente contributi da incassare), in crescita del 26% rispetto al 2006, con una particolare concentrazione ancora nel Tpl (3,8 miliardi, pari al 62% del totale) e, a livello geografico, nel Centro, Sud e Isole (3,8 miliardi). I debiti sono invece pari a 3,8 mld. di euro, concentrati nel settore autostradale e Tpl (1,1 mld. ciascuno). L'area maggiormente indebitata verso l'azionista pubblico è il Centro, Sud e Isole (2 miliardi).

2 Ufficio Studi Mediobanca, *Dati cumulativi di 2025 società italiane*, ed. 2010.

Le società partecipate dagli EELL hanno attivato grandi volumi di investimenti: si tratta di 16,8 mld. di euro tra 2006 e 2009, per lo più effettuati dal settore energetico (7,2 mld.) e del Tpl (3,8 mld.), ma un impiego cui vengono destinate quote importanti di risorse finanziarie è costituito dalla distribuzione di dividendi. Nel 2009 il monte dividendi ha toccato il proprio minimo dal 2006 (490 milioni di euro circa), mentre il *payout* si è attestato al suo livello massimo, pari al 77,6% (era il 57,9% nel 2006). Si tratta essenzialmente dell'effetto della politica seguita dalle società energetiche, il cui *payout* nel 2009 ha toccato il 131,5% (ma non è mai sceso sotto il 65% dal 2006). I restanti settori hanno distribuito nel 2009 dividendi rappresentativi di quote sugli utili comprese fra l'1,2% dell'igiene urbana ed il 46% del Tpl e dell'idrico.

La produttività nominale del *panel* di società, misurata dal valore aggiunto netto pro capite, è in crescita nel periodo a 63mila euro (+6,8% sul 2006), valore che media i livelli relativamente elevati del Nord Italia (72mila euro al Nord Ovest, 75mila al Nord Est) con quelli assai più modesti del Sud (49mila euro, +6,5% sul 2006). Questi ultimi risultano abbattuti del 61% ove si escludano i contributi pubblici (a 19mila euro pro capite).

Il patrimonio netto complessivo delle 69 partecipate dagli EELL esprimeva a fine 2009 un valore pari a 16,6 mld. di euro, dei quali circa 9,2 mld. riferibili agli EELL considerati in questa indagine, circa un miliardo ad altri EELL non considerati in questa sede e 4,5 miliardi in capo ad azionisti terzi (per lo più privati). Le quote di patrimonio netto più elevate sono riferibili al comune di Milano (2,4 mld.), a quelli di Roma e Brescia (1,1 mld. ciascuno) ed a quello di Torino (0,9 mld.). Si segnala che le 69 società partecipate dagli EELL controllano, a loro volta, 538 società.

A fine 2010 nove tra le società considerate in questo studio erano quotate (erano 13 nel 2003), per una capitalizzazione pari a circa 9,2 mld. di euro. L'indice di Borsa, in versione total return, che ne riassume la dinamica dal gennaio 2003, indica a fine agosto 2011 un apprezzamento medio del 31%, in linea con quanto realizzato dalle società industriali quotate nel loro insieme (+35%). L'andamento dell'indice delle partecipate dagli EELL mostra una dinamica complessivamente soddisfacente dal 2003, avendo sempre garantito rendimenti superiori (anche marginalmente) a quelli della Borsa in sette anni su nove (fanno eccezione il 2010 e i primi otto mesi del 2011), dopo avere capitalizzato a fine 2007 il vantaggio più consistente (43%). I rendimenti sono molto meno remunerativi ove calcolati a partire dal prezzo di collocamento e fino a tutto l'agosto 2011: per le 7 società per cui il computo è realizzabile, in un solo caso (quello di Hera) si riscontra una variazione debolmente positiva, mentre per le restanti società la decurtazione è anche molto pesante (fino al 66%). Il bilancio della permanenza in Borsa delle partecipate è comunque accettabile per gli EELL azionisti che, oltre ai proventi da collocamento, hanno incassato dal 2003 dividendi cumulati pari a 1,8 mld. di euro a fronte di esborsi, per aumenti di capitale, di poco superiori ai 100 milioni di euro.

A tutto il 2009 gli EELL azionisti delle società esaminate in questo studio avevano insediato negli organi societari delle partecipate 2.805 propri rappresentanti, dei quali poco più di mille in posizioni apicali. I comuni risultavano avere nominato circa 1.500

persone, mentre province e regioni si sono spartite in maniera paritetica le restanti 1.400 posizioni. Agli amministratori di nomina pubblica risultava riconosciuto un monte compensi pari a 43,4 milioni di euro, trenta circa dei quali (69%) appannaggio delle cariche apicali. Il compenso medio è risultato pari a circa 24.600 euro, compreso tra i circa 38mila euro appannaggio degli apicali ed i 13.700 euro dei non apicali. Gli emolumenti percepiti dai rappresentanti regionali sono significativamente superiori: 28.700 euro contro i 23.700 euro delle nomine comunali ed i 22.100 di quelle provinciali. Il numero dei nominati è mediamente pari a 20 persone per ciascuna provincia, 28 per ogni comune e 42 per le regioni. Il massimo spetta alla Valle d'Aosta che assegna 163 incarichi, sebbene per lo più in associazioni, consorzi, cooperative e fondazioni. Tra i comuni, quelli di Firenze e Parma superano le cento nomine, mentre quello di Venezia esercita il maggior numero di nomine apicali.

La seconda sezione di questo volume riguarda l'analisi dei profili di qualità ed efficienza nella produzione dei servizi pubblici locali da parte delle società operative. L'analisi è sviluppata producendo, per quanto possibile, analisi aventi struttura costante per i diversi settori. Per ognuno di essi sono evidenziate le caratteristiche dimensionali delle aziende, esaminando la domanda che esse sono chiamate a fronteggiare, il volume di offerta prodotto e le strutture attraverso cui l'offerta è stata generata. Segue quindi un esame dei ricavi, costi ed investimenti per unità di prodotto, al fine di graduare gli operatori in base alla economicità della propria gestione, un aspetto che rileva soprattutto in quei comparti in cui vi è una importante contribuzione di fondi pubblici a titolo di integrazione tariffaria. Infine, vengono presentati indici di misurazione della qualità (erogata, non percepita) il cui livello deve costituire, assieme all'efficienza gestionale, un obiettivo prioritario delle imprese di pubblico servizio.