

Agenzia Regionale Recupero Risorse S.p.A.

PIANO STRATEGICO/INDUSTRIALE 2019-2021

Scenario attuale e prospettico per gli anni 2019-2021 a seguito del processo di fusione per incorporazione in A.R.R.R. SpA delle “Società Energetiche in house” toscane.
(Rev. 2 – aggiornamento)

10/05/2019

1	L'AGGIORNAMENTO DEL PIANO : NOTA DI LETTURA	4
2	PREMESSA (invariato).....	5
3	IL QUADRO NORMATIVO (invariato)	5
3.1	Gli impianti termici (invariato)	7
3.2	Analisi del sistema "Lombardia" (invariato)	9
3.3	Analisi del sistema "Emilia Romagna" (invariato).....	9
3.4	Analisi del sistema "Liguria" (invariato).....	9
3.5	Gli attestati di prestazione energetica(invariato)	10
4	LA NUOVA A.R.R.R. S.P.A.: IL MODELLO ORGANIZZATIVO.....	13
4.1	Esercizio 2017 – Bilanci Consuntivi / Esercizio Previsionale 2018	21
4.1.1	Analisi dei Conti Economici esercizio 2017 (invariato)	21
4.1.2	Analisi degli Stati Patrimoniali (invariato)	23
4.2	Esercizio 2018 – Bilanci Previsionali (invariato).....	26
5	ESERCIZI 2019-2021 – EFFETTI ATTESI DALLA FUSIONE – COSTI	27
5.1	VARIAZIONI ATTESE DEI COSTI PER EFFETTO DELL'OPERAZIONE DI FUSIONE.....	27
5.1.1	Costi per locazioni e servizi connessi.....	27
5.1.2	Abbattimento Costi per Ispettori Esterni	29
5.1.3	Abbattimento Costi per Consulenze Commerciali, in materia di lavoro, ecc	30
5.1.4	Abbattimento Costi assistenza sistemi informativi / service esterno "in bundle"	31
5.1.5	Abbattimento costi per Organo Amministrativo e di Controllo (invariato).....	31
5.1.6	Variazioni Costo del Personale	32
5.1.7	Variazioni Ammortamenti materiali e immateriali.....	34
5.2	VARIAZIONI ATTESE NEI COSTI A SEGUITO DI NUOVE FUNZIONI ATTRIBUITE	34
5.2.1	Costi per la gestione degli Attestati di Prestazione Energetica	34
5.2.2	Campagna di Comunicazione Istituzionale.....	35
5.2.3	Costi per ampliamento territori di competenza (invariato)	36
5.2.4	La riqualificazione del Centro di Ricerca e Alta Formazione (C.R.E.A.F.)	36
5.3	ALTRI BENEFICI ATTESI (non aventi un diretto impatto economico).....	38
5.3.1	Ottimizzazione delle procedure operative in materia di impianti termici (invariato).....	38
5.3.2	Accordi con enti amministrativi e istituzioni pubbliche	38
5.3.3	Razionalizzazione delle funzioni tipiche delle società (invariato).....	38
5.3.4	Miglioramento e razionalizzazione della "compliance aziendale" (invariato).....	39
5.4	TABELLA RIEPILOGATIVA DELLE VARIAZIONI DEI COSTI	39
6	VARIAZIONE ATTESA DEI RICAVI	41
6.1	RICAVI DA AFFIDAMENTO DA REGIONE TOSCANA.....	42
6.1.1	Ricavi per servizi a favore della Direzione Ambiente ed Energia.....	42
6.2	VARIAZIONE RICAVI V/TERZI.....	42
6.2.1	Ricavi da gestione progetti finanziati con fondi comunitari.....	42
6.2.2	Ricavi business unit "Formazione"	44
7	A.R.R.R. - CONTI ECONOMICI E STATI PATRIMONIALI PREVISIONALI 2019-2021.....	44
7.1	Conti Economici	44
7.2	Stati Patrimoniali (invariato).....	46
8	RISULTATI ATTESI (IN TERMINI DI GETTITO) PER LA REGIONE TOSCANA	48
8.1	Stima gettito da incasso oneri per le autodichiarazioni di impianti termici	48
8.2	Stima gettito da ispezioni onerose agli impianti termici (invariato).....	48

8.3	Stima gettito regionale da gestione catasto Attestati di Prestazione Energetica (A.P.E.)	49
8.4	Stima Gettito Totale Regione Toscana.....	49

9 CONCLUSIONI (invariato)..... 50

10 ADDENDUM ALLE CONCLUSIONI..... 51

Indice delle Tabelle

Tabella 1-Società "energetiche" oggetto di incorporazione in A.R.R.R. S.p.A.....	6
Tabella 2. il controllo degli impianti nelle dieci Province toscane.	7
Tabella 3. il controllo degli imp. termici nei 19 Comuni toscani competenti.....	8
Tabella 4. Gli impianti termici: Raffronto con i contesti lombardo, emiliano e ligure.	9
Tabella 5. Costi per iscrizione elenco certificatori e deposito APE.....	13
Tabella 6 - Conti economici riclassif. CEE esercizio 2017- singoli e aggregati.	21
Tabella 7 -Conti Economici a Valore Aggiunto – esercizio 2017 - singoli ed aggregati.	22
Tabella 8- Stati Patrimoniali esercizio 2017 – singoli ed aggregati.	23
Tabella 9- Stati Patrimoniali Finanziari - esercizio 2017 - singoli e aggregati.....	24
Tabella 10- Indici ed indicatori esercizio 2017 - singoli ed aggregati.	24
Tabella 11. Impegni a favore società energetiche esercizio 2018.....	26
Tabella 12. Sedi attuali e future, con i rispettivi costi per locazione.....	28
Tabella 13- Costo Ispettori esterni esercizio 2017	30
Tabella 14-Costi es. 2017 per le società incorporate per Consulenza Amm.va e di lavoro	30
Tabella 15 - Risparmi attesi Organi Amm.vi e di Controllo.....	31
Tabella 16. Organico Agenzie pre - incorporazione.	33
Tabella 17. Organico della Società ARRR SpA al mese di gennaio 2019.....	33
Tabella 18: Variazioni della Pianta organica di ARRR nel triennio di Piano.....	34
Tabella 19 - volumi di controlli su stima di A.P.E. depositati negli anni 2019-2021.....	35
Tabella 20.Costi diretti per servizi professionali connessi alla vigilanza sugli APE.....	35
Tabella 21. Ipotesi di investimenti nel C.R.E.A.F. di PRATO.	37
Tabella 22 -Prospetto riepilogativo motivazione e var. costi esercizi 2019, 2020 e 2021	41
Tabella 23 Valore Produzione 2017 derivante da “Affidamento Regione Toscana” e “V/terzi”	41
Tabella 24- Fund raising: ricavi attesi da ARRR SpA.	43
Tabella 25 - Formazione. Ricavi attesi da ARRR SpA	44
Tabella 26 -Conti Economici Previsionali Es. 2019-2021 (val. in migliaia di euro).	45
Tabella 27 - Patrimonio netto società ad oggi (S.E.& OM.).....	47
Tabella 28- GETTITO EFFETTIVO 2018 E PREVISIONALE PER GLI ANNI 2020,2021 e 2022.....	48
Tabella 29 - A.P.E. : STIME DI GETTITO REGIONALE	49
Tabella 30- Stima gettito totale Regione Toscana (val. in migliaia di euro).....	50

1 L'AGGIORNAMENTO DEL PIANO : NOTA DI LETTURA

Dalla data di stesura del Piano Strategico Industriale di A.R.R.R. S.p.A., approvato con D.G.R.T. n. 706/2018, si sono determinate alcune variazioni di scenario che sono il presupposto dell'attuale aggiornamento del predetto documento.

In particolare:

1. Alla luce di quanto stabilito dalla D.G.R.T. n. 473 dell'8/04/2019, si è provveduto a riformulare la previsione di ricavo per l'anno 2019 e per quelli a venire, assumendo il minor importo impegnato dal Socio con la richiamata D.G.R.T. quale base per la copertura dei costi delle attività istituzionali a carattere continuativo che saranno svolte da A.R.R.R. S.p.A. nel triennio di Piano (cfr. cap. 6, par. 6.1);
2. Sono variate alcune delle ipotesi in merito all'abbattimento dei costi per locazioni e servizi connessi (cfr. cap. 5 par. 5.1.1) ed alla riduzione dei costi per le consulenze comm.li e in materia di lavoro (cfr. par. 5.1.3);
3. Anche alla luce di quanto stabilito dalla convenzione stipulata con A.R.T.I. si è dovuto riformulare il piano delle assunzioni delle categorie protette ed il relativo crono-programma, nel rispetto della Legge 68 del 1999 (cfr. cap. 5, par. 5.1.6);
4. Sono state riviste le previsioni di gettito per l'Ente e di ricavo da nuove attività per effetto dei seguenti aspetti:
 - a. Dal 18.02.2019, data da cui è operativa la piattaforma per la trasmissione degli Attestati si sono registrati volumi di trasmissione di A.P.E. tali da suggerire una rimodulazione delle previsioni del potenziale gettito per la Regione (cfr. cap. 8, par. 8.3 e 8.4), insieme a quelle di costi e ricavi connessi all'esercizio della funzione di vigilanza e controllo sugli stessi (Cfr. cap. 5, Par. 5.2) tenendo comunque conto del fatto che la normativa regionale sugli Attestati di Prestazione Energetica sia in fase di revisione;
 - b. Partendo dal dato consuntivo dell'anno 2018 e sulla scorta del numero di impianti termici accatastati si è reputato opportuno aggiornare anche la previsione di gettito per l'Ente Regione dagli oneri per le autodichiarazioni degli impianti termici (cfr. cap. 8, par. 8.1 e 8.4);
 - c. Sono state apportate alcune variazioni nel budget triennale dei progetti Europei anche a seguito della comunicazione ufficiale relativa all'aggiudicazione di due ulteriori progetti Interreg (cfr. cap. 6, par. 6.2.1);
 - d. A causa del procrastinamento dei tempi di accreditamento di A.R.R.R. come agenzia formativa sono state rivisitate le previsioni di ricavo da attività di formazione vs. terzi (cfr. cap. 6, par. 6.2.2);
5. Si è dovuto tener conto degli adeguamenti contrattuali occorsi all'atto del passaggio in ARRR SpA del personale delle società incorporate (cfr. cap. 5, par. 5.1.6, e nuova tab. 22 riassuntiva delle variazioni di costo).
6. Si è provveduto a classificare ed a rappresentare come investimenti i costi previsti per la campagna di comunicazione istituzionale sugli A.P.E. e gli impianti termici (cfr. par. 5.1.7 e 5.2.2) e quelli previsti ipoteticamente per la riqualificazione ed allestimento del Centro C.R.E.A.F. (cfr. par. 5.1.7 e 5.2.4);

7. Sono state aggiornate le previsioni di costi per servizi tenendo conto dei costi relativi alla stipula della convenzione per l'adesione di ARRR S.p.A. alla rete telematica regionale ex Legge Regionale 1/2004, art. 8 (c.f.r. par. 5.1.4).

L'analisi svolta ex - ante la fusione e sviluppata nel Piano Strategico Industriale di ARRR SpA, resta in gran parte immutata. Questo aggiornamento, infatti, non stravolge l'impianto originario e l'articolazione del Piano; nei capitoli e paragrafi sopra elencati andremo ad illustrare i riverberi indotti dalle variazioni di scenario sui ricavi e sui costi di funzionamento della nuova ARRR nel triennio 2019 – 2021.

2 PREMESSA (invariato)

Le attività pubbliche di controllo sugli impianti termici (accatastamento, ispezioni e procedure sanzionatorie) sono state attribuite a seguito della Legge n. 10 del 9.1.1991 ai Comuni con popolazione superiore a 40.000 abitanti e alle Province per la restante parte del territorio. In Toscana, hanno così operato 29 enti locali fra Comuni e Province, ognuno dei quali ha attuato le proprie politiche energetiche in tema di impianti termici attraverso società in house o bandi appositi che hanno affidato tali compiti ad imprese private esterne. Con l'entrata in vigore del D.Lgs. 192 del 2005, necessario per adeguare la normativa esistente alle disposizioni comunitarie, il legislatore nazionale ha attribuito un ruolo importante anche alle Regioni, individuate come enti di riferimento nel relativo territorio e in grado di assumere compiti in proprio o delegati ad organismi o autorità specifiche da individuarsi per mezzo di appositi provvedimenti. Con la L.R. 39/2005, la Regione Toscana ha confermato la competenza di Comuni e Province, proprio come aveva stabilito il legislatore nel 1991 ma a distanza di dieci anni, a fronte di una valutazione generale legata alle implicazioni scaturite dalle normative cogenti sulle società partecipate e soprattutto per motivi squisitamente tecnico-operativi, ha deciso di percorrere una strada innovativa nel contesto nazionale. Ovvero, quella di accentrare le funzioni e affidarle ad una specifica società in house, eliminando qualsiasi esternalizzazione e ricorrendo alle sole risorse interne. Con l'occasione, si è scelto di attuare anche la fase dei controlli sulla certificazione energetica degli edifici, prevista dal D.Lgs. 192/2005 ed integrata dal decreto attuativo D.P.R. 75/2013, in modo da rendere esecutive tutte le disposizioni in materia energetica che il legislatore italiano aveva ereditato dalle Direttive europee della Comunità.

5

3 IL QUADRO NORMATIVO (invariato)

Con la Legge Regionale n. 22/2015, recante il riordino complessivo delle funzioni delle Province, si è tra l'altro attuato il trasferimento alla Regione delle attività in materia di controllo degli impianti termici già esercitate dalle Province toscane (per i Comuni con popolazione residente minore di 40.000 abitanti) e, successivamente, con la L.R. 85/2016, è stato ultimato il riordino della disciplina sugli impianti prevedendo il passaggio alla medesima Regione delle competenze in detta materia dei Comuni con popolazione superiore alla soglia indicata.

Il Legislatore regionale, sempre con la L.R. 85/2016, ha individuato A.R.R.R. S.p.A., società a socio unico della Regione Toscana, quale proprio unico riferimento operativo in materia di uso razionale dell'energia, ed in particolare per il controllo degli impianti termici e l'efficienza energetica degli edifici; ed ha previsto che la stessa società avrebbe dovuto incorporare le c.d. "società energetiche", ovvero quelle società nelle quali, in ossequio a quanto stabilito dalla L.R. 22/2015, la Regione è subentrata nelle quote di pertinenza degli Enti locali titolari delle funzioni in materia di controllo degli Impianti Termici trasferite alla Regione.

La Giunta regionale, con la D.G.R.T. 582/2016 e la D.G.R.T. n. 1429/2016, ha individuato **le società** nelle quali la Regione è poi subentrata nelle quote di partecipazione delle province e della Città Metropolitana, di seguito riportate:

N^	SOCIETA'	SIGLA	AMBITO TERRITORIALE DI COMPETENZA AL 31/12/2017
1	Agenzia Energetica provincia di Pisa srl	AEP	Provincia di Pisa e capoluogo
2	Agenzia Fiorentina per l'Energia srl	AFE	Provincia di Firenze, escluso capoluogo e Comuni di Sesto F.no, Campi B., Scandicci, Empoli
3	Agenzia Provinciale per l'Energia, l'Ambiente e lo Sviluppo Sostenibile srl	APEA	Provincia di Siena e capoluogo; Provincia di Grosseto escluso capoluogo
4	ARTEL ENERGIA srl	ARTEL	Provincia di Arezzo e capoluogo
5	Energy Agency of Livorno Province srl	EALP	Provincia di Livorno, compreso capoluogo
6	Energy Agency of Massa Carrara srl	EAMS	Provincia di Massa Carrara e Capoluogo
7	PUBLICCONTROLLI srl	PUBLICCONTROLLI	Provincia di Pistoia e capoluogo
8	PUBLIES srl	PUBLIES	Provincia di Prato con capoluogo e Comuni di Sesto F.no, Scandicci, Campi B., Empoli
9	Sevas Controlli srl	SEVAS	Provincia di Lucca e capoluogo

Tabella 1-Società "energetiche" oggetto di incorporazione in A.R.R.R. S.p.A.

Si tratta di società in cui la Regione detiene ad oggi la totalità della quota di partecipazione e che svolgono tutte la medesima attività quali organismi in house providing a favore della Regione Toscana, ad eccezione della EAMS che è stata posta in liquidazione e per la quale è prevista la cessione alla SEVAS di Lucca del ramo d'azienda che si occupa di controlli impianti termici.

6

La L.R. 85/2016 prevedeva, inoltre, che la Regione avrebbe provveduto al riordino di dette partecipazioni societarie con l'obiettivo di assicurare la continuità dell'azione amministrativa, del servizio, ed allo stesso tempo consentire la transizione delle funzioni presso A.R.R.R. SpA entro il 31/12/2017. Tale termine è stato successivamente prorogato al 31/12/2018 con l'art.16 della L.R. 6 dicembre 2017, n. 68.

Il processo di accorpamento sopra accennato è stato recepito nel Piano di Razionalizzazione delle Società Partecipate della Regione Toscana, approvato con Deliberazione del Consiglio Regionale del 25 ottobre 2017, n. 84: Piano straordinario di razionalizzazione delle società partecipate dalla Regione Toscana. Revisione/adozione ai sensi del decreto legislativo 16 giugno 2017, n. 100 (Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175, recante testo unico in materia di società a partecipazione pubblica).

Il riordino promosso dalla Regione è stato attuato all'insegna dei principi di adeguatezza e semplificazione delle procedure amministrative ed ha interessato parti importanti dell'intera disciplina in materia di uso razionale dell'energia, con riferimento in particolare al controllo degli impianti termici ed all'efficienza energetica degli edifici.

Le modifiche introdotte alla L.R. 39/2005 "Disposizioni in materia di energia" dalla L.R. 85/2016, oltre a quanto già accennato in merito al controllo sugli impianti termici, hanno riguardato anche il quadro delle competenze relative alla certificazione energetica degli edifici introducendo una nuova prospettiva di ruolo per la Regione stessa che, infatti, dal 1 gennaio 2017 :

- 1- *esercita l'attività di vigilanza sugli attestati di prestazione energetica rilasciati dai soggetti competenti e, in caso di rilevate irregolarità, applica le relative sanzioni;*
- 2- *organizza le attività finalizzate alla certificazione energetica degli edifici, comprendenti il riconoscimento dei soggetti certificatori, l'archiviazione, la tenuta e il controllo degli attestati di prestazione energetica;*

In virtù di quanto accennato, dopo aver esaminato lo status quo e le migliori pratiche diffuse presso altri ambiti regionali in cui erano già attive analoghe funzioni relative a impianti termici e attestati di prestazione energetica, la Regione ha istituito il sistema informativo regionale sull'efficienza e sulla certificazione energetica degli edifici e dei relativi impianti (SIERT) che comprende l'archivio informatico degli attestati di prestazione energetica, gli elenchi dei soggetti certificatori e degli ispettori degli impianti termici nonché il catasto degli impianti di climatizzazione.

Il SIERT è stato sviluppato internamente, da un gruppo di lavoro composto da funzionari regionali e dipendenti di alcune agenzie energetiche con il coordinamento della Direzione Ambiente ed Energia. Per il Catasto degli Impianti Termici è stata operata la scelta strategica di recuperare le banche dati sugli impianti termici delle Province e dei Comuni preesistenti al CIT (Catasto impianti termici) e la migrazione è stata ultimata nel mese di aprile 2018. Il modulo per gli Attestati di prestazione energetica è in fase di test ma dal primo gennaio 2019 sarà operativo.

Nel SIERT, da allora, confluiranno direttamente gli attestati di certificazione energetica ed i loro aggiornamenti, trasmessi dai soggetti certificatori, oltre a quanto già avviene per tutto ciò che concerne gli impianti di climatizzazione.

Nei due paragrafi che seguono si rappresentano gli esiti dell'analisi di contesto svolta per analizzare i modus operandi e le buone pratiche, svolta al fine di declinare la migliore risposta/il miglior modello organizzativo in termini di efficacia e di efficienza alle condizioni date.

3.1 Gli impianti termici (invariato)

Come specificato in premessa, il contesto di riferimento nel quale la Regione Toscana si è trovata ad effettuare le proprie valutazioni in materia di impianti termici, prevedeva 29 autorità competenti, ciascuna con la propria Agenzia a cui erano stati affidati in house i servizi di controllo sulle caldaie o con organismi privati aggiudicatari di bandi pubblici a termine.

Autorità Competente	Attività svolta mediante	Ispettori per controlli
Provincia di Firenze	Società in house	Esterni
Provincia di Prato	Società in house	Interni
Provincia di Pistoia	Società in house	Esterni
Provincia di Arezzo	Società in house	Esterni
Provincia di Siena	Società in house	Esterni
Provincia di Grosseto	Società in house	Esterni
Provincia di Massa Carrara	Società in house	Esterni
Provincia di Lucca	Società in house	interni con integraz. esterni
Provincia di Pisa	Società in house	Esterni
Provincia di Livorno	Società in house	interni con integraz. esterni

Tabella 2. il controllo degli impianti nelle dieci Province toscane.

Autorità Competente	Attività svolta mediante	Ispettori per controlli
Comune di Firenze	bando a società privata	Esterni
Comune di Sesto F.no	Società in house	Interni
Comune di Scandicci	Società in house	Interni
Comune di Campi B.zio	Società in house	Interni
Comune di Empoli	bando a società privata	Esterni
Circondario Valdelsa	bando a società privata	Esterni
Comune di Prato	Società in house	Interni
Comune di Pistoia	Società in house	Esterni
Comune di Arezzo	Società in house	Esterni
Comune di Siena	Società in house	Esterni
Comune di Grosseto	Società in house	Esterni
Comune di Cascina	Società in house	Esterni
Comune di Pisa	Società in house	Esterni
Comune di Lucca	Società in house	interni con integraz. esterni
Comune di Capannori	Società in house	interni con integraz. esterni
Comune di Viareggio	bando a società privata	Esterni
Comune di Carrara	Società in house	Esterni
Comune di Massa	bando a società privata	Esterni
Comune di Livorno	Società in house	interni con integraz. esterni

Tabella 3. il controllo degli imp. termici nei 19 Comuni toscani competenti.

Il quadro che ne è venuto fuori ha visto il territorio toscano diviso in tante realtà diverse, ciascuna delle quali con proprie regole e procedure, oneri a carico dei cittadini diversi anche a pochi chilometri di distanza. Un manutentore che si trovava ad operare nell'area metropolitana fiorentina ad esempio era costretto a partire dalla propria ditta con 5 tipologie di bollini, 5 procedure di trasmissione del rapporto di controllo per certificare l'impianto termico e 5 interlocutori di riferimento degli enti locali, ognuno con una propria interpretazione sulle normative esistenti.

Le parti sociali, a fronte di ciò, avevano già sollecitato la Regione ad assumere un ruolo di coordinamento per ridurre le eccessive differenze presenti sul territorio, cosa che è stata fatta con il Regolamento Regionale n. 25/r del 3.3.2015. A questo primo passo, ha fatto seguito un'ulteriore fase che ha portato la Regione ad assumere in primis la competenza sui territori con popolazione inferiore a 40.000 abitanti (LR 22/2015) e successivamente su tutti i Comuni (LR 85/2016).

A questo punto si imponeva la questione di quale modello adottare per assicurare quella uniformità richiesta in tema di procedure, oneri a carico dei cittadini ed ispezioni, finora eccessivamente parcellizzati nell'intero territorio regionale.

Fra le prime Regioni che avevano seguito un percorso volto ad accentrare le funzioni o alcune di esse in tema di impianti termici si segnalano la Lombardia, la Liguria e l'Emilia Romagna, secondo lo schema riassuntivo di seguito pubblicato:

	Gestionale utilizzato	Autorità competente ispezioni	Tipologia ispettori
REGIONE LOMBARDIA	CURIT (Infrastrutture Lombarde)	Comuni e Province	Ispettori esterni
REGIONE EMILIA ROMAGNA	CRITER (Ervet Spa)	Regione	Ispettori esterni
REGIONE LIGURIA	CAITEL (I.R.E. Spa)	Comuni e Province	Ispettori esterni

Tabella 4. Gli impianti termici: Raffronto con i contesti lombardo, emiliano e ligure.

Le tre realtà, pur evidenziando un tentativo di uniformità almeno in tema di catasto, presentavano però le seguenti criticità.

3.2 Analisi del sistema “Lombardia” (invariato)

- è accentrata solamente la fase di gestione del catasto. Il gestionale CURIT non ha alcuna funzionalità relativa alla gestione pre e post ispezione e risulta necessaria l’integrazione con altri strumenti informatici o richiederne l’integrazione agli sviluppatori esterni.
- La Regione è titolare del catasto ma le attività ispettive sono lasciate a comuni con popolazione superiore a 40.000 abitanti e Province per la restante parte del territorio, con tutte le implicazioni dovute a possibili interpretazioni normative di natura diversa da zona a zona (criticità esistente all’epoca dell’analisi anche in Toscana e poi risolta con l’individuazione della Regione come unica autorità competente).
- Non esiste una politica accentrata relativamente alla strategia di ispezione sugli impianti termici, con il rischio che tale attività possa essere svolta in maniera più marcata solo nei territori gestiti da enti locali più virtuosi.

3.3 Analisi del sistema “Emilia Romagna” (invariato)

- non sono previsti nel regolamento regionale 3 aprile 2017, N.1 verifiche a campione sugli impianti certificati dai manutentori, cosa che invece viene fatta per la Regione Toscana derogando al DPR 74/13 attraverso il Regolamento Regionale n. 25/5 del 2015. Situazione questa che alla luce dei risultati dell’attività ispettiva condotta dalle agenzie toscane (vedi numero di impianti non a norma nonostante il manutentore avesse segnalata la conformità della fattispecie nel rapporto di prova trasmesso) appare poco virtuosa.

3.4 Analisi del sistema “Liguria” (invariato)

- le ispezioni sono sempre condotte dai Comuni e Province, dunque con i soliti problemi legati ad una politica centrale di determinazione delle strategie sull’intero territorio e mancanza di uniformità nell’applicazione delle norme.
- la percentuale dei controlli a campione sui rapporti trasmessi dai manutentori è pari al 2%, contro il 5% che invece viene effettuato in Toscana.

A questo punto si doveva operare una scelta che tenesse conto di tutte le istanze sollevate dalle parti sociali inoltrate alla Regione già nel 2014, ovvero:

- uniformità della fase ispettiva;
- unico interlocutore in tema di impianti termici;
- gestionale completo che comprendesse il catasto-impianti, la programmazione e gestione delle ispezioni da effettuarsi con personale proprio e la registrazione degli APE (attestati prestazione energetica).

Diventava basilare così seguire il sistema dell'affidamento in house di un servizio svolto dalla Regione con una propria società di scopo che potesse diventare un punto di riferimento completo e soprattutto autosufficiente in materia di impianti termici e che offrisse al contempo nuove prospettive per lo sviluppo economico sostenibile e la qualificazione del territorio regionale attraverso:

- *attuazione delle politiche energetiche della Regione;*
- *cooperazione fra Regione ed enti locali in campo energetico e sulla sicurezza degli impianti;*
- *valorizzazione della concertazione con le forze economiche e sociali.*

3.5 Gli attestati di prestazione energetica(invariato)

La direttiva europea 2010/31/UE (che ha sostituito la precedente 2002/91/CE) prevede l'obbligatorietà, in determinati casi, della redazione dell'Attestato di Prestazione Energetica (APE) dell'edificio/unità immobiliare.

Tale documento ha la funzione principale di informare l'utente dell'edificio della bontà energetica dello stesso e secondariamente di orientare il mercato verso edifici di classi energetiche superiori.

Il Decreto Legislativo n.192/2005 e ss.mm.ii ha recepito tale direttiva, definendo anche con il regolamento di attuazione DM 26/06/2015, le "Linee guida nazionali per la certificazione energetica degli edifici".

Secondo il D. Lgs. n. 192/2005 l'APE è il "documento, redatto nel rispetto delle norme contenute nel presente decreto e rilasciato da esperti qualificati e indipendenti che attesta la prestazione energetica di un edificio attraverso l'utilizzo di specifici descrittori e fornisce raccomandazioni per il miglioramento dell'efficienza energetica".

Il modello nazionale di APE è pubblicato come appendice B dell'allegato 1 al DM 26/06/2015.

La normativa prevede l'obbligo di redigere l'APE nei seguenti casi:

- *Edifici di nuova costruzione¹;*
- *Edifici esistenti², nel caso di:*
 - *edifici sottoposti a ristrutturazioni importanti, sono dotati di un attestato di prestazione energetica prima del rilascio del certificato di agibilità/abitabilità;*
 - *edificio sottoposto a riqualificazione energetica, per l'accesso agli incentivi (detrazioni fiscali, ecc.);*
 - *Compravendita³;*
 - *trasferimento di immobili a titolo oneroso⁴;*
 - *trasferimento di immobili a titolo gratuito;*
 - *nuova locazione di edifici o unità immobiliari⁵;*
 - *edifici esistenti utilizzati da pubbliche amministrazioni ed aperti al pubblico di superficie utile maggiore o uguale a 250 m²⁶.*

¹ Nel caso di nuovo edificio, l'attestato è prodotto a cura del costruttore, sia esso committente della costruzione o società di costruzione che opera direttamente. In caso di vendita o locazione di un edificio prima della sua costruzione, il venditore o locatario fornisce evidenza della futura prestazione energetica dell'edificio e produce l'attestato di prestazione energetica entro quindici giorni dalla richiesta di rilascio del certificato di agibilità

² Nel caso di attestazione della prestazione degli edifici esistenti, l'attestato è prodotto a cura del proprietario dell'immobile.

³ Il proprietario deve rendere disponibile l'attestato di prestazione energetica al potenziale acquirente o al nuovo locatario all'avvio delle rispettive trattative e consegnarlo alla fine delle medesime;

⁴ Vedi nota 3.

⁵ Vedi nota 3.

E' obbligatorio consegnare l'APE all'avente causa nei casi di:

- *Vendita o compravendita;*
- *Trasferimento a titolo oneroso;*
- *Trasferimento a titolo gratuito;*
- *Locazione di edifici;*
- *Locazione di singole unità immobiliari.*

E' obbligatorio allegare l'APE al contratto nei casi di:

- *Vendita o compravendita;*
- *Trasferimento a titolo oneroso;*
- *Locazione di edifici;*

L'APE deve essere trasmessa al comune ai fini del rilascio dell'abitabilità/agibilità, negli interventi edilizi in cui è previsto dalla normativa.

L'APE deve essere depositato presso l'ente competente per i controlli (Regione) ed il certificatore conserva tale documento e l'ulteriore documentazione secondo le modalità e i contenuti previsti dalle linee guida e dal regolamento regionale sulla certificazione energetica.

La Regione Toscana deve eseguire annualmente controlli sulla documentazione (accertamenti) e sugli edifici (ispezioni), per una quantità pari ad almeno il 2% degli APE depositati nell'anno precedente. Per tali controlli è corrisposto al momento del deposito un contributo.

Gli APE devono inoltre essere riversati, entro il 31 marzo di ogni anno, nel sistema informativo nazionale denominato SIAPE.

In materia di accertamento ed ispezione della conformità alla normativa vigente degli APE esistono delle sintetiche indicazioni fornite dalle linee guida nazionali e dal DPGR 17/R⁶:

- *La Regione riceve copia in formato elettronica degli APE (e ciò avverrà mediante il SIERT sistema informativo sull'efficienza energetica della regione Toscana);*
- *I controlli e le sanzioni sono di competenza della regione (LR 85/2016).*
- *I controlli devono riguardare un campione di almeno il 2% degli APE presentati nell'anno precedente;*
- *I controlli comprendono:*
 - *l'accertamento documentale degli APE, ivi comprese la verifica del rispetto delle procedure di cui alle linee guida nazionali;*
 - *le valutazioni di congruità e coerenza dei dati di progetto o di diagnosi con la metodologia di calcolo ed i risultati espressi;*
 - *le ispezioni delle opere o dell'edificio.*

Infine si riporta quanto previsto dalla direttiva 2010/31/UE in materia di ispezioni:

“Le autorità competenti o gli organismi da esse delegati per l'attuazione del sistema di controllo indipendente selezionano in modo casuale e sottopongono a verifica almeno una percentuale statisticamente significativa di tutti gli attestati di prestazione energetica rilasciati nel corso di un anno.

La verifica si basa sulle opzioni indicate qui di seguito o su misure equivalenti:

⁶ In tali casi potrebbe essere esposta una “targa energetica”, prevista dal regolamento regionale DPGR 17/R/2010 e della quale viene definito il modello all'allegato 10.

- a) controllo della validità dei dati utilizzati ai fini della certificazione energetica dell'edificio e dei risultati riportati nell'attestato di prestazione energetica;
- b) controllo dei dati e verifica dei risultati riportati nell'attestato di prestazione energetica, comprese le raccomandazioni formulate;
- c) controllo esaustivo dei dati utilizzati ai fini della certificazione energetica dell'edificio, verifica esaustiva dei risultati riportati nell'attestato, comprese le raccomandazioni formulate, e visita in loco dell'edificio, ove possibile, per verificare la corrispondenza tra le specifiche indicate nell'attestato di prestazione energetica e l'edificio certificato".

La direttiva prevede quindi tre tipologie di controllo, dal più semplice fino al controllo più approfondito, con ispezione in loco.

Non tutte le Regioni hanno attivato il catasto degli APE, quelle in cui il catasto è attivo, anche se non sempre funzionante in maniera corretta, sono quattordici.

Figura 1: diffusione dei catasti degli APE sul territorio naz.le



Nella tabella seguente vengono riassunti, dove rilevabili, i costi per l'iscrizione all'elenco dei certificatori ed i costi per il deposito del singolo APE.

REGIONE	Costo iscrizione albo certificatori		Costo deposito APE		Profilo ispettori		Produzione targa		Link	Note	
	Annuale	Una Tantum	Si	No	Si	No	Si	No			Costo
LIGURIA		16,00 €		x	20,00 €					http://www.ireliguria.it/energia/efficienza-en	domanda su modulo con 1 marca da bollo da 16,00
LOMBARDIA	120,00 €			X	10,00 €	X		X	50,00 €	http://www.cened.it/norme_ace_5018	60 euro se iscrizione per il secondo semestre dell'anno solare
PIEMONTE	150,00 €			X	15,00 €	X		X		http://www.sistemapiemonte.it/ris/ambiente/sicee/dwd/20151005_revisione_generale_FA_Q_APE_rev5.pdf	150 euro solo per quei soggetti che non sono iscritti ad un Ordine o ad un Collegio professionale con competenze in materia di progettazione di edifici ed impianti.
EMILIA ROMAGNA		100,00 €		X	15,00 €	X			?	http://energia.regione.emilia-romagna.it/servizi-on-line/certificazione-energetica-degli-edifici http://bur.regione.emilia-romagna.it/dettaglio-inserzione?i=8cc1039c91414b4fa4881fd2861fcc77	Delibera_304_2016 Costo APE e qualifica ispettori
VENETO	0,00 €	0,00 €			0			X			Esiste sistema informatico
Prov Autonoma TRENTO	158,60 €			X	36,60 €			X	100,04 €		Rinnovo 91,50 euro - Solo Costo APE 30,00 euro + Iva - Costo targhe 82,00 euro +
FRIULI VENEZIA GIULIA											Sistema informatico esistente ma ancora affiancato da deposito cartaceo - nessun costo - controlli ipotetici
ABRUZZO	0	0			0						Esiste sistema informatico su piattaforma ENEA
MARCHE	0	0			0						Esiste sistema informatico
Umbria	0	0			0						Esiste sistema informatico
Basilicata	0	0			0						Esiste sistema informatico

Tabella 5. Costi per iscrizione elenco certificatori e deposito APE

La media nazionale dei costi per il deposito degli APE è pari a 19,3 euro; mentre per ciò che concerne gli oneri per l'iscrizione all'albo e l'accesso alla piattaforma informatica, dove esiste, il valore medio è pari a ca. 107,5 euro.

Da informazioni in ns. possesso, nel 2017 sono stati depositati in Regione ca. 81.000 APE.

4 LA NUOVA A.R.R.R. S.P.A.: IL MODELLO ORGANIZZATIVO

La Regione Toscana ha individuato A.R.R.R. S.p.A., società a socio unico della Regione Toscana, quale propria organizzazione nella quale far confluire le c.d. società "energetiche", ovvero quelle società già di proprietà di Enti Locali che si occupano, tra l'altro, delle funzioni in materia di controllo degli Impianti Termici.

Il processo di incorporazione delle c.d. "società energetiche" nella A.R.R.R., **perfezionatosi con decorrenza dal 31 dicembre 2018, ma con effetti fiscali e contabili retrodati dal 1° gennaio 2018**, ha portato alla nascita di un soggetto in grado di fornire una pluralità di servizi, anche inediti, al socio unico Regione Toscana.

Il tradizionale “core business” di A.R.R.R. inerente l’attività in materia di rifiuti è stato affiancato da un’importante funzione in tema di impianti termici e di attestati di Prestazione Energetica (A.P.E.) che diventerà un’importante “business unit” della A.R.R.R..

La nuova A.R.R.R. S.p.A. infatti, oltre ad operare a supporto del socio unico Regione Toscana nel settore dei rifiuti e delle bonifiche dei siti inquinati, ha ampliato la gamma dei propri servizi per garantire il presidio delle nuove funzioni.

Assieme a questo, sempre per effetto della fusione, A.R.R.R. S.p.A. offre altri servizi ancillari a favore del proprio Socio unico, viene infatti garantita anche l’erogazione di servizi connessi ad attività e progetti del Settore Tutela della Natura e del Mare dell’Ente Regione. In particolare, le attività svolte dal personale di ARRR dislocato presso gli Uffici regionali del Settore Tutela della Natura e del Mare di Siena consistono nel supporto tecnico e amministrativo, come da L.R. 87/2009, con specifico riferimento a:

- provvedimenti, note ed atti amministrativi di competenza;
- istruttorie relative a valutazioni di incidenza e nulla osta, contributi tecnici per valutazioni ambientali (VIA, VAS) e per altri procedimenti di competenza di diversi soggetti pubblici;
- istruttoria relativa al vincolo idrogeologico forestale nelle Riserve Naturali;
- gestione del sistema informativo delle aree protette;
- gestione ed aggiornamento delle banche dati riferite alle pratiche relative ai vari procedimenti in capo all’Ufficio Territoriale.

Per apprezzare l’entità dell’importante incremento dell’attività di A.R.R.R. prendiamo come base il bilancio consuntivo dell’esercizio 2017. Il valore della produzione di A.R.R.R. ante incorporazioni con le nuove attività nel campo del controllo degli impianti termici (senza prevedere la funzione in materia di A.P.E.) da circa 934.000=€ si attesterebbe a oltre 8.000.000= €.

14

Per perseguire gli obiettivi di armonizzazione e di innalzamento degli standard di servizi indicati dalla Regione e per garantire la capacità produttiva necessaria all’erogazione dei nuovi servizi delegatigli dal Legislatore, A.R.R.R. ha adottato un modello organizzativo articolato su due distinte business unit. La prima porterà avanti la mission aziendale originaria mentre la seconda costituirà il settore energia con la confluenza delle società energetiche toscane. Dalla direzione del settore energia dipendono le filiali territoriali ed i presidi organizzati sul territorio regionale. È già in corso di implementazione l’accentramento di alcune funzioni e servizi generali presso la Direzione; di seguito l’articolazione territoriale che ha assunto A.R.R.R. dal 2019:

Figura 2: la nuova ARRR SpA.

QUADRO ARRR SpA

ARRR-RIFIUTI
ARRR-ENERGIA

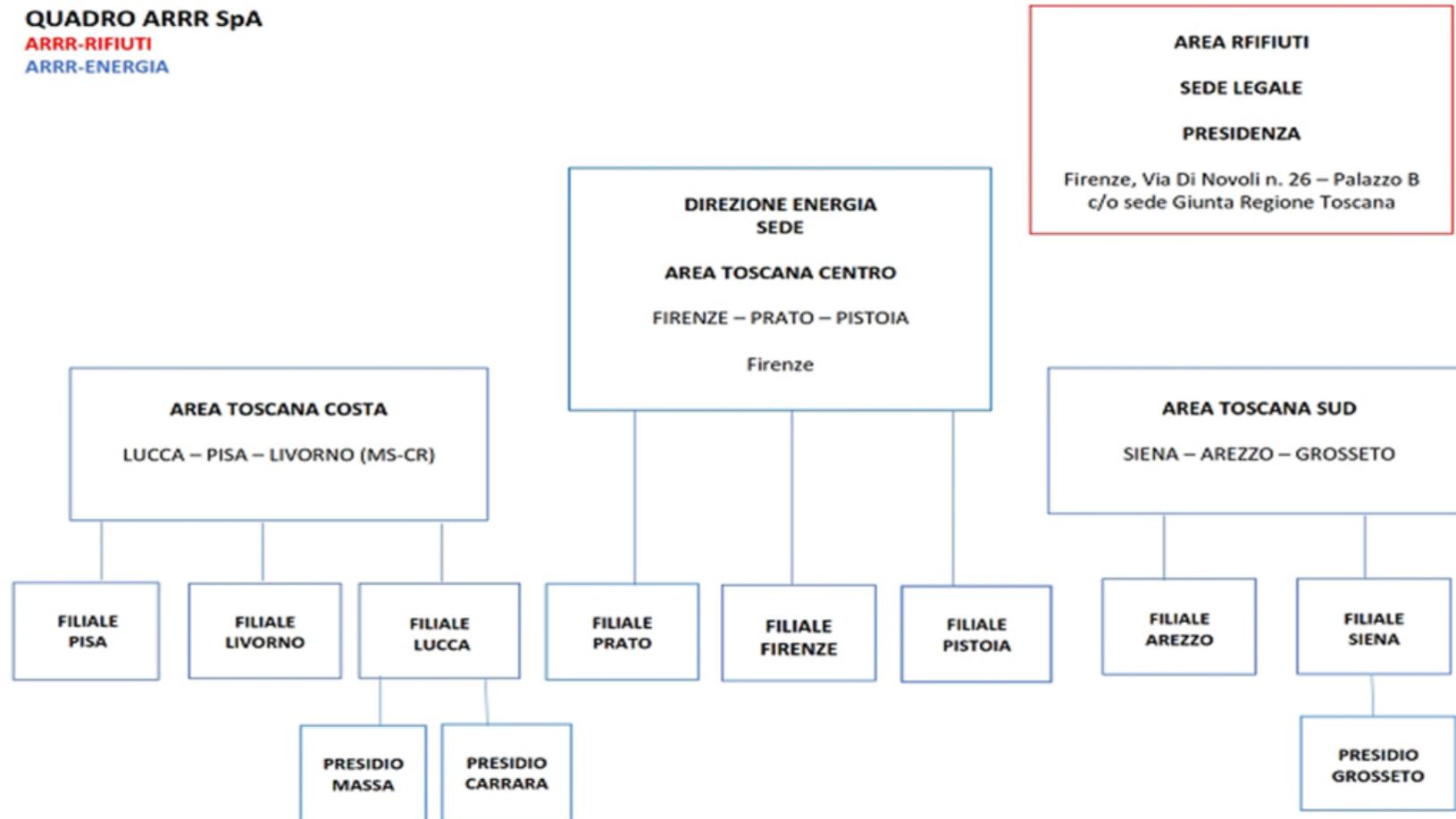


Figura 3 ARRR Presidenza e Direzione Generale.

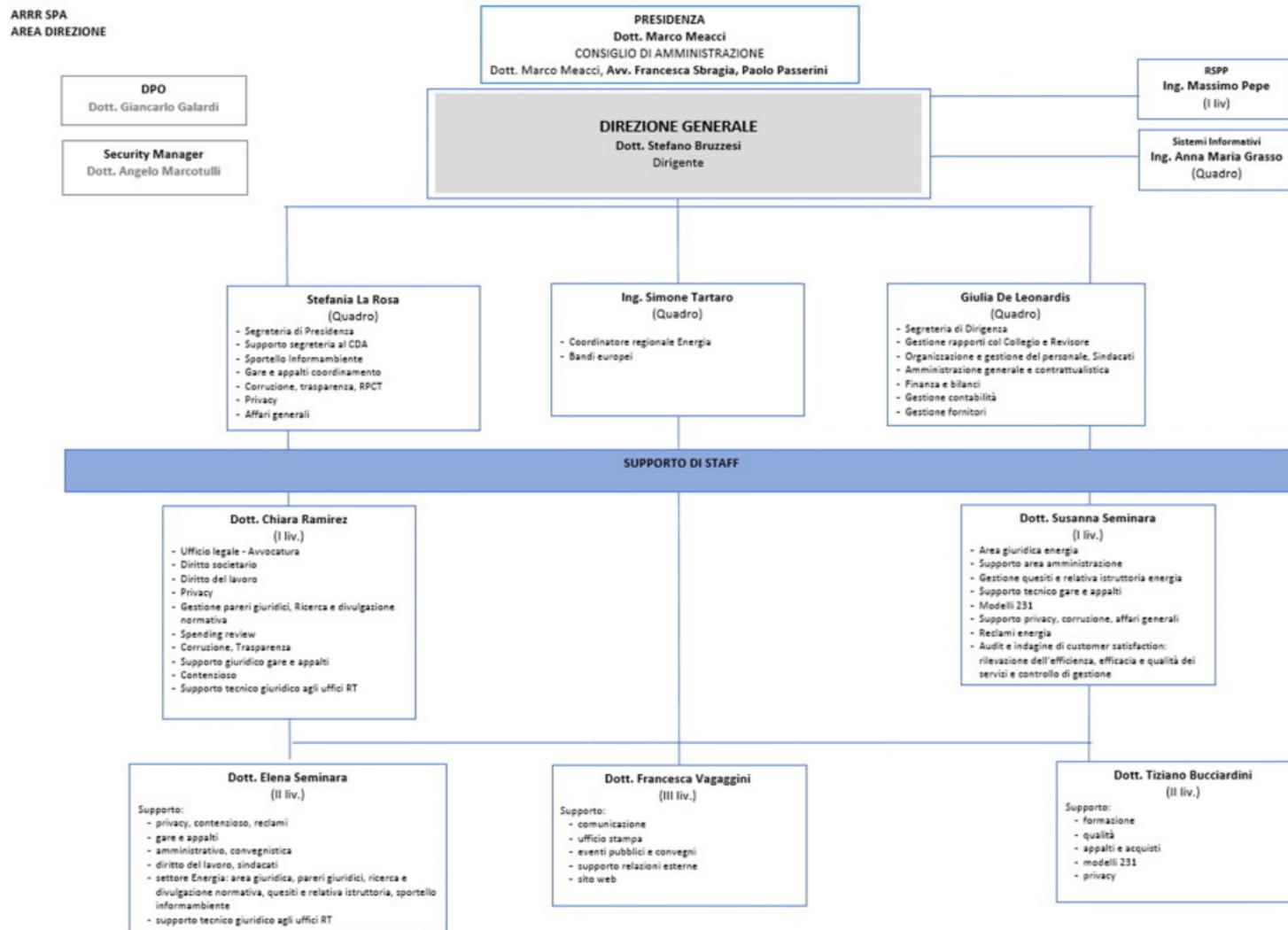


Figura 4. ARRR Energia articolazione territoriale.

ARTICOLAZIONE TERRITORIALE ARRR-ENERGIA

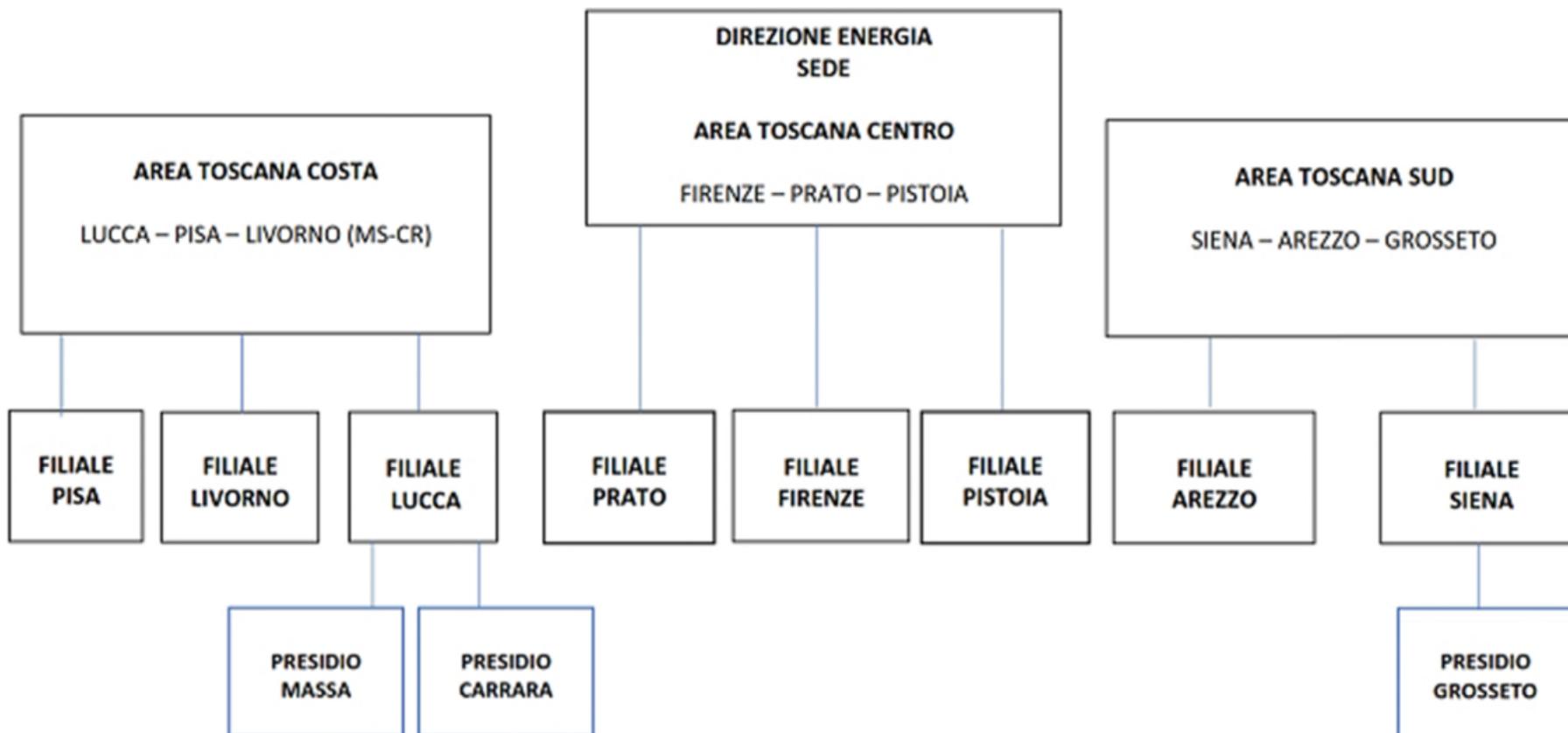


Figura 5. ARRR Energia Articolazione del personale sul territorio.

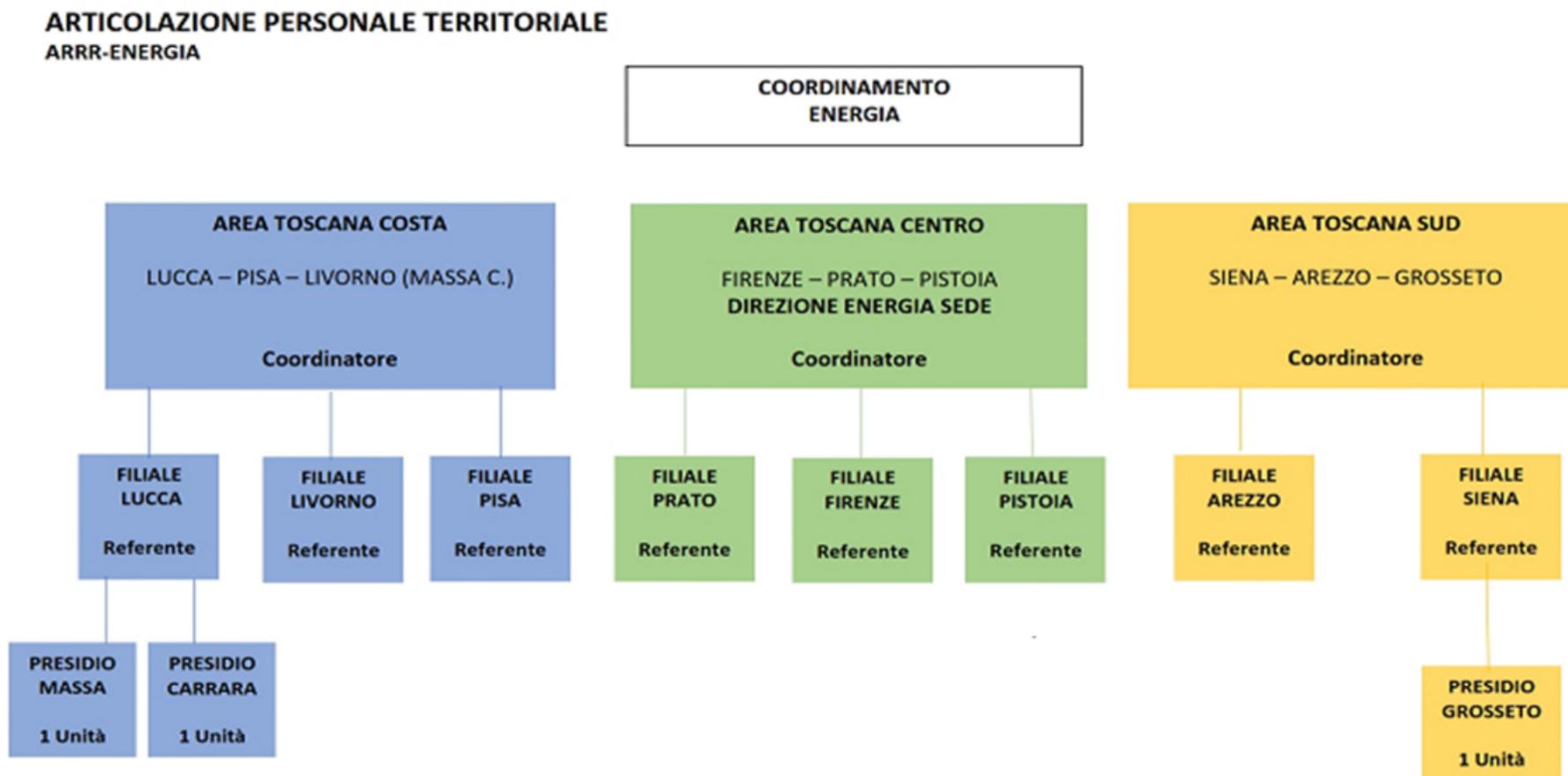


Figura 6: pianta organica ARRR Energia per funzioni – tabella riassuntiva.

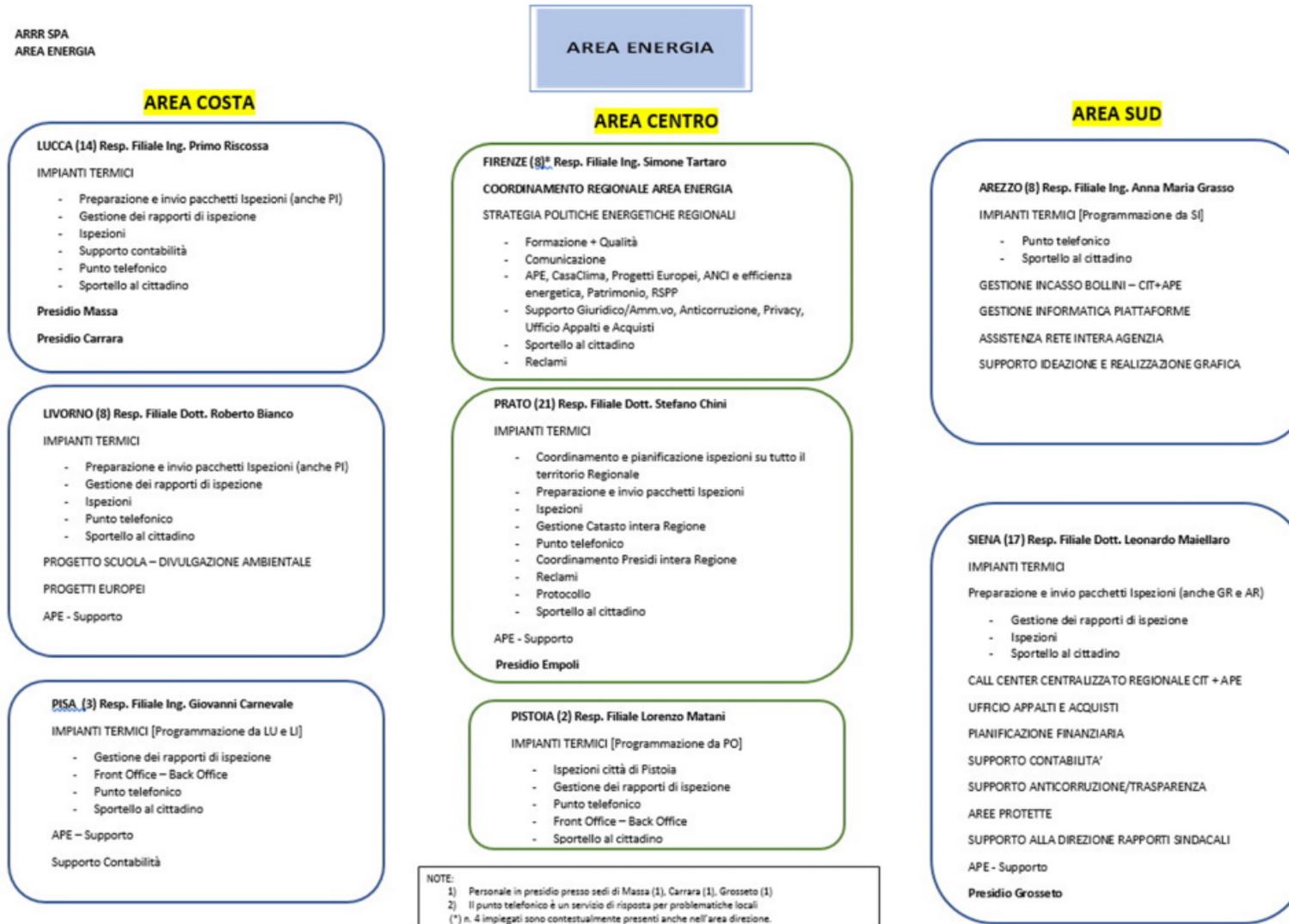


Figura 7: ARRR SpA Area rifiuti.

ARRR SPA
AREA RIFIUTI

AREA RIFIUTI

AREA TECNICA-GIURIDICA SETTORE RIFIUTI	AREA TECNICA SETTORE RIFIUTI			
<p>Dott.ssa Lucy Tartaglia</p> <p>Quadro Responsabile di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestione area giuridica - Gestione pareri giuridici - Ricerca e divulgazione normativa - Gestione quesiti e relativa istruttoria - Area giuridica Sportello Informambiente - Supporto tecnico-giuridico agli uffici RT 	<p>Arch. Marisa Valtancoli</p> <p>Quadro Responsabile di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pianificazione RU - Studi e ricerche di settore RU - Prevenzione/riuso e riutilizzo /EPR/GPP - Gestione sostenibile costruzione e demolizione, osservatorio rifiuti da C&D, CAM - Verifica tecnica bandi di finanziamento regionali - Osservatorio del recupero ed economia circolare - Accordi e intese ambientali <p>A supporto di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Studi e ricerche di settore RS - Partecipazione a programmi comunitari in materia di rifiuti e bonifiche - Supporto tecnico agli uffici RT in materia di rifiuti - Area tecnica Sportello Informambiente - Attività di formazione 	<p>Dott.ssa Lucia Corsini</p> <p>Quadro Responsabile di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certificazioni RD - Osservatorio RU - Gestione applicativo ORSo - Osservatorio Servizi Pubblici Locali: tariffe RU <p>A supporto di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osservatorio del recupero ed economia circolare - Pianificazione RU - Studi e ricerca di settore RU - Supporto tecnico agli uffici RT in materia di rifiuti - Area tecnica Sportello Informambiente - Attività di formazione 	<p>Dott. Massimiliano Di Mattia</p> <p>Quadro Responsabile di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pianificazione RS - Studi e ricerche di settore RS - Osservatorio Servizi Pubblici Locali: costi RU - Partecipazione a programmi comunitari in materia di rifiuti e bonifiche <p>A supporto di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osservatorio RS - Valutazione di tecnologie di gestione rifiuti - Accordi e intese ambientali - Osservatorio del recupero ed economia circolare - Supporto tecnico agli uffici RT in materia di rifiuti - Area tecnica Sportello Informambiente 	<p>Ing. Paola Pacini</p> <p>Quadro Responsabile di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osservatorio RS - Valutazione di tecnologie di gestione rifiuti - Supporto tecnico agli uffici RT in materia di bonifiche dei siti contaminati <p>A supporto di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pianificazione RS - Studi e ricerche di settore RS - Accordi e intese ambientali - Osservatorio del recupero ed economia circolare - Gestione applicativo ORSo - Gestione sostenibile costruzione e demolizione, osservatorio rifiuti da C&D, CAM - Supporto tecnico agli uffici RT in materia di rifiuti - Area tecnica Sportello Informambiente
<p>Dott. Chiara Ramirez</p> <p>I° livello a supporto di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supporto tecnico-giuridico agli uffici RT in materia di bonifiche 	<p>Ilaria Stortoni</p> <p>I° livello a supporto di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certificazioni RD - Osservatorio RU - Gestione applicativo ORSo - Partecipazione a programmi comunitari in materia di rifiuti e bonifiche - Supporto tecnico agli uffici RT in materia di rifiuti - Area tecnica Sportello Informambiente 	<p>Dott. Roberto Vezzosi</p> <p>I° livello a supporto di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verifica tecnica bandi di finanziamento regionali - Partecipazione a programmi comunitari in materia di rifiuti e bonifiche - Accordi e intese ambientali - Prevenzione/riuso e riutilizzo /EPR/GPP - Pianificazione RU - Studi e ricerche di settore RU - Supporto tecnico agli uffici RT in materia di rifiuti - Area tecnica Sportello Informambiente - Attività di formazione 	<p>Ing. Saverio De Donato</p> <p>I° livello a supporto di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certificazioni RD - Gestione applicativo ORSo - Pianificazione RU - Osservatorio RU - Studi e ricerca di settore RU - Valutazione di tecnologie di gestione rifiuti - Osservatorio Servizi Pubblici Locali - Osservatorio del recupero ed economia circolare - Supporto tecnico agli uffici RT in materia di rifiuti - Area tecnica Sportello Informambiente - Attività di formazione 	<p>Dott. Gianni Bartolini</p> <p>III° livello a supporto di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certificazioni RD - Osservatorio RU - Osservatorio Servizi Pubblici Locali - Gestione applicativo ORSo

4.1 Esercizio 2017 – Bilanci Consuntivi / Esercizio Previsionale 2018

Per definire lo stato ante incorporazione delle società interessate dal processo di fusione sono stati presi ad esame i rispettivi bilanci ufficiali al 31 dicembre 2017 riclassificati secondo la IV direttiva CEE e corredati delle rispettive Note Integrative.

Gli stessi sono stati resi omogenei (ad es. riclassificandoli nella c.d. forma semplificata) e aggregati in modo da avere contezza dei valori complessivi della A.R.R.R. S.p.A. creata in conseguenza dell'incorporazione delle otto attuali "società energetiche".

Si precisa che, non essendovi operazioni infra-gruppo, non si applica la tecnica dei "bilanci consolidati": in sostanza i valori totali sono la somma delle poste di ogni singola società, non essendo state poste in essere nell'esercizio 2017 operazioni tra le società e quindi soggette a consolidamento.

Si segnala inoltre che nell'analisi che segue non è stata considerata l'attività della EAMS (in liquidazione), sia perché il bilancio dell'esercizio 2017 non era ancora disponibile, sia perché l'attività è marginale (valore della produzione stimato in circa 350.000= €) rispetto ai volumi aggregati considerati.

4.1.1 Analisi dei Conti Economici esercizio 2017 (invariato)

I risultati di questa prima analisi sono esposti nella seguente tabella, nella quale vengono raffrontati i singoli **CONTI ECONOMICI** al 31/12/2017 delle otto "società energetiche" e quello della A.R.R.R. ante incorporazione, insieme al **valore aggregato** (colonna NEW A.R.R.R. '17).

SOCIETA'->	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTALE NEW ARRR '17
	AEP	AFE	APEA	ARRR	ARTEL	EALP	PUBLI CONTROLLI	PUBLES	SEVAS	
CONTO ECONOMICO										
A) VALORE DELLA PRODUZIONE										
1) Ricavi dalle vendite e dalle prestazioni	571	948	1.080	926	450	552	678	1.738	1.035	7.979
2), 3) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti e dei lavori in corso su ordinazione	0	-53	0	0	0	0	0	0	0	-53
3) variazione dei lavori in corso su ordinazione		-53								
5) Altri ricavi e proventi										
contributi in conto esercizio		217				7				224
altri ricavi e proventi	44	0	1	8	0	11	1	190	6	261
Totale valore della produzione	614	1.111	1.082	934	451	570	679	1.928	1.041	8.411
B) COSTI DELLA PRODUZIONE										
6) Per materie prime sussidiarie e di consumo			0	3	16	1		13	45	78
7) Per servizi	353	323	261	111	60	162	281	339	394	2.284
8) Per godimento di beni di terzi	41	30	26	45	21	15	30	139	59	406
9) Per il personale										
a) salari e stipendi	88	198	423	523	217	211	138	676	304	2.777
b) oneri sociali	26	58	120	174	60	65	43	213	44	804
c), d), e) t.f.r., tr.quies.za, altri costi personale	8	20	36	44	19	19	11	47	24	229
Totale costi per il personale	121	275	580	741	296	295	193	936	372	3.810
10) Totale ammortamenti e svalutazioni	12	7	8	3	2	3	73	47	63	217
14) Oneri diversi di gestione	19	30	4	5	2	5	6	20	15	105
Totale costi della produzione	545	665	880	909	397	482	582	1.493	947	6.900
Differenza tra valore e costi produzione (A-B)	69	447	202	25	54	89	97	435	94	1.511
C) TOTALE PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	1	0	0	10	0	0	25	0	-1	35
D) RETTIFICHE VALORE ATT. FINANZIARIE										
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	0		0	0	0	0		0	0	0
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	70	447	202	35	54	89	121	435	93	1.546
20) Imposte s/reddito dell'esercizio, correnti, diff.te e anticipate	23	130	55	11	17	24	57	131	48	495
23) Utile (perdita) dell'esercizio	47	317	148	24	37	65	65	304	45	1.051

Tabella 6 - Conti economici riclassif. CEE esercizio 2017- singoli e aggregati.

Da una prima analisi risultano immediatamente evidenti le buone performance delle società, che per l'esercizio 2017 mostrano valori **ampiamente positivi** delle grandezze più significative in genere considerate nella valutazione delle aziende, ovvero:

- differenza tra valore e costi della produzione (risultato operativo, riferito esclusivamente alla gestione "tipica" aziendale, senza essere influenzato dalla gestione accessoria, finanziaria, straordinaria);
- risultato prima delle imposte;
- risultato dell'esercizio.

Quanto sopra è senz'altro confermato dalla seguente tabella, nella quale i conti economici vengono riclassificati ed aggregati secondo il criterio del **Valore Aggiunto**:

SOCIETA' ->	1-AEP	2-AFE	3-APEA	4-ARRR	5-ARTEL	6-EALP	7-PUBLI CONTROLLI	8-PUBLIES	9-SEVAS	TOTALE NEW ARRR '17
CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO	1-AEP	2-AFE	3-APEA	4-ARRR	5-ARTEL	6-EALP	7-PUBLI CONTROLLI	8-PUBLIES	9-SEVAS	TOTALE NEW ARRR '17
Ricavi delle Vendite	571	948	1.080	926	450	552	678	1.738	1.035	7.979
Altri Ricavi	44	217	1	8	0	18	1	190	6	485
Variazione delle rimanenze di semil., prod. Finiti	0	-53	0	0	0	0	0	0	0	-53
VALORE PRODUZIONE OPERATIVA	614	1.111	1.082	934	451	570	679	1.928	1.041	8.411
Costi Esterni Operativi	-412	-383	-292	-165	-99	-183	-317	-511	-512	-2.873
VALORE AGGIUNTO	202	729	790	769	352	387	362	1.418	529	5.538
Costi del personale	-121	-275	-580	-741	-296	-295	-193	-936	-372	-3.810
MARGINE OPERATIVO LORDO	81	454	210	28	55	92	169	481	157	1.728
Ammortamenti e Accantonamenti	-12	-7	-8	-3	-2	-3	-73	-47	-63	-217
RISULTATO OPERATIVO	69	447	202	25	54	89	97	435	94	1.511
Risultato dell'area finanziaria (al netto degli oneri finanziari)	2	0	0	10	0	0	27	0	0	39
EBIT	71	447	202	35	54	89	123	435	94	1.550
Oneri finanziari	-1	-0	0	0	-0	-0	-2	0	-1	-4
RISULTATO LORDO	70	447	202	35	54	89	121	435	93	1.546
Imposte sul reddito	-23	-130	-55	-11	-17	-24	-57	-131	-48	-495
RISULTATO NETTO	47	317	148	24	37	65	65	304	45	1.051
quadratura = 0	0	0	0	0	0	0	0	0	-0	0

Tabella 7 -Conti Economici a Valore Aggiunto – esercizio 2017 - singoli ed aggregati.

Il **valore aggiunto**, quale differenza tra ricavi operativi e costi operativi sostenuti per l'acquisto di risorse esterne, esprime la **capacità dell'azienda di creare ricchezza** per remunerare i fattori produttivi e i diversi portatori di interesse.

In particolare tale margine deve essere in grado di remunerare:

- il personale → costo del personale;
- gli investimenti → ammortamenti e svalutazioni;
- i finanziatori esterni → componenti finanziarie;
- gli eventi straordinari → componenti straordinarie (nel ns. caso non presenti);
- l'Amministrazione finanziaria → imposte.

Deve infine garantire un'adeguata remunerazione, tramite la distribuzione del risultato d'esercizio, ai soci e permettere con l'utile residuo non distribuito un adeguato **autofinanziamento**.

4.1.2 Analisi degli Stati Patrimoniali (invariato)

Anche l'analisi degli **Stati Patrimoniali** singoli ed aggregati delle società interessate alla fusione evidenzia una realtà decisamente capitalizzata, con le poste principali indicative di una solida ed avviata struttura, come risulta dalla seguente tabella:

SOCIETA'-->	AEP	AFE	APEA	ARRR	ARTEL	EALP	PUBLI CONTROLLI	PUBLIES	SEVAS	TOTALE NEW ARRR '17
STATO PATRIMONIALE ATTIVO.										
B) Immobilizzazioni										
I Immobilizzazioni immateriali	28	13	17	3		1	88	0	4	154
II immobilizzazioni materiali	20	19	3	1	5	7	5	24	12	95
III Immobilizzazioni finanziarie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Totale immobilizzazioni B)	48	32	20	4	5	8	93	24	16	250
C) ATTIVO CIRCOLANTE.										
I Rimanenze	0	54	0	0	0	0	0	0	0	54
II Crediti	250	204	57	153	44	61	425	443	246	1.883
IV Disponibilità liquide.	474	1.059	835	1.372	465	358	1.037	933	150	6.681
Totale attivo circolante C)	724	1.317	891	1.525	508	419	1.462	1.376	396	8.618
D) RATEI E RISCONTI ATTIVI	4	0	171	1	0	0	69	3	2	250
TOTALE ATTIVO (A+B+C+D)	776	1.350	1.082	1.530	513	427	1.624	1.403	413	9.118
STATO PATRIMONIALE - PATRIMONIO NETTO E PASSIVO										
A) PATRIMONIO NETTO										
I Capitale sociale	67	50	288	516	10	23	50	156	20	1.180
IV Riserva legale	13	10	2	38	2	13	5	20		104
VI Riserve statutarie	19		0							19
VII Altre riserve		0	0			0		7	0	7
VIII Utili (perdite) portati a nuovo	306	582	6	385		37				1.316
IX Utile (perdita) di esercizio	47	317	148	24	37	65	65	304	45	1.051
TOTALE PATRIMIONI NETTO A)	452	959	444	964	49	138	120	487	65	3.678
B) FONDI PER RISCHI ED ONERI	32	0	0	0	0	0	60	0	0	92
C) TRATTAMENTO FINE RAPP. LAV.SUB.	62	143	271	383	173	181	27	326	137	1.704
D) DEBITI	224	233	351	183	286	106	1.417	590	210	3.602
E) RATEI E RISCONTI PASSIVI	5	15	16	0	4	2	0	0	1	42
TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVO (A+B+C+D+E)	776	1.350	1.082	1.530	513	427	1.624	1.403	413	9.118

Tabella 8- Stati Patrimoniali esercizio 2017 – singoli ed aggregati.

Nella successiva tabella si riportano i dati relativi agli Stati Patrimoniali (di ogni singola società e aggregati) riclassificati secondo il **criterio finanziario**, che mostra come le società finanziano i propri **impieghi** (attività) utilizzando le diverse tipologie di **fonti** (ovvero Passività e Patrimonio Netto):

SOCIETA'-->	1-AEP	2-AFE	3-APEA	4-ARRR	5-ARTEL	6-EALP	7-PUBLI CONTROLLI	8-PUBLIES	9-SEVAS	TOTALE NEW ARRR '17
STATO PATRIMONIALE FINANZIARIO	1-AEP	2-AFE	3-APEA	4-ARRR	5-ARTEL	6-EALP	7-PUBLI CONTROLLI	8-PUBLIES	9-SEVAS	TOTALE NEW ARRR '17
(AF) ATTIVO FISSO	48	32	20	4	5	8	93	24	16	250
Immob. Immateriali	28	13	17	3	0	1	88	0	4	154
Immob. Materiali	20	19	3	1	5	7	5	24	12	95
Immob. Finanziarie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
(AC) ATTIVO CIRCOLANTE	728	1.318	1.062	1.526	508	419	1.531	1.379	397	8.869
Rimanenze	0	54	0	0	0	0	0	0	0	54
Liquidità differite	254	205	228	153	44	62	493	446	247	2.133
Liquidità Immedie	474	1.059	835	1.372	465	358	1.037	933	150	6.681
(CI= AF+AC) CAPITALE INVESTITO	776	1.350	1.082	1.530	513	427	1.624	1.403	413	9.118
(MP) MEZZI PROPRI	452	813	444	964	49	138	120	487	65	3.532
Capitale Sociale	67	50	288	516	10	23	50	156	20	1.180
Riserve	385	763	156	447	39	115	70	331	45	2.352
(PCO) PASSIVITA' CONSOLIDATE	230	394	367	183	291	108	1.417	590	210	3.790
(PCN) PASSIVITA' CORRENTI	95	143	271	383	173	181	87	326	137	1.796
(CF=MP+PCP+PCN) CAPITALE DI FINANZIAMENTO	776	1.350	1.082	1.530	513	427	1.624	1.403	413	9.118

Tabella 9- Stati Patrimoniali Finanziari - esercizio 2017 - singoli e aggregati

Nella seguente tabella sono invece riportati alcuni sintetici **indici di bilancio** per ogni società e a livello aggregato, sempre calcolati sugli ultimi dati disponibili, ovvero quelli relativi all'esercizio 2017.

24

SOCIETA'-->	1-AEP	2-AFE	3-APEA	4-ARRR	5-ARTEL	6-EALP	7-PUBLI CONTROLLI	8-PUBLIES	9-SEVAS	TOTALE NEW ARRR '17
INDICI DI REDDITIVITA'										
R.O.E.	10%	39%	33%	2%	75%	47%	54%	62%	69%	30%
R.O.S.	8%	33%	14%	3%	8%	12%	10%	17%	4%	13%
R.O.I.	15%	55%	46%	3%	109%	64%	80%	89%	144%	43%
INDICI DI STRUTTURA DEI FINANZIAMENTI										
Indice di indebitamento complessivo (passività/Patrimonio Netto) finanziario (debiti/patrimonio netto)	0,72	0,66	1,44	0,59	9,42	2,10	12,52	1,88	5,33	1,58
Indice di disponibilità (Attività a breve/Passività a breve)	5,0	7,8	3,1	3,6	2,7	2,0	11,9	2,9	1,1	3,7
Indice di struttura "secco" (patrimonio netto/immob.ni)	9	25	23	250	11	18	1	20	4	14
Indice di struttura "allargato"	14	37	41	297	74	32	16	45	17	29
INDICI E INDICATORI DI STRUTTURA FINANZIARIA E PATRIMONIALE										
Margine primario di struttura (mezzi propri-attivo fisso in K€)	404	781	425	960	45	130	27	463	49	3.282
Capitale Circolante Netto (K€)	633	1.175	792	1.143	335	238	1.444	1.053	260	7.072
Posizione Finanziaria Netta a breve (K€)	488	1.059	836	1.378	464	361	1.094	963	172	6.816

Tabella 10- Indici ed indicatori esercizio 2017 - singoli ed aggregati.

Di seguito una sintetica spiegazione di tali valori:

- **ROE (Return On Equity):** è dato dal rapporto tra il risultato netto dell'esercizio ed il capitale netto: indica quindi, quante unità di utile netto produce l'impresa per ogni 100 unità di mezzi propri investiti. Il ROE consente di apprezzare l'economicità complessiva della gestione svolta nell'esercizio nonché di valutare se l'investimento nell'impresa è, a parità di rischio, più o meno conveniente rispetto ad investimenti alternativi: in particolare, un'impresa, per poter attrarre nuovo capitale di rischio, dovrebbe fornire un ROE superiore ai tassi di rendimenti di investimenti alternativi.
- **ROS (Return On Sales):** è dato dal rapporto tra il reddito operativo e i ricavi netti di vendita. E' quell'indice che fornisce indicazioni utili circa la redditività delle vendite, ossia quanta parte del risultato della gestione caratteristica scaturisce dal volume delle vendite effettuate.
- **ROI (Return On Investment):** è il rapporto tra il reddito operativo e capitale investito ed indica la redditività e l'efficienza economica della gestione caratteristica a prescindere dalle fonti utilizzate: esprime, cioè, quanto rende il capitale investito in quell'azienda. Esprime, pertanto, il rendimento dell'investimento effettuato nell'attività tipica dell'azienda.
- **L'indice di indebitamento** è dato dal rapporto tra il capitale netto ed i mezzi di terzi acquisiti dall'impresa (passivo corrente e passivo consolidato) ed esprime il grado di dipendenza dell'impresa dai terzi. L'indice così calcolato mette in evidenza la proporzione esistente tra i finanziamenti attinti con vincolo di credito e quelli attinti con vincolo di capitale proprio.
- **Indice di disponibilità:** è dato dal rapporto esistente tra le attività di breve termine e le passività di breve termine e mi consente di apprezzare la capacità dell'impresa di far fronte agli impegni assunti nel breve periodo in modo tempestivo ed economico, utilizzando i flussi monetari generati dal realizzo delle attività a breve. Un valore superiore a 1 esprime un equilibrio finanziario di breve termine.
- **Indice di struttura secco:** è dato dal rapporto tra il patrimonio netto e le immobilizzazioni. Questo indice considera al numeratore le fonti di finanziamento interne ed esprime la capacità dell'azienda di autofinanziare le immobilizzazioni tecniche e finanziarie.
- **Indice di struttura allargato:** è dato dal rapporto tra la somma dei mezzi propri e le passività consolidate da una parte e le attività immobilizzate dall'altra. Esprime la misura in cui le fonti di finanziamento permanenti e a medio/lungo termine coprono il fabbisogno finanziario originato dagli investimenti di medio/lungo periodo.
- **Margine Primario di Struttura:** Il Margine di struttura primario è costituito dalla **differenza** tra il capitale proprio, ossia quello proveniente dalla compagine sociale e le attività immobilizzate. Questo margine evidenzia la capacità dell'azienda di coprire gli investimenti nella struttura fissa con i mezzi propri.
- **Capitale Circolante Netto:** è dato dalla differenza tra le attività correnti e le passività correnti di stato patrimoniale ed è una misura della capacità del management di gestire l'attività operativa corrente d'impresa. Un risultato dell'indice positivo esprime il maggior valore delle attività che si trasformeranno nel breve periodo in mezzi finanziari necessari per sostenere le obbligazioni assunte nello stesso lasso di tempo. In tal caso l'azienda si dirà trovarsi in condizioni di equilibrio. Il risultato dell'indice negativo segnala che attività a medio e a lungo termine sono coperte con fonti di finanziamento a breve termine.
- **Posizione Finanziaria Netta:** è data dalla differenza tra i debiti finanziari, indipendentemente dalla scadenza temporale, le attività finanziarie a breve e le disponibilità liquide.

4.2 Esercizio 2018 – Bilanci Previsionali (invariato)

Durante l'esercizio 2018, l'attività viene ad essere svolta ancora da ogni singola società, essendo intendimento del socio unico Regione Toscana far decorrere la fusione dal 1^a gennaio 2019, ma con effetti fiscali e contabili retrodatati a partire dal 1^a gennaio 2018; a tale scopo la D.D. 7205 del 26 aprile 2018 ha confermato alle otto società energetiche in questione (considerando a parte la E.A.M.S., essendo al tempo l'attività di quest'ultima in procinto di confluire nella SEVAS S.r.l. per effetto dell'acquisto di ramo d'azienda deliberato dall'Assemblea del Socio) gli importi contrattuali dell'anno precedente, per un importo complessivo di € 7.109.066=, il tutto come meglio risulta dalla seguente tabella:

n.	SOCIETA'	IMPORTO IVA ESCLUSA
1	AEP	567.000
2	AFE	891.700
3	APEA	1.026.833
4	ARTEL	450.000
5	EALP	488.885
6	PUBLICONTROLLI	650.000
7	PUBLIES	1.695.000
8	SEVAS	965.000
	TOTALE PARZIALE	6.734.418
9	E.A.M.S.	374.648
	TOTALE GENERALE	7.109.066

Tabella 11. Impegni a favore società energetiche esercizio 2018

Se raffrontiamo gli importi impegnati dalla Regione Toscana a favore delle "società energetiche" per l'esercizio 2018 con il rispettivo Valore della Produzione dell'esercizio 2017 (descritto alla precedente tab., escludendo A.R.R.R.), possiamo notare che viene ad essere sostanzialmente riconfermato anche per l'esercizio in corso il valore della produzione raggiunto nel 2017. Va precisato che, nel Bilancio al 31/12/2017, i valori della voce A1 "Ricavi dalle vendite e prestazioni" risultano maggiori dell'importo impegnato dalla D.D. 7205/2018: ciò è dovuto alla presenza di altri ricavi "accessori" (non compresi nella voce A5 – altri ricavi e proventi-) ottenuti dalle società, come, ad es. ricavi per progetti finanziati con Fondi Europei, recuperi vari, ecc.) e altre consulenze verso terzi. Tale parte dell'analisi sarà approfondita nel § "variazione attesa dei ricavi".

Anche dal lato dei costi, possiamo ragionevolmente confermare per il 2018 i valori risultanti dal precedente esercizio: nel 2017 infatti non hanno ancora avuto modo di svilupparsi le sinergie ed economie di scala conseguenti alla fusione, che andremo sinteticamente a descrivere nel successivo § 4. Gli altri costi generali non possono in ogni caso essere maggiori di quelli esposti nell'esercizio 2017, soprattutto a motivo **dell'obbligo del rispetto dei vincoli di finanza pubblica** a cui sono tenute le società in controllo pubblico (concorso alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica), oltre all'approvazione del bilancio preventivo 2018 effettuata dal socio unico Regione Toscana.

Va aggiunto che nel corso del 2018 le società hanno già iniziato a collaborare, attraverso fruttuosi scambi di informazioni che hanno portato e porteranno in futuro ad una riduzione di consulenze tecniche esterne (tipicamente il costo degli ispettori di impianti termici e ad altre): per tale attività, infatti, le società in questione stanno già applicando delle nuove procedure basate sulle c.d. "best practices" utilizzate da alcune agenzie (nuovo criterio di organizzazione ed ottimizzazione delle ispezioni a campione), con un significativo abbattimento di tale voce di costo, riclassificata nel bilancio CEE nella voce "Costi per Servizi".

5 ESERCIZI 2019-2021 – EFFETTI ATTESI DALLA FUSIONE – COSTI

La fusione ha avuto effetto dal 31.12.2018, come previsto dal Progetto di Fusione, anche se ai soli fini contabili e fiscali gli effetti della stessa retroagiranno al 1° gennaio 2018.

A seguito della fusione, l'effettiva operatività della società ARRR SpA, quale incorporante delle società fuse in essa, avrà decorrenza dal 1° gennaio 2019 così come deliberato dal Socio Unico Regione Toscana; da tale data, pertanto, potranno iniziare a generarsi le sinergie ed opportunità conseguenti all'integrazione societaria; nei prossimi paragrafi verranno esaminate, caso per caso, le variazioni dei **costi** che possiamo ragionevolmente attenderci a seguito dell'operazione di integrazione societaria prevista: dobbiamo tenere ben presente, come vedremo meglio più avanti, che dette variazioni devono essere distinte tra

- quelle connesse direttamente alla fusione, e
- quelle conseguenti all'attribuzione di nuove funzioni.

Nel prosieguo dell'analisi metteremo compiutamente a fuoco questa importante distinzione.

5.1 VARIAZIONI ATTESE DEI COSTI PER EFFETTO DELL'OPERAZIONE DI FUSIONE

ABBATTIMENTO DEI COSTI FISSI E VARIABILI

Elenchiamo sinteticamente di seguito i principali driver conseguenti all'incorporazione delle società che porteranno ad **un forte abbattimento dei costi**:

5.1.1 Costi per locazioni e servizi connessi

Venuta a tramontare l'ipotesi del trasferimento presso Villa Fabbricotti del personale delle incorporate PUBLIES, PUBLICONTROLLI e AFE, su cui si incentrava una parte della **riorganizzazione territoriale delle sedi** operative della società, la direzione si è prodigata per individuare alternative tali da portare comunque a beneficiare di importanti economie in materia di **locazioni e costi connessi, attuando così le disposizioni di cui alla LR 65/2010 sulla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica attraverso il contributo che la società in house garantisce al socio unico.**

Il nuovo programma di razionalizzazione delle sedi locali di ARRR SpA è pertanto il seguente:

1. **FIRENZE - SEDE LEGALE - SETTORE RIFIUTI A.R.R.R.:** permane presso la sede della Giunta Regionale della Toscana, in via di Novoli n. 26, palazzo B, IV piano. Rimangono in tale sede la sede legale di A.R.R.R. S.p.A. e il settore rifiuti.
2. **FIRENZE - SETTORE ENERGIA A.R.R.R. – DIREZIONE ENERGIA:** trasferimento **di parte** del personale delle società Publicicontrolli S.r.l. (PT) presso la sede dell'Agenzia Fiorentina per l'Energia S.r.l. (FI);
3. **PISTOIA:** dal mese di Dicembre 2018 la Filiale di Pistoia è stata trasferita in Via Matteotti 41 a Pistoia;
4. **SIENA:** la Filiale di Siena, che si occupa anche dell'area del grossetano, è attualmente ubicata presso la locale Camera di Commercio, Industria e Artigianato; la Regione Toscana sta valutando il trasferimento in locali della Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario;
5. **LIVORNO:** la Filiale di Livorno è locataria di uffici di proprietà privata. La Regione Toscana non ha sedi alternative di proprietà. Locazione attuale non troppo onerosa;
6. **PISA:** la Filiale di Pisa è ubicata in locali di proprietà privata di cui è stato già rimodulato e ridotto un nuovo canone di affitto ed è in attesa di trasferimento presso locali di proprietà della Regione Toscana;

7. **LUCCA:** la Filiale di Lucca è locataria di una porzione di immobile di proprietà privata. Attualmente la Regione Toscana non ha sedi alternative di proprietà. Sono stati dismessi i locali al pianterreno utilizzati saltuariamente per attività di formazione e con ciò si è ridotto il canone annuo di locazione;
8. **AREZZO:** la Filiale di Arezzo è attualmente ubicata presso locali di Arezzo Innovazione (Partecipata della Provincia di Arezzo); in attesa di trasferimento presso locali della Regione Toscana (Centro per l'impiego);
9. **PRATO:** dal mese di marzo 2019 la Filiale di Prato è stata trasferita presso la sede di Via Petri n. 22 a Prato. Per tale filiale, dal 2021, si potrebbe ipotizzare un ulteriore spostamento presso la porzione di uffici del C.R.E.A.F. qualora parte del centro venga affidato ad A.R.R.R..

Per venire incontro alle richieste di mantenimento di punti di presenza presso le sedi che sono state aggregate, sono già stati attivati 3 presidii, presso enti locali ospitanti, a Massa, Carrara ed Empoli ed è in fase di attivazione quello di Grosseto (quest'ultima unica provincia che non aveva precedentemente istituito società energetiche).

Sotto il profilo operativo, la scelta adottata non penalizzerà l'utente finale (cittadino, manutentore o tecnico privato), abituato in precedenza ad avere a disposizione uno sportello utile ad avere informazioni o a depositare la documentazione richiesta dai vari procedimenti sugli impianti termici.

Nella successiva tabella riportiamo la specifica dell'ubicazione delle **filiali**, per le quali si prevede una **stabile organizzazione**, mentre per i **presidii** si prevedono costi "marginali", essendo ospitati presso uffici pubblici che accoglieranno, in alcuni giorni della settimana, un operatore della società a disposizione dei cittadini e di tutti gli utenti interessati per fornire le informazioni richieste; per le filiali evidenziamo il costo attuale e previsto delle locazioni:

N	FILIALE	AMBITO TERRITORIALE DI COMPETENZA	SEDE ANTE RAZIONALIZZAZIONE	TITOLO ABITATIVO	COSTO ANNUO 2017 (A)	COSTI IN SERVICE*	TOTALE COSTI SEDE +SERVICE (B)	SEDE NUOVA UNITA' LOCALE A.R.R.R.	COSTO LOCAZIONE 2019 (C)	STIMA COSTO LOCAZIONE 2020 (C)	STIMA COSTO LOCAZIONE 2021 (C)
1	ARRR SEDE CENTRALE	PRESIDENZA E DIREZIONE	Via di Novoli Firenze	Uffici in locazione	€ 32.420		€ 32.420	Via di Novoli Firenze	€ 24.720	€ 24.720	€ 24.720
1	FILIALE DI PISA (EX AEP)	Provincia di Pisa e capoluogo	Via Chiassatello, 52 (Corte Sanac) Pisa -	Uffici in Locazione	€ 34.276		€ 34.276	c/o Uffici della Regione Toscana, Pisa.	€ 31.200	€ 5.000	€ 5.000
2	FILIALE DI FIRENZE (EX AFE)	Provincia di Firenze, escluso capoluogo e Comuni di Sesto F.no, Campi B., Scandicci, Empoli	Viale Belfiore, 4 - Scala B, 4° piano, Firenze -	Uffici in Locazione	€ 23.656		€ 23.656	Viale Belfiore, 4 - Scala B, 4° piano, Firenze -	€ 23.656	€ 23.656	€ 23.656
7	FILIALE DI PISTOIA (EX PUBLICONTROLLI)	Provincia di Pistoia e capoluogo	VIA GALILEI N. 45 - PISTOIA	Uffici in Locazione	€ 30.090		€ 30.090	Viale Matteotti, 41 Pistoia	€ 7.995	€ 7.140	€ 7.140
8	FILIALE DI PRATO (EX PUBLIES)	Provincia di Prato con capoluogo e Comuni di Sesto F.no, Scandicci, Campi B., Empoli	Via Panziera, 16 Prato -	Uffici in Locazione *	€ 56.288	€ 103.038	€ 159.326	Via Aldo Petri, 22 Prato	€ 34.600	€ 27.000	€ 0
3	FILIALE DI SIENA (EX APEA)	Provincia di Siena e Provincia di Grosseto	P.zza Matteotti, 30 c/o COIAA di Siena -	Uffici in Locazione	€ 26.520		€ 26.520	Via Mettoli, Siena c/o Uffici DSU (Regione Toscana)	€ 26.520	€ 26.520	€ 26.520
4	FILIALE DI AREZZO (EX ARTEL)	Provincia di Arezzo e capoluogo	VIA SPALLANZANI 23 - AREZZO	Uffici in Locazione	€ 16.477		€ 16.477	Uffici della Regione Toscana in AREZZO (c/o Centro per l'impiego)	€ 16.406	€ 16.406	€ 16.406
5	FILIALE DI LIVORNO (EX EALP)	Provincia di Livorno, compreso capoluogo	VIA PIERONI 27 - LIVORNO	Uffici in Locazione	€ 11.590		€ 11.590	Via Pieroni, 27 Livorno	€ 13.585	€ 13.585	€ 13.585
6	FILIALE DI MASSA (EX EAMS)	Provincia di Massa Carrara e Capoluogo	Via Democrazia, 17 - Massa (MS)	Uffici in Locazione (da verificare)	€ 0		€ 0	Accorpata a SEVAS, Lucca.	€ 7.522	€ 7.522	€ 7.522
9	FILIALE DI LUCCA (EX SEVAS)	Provincia di Lucca e capoluogo	VIA DEI SALICCHI 893 - 55100 LUCCA	Uffici in Locazione	€ 27.804		€ 27.804	Via Dei Salicchi, 893 LUCCA	€ 23.004	20604	€ 20.604
				TOTALE->	€ 259.121	€ 103.038	€ 362.159		€ 209.208	€ 172.153	€ 145.153

Tabella 12. Sedi attuali e future, con i rispettivi costi per locazione.

(*=-voce significativa per la sola PUBLies)

Pur non considerando i costi per le utenze (energia elettrica, riscaldamento, pulizie, telefono, ecc... per i quali si prevedono limitati risparmi derivanti principalmente da nuove condizioni a seguito di acquisti accentrati), risulta evidente come, realizzando la nuova logistica delle sedi sopra descritta, si benefici di

importanti economie dovute all'abbattimento del **costo delle locazioni**, che nell'esercizio 2019 si attestano già a ca. **50.000 euro** ed a regime in **circa - 90.000 €**, e di quello del contratto di servizio connesso alla sede di PUBLIES, stimato a regime in ca. - 90.000 € e se dovesse concretizzarsi l'ipotesi del C.R.E.A.F. potrebbe attestarsi a 114.000 € (cfr. tab. 22 PROSPETTO RIEPILOGATIVO, MOTIVAZIONE E VAR. COSTI); nell'orizzonte temporale del Piano si prevede infatti che rimangano in locazione da terzi solo le sedi di Livorno e di Lucca (invariate), mentre per le altre sedi territoriali è previsto lo spostamento in uffici/locali di proprietà della Regione Toscana. Va segnalato come l'operazione di locazione di locali della Regione Toscana **sia vantaggiosa sia per A.R.R.R. che per il socio unico Regione Toscana**: infatti, al prevedibile risparmio tra il vecchio ed il nuovo canone di locazione si aggiungerà il **ricavo realizzato dalla Regione** per le medesime locazioni.

Altre importanti economie conseguenti alla riorganizzazione riguardano i seguenti macro-aggregati di spesa:

5.1.2 Abbattimento Costi per Ispettori Esterni

Negli esercizi passati, all'interno della voce costi per servizi, la principale componente era rappresentata, per la maggior parte delle Agenzie, dalle spese per **i professionisti incaricati dell'attività di verifica degli impianti termici (c.d. ispettori)**: la maggior parte delle agenzie, non avendo personale dipendente in possesso delle qualifiche ispettive richieste, doveva necessariamente ricorrere a ispettori professionisti esterni. D'altro lato, le Agenzie che invece avevano dipendenti qualificati per le ispezioni (prevalentemente PUBLIES), potevano esercitare i controlli solo nel territorio di loro competenza. Oggi, **L'accorpamento in un'unica agenzia fa sì che i vincoli ora citati vengano completamente eliminati**; gli ispettori dipendenti della A.R.R.R. stanno operando su tutto il territorio regionale: così facendo, fra l'altro, è possibile garantire quell'uniformità richiesta dalle parti sociali e quella centralità nella programmazione che assicura una produttività utile ad ottenere in tutti i territori della Regione gli obiettivi di sicurezza ed efficienza degli impianti.

E' opportuno evidenziare al contempo che a fronte di 20 ispettori esterni che erano stati ingaggiati attraverso specifici bandi per un totale di **714.500 euro** (compreso dunque la somma impegnata da EAMS in questi anni), i controlli saranno effettuati fra i 30 ispettori interni che già operavano in precedenza nelle aree costiere e metropolitana di Firenze – Prato. Alla luce di ciò, potrebbe rendersi necessaria, nel triennio, l'esigenza di ricorrere a minime integrazioni di 'esterni' qualora si presentassero situazioni particolari soprattutto nella conduzione della fase ispettiva onerosa, ovvero quella destinata agli impianti non auto-dichiarati (impianti senza bollino).

Per dare contezza degli importanti valori in oggetto, nella tabella seguente riportiamo il costo sostenuto per gli ispettori esterni nell'esercizio 2017 dalle varie agenzie:

	AREA CENTRO				AREA SUD			AREA NORD			
Agenda	PUBLIES	A.F.E.	PUBLICONTROLLI	ARTEL	APEA	EANV6	SEVAS	EALP	AEP	Colon	
Arbitrio operativo	Intera Provincia di Prato, Comuni di: Sesto Fiorentino, Scandicci, Campi Bisenzio ed Empoli	Comuni con popolazione <a 40.000 abitanti della Città Metropolitana di Firenze	Intera Provincia di Pistoia	Intera Provincia di Arezzo	Intere Province di Siena e Grosseto, con esclusione Comuni di Grosseto	Provincia di Massa Carrara	Intera Provincia di Lucca e comune di Massa	Intera Provincia di Livorno	Intera Provincia di Pisa	TOTALE COSTI AFFIDAMENTI	
Costo affidamenti o ispezioni 2017	-	150.000	91.000	-	170.000	26.500	20.000	47.000	210.000	714.500	

Tabella 13- Costo Ispettori esterni esercizio 2017

Considerando quindi che nell'esercizio 2017 le nove società energetiche **hanno sostenuto per questa voce costi per complessivi 714.500= €**, ma che si debba ricorrere comunque ad ispettori esterni per la copertura di alcuni territori della regione, possiamo prudenzialmente stimare, rispetto all'esercizio 2017, una **riduzione di questa voce di costo pari a circa 600.000= € annui nei primi due anni di Piano e per giungere all'azzeramento nel 2021: tra l'altro, si tratta di un'economia prontamente realizzabile, non soggetta a nessun vincolo esterno se non ad una organizzazione efficiente dell'attività ispettiva.**

5.1.3 Abbattimento Costi per Consulenze Commerciali, in materia di lavoro, ecc ...

Sempre nella voce "costi per servizi" sono compresi quelli per le prestazioni dei professionisti dei quali normalmente tende ad avvalersi un'azienda: **commercialista, consulente del lavoro, consulenti in materia di sicurezza, consulenza informatica, ecc..** Tali costi possono essere decisamente ridotti rivolgendosi ad un unico consulente per ogni materia; anche se per tutte le prestazioni professionali non ci possiamo attendere la stessa riduzione (ad es. nel caso del consulente del lavoro i cedolini emessi nel complesso non variano, escludendo per il momento di internalizzare tale funzione limitando il ricorso al consulente esterno), per le altre prestazioni possiamo attenderci **decise economie** (ad es. nel caso dell'assistenza fiscale e commerciale), così come nel caso dell'assistenza hardware e software per la quale esistono già all'interno delle professionalità che possono essere impiegate, abbattendo quasi completamente i costi esterni. Rappresentiamo di seguito una breve sintesi dei costi dell'assistenza amministrativa (fiscale/societaria e consulente del lavoro), reperiti dal bilancio dell'esercizio 2017 delle società:

r	SOCIETA'	CONSUL. COMMERCIALISTA	CONSUL. LAVORO	TOTALI
1	AEP*	€ 7.300		€ 7.300
2	AFE	€ 16.000	€ 5.500	€ 21.500
3	APEA	€ 7.000	€ 6.051	€ 13.051
4	ARTEL	€ 4.800	€ 2.122	€ 6.922
5	EALP	€ 7.500	€ 7.500	€ 15.000
6	PUBLICONTROLLI *	€ 12.400		€ 12.400
7	PUBLIES	€ 29.484	€ 24.365	€ 53.849
8	SEVAS	€ 5.000	€ 12.800	€ 17.800
	TOTALI-->	€ 89.484	€ 58.338	€ 147.822
	* voce comprensiva anche della consulenza in materia di lavoro			

Tabella 14-Costi es. 2017 per le società incorporate per Consulenza Amm.va e di lavoro

Anche ipotizzando un incremento dei costi sostenuti da A.R.R.R. per la consulenza in materia commerciale e del lavoro, possiamo prudenzialmente stimare un abbattimento di tale voce **di costo di circa 70.000 € annui.**

5.1.4 Abbattimento Costi assistenza sistemi informativi / service esterno “in bundle”

Relativamente alle altre assistenze reperite all'esterno da parte delle società energetiche, possono realizzarsi importanti economie nei servizi di **assistenza hardware e software, sistemi informativi e gestionali**, spesso forniti come “service in bundle” da altre strutture; per tale voce, in considerazione che all'interno della A.R.R.R. esistono importanti professionalità in materia (ricordiamo ad esempio che la nuova piattaforma del S.I.E.R.T. è stata sviluppata interamente da personale delle Agenzie e da funzionari della Direzione Ambiente ed Energia) è prudente stimare una riduzione di costi pari a **90.000= €** all'anno che nel triennio di Piano viene quasi interamente assorbita dall'aggravio di costi relativi alla stipula della convenzione per l'adesione di ARRR S.p.A. alla Rete Telematica Regionale ex Legge Regionale 1/2004, art. 8.

5.1.5 Abbattimento costi per Organo Amministrativo e di Controllo (invariato)

I costi per gli organi sociali (organo amministrativo e organo di controllo) vengono ad essere drasticamente ridotti a seguito dell'operazione in oggetto: facciamo presente che nell'esercizio 2017 il costo degli organi amministrativi (C. di A. o Amministratore Unico delle “società energetiche”), con esclusione di A.R.R.R., è stato di quasi 114.000= €, mentre quello per gli Organi di Controllo circa 40.000= €. Tuttavia, al fine della determinazione dei costi per la futura gestione societaria da parte dell'organo amministrativo e dell'organo di controllo, cui vanno sommati i costi per la revisione dei conti affidata alla data in cui si scrive a un revisore legale, è importante tener conto del nuovo assetto di A.R.R.R. che non è confrontabile alla A.R.R.R. ante fusione: basti considerare il deciso incremento del volume di affari della futura società (in estrema sintesi passa da un Valore della Produzione di circa 1 MLN € ad un fatturato oltre 8 MLN €) e del numero del personale dipendente (che passa da 12 a circa 100 dipendenti, considerando i futuri inserimenti di categorie protette come da obblighi di Legge).

E' evidente che in questo caso siamo di fronte a una società strutturata e completamente rinnovata.

La gestione di una società di questo tipo, avente anche sedi dislocate in tutto il territorio regionale, vede la necessità di una rivisitazione dei compensi per gli organi amministrativi e di controllo, ricalcolati ai sensi dell'art. 19, Compensi degli organi amministrativi delle società totalmente partecipate dalla Regione della Legge regionale n. 20/2008 che, al comma 1, prevede che “ Il compenso annuale lordo, omnicomprensivo, spettante al presidente e ai membri del consiglio di amministrazione delle società partecipate totalmente dalla Regione non può essere superiore rispettivamente al 25 per cento e al 10 per cento dell'indennità spettante al Presidente della Giunta regionale.”.

Analogamente, applicando la norma regionale per il Collegio sindacale che prevede che “Il compenso annuale lordo, omnicomprensivo, spettante al presidente del collegio dei revisori e ai membri del collegio delle società partecipate totalmente dalla Regione non può essere superiore rispettivamente al 7 per cento e al 5 per cento dell'indennità spettante al Presidente della Giunta regionale.”.

In base all'applicazione delle norme sopra citate, il risparmio atteso è stimato comunque in circa 104.000= € annui, così come risulta evidente dalla seguente tabella:

(dati in migliaia di €, per anno)	Abbattimento costi a seguito dell'incorporazione	Incremento costi per adeguamento compensi alla nuove dimensioni di A.R.R.R.	Abbattimento costi netto
Organo Amm.vo	114	38	76
Organo di Controllo	40	12	28
Totali	154	50	104

Tabella 15 - Risparmi attesi Organi Amm.vi e di Controllo

Da ultimo si evidenzia che la creazione di un singolo Organo Amministrativo e di controllo porterà inoltre enormi semplificazioni in termini di cancellazione di tutti gli adempimenti connessi alla gestione dei

rispettivi organi dello otto società (gestione scadenze, rinnovi, redazione verbali, deposito atti c/o il Registro delle Imprese, ecc.), permettendo alle risorse prima impegnate in tali funzioni, di dedicarsi ad attività a maggior valore aggiunto per la società.

5.1.6 Variazioni Costo del Personale

Relativamente al **costo del personale**, in aggiunta alla normale dinamica del costo del lavoro dovuta a rinnovi del CCNL vigente e progressioni per scatti di anzianità, a seguito del processo di fusione risulta necessario prevedere un incremento della relativa voce, principalmente per i seguenti motivi:

- Allineamento delle condizioni contrattuali vigenti nelle singole società: ad esempio, prima dell'incorporazione, non tutte le società (sei società su nove) erogavano il buono pasto ai dipendenti, tra l'altro con importi e modalità differenti (importi unitari variabili da € 5,16 a € 7,00, alcuni cartacei, altri elettronici): per consolidata normativa devono necessariamente applicarsi le c.d. "condizioni di miglior favore", allineando l'importo unitario a € 7,00 per tutta la forza lavoro dipendente della A.R.R.R.; al riguardo si calcola un incremento di costi annui pari a circa € 82.000=;
- Anche se le società applicheranno lo stesso CCNL (Commercio e Servizi), risulta necessario prevedere una contrattazione decentrata di secondo livello, che disciplini l'erogazione, **condizionata al verificarsi di determinate condizioni**, di un **premio di risultato**, che prima dell'incorporazione era presente solo in alcune delle società incorporate. Com'è noto, questa forme retributive hanno lo scopo di incentivare il raggiungimento di vari obiettivi e rappresentano uno strumento correlato alla produttività aziendale, il cui fine è quello di far contribuire i dipendenti alla crescita della Società nella quale lavorano, partecipando in prima persona ai progressi e ricevendo un compenso per i risultati ottenuti.

Tra i vari obiettivi che la società si prefigge possiamo individuare:

- Riduzione dell'evasione dei bollini con conseguente controllo sulla sicurezza dei cittadini e relativa diminuzione delle emissioni climalteranti;
- Riduzione dei costi di funzionamento senza alterare la qualità dei servizi;
- Attività extra core business ad es. dalle attività legate alla formazione e all'ottenimento di finanziamenti da parte di Bandi Europei;

Va inoltre decisamente evidenziato come, di fatto, il personale della A.R.R.R. viene ad essere gravato da tutta una serie di ulteriori funzioni come, a titolo esemplificativo:

- **Gestione e Controllo sugli Attestati di Prestazioni Energetica (APE)**: si tratta di una funzione completamente nuova, che prevede sostanzialmente le stesse procedure di controllo vigenti per gli impianti termici: fase di accertamento documentale al ricevimento dell'attestato, fase delle ispezioni a campione (2% sul totale degli APE pervenuti), creazione e aggiornamento continuo del catasto e delle procedure alle innovazioni normative che si succedono nel tempo, ecc..
- Dal 1.1.2019 ARRR opera anche nei comuni di Firenze e Grosseto ambiti territoriali rimasti al di fuori del processo di razionalizzazione attuato dalla Regione Toscana fin dal 2016. Pertanto, è opportuno evidenziare l'impatto sulla capacità produttiva dell'agenzia derivante dalla necessità di realizzare/completare il Catasto Impianti termici del Capoluogo di regione e di quello maremmano, territori dove abbiamo elementi per ritenere che siano installati rispettivamente ca. 170.000 e 32.000 impianti.

- Incremento delle funzioni ispettive in materia di impianti termici; come descritto nel precedente § 4.1.1.2, **il costo degli ispettori esterni viene ad essere ridotto, rispetto all'esercizio 2017, di ben 600.000€ già nei primi due anni di Piano, pertanto l'eventuale erogazione di un premio di risultato, a parità dell'attività ispettiva svolta, deve considerarsi assolutamente compensativa rispetto al maggior impegno richiesto.**

In considerazione di un sistema premiante e di valorizzazione del personale, prendendo a base il costo complessivo del personale delle nove società, si stima che il corrispondente costo del sistema premiante e di valorizzazione si aggiri intorno ad **€ 350.000 annui**.

- Si prevede un incremento dei costi per lavoro nel rispetto della L.68/1999 e s.m.i. (assunzione aliquota dipendenti appartenenti alle categorie protette); prima della fusione l'unica "società energetica" soggetta a tali obblighi era Publies, che contava 22 dipendenti, tra cui un appartenente alle categorie protette; a seguito della fusione il numero di dipendenti si attesta sopra alle 90 unità (vedasi tabella seguente – personale società), con conseguente obbligo di assunzione di ulteriori sei unità di personale appartenente a categorie protette, da avviare al lavoro entro 4 anni, scaglionati, da apposita convenzione stipulata con il centro per l'impiego, in 2 unità nel primo anno, 2 unità nel secondo anno e 2 unità nel terzo anno. Al riguardo va previsto un incremento di costo del personale di circa pari ad euro 240.000 al termine del ciclo di completamento delle assunzioni sopra indicate; **incremento che però, per la sua natura, non concorre al conteggio del rispetto del vincolo della spesa del personale a cui sono soggette le società in controllo pubblico quale A.R.R.R..**

SOCIETÀ-->	1-AEP	2-AFE	3-APEA	4-ARRR	5-ARTEL	6-EALP	PUBBLI CONTROLLI	8-PUBLIES	9-SEVAS (compreso EAMS)	TOTALE FUTURA ARRR
Dipendenti Tempo Indeterm.	3	6	15	12	8	9	4	21	11	89
Dipendenti Tempo determ.	0		0			0	0	1	3	4
Totale dipendenti	3	6	15	12	8	9	4	22	14	93

Tabella 16. Organico Agenzie pre - incorporazione.

In adempimento a quanto previsto nel Piano industriale approvato con D.G.R.T. n. 706/2018, si è già provveduto alla trasformazione dei rapporti di lavoro a tempo determinato dei tre ispettori dipendenti della ex SEVAS e del profilo giuridico – amministrativo proveniente dall'organico di PUBLIES.

DIPENDENTI	TOTALE ARRR
Dipendenti Tempo Indeterm.	92
Dipendenti Tempo Det.	0
Totale	92

Tabella 17. Organico della Società ARRR SpA al mese di gennaio 2019.

Per effetto delle dimissioni di un dipendente dell'agenzia energetica di Livorno (che verrà sostituito per le attività di bandi europei, fund raising e comunicazione), l'attuale pianta organica di ARRR annovera 92 unità di personale, tutte a tempo indeterminato, a cui restano da aggiungere le sei unità di personale delle categorie protette da assumere in ossequio a quanto disposto dalla L.68/1999 e s.m.i., e i tre ispettori di impianti termici destinati all'area sud.

Per esigenze sopravvenute, ossia internalizzare la funzione di vigilanza e controllo sugli APE e erogare supporto al sistema sanitario regionale ed alle amministrazioni pubbliche, è necessario selezionare due tecnici ingegneri abilitati per i controlli sugli A. P. E., con competenze specifiche in materia di efficienza energetica ed alta tecnologia applicata al settore del contenimento dei consumi energetici, i cui costi saranno compensati dalla diminuzione della voce di costi per servizi, come indicato ai paragrafi 5.2.1. e 5.2.4.

Nella tabella che segue diamo una rappresentazione dell'evoluzione prevista nel triennio di Piano della pianta organica della Società.

ORGANICO ARRR E PROGRAMMA DI ASSUNZIONI	2019	2020	2021
Dipendenti in organico	92	99	102
Piano di assunzioni:			
- Da categorie protette L. 68/1999	2	2	2
- Ispettori impianti termici area sud	3		
- Ispettori A.P.E.	2		
- Sostituzione dipendente Filiale Livorno - Project manager Progetti europei e comunicazione		1	
Totali	99	102	104

Tabella 18: Variazioni della Pianta organica di ARRR nel triennio di Piano.

5.1.7 Variazioni Ammortamenti materiali e immateriali

Pur essendo venuta meno l'ipotesi di Villa Fabbricotti, e con essa il programma di investimenti necessario per la fruizione di tali spazi, si è comunque previsto un incremento della voce **ammortamenti materiali e immateriali** conseguenti ad investimenti che derivano dall'operazione di fusione e si renderanno necessari nei prossimi esercizi: ci riferiamo agli investimenti in attrezzature e beni strumentali (analizzatori in dotazione agli ispettori interni, sostituzione p.c. e apparati, adeguamenti e aggiornamenti software etc.) ed a quelli previsti per la campagna di comunicazione sugli impianti termici e gli attestati di prestazione energetica.

Alla luce di quanto rappresentato al paragrafo 5.2.4, il programma degli investimenti è stato anche implementato per tener conto delle attuali ipotesi di scenario in tema di riqualificazione ed allestimento da parte di ARRR di una porzione del Centro di Ricerca e Alta Formazione (C.R.E.A.F.).

5.2 VARIAZIONI ATTESE NEI COSTI A SEGUITO DI NUOVE FUNZIONI ATTRIBUITE

Come sopra accennato, A.R.R.R. è chiamata a fornire una serie di nuove attività su incarico del socio unico Regione Toscana: anche se non si tratta di variazioni di costi strettamente connessi all'operazione di fusione/incorporazione, vanno, per quanto possibile, valorizzate ed apprezzate visto che avranno effetto nei bilanci 2019 e seguenti. Nei prossimi paragrafi andremo sinteticamente a stimare l'impatto economico delle nuove funzioni.

5.2.1 Costi per la gestione degli Attestati di Prestazione Energetica

L'erogazione della gamma di servizi necessari per garantire la funzione di vigilanza sugli APE depositati in Regione rappresenta una parte significativa della prevista variazione dei costi generali. Come accennato, è necessario erogare le seguenti attività :

- **Sviluppo del software ed assistenza informatica** sulla piattaforma SIERT;
- **La gestione del catasto** degli APE;
- **Il presidio del Contact center** (a cui sono dedicate linee telefoniche ed e-mail)
- **L'accertamento documentale** degli APE, ivi compresa la verifica del rispetto delle procedure di cui alle linee guida nazionali;
- **Le valutazioni di congruità e coerenza** dei dati di progetto o di diagnosi con la metodologia di calcolo ed i risultati espressi;
- **Le ispezioni** delle opere o dell'edificio.

Dal 18 febbraio 2019 è stata attivata la piattaforma informatica per il deposito degli A.P.E.; da tale data un nucleo di dipendenti di ARRR si occupa del front – office ed in parallelo dello sviluppo delle funzionalità della piattaforma stessa. I volumi di A.P.E. depositati in questo lasso di tempo hanno suggerito un rivisitazione delle stime svolte in sede stesura del Piano. Nel triennio di Piano, stando ai numeri osservati, si avrebbe una situazione come appresso riepilogato:

		2019	2020	2021
	%	n.	n.	n.
Numero APE depositati		60.000	50.000	40.000
Numero controlli da effettuare	2%	1200	1000	800
Certificati "G"	70%	840	700	560
Controlli con sopralluogo	30%	360	300	240

Tabella 19 - volumi di controlli su stima di A.P.E. depositati negli anni 2019-2021

Dal 2020 dovranno esser svolte anche le attività di controllo relative agli APE depositati nel 2019; tuttavia in questo caso non è immediatamente possibile replicare le decisive economie viste in precedenza ricorrendo esclusivamente a personale dipendente qualificato per l'esecuzione di ispezioni agli impianti termici: per eseguire le ispezioni degli APE trasmessi, almeno nei primi due anni di attività, si prevede prudenzialmente di dover far ricorso anche ad alcuni professionisti esterni, con conseguente aggravio di costi.

Riportiamo quindi nella tabella che segue la stima dei costi sostenuti da A.R.R.R. nell'ambito delle attività connesse alla gestione degli A.P.E. per gli anni 2020/2021/2022:

ANNI	2020	2021	2022
Costi	€ 106.000	€ 50.000	€ 40.000

Tabella 20. Costi diretti per servizi professionali connessi alla vigilanza sugli APE.

Con l'innesto in organico dei due tecnici previsto già nel secondo semestre del 2019, i costi per servizi esterni connessi alla funzione di controllo degli attestati di prestazione energetica (APE) andranno a diminuire drasticamente rispetto a quanto indicato con il Piano approvato nel 2018 (-120.000 euro nel 2020 e - 130.000 nel 2021) sino a scomparire del tutto negli anni seguenti per effetto dell'innalzamento della capacità produttiva interna di ARRR, dovuto appunto all'acquisizione dei due tecnici ed all'aggiornamento/qualificazione di ispettori già in organico, oltreché alla prevista stabilizzazione dei volumi di APE depositati. Ci preme evidenziare che l'assunzione dei due tecnici oltre ad avere un profilo neutro sul lato dei costi, perché è compensata da una più che proporzionale riduzione dei costi per servizi, risponda anche al requisito di garantire la terzietà nell'esercizio delle funzioni di vigilanza e controllo degli A.P.E., evitando ogni tipo di conflitto di interesse che non è infrequente quando ci si affida a professionisti esterni.

5.2.2 Campagna di Comunicazione Istituzionale

Un'ulteriore voce per la quale, nel caso in cui il socio unico ritenesse di affidare ad ARRR la realizzazione di una **Campagna di Comunicazione Istituzionale**, si è previsto un incremento di costi da imputare negli esercizi in oggetto; attualmente la comunicazione degli obblighi in materia di controllo impianti termici avviene in maniera disomogenea e frammentata: la realizzazione di un'unica entità regionale rappresenta l'occasione per far conoscere ai cittadini l'importanza dell'attività di controllo, soprattutto in termini di sicurezza e di riduzione dell'inquinamento, nonché la novità relativa agli adempimenti in merito

AGENZIA REGIONALE RECUPERO RISORSE S.p.A.

SEDE LEGALE E AMMINISTRATIVA: VIA DI NOVOLI, 26 PALAZZO B IV PIANO 50127 FIRENZE

R.I. FIRENZE N. 04335220481 R.I. FIRENZE R.E.A. 441322 CF/PI 04335220481 CAPITALE SOCIALE 1.100.000,00 i.v.

arr@arr.it - arrspa@legalmail.it - www.arr.it - tel. +39 055 321851 fax +39 055 321.85.22/23

all'efficienza energetica ed agli APE. Si ritiene che, vista la loro natura, tali costi debbano essere capitalizzati ed ammortizzati in 5 anni⁷; si stima prudenzialmente un investimento pari ad € 100.000 nell'anno 2019 per attestarsi ad € 200.000/anno nei due esercizi successivi e pertanto nei conti economici previsionali sono state imputate le relative quote di ammortamento.

5.2.3 Costi per ampliamento territori di competenza (invariato)

È necessario tenere in considerazione che l'agenzia, rispetto all'asset determinato dal recupero delle funzioni ereditate dalle agenzie territoriali che saranno incorporate in A.R.R.R. S.p.A., opera, a seguito della L.R. 85/2016 e L.R. 68/2017, per la prima volta anche nei comuni di Firenze e Grosseto, rimasti al di fuori del processo di razionalizzazione attuato dalla Regione Toscana fin dal 2016. Pertanto, è necessario considerare gli eventuali incrementi di costo difficilmente prevedibili allo stato attuale delle cose e determinati dalle condizioni del catasto che sarà consegnato dai due enti locali e che potrebbe aver bisogno di investimenti ulteriori rispetto a quelli già fatti per il SIERT. Il Comune di Firenze peraltro porterà in dote quasi 170.000 impianti, ovvero ca. 1/10 di quelli presenti nell'intero territorio regionale, ed il comune di Grosseto altri 32.000, dunque con una incidenza significativa.

5.2.4 La riqualificazione del Centro di Ricerca e Alta Formazione (C.R.E.A.F.).

Nell'ambito del programma di razionalizzazione delle sedi delle ex società energetiche e di valorizzazione del proprio patrimonio edilizio del Socio unico si è fatta strada l'ipotesi che la Regione Toscana possa affidare ad ARRR parte dei volumi dell'edificio dell'ex CREAF.

In tal modo, ARRR potrebbe destinare parte di quegli spazi ad uso ufficio, collocandovi i dipendenti della filiale di Prato, ora ubicata in un immobile in locazione da privati, ed allo stesso tempo contribuire a riqualificare e rivitalizzare il sito, allestendo nell'altra parte un vero e proprio centro tecnologico, nel rispetto dell'originaria vocazione all'innovazione tecnologica degli spazi di quella struttura.

Una ulteriore porzione degli uffici ospiterà il nucleo di tecnici dedicati alla vigilanza ed al controllo sugli attestati di prestazione energetica ed il centro di progettazione europea di ARRR.

Il centro tecnologico polifunzionale sarebbe un esempio di riqualificazione sul piano energetico ed urbano ed un riferimento di eccellenza a livello regionale e nazionale, sul piano didattico, formativo e sinergico perché in grado di offrire contenuti e tematiche di approfondimento ad un target variegato di fruitori/visitatori (dai bambini delle Scuole Primarie, agli studenti degli Istituti tecnici e professionali, fino ai progettisti ed agli operatori di settore).

Potranno essere promosse ed instaurate sinergie con gli Istituti tecnici superiori del territorio.

Uno dei principali scopi sarà, infatti, quello di adeguare la qualifica professionale delle risorse umane delle aziende ai requisiti tecnici delle più attuali tecnologie nonché di favorire l'inclusione dei giovani nel mondo del lavoro attraverso la realizzazione di corsi specialistici su diverse tematiche legate al settore dell'energia, dell'efficienza, del risparmio, dell'economia circolare, dell'innovazione, del riutilizzo e riciclo.

⁷ A partire dal 2016 i **costi di pubblicità, in linea generale, non possono più essere capitalizzati ma devono essere considerati costi di esercizio**. Tuttavia, gli stessi possono essere oggetto di capitalizzazione ed iscritti nella voce B.I.1 "Costi di impianto e di ampliamento" qualora rispettino specifici requisiti. Come precisato dal nuovo OIC 24, sono considerati costi di impianto e di ampliamento quelli che "si sostengono in modo non ricorrente in alcuni caratteristici momenti del ciclo di vita della società, quali la fase pre-operativa (cosiddetti costi di start-up) o quella di accrescimento della capacità operativa".

Il CREAM, in tal modo, oltre ad essere un esempio concreto di riqualificazione energetica e di recupero urbanistico di un'area industriale soggetta a potenziale degrado, sarebbe un Centro studi per l'efficienza energetica nel quale verrebbero promosse e realizzate attività per:

- La SENSIBILIZZAZIONE, favorendo la conoscenza dell'uso dell'energia e l'utilizzo delle fonti rinnovabili e la diffusione di tutti comportamenti e le tecniche disponibili per un uso consapevole e sostenibile delle risorse di qualsiasi genere;
- La DIDATTICA, offrendo percorsi didattici rivolti al pubblico, alle imprese ed ai professionisti;
- IL SUPPORTO ALLE IMPRESE nella ricerca ed applicazione di modelli produttivi sostenibili e compatibili con le mutate esigenze del mercato;
- La programmazione comunitaria e l'incubazione dei progetti Europei;
- IL SUPPORTO ALLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE, con l'erogazione di consulenze, pianificazione energetica, fundraising;
- Supporto al sistema sanitario regionale per l'efficientamento energetico delle strutture di pertinenza.

A tal fine oltre ai dipendenti già in organico che saranno trasferiti dalla Filiale di Prato, il centro ospiterà i due tecnici, da individuare a mezzo di procedura ad evidenza pubblica, con le competenze in materia di efficienza energetica e alta tecnologia applicata al settore del contenimento dei consumi energetici.

Per realizzare tutto ciò, oltre alla riqualificazione impiantistica, al risanamento delle coperture, dei servizi igienici ed alla realizzazione di ogni tipo di rete tecnica (impianti elettrici, rete ethernet...) sarà necessario allestire alcuni spazi con destinazione ben precisa:

- **Aula di formazione** (almeno 50 posti), allestimento con tavoli, videoproiettore, predisposizione per l'uso di laptop, rete Wi-Fi;
- **Spazio multimediale;**
- **Aula "cantiere"**, ossia uno spazio per attività di formazione pratica, destinato agli operatori del settore e agli istituti professionali delle tecniche di posa in opera di strutture e impianti (montaggio isolamenti e coperture a secco, infissi, impianti). L'area potrà anche essere allestita all'esterno sotto una struttura coperta, per renderla comunque utilizzabile in ogni stagione dell'anno;
- **Spazio espositivo** destinato ad ospitare installazioni dimostrative, con soluzioni costruttive e tecnologiche innovative.

Non conoscendo con certezza i volumi destinati ad A.R.R.R. che potrebbero essere destinati, oggi possiamo fare una stima indicativa di quelli che saranno i costi per la realizzazione degli interventi necessari a rendere la struttura in grado di rispondere alle esigenze richieste.

Nei costi che indichiamo di seguito siamo in presenza di un investimento "importante" nel primo anno, dovuto agli interventi impiantistici e di riqualificazione minimi ed indifferibili. Nei 2 anni successivi si prevedono gli interventi di arredo e allestimento dei vari spazi. Non vengono presi in considerazione, almeno per il momento, gli investimenti legati all'allestimento della mostra didattica multimediale.

Esercizio	2020	2021	2022
Investimento	Da 700.000 a 1.000.000	Da 350.000 a 450.000	Da 250.000 a 350.000

Tabella 21. Ipotesi di investimenti nel C.R.E.A.F. di PRATO.

Si rimanda al piano triennale degli investimenti per la rappresentazione compiuta dell'ipotesi che integra la fattispecie dell'investimento su bene di terzi a scomputo del canone annuale di locazione ed il relativo piano di ammortamento.

5.3 ALTRI BENEFICI ATTESI (non aventi un diretto impatto economico)

Esponiamo brevemente di seguito alcuni benefici organizzativi e gestionali conseguenti alla fusione, pur non facilmente quantificabili sotto l'aspetto economico:

5.3.1 Ottimizzazione delle procedure operative in materia di impianti termici (invariato)

Già con la migrazione al nuovo software SIERT (ospitato su server regionali), sono state unificate le procedure, con evidenti vantaggi per gli utenti: basti pensare al fatto che un manutentore che opera su diverse province toscane ora segue un'unica procedura, mentre prima aveva necessariamente a che fare con diversi sistemi e metodi. L'ottimizzazione inoltre sarà progressivamente estesa anche alle altre procedure, prendendo ovviamente ad esempio le c.d. "best practices" di ogni singola realtà.

5.3.2 Accordi con enti amministrativi e istituzioni pubbliche

Il ruolo che l'agenzia andrà a ricoprire consentirà di far diventare la struttura un punto di riferimento per gli enti locali e istituzioni pubbliche in genere, con le quali stipulare appositi protocolli d'intesa allo scopo di attuare efficaci e proficue sinergie nel settore delle ispezioni agli impianti termici. Un unico interlocutore tecnico su base regionale in questo settore, dotato di proprio personale dipendente, faciliterà il raggiungimento di tale obiettivo, per il quale l'agenzia già in questo primo quadrimestre di attività ha ricevuto specifiche istanze destinate ad aumentare nel tempo in considerazione del ruolo che ARRR andrà ad assumere e della professionalità e competenza del proprio organico.

La collaborazione con gli enti locali e altre istituzioni pubbliche consentirà inoltre di poter attuare con maggior forza le campagne informative sul tema della sicurezza gas-intossicazioni da monossido di carbonio e una collaborazione in ambito formativo su aspetti specifici e di approfondimento rivolti ad operatori di settore, Enti, manutentori, professionisti, in forma associata CNA, Confartigianato, Collegi professionali ecc.

All'interno di un accordo quadro con l'assessorato alla sanità, sarà attivata una collaborazione con il sistema sanitario regionale per il supporto al percorso di efficientamento energetico delle strutture di proprietà.

Si ritiene inoltre necessario e strategico per la Regione Toscana che ARRR faccia propria la funzione, che già altre agenzie regionali hanno in varie parti di Italia, di controllo della corretta applicazione dei contratti calore e di efficienza energetica delle Aziende Sanitarie Locali, con attenzione alla sicurezza e alla corretta manutenzione degli impianti e ad una pianificazione generale degli interventi. Primo passo necessario per giungere alla redazione di un contratto di calore unitario per tutte le Aziende Sanitarie della regione Toscana che conduca all'obiettivo di incidere sempre più sui consumi energetici e quindi sul risparmio economico.

5.3.3 Razionalizzazione delle funzioni tipiche delle società (invariato)

Le risorse liberate grazie alla razionalizzazione indotta dalla fusione nell'unica società potranno essere impiegate con profitto in nuove attività a maggior valore aggiunto: basti pensare alle opportunità che si presentano con la piena applicazione del Codice dell'Amministrazione Digitale (C.A.D.) in termini di dematerializzazione dei documenti, archiviazione sostitutiva (formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici), in genere per tutte quelle attività che le singole società, a motivo della loro

dimensione, non potevano attivare e sviluppare compiutamente, e che invece, con la nuova organizzazione, potranno essere ottimizzate, con incremento della produttività e conseguente redditività aziendale.

5.3.4 Miglioramento e razionalizzazione della “compliance aziendale” (invariato)

Com'è noto le società “in controllo pubblico” sono soggette a numerosi adempimenti che si aggiungono a quelli a cui sono normalmente assoggettate le società di diritto privato (obblighi fiscali e civilistici, rispetto norme di sicurezza sia per i locali aziendali che per il personale, privacy, ecc.): tra l'altro, la normativa in materia è stata recentemente formalizzata con l'entrata in vigore del Testo Unico delle Società Partecipate (D. Lgs. 175/2016 e s.m.i.); a mero titolo esemplificativo e non esaustivo, ne elenchiamo brevemente alcuni:

- i. Pubblicazione e aggiornamento nel sito aziendale della sezione “Amministrazione Trasparente”;
- ii. Approvazione e aggiornamento del PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE e PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ, con nomina del/i Responsabile/i del rispetto delle prescrizioni ivi previste;
- iii. Obbligo del rispetto del Codice dei Contratti Pubblici (D. Lgs. 50/2016) in materia di approvvigionamenti;
- iv. Adozione del modello di Organizzazione e controllo ex D. Lgs. 231/01 e conseguente nomina dell'Organo di Vigilanza;
- v. Necessità di un continuo flusso informativo con il Socio Pubblico.

E' evidente che gli adempimenti di cui sopra, che finora assorbivano gran parte del tempo delle risorse amministrative delle singole società, grazie alla fusione per incorporazione in una singola società vengono ad essere **sistematicamente razionalizzati**: l'effetto sarà quindi quello di liberare ore/uomo da impiegare in altre attività; si prevede inoltre di elevare significativamente il livello informativo e la qualità di tali servizi, per i quali all'interno delle società già sono presenti risorse in possesso di specifica formazione, limitando anche il ricorso a consulenti esterni.

5.4 TABELLA RIEPILOGATIVA DELLE VARIAZIONI DEI COSTI

Alla luce delle considerazioni sopra esposte possiamo ora sinteticamente riepilogare le variazioni attese dei costi per A.R.R.R. per gli esercizi di interesse del presente PIANO INDUSTRIALE: ai fini della stima dell'impatto dell'operazione straordinaria di fusione per incorporazione in A.R.R.R., è opportuno distinguere le variazioni attese dei costi tra quelle **connesse alla fusione** e quelle invece **dipendenti da ampliamento di funzioni**: è quello che descriveremo nella seguente tabella tenendo conto anche dei mutamenti di scenario intercorsi dalla data di stesura del Piano ad oggi:

	rif.	Voce di Costo o di Ricavo (in migliaia di €) rispetto all'esercizio 2017- valori annui	variazion e costi 2019	variazion e costi 2020	variazion e costi 2021	Raccordo variazione costi voce di Bilancio
CONSEQUENTI ALLA FUSIONE	5.1.1	Abbattimento costi per locazioni	-50	-87	-114	8) godimento beni di terzi
	5.1.2	Abbattimento costi per deciso incremento attività degli ispettori interni, con drastica riduzione dell'utilizzo degli ispettori esterni (professionisti)	-600	-600	-714	7) costi per servizi
	5.1.3	Abbattimento costi per consulenze amm.ve e in materia di lavoro	-71	-79	-79	7) costi per servizi
	5.1.4	Abbattimento costi per ottimizzazione assistenze hardware, software e tecniche	-90	-90	-90	7) costi per servizi
	5.1.5	Abbattimento costi con un unico Organo Amm.vo e di Controllo	-104	-104	-104	7) costi per servizi
	5.1.6	Variazione costi del personale per ampliamento attività ispettiva, nuove funzionalità in materia di APE (premierità)	350	350	350	9) Per il personale
	5.1.6	Allargamento platea beneficiari buoni pasto ed estensione condiz. di miglior favore	82	91	94	9) Per il personale
	5.1.6	Assunzione appartenenti alle categorie protette	20	140	220	9) Per il personale
	5.1.6	Assunzione tecnici APE	33	80	80	9) Per il personale
	5.1.6	Assunzione project manager fund raising	0	40	40	9) Per il personale
	5.1.6	Variazioni per dinamiche contrattuali e mutamenti in organico	157	161	212	9) Per il personale
	5.1.6	Assunzione ispettori (meno costi per servizi)	50	120	120	9) Per il personale
	5.1.4	RTRT connettività	60	120	120	7) Costi per servizi
	5.1.7	Variazione ammortamenti immobilizzazioni materiali e immateriali	60	60	60	10) Ammortamenti e svalutazioni
		TOTALE PARZIALE	-103	202	195	
PER ATTRIBUZIONE DI NUOVE FUNZIONI	5.2.1	Per gestione e ispezioni APE	0	106	50	7) Costi per servizi
	5.2.2	Realizzazione Campagna di Comunicazione istituzionale	20	60	100	10) Ammortamenti e svalutazioni
	5.1.7	Riqualificazione C.R.E.A.F	0	60	90	10) Ammortamenti e svalutazioni
	5.2.3	Per ampliamento e implementazione catasto impianti Comuni di Firenze e Grosseto	80	60	40	14) Oneri diversi di gestione
		TOTALE PARZIALE	100	286	280	
		TOTALE GENERALE	-3	488	475	

impatto sulle voci di Costo di Conto Economico	2019	2020	2021
7) per servizi	-805	-647	-817
8) per godimento beni di terzi	-50	-87	-114
9) personale	692	982	1.116
10) ammortamenti materiali e immat.li	80	180	250
14) Oneri diversi di gestione	80	60	40
check=0	0	0	0

Tabella 22 -Prospetto riepilogativo motivazione e var. costi esercizi 2019, 2020 e 2021

Per effetto della fusione e dell'ampliamento di funzioni aziendali possiamo quindi ragionevolmente stimare:

- una diminuzione dei costi aziendali, **che riesce a finanziare quasi totalmente una serie di costi connessi e aggiuntivi**, permanendo in ogni caso la possibilità di realizzare importanti economie al compimento dell'incorporazione;
- un miglioramento delle performance della società in termini di organizzazione, qualità e tempestività degli adempimenti, disponibilità di ore/uomo da destinare utilmente alle nuove funzioni (costruzione catasto A.P.E., accertamenti documentali, ispezioni, ecc.).

6 VARIAZIONE ATTESA DEI RICAVI

Per quanto concerne le variazioni attese dal lato del **Valore della Produzione**, va preliminarmente ricordato che sia le società energetiche incorporate che A.R.R.R., in quanto società "in house" in controllo pubblico, **svolgono la maggior parte dell'attività su incarico del socio unico "Regione Toscana"**: tra l'altro, l'art. 16 comma 3 del già citato D. Lgs. 175/2016 prescrive che "... l'ottanta per cento del fatturato sia effettuato nello svolgimento dei compiti ad esse affidati dall'ente pubblico o dagli enti pubblici soci".

Risulta pertanto di estremo interesse confrontare il dato del Valore della Produzione 2017 (reperito sempre dai bilanci al 31/12/2017) delle otto società energetiche con gli importi degli affidamenti concessi (IVA esclusa) per quell'anno, in modo da risalire al Valore della Produzione eseguito v/Terzi:

SOCIETA'-->	AEP	AFE	APEA	ARTEL	EALP	PUBLI CONTROLLI	PUBLIES	SEVAS	TOTALE NEW ARRR '17
Totale valore della produzione (A)	614	1.111	1.082	451	570	679	1.928	1.041	7.477
IMPORTO AFFIDAMENTI DA R.T. 2017 I.E. (B)	567	892	1.027	450	489	650	1.695	965	6.734
RICAVI ESTERNI DA ATTIVITA' V/TERZI (C=A-B)	47	220	55	1	82	29	233	76	743
Risultato 2017 ante imposte aggregato (D)									1546
Risultato 2017 ante imposte aggregato SENZA ATTIVITA' V/TERZI (E=D-C)									803

Tabella 23 Valore Produzione 2017 derivante da "Affidamento Regione Toscana" e "V/terzi"

Come risulta dalla precedente tabella, a livello aggregato, **in assenza dell'attività verso terzi le otto "società energetiche" avrebbero presentato un Risultato prima delle imposte (sempre esclusa A.R.R.R.) di € 803.000, anziché € 1.546.000, i cui effetti sarebbero stati:**

- **diminuzione dell'imposizione fiscale IRES** (stimabile in circa 193.000€, aliquota IRES 24%), e soprattutto,
- **proporzionale diminuzione degli utili da riconoscere al socio unico Regione Toscana:** togliendo la presumibile imposizione IRES (24%) al Valore della Produzione v/terzi otteniamo la ragguardevole cifra di circa 610.000= di minori utili da distribuire (o accantonare, a discrezione della proprietà), derivanti dall'attività verso terzi (in ipotesi di assenza di costi esterni direttamente connessi a questa attività).

Le società che presentavano la migliore performance nell'attività v/terzi sono PUBLIES, AFE, EALP e SEVAS; ma mentre per la prima il dato derivava prevalentemente da sopravvenienze attive e recuperi di vari costi e personale comandato (cfr. nota integrativa), le altre presentavano risultati significativi dovuti all'esecuzione di progetti finanziati con fondi comunitari (spese soggette a rendiconto e quindi classificate nella voce A5 dei rispettivi bilanci) e, per SEVAS, da attività di formazione.

Quello che va tenuto ben presente è che A.R.R.R., come pure le precedenti società incorporate, ha limitati margini per il conseguimento di una redditività "esterna", mantenendo la **continuità aziendale solo in forza dell'affidamento in house** ottenuto dal socio pubblico; tuttavia, la ARRR può incidere-significativamente sulla variazione positiva del **gettito** per il socio pubblico, anche in costanza delle attuali misure degli oneri, grazie all'attività tesa a completare i catasti e assicurare le funzioni di vigilanza sugli obblighi di legge da cui possono scaturire sanzioni di esclusiva competenza dell'Ente Regione.

Nei prossimi paragrafi andremo sinteticamente a spiegare le azioni che A.R.R.R. può implementare nel triennio 2019/2021, **allo scopo di:**

- **consolidare i ricavi da affidamento da Regione Toscana e da prestazioni v/terzi;**
- **incrementare il gettito per il socio Regione Toscana per le politiche ambientali di settore.**

6.1 RICAVI DA AFFIDAMENTO DA REGIONE TOSCANA

Per la redazione dei conti economici esposti al successivo § 7, si assume che vi sia **una costanza negli importi concessi** dal socio Regione Toscana con la D.G.R.T. n. 473 dell'8/04/2019; questa condizione ci consente, *ceteris paribus*, di valutare compiutamente gli impatti sui conti economici della Società A.R.R.R. al verificarsi delle ipotesi di costo descritte al precedente § 5, permettendo una omogeneità nel confronto dei risultati economici sia per quanto riguarda l'esercizio "base" 2017, ultimo ante incorporazioni di cui sono disponibili i bilanci di esercizio, che quelli interessati dal presente Piano Strategico Industriale. D'altra parte, è prerogativa del socio modulare nel tempo tale importo, a seconda degli impegni e dei risultati richiesti alla propria società "in house".

6.1.1 Ricavi per servizi a favore della Direzione Ambiente ed Energia

Dall'anno 2020 sono previste ulteriori attività e servizi specialistici per promuovere il risparmio e l'efficienza energetica nelle strutture sanitarie regionali. Si tratta di iniziative di informazione e formazione tese a favorire la conoscenza e la diffusione delle best practices. Dal 2020 per tali attività si possono ragionevolmente prevedere ricavi per 70.000 euro l'anno.

6.2 VARIAZIONE RICAVI V/TERZI

Riguardo invece le possibili aree di attività che A.R.R.R. può sviluppare nei confronti di terzi, esponiamo brevemente alcune sintetiche considerazioni.

6.2.1 Ricavi da gestione progetti finanziati con fondi comunitari

L'importanza crescente della programmazione comunitaria nelle politiche di sviluppo locale, sia in termini di risorse disponibili che di opportunità tematiche, è considerata da ARRR strategica per la propria crescita aziendale e fondamentale per il supporto che l'Agenzia può dare alle amministrazioni ed al tessuto socio economico di tutto il territorio regionale.

La partecipazione ai bandi comunitari viene vista in riferimento a diversi obiettivi, tra cui:

- la promozione dell'innovazione (miglioramento di processo/prodotto/servizio);
- il consolidamento delle relazioni internazionali e lo scambio di buone pratiche;

- il miglioramento delle relazioni funzionali nel contesto locale.

ARRR sta già gestendo due progetti europei ereditati dalle ex agenzie provinciali:

- il **progetto REBUS** che ha l'obiettivo di promuovere lavori di ristrutturazione efficienti degli edifici pubblici, in modo da risparmiare energia e risorse. REBUS supporta le autorità locali nella creazione di un percorso per le ristrutturazioni efficienti (Energy Renovation Path - ERP) per la pianificazione, l'implementazione e il monitoraggio dei lavori di ristrutturazione negli edifici pubblici. L'ERP di REBUS, sviluppato grazie allo scambio interregionale, aiuterà le autorità pubbliche a migliorare diversi aspetti delle loro politiche energetiche al fine di:
 - sensibilizzare i dipendenti pubblici sul tema del risparmio energetico e dell'uso efficiente delle risorse;
 - raccogliere informazioni circa le condizioni (bisogni e potenzialità di efficientamento) degli edifici;
 - individuare dei criteri per la selezione degli edifici da ristrutturare;
 - predisporre gare di appalto che includano valori di base e valori obiettivo in tema di risparmio energetico oltre che misure per il monitoraggio;
 - gestire gli edifici ristrutturati in modo più efficiente.
- il **progetto EMPOWER** che ha per obiettivo la riduzione delle emissioni di carbonio tramite il monitoraggio dinamico dell'efficienza energetica degli edifici. L'obiettivo principale del progetto è quello di ridurre le emissioni di anidride carbonica prodotte dagli edifici, in particolare nei sistemi di medie dimensioni, anche sostenendo l'occupazione e la crescita dell'economia locale.

Nel corso del 2019 partiranno altri due progetti presentati lo scorso anno e assegnati ad ARRR con la comunicazione pervenuta nel mese di aprile u.s.. Uno è inerente l'Efficienza energetica nelle piccole medie imprese (**SME Power**), l'altro riguarda il ciclo dei rifiuti (**SMART WASTE**).

Alla luce di questa recente assegnazione sono stati aggiornati i prospetti riepilogativi dei ricavi nel periodo di piano:

ESERCIZIO	2019	2020	2021	2022
CONTRIBUTI DA PROGETTI EUROPEI (REBUS ed EMPOWER)	140	50	40	0
CONTRIBUTI DAI NUOVI PROG. EUROPEI (ACQUISITI NEL 2019)	75	180	180	90
POSSIBILI NUOVE ACQUISIZIONI PROGETTI				130
TOTALI	215	230	220	220

Tabella 24- Fund raising: ricavi attesi da ARRR SpA.

Sempre nel secondo semestre del 2019 sarà inoltre presentato nell'ambito del programma comunitario **ENI MED** un nuovo progetto con la collaborazione di Partner istituzionali Italiani e dell'area del mediterraneo.

Preso atto della vacanza di un profilo amministrativo presso la filiale di Livorno, già presente in pianta organica, e vista la rilevanza strategica e la crescita del comparto, oltreché le ricadute positive che tale area può garantire, sia in termini di fatturato che di visibilità, emerge la necessità di individuare un esperto nella gestione dei processi dei progetti Europei, con particolare capacità di coordinamento del partenariato, organizzazione dei meeting, traduzione e redazione dei documenti necessari allo svolgimento dei progetti europei.

6.2.2 Ricavi business unit “Formazione”

Si tratta di un settore soggetto obbligatoriamente a certificazione di qualità secondo la norma UNI EN ISO 9001:2015 (condizione necessaria per l'erogazione dell'attività di formazione), qualifica che era pre esistente in capo ad una delle agenzie energetiche ed ora è in fase di trasferimento alla business unit in oggetto. L'attività di formazione sarà rivolta prevalentemente, ma non solo, ad aziende e professionisti del settore, con particolare focus sull'aggiornamento degli utenti del SIERT alle nuove normative e opportunità. Per i dettagli su tale attività si rimanda all'allegato Programma Attività di Formazione Esterna triennio 2019-2020-2021.

Con l'aggiornamento di Piano, visto che è in corso di definizione la procedura di accreditamento presso il sistema regionale della formazione, sono state riviste al ribasso le stime di ricavo di tale area strategica nel triennio di riferimento, intesi, per semplicità, come ricavi al netto dei costi diretti e descritti nella seguente tabella:

ESERCIZIO	2019	2020	2021	2022
RICAVI	15	30	40	70

Tabella 25 - Formazione. Ricavi attesi da ARRR SpA (val. in migliaia di euro).

7 A.R.R.R. - CONTI ECONOMICI E STATI PATRIMONIALI PREVISIONALI 2019-2021

7.1 Conti Economici

Sulla scorta dell'analisi che precede sono stati elaborati i Conti Economici Previsionali per gli anni 2019-2021, riportati nella successiva tabella 24). Sempre basandoci sui bilanci consuntivi aggregati delle società del 2017, sono state apportate alle macro-voci di conto economico le variazioni triennali esposte e dettagliate alla precedente tabella riepilogativa delle variazioni dei costi (Tab.22), ottenendo pertanto i dati presunti degli esercizi 2019/2021.

Riportiamo quindi di seguito gli schemi ottenuti commentando successivamente le singole voci:

CONTO ECONOMICO	2019			2020			2021		
	PIANO IND. LE APPROVATO CON DGR 706/2018	VARIAZIONI ATTUALI	PIANO AGGIORNATO	PIANO IND. LE APPROVATO CON DGR 706/2018	VARIAZIONI ATTUALI	PIANO AGGIORNATO	PIANO IND. LE APPROVATO CON DGR 706/2018	VARIAZIONI ATTUALI	PIANO AGGIORNATO
A) VALORE DELLA PRODUZIONE									
1. Ricavi dalle vendite e dalle prestazioni	8.035	-576	7.459	8.035	-506	7.529	8.035	-506	7.529
2) , 3) Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti e dei lavori in corso su ordinazione	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5) Altri ricavi e proventi									
contributi in conto esercizio	130	85	215	40	190	230	30	190	220
altri ricavi e proventi	50	-35	15	75	-45	30	75	-35	40
TOT. VALORE DELLA PRODUZIONE	8.215	-526	7.689	8.150	-361	7.789	8.140	-351	7.789
B) COSTI DELLA PRODUZIONE									
6) Per materie prime, sussidiarie e di consumo	78	0	78	78	0	78	78	0	78
7) Per servizi	1.590	-111	1.479	1.766	-129	1.637	1.720	-253	1.467

8) Per godimento di beni di terzi	336	20	356	336	-17	319	336	-44	292
9) Per il personale									
a) salari e stipendi	3.091	200	3.291	3.237	262	3.499	3.200	356	3.556
b) Oneri sociali	895	63	958	937	82	1.019	926	112	1.038
c), d), e) TFR, Quiesc. e Altri costi del personale	311	24	335	323	32	355	320	43	363
TOT. COSTO DEL PERSONALE	4.297	287	4.584	4.497	377	4.874	4.446	511	4.957
10) Totale ammortamenti e svalutazioni	307	-10	297	307	90	397	307	160	467
11) Variazione delle rimanenze di m.p., suss. e merci									
12) Accantonamenti per rischi									
13) Altri accantonamenti									
14) Oneri diversi di gestione	185	0	185	245	0	245	285	0	285
TOT. COSTI DELLA PRODUZIONE	6.793	179	6.979	7.229	320	7.549	7.172	373	7.545
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI PRODUZ. (A - B)	1.422	-705	710	921	-681	240	968	-724	244
C) TOTALE PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	10	0	10	10	0	10	10	0	10
D) RETTIFICHE DI VALORE ATT. FINANZIARIE	0	0	0	0			0		
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	0	0	0	0			0		
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	1.432	-705	720	931	-681	250	978	-724	254
20) Imposte sul reddito dell'esercizio (correnti, differite ed anticipate)	459		231	299		80	313		81
23) UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	973		489	632		170	665		173

Tabella 26 -Conti Economici Previsionali Es. 2019-2021 (val. in migliaia di euro).

Visto quanto stabilito dal Socio con la D.G.R.T. n. 473/2019, abbiamo provveduto ad aggiornare la voce **Valore della Produzione**, che è stata inoltre ridotta rispetto all'esercizio 2017, escludendo tutte quelle voci relative alle "attività v/terzi" meglio descritte alla precedente tabella 22: in sostanza, si "normalizza" il valore della produzione ipotizzando che nell'orizzonte temporale del Piano venga **mantenuto il livello degli affidamenti ottenuti dalla Regione Toscana nell'esercizio 2019**. E' ipotizzabile, tra l'altro, che, a seguito del cambiamento della governance, la policy relativa ad alcune attività v/terzi svolte finora siano soggette a revisione; tuttavia, qualora si realizzino ricavi aggiuntivi rispetto all'incarico diretto "in house", questi contribuiranno all'incremento del Risultato dell'esercizio e, in definitiva, alla distribuzione di utili alla proprietà.

Alla luce delle recenti aggiudicazioni di due progetti comunicata a marzo u.s. è stata altresì aggiornata la componente dei ricavi conseguenti alla realizzazione di progetti finanziati da **Fondi Comunitari (classificati alla voce A5 – Contributi da Enti Pubblici)**, **assumendo prudenzialmente** di non acquisire ulteriori progetti nel periodo di piano, pur concorrendo alle prossime "call" in scadenza (tra l'altro si è per semplicità ipotizzato che non vi siano variazioni delle rimanenze, ovvero rimanenze finali di tali progetti contribuiti da ricevere esercizio N = rimanenze iniziali esercizio N.)

Per l'attività di **formazione**, classificata nella voce A5 in "altri ricavi e proventi", si è ipotizzata una diminuzione del valore della produzione indicato nella precedente versione del Piano sulla scorta delle considerazioni svolte al precedente § 6.2.2.

In sostanza, le stime dei ricavi riguardo le voci A5 di Conto Economico sono valutate “worst case”, ovvero, si ipotizza che non si acquisisca nessun ulteriore finanziamento comunitario e venga realizzato un volume prudenziale minimo di attività formativa.

Passando invece alla descrizione dal lato dei **costi**, esplicitiamo, di seguito, la costruzione di ogni singola voce:

B6) - Per materie prime sussidiarie e di consumo: si ipotizza un mantenimento di tale voce, rappresentata essenzialmente, per una società di servizi quale A.R.R.R., da cancelleria e altro materiale di consumo.

B7) - Per servizi, B8) Per godimento beni di terzi, B10) Ammortamenti e Svalutazioni: relativamente a queste voci sono già state esplicitate nella **precedente tabella 22** e relativi commenti, ai quali rimandiamo per approfondimenti.

B9) Per il personale: in aggiunta **a quanto specificato sempre nella precedente tabella 22** (costi connessi alla fusione - premialità, buoni pasto, ecc.), rispetto alla base costituita dalla sommatoria dei costi desunti dai bilanci 2017, erano già stati aggiunti i costi per il personale di EAMS (stimati in € 80.000 annui) che, a seguito **dell’acquisto di ramo d’azienda** devono annoverarsi, dal 2019 in poi, nel costo complessivo del personale della A.R.R.R., a ciò abbiamo aggiunto le variazioni meglio rappresentate al par. 5.1.6 e nei successivi.

Non si prevedono variazioni significative per le altre voci di costo, eccetto le imposte (calcolate per semplicità proporzionalmente all’esercizio 2017).

Com’è evidente alla luce di quanto accennato, il risultato **fondamentale** dell’analisi finora svolta mostra come A.R.R.R. **evidenzi consistenti risparmi che, pur in presenza di una importante diminuzione degli affidamenti quale quella decisa dal Socio Unico con la D.G.R.T. n. 473 dell’8/04/2019, permettono di finanziare pressoché completamente delle ulteriori funzioni**, mantenendo il risultato dell’esercizio in territorio positivo.

7.2 Stati Patrimoniali (invariato)

Riguardo gli Stati Patrimoniali previsionali delle società incorporate, corre l’obbligo di far presente quanto segue:

Va preliminarmente rimarcato che nei mesi intercorsi tra la chiusura dell’esercizio 2017 e la data di redazione del presente documento, le società che annoveravano nella compagine sociale anche altri soci oltre alla Regione Toscana, hanno dovuto procedere agli atti necessari a trasformarsi, alla data dell’approvazione del progetto di fusione de quo, in società unipersonale a totale partecipazione del socio unico Regione Toscana (e quindi società soggetta a coordinamento e controllo dell’Ente Regione Toscana).

Le operazioni straordinarie riguardanti il recesso dei soci manifestatasi nel 2018, ancorché deliberate nel 2017, hanno riguardato APEA, AFE, EALP e AEP⁸.

In genere la liquidazione della quota sociale dei soci diversi dalla Regione Toscana è avvenuta facendo ricorso agli Utili degli esercizi precedenti portati a nuovo, previa destinazione a Riserva (disponibile) ai sensi dell’art. 2437 quater Cod. Civ. (e conseguente accrescimento % della quota della Regione Toscana), salvo il

⁸ Per la legenda delle sigle si veda la tabella 1

caso di APEA, per la quale, non avendo riserve disponibili, si è provveduto ad una riduzione del capitale sociale.

Alla data di redazione del presente documento, completate le operazioni straordinarie di cui sopra, la composizione del Patrimonio Netto risulta essere quella indicata nella tabella seguente:

	AEP	AFE	APEA	ARRR	ARTEL	EALP	PUBLI CONTROLLI	PUBLES	SEVAS	TOTALE NEW ARRR '17	
Voci di Patrimonio Netto											
31/12/2017 (A)	I Capitale sociale	67	50	288	516	10	23	50	156	20	1180
	II Riserva da sovrapprezzo azioni										-
	III Riserva di rivalutazione										-
	IV Riserva legale	13	10	2	38	2	13	5	20		104
	V Riserva per azioni proprie in portafoglio										-
	VI Riserve statutarie	19		0							19
	VII Altre riserve		0	0			0		7	0	7
	VIII Utili (perdite) portati a nuovo	306	582	6	385		37				1316
	IX Utile (perdita) di esercizio	47	317	148	24	37	65	65	304	45	1051
	TOTALE PATRIMONIO NETTO A)	452	959	444	964	49	138	120	487	65	3678
VARIAZIONI AVVENUTE DAL 01/01/2018 AD OGGI (B)	I Capitale sociale			-79							-79
	II Riserva da sovrapprezzo azioni										-
	III Riserva di rivalutazione										-
	IV Riserva legale						2				2
	V Riserva per azioni proprie in portafoglio										-
	VI Riserve statutarie										-
	VII Altre riserve										-
	VIII Utili (perdite) portati a nuovo	-130	-42				28				-144
	IX Utile (perdita) di esercizio						-65				-65
	TOTALE PATRIMONIO NETTO A)	-130	-42	-79	0	0	-35	0	0	0	-286
SITUAZIONE P.N. ALLA DATA ODIERNA (C=A+B)	I Capitale sociale	67	50	209	516	10	23	50	156	20	1101
	II Riserva da sovrapprezzo azioni	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
	III Riserva di rivalutazione	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
	IV Riserva legale	13	10	2	38	2	15	5	20	0	106
	V Riserva per azioni proprie in portafoglio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
	VI Riserve statutarie	19	0	0	0	0	0	0	0	0	19
	VII Altre riserve	0	0	0	0	0	0	0	7	0	7
	VIII Utili (perdite) portati a nuovo	176	540	6	385	0	65	0	0	0	1172
	IX Utile (perdita) di esercizio	47	317	148	24	37	0	65	304	45	986
	TOTALE PATRIMONIO NETTO A)	322	917	365	964	49	103	120	487	65	3.392

Tabella 27 - Patrimonio netto società ad oggi (S.E.& OM.).

Come si evince dalla tabella precedente, le variazioni avvenute nel Capitale Sociale necessarie al recesso di soci diversi dalla Regione Toscana hanno impattato in modo limitato nel Patrimonio Netto della società.

Per quanto concerne invece a voce IX – Utile di Esercizio, si tratta di importi decisamente diversi; dal momento della decisione assembleare riguardante la eventuale distribuzione di tale posta (vicino, nel complesso al MLN di €), escludendo la quota da destinare a Riserva Legale (5% degli utili) per le società che ad oggi ancora non hanno raggiunto 1/5 del Capitale Sociale, ebbene tali importi andrebbero appostati, fino alla loro liquidazione, nella voce del passivo: “Debito v/soci per utili da distribuire”. Non si prevedono tuttavia difficoltà di sorta nella eventuale liquidazione, disponendo le società di adeguata liquidità, oltre che di crediti prontamente realizzabili.

Inoltre, stante la natura dei Crediti Commerciali (quasi totalmente nei confronti di Enti Pubblici) e del Capitale Circolante Netto delle società, non sono da prevedersi, nel periodo di piano, variazioni significative nelle poste dell’ATTIVO e del PASSIVO rispetto all’esercizio chiuso al 31/12/2017 che abbiamo preso come base per la costruzione di tutta l’analisi. I risultati economici attesi nel periodo di piano, tra l’altro, in costanza delle ipotesi assunte, portano al mantenimento dell’attuale livello di Capitale Sociale e di Patrimonio Netto, ritenendo plausibile che le voci patrimoniali della A.R.R.R. non si discostino da quanto esposto nella precedente tabella 8.

8 RISULTATI ATTESI (IN TERMINI DI GETTITO) PER LA REGIONE TOSCANA

Si rappresentano le stime di gettito da Impianti termici ed APE per la Regione Toscana.

8.1 Stima gettito da incasso oneri per le autodichiarazioni di impianti termici

Alla data di stesura della presente revisione abbiamo appurato come il consuntivo del gettito 2018 si sia rivelato migliore rispetto alle previsioni di Piano; il 2018 si chiude infatti con un aumento di ca. 250.000 euro.

A seguito dell'importazione nel C.I.T. Siert dei catasti degli impianti termici delle Città di Firenze e Grosseto, avvenuta dal mese di dicembre 2018, abbiamo inoltre potuto apprezzare una non trascurabile differenza in aumento tra la numerosità di impianti stimata in sede di elaborazione delle previsioni di gettito e quella effettivamente misurata; la nostra stima era incentrata su un aumento previsto di 158.000 impianti termici, indotto dal trasferimento alla Regione delle competenze sugli impianti termici del Capoluogo di regione, per 130.000 impianti, e su quelli del Capoluogo maremmano per i restanti 28.000.

In realtà, già ora, risultano accatastati nel CIT 200.012 impianti, rispettivamente 168.303 per Firenze e 31.709 per Grosseto.

Quanto detto suggerisce un revisione delle stime di gettito, come appresso rappresentato:

GENERATORI DI CALORE A FIAMMA	P ≤ 35	95,78%	1.607.327	30.171	€ 14	€ 20
	P≤100	1,05%	17.572	330	€ 18	€ 20
	P≤350	2,10%	35.230	661	€ 60	€ 60
	P>350	0,59%	9.937	187	€ 80	€ 80
MACCHINE FRIGO/POMPE DI CALORE	P ≤ 35	0,16%	2.753	52	€ 10	€ 10
	P≤100	0,12%	1.993	37	€ 12	€ 12
	P>100	0,20%	3.322	62	€ 20	€ 20
	TOTALI		1.678.135	31.500		

		NUM AUTODIC. 2018	GETTITO 2018	NUM. AUTODIC. 2019	GETTITO ATTESO 2019	NUM. AUTODIC. 2020	GETTITO ATTESO 2020	NUM. AUTODIC. 2021	GETTITO ATTESO 2021	NUM. AUTODIC. 2022	GETTITO ATTESO 2022
GENERATORI DI CALORE A FIAMMA	P ≤ 35	543.126	€ 10.862.522	583.548	€ 11.670.957	630.863	€ 12.617.250	678.177	€ 13.563.544	725.492	€ 14.509.838
	P≤100	5.938	€ 118.755	6.380	€ 127.593	6.897	€ 137.938	7.414	€ 148.284	7.931	€ 158.629
	P≤350	11.905	€ 714.272	12.791	€ 767.431	13.828	€ 829.655	14.865	€ 891.879	15.902	€ 954.103
	P>350	3.358	€ 268.619	3.608	€ 288.611	3.900	€ 312.012	4.193	€ 335.413	4.485	€ 358.814
	TOTALI	564.326	€ 11.964.168	606.326	€ 12.854.591	655.487	€ 13.896.855	704.649	€ 14.939.120	753.810	€ 15.981.384
MACCHINE FRIGO/POMPE DI CALORE	P ≤ 35	930	€ 9.304	1.000	€ 9.996	1.081	€ 10.807	1.184	€ 11.840	1.243	€ 12.428
	P≤100	674	€ 8.082	724	€ 8.684	782	€ 9.388	857	€ 10.285	900	€ 10.796
	P>100	1.122	€ 22.450	1.206	€ 24.121	1.304	€ 26.076	1.428	€ 28.568	1.499	€ 29.988
	TOTALI	2.726	€ 39.836	2.929	€ 42.801	3.167	€ 46.271	3.469	€ 50.693	3.642	€ 53.212
TOTALI	567.053	€ 12.004.004	609.255	€ 12.897.392	658.654	€ 13.943.127	708.118	€ 14.989.813	757.452	€ 16.034.596	

Tabella 28- GETTITO EFFETTIVO 2018 E PREVISIONALE PER GLI ANNI 2020,2021 e 2022.

8.2 Stima gettito da ispezioni onerose agli impianti termici (invariato)

Sono rilevanti le opportunità di incremento del gettito relativo alla voce "ispezioni onerose" e delle conseguenti "sanzioni" (irrogate da parte dell'Ente Regione Toscana); attualmente questa voce ha una certa rilevanza solo in alcuni territori, stante l'eterogeneità delle procedure seguite. In sostanza, i responsabili di impianti termici (i cittadini) che non adempiono a quanto previsto dalla normativa sono soggetti alle ispezioni onerose (di seguito, per brevità, i.o.). Tuttavia, allo stato attuale, il costo dell'i.o. richiesto

all'utente è pressoché uguale a quello di una normale manutenzione: ciò di fatto rappresenta quasi un "incentivo all'inerzia", che impatta ovviamente sul tasso di adempimento delle manutenzioni.

Si ribadisce che l'esistenza di un unico sistema informativo (S.I.E.R.T.) sia dal lato controllo degli impianti termici (CIT) che dal lato degli Attestati di Prestazione Energetica (APE) rappresenta l'occasione per:

- i. Procedere con maggiore tempestività all'esecuzione dei controlli (una base di dati –il SIERT-aggiornata ed alimentata direttamente dai manutentori entro 60 gg. dalla data di esecuzione della prestazione permette di conoscere quasi in tempo reale la situazione su tutto il territorio Regionale, con evidenza degli inadempienti;
- ii. Come già accennato, la messa a sistema delle migliori procedure porterà ad incremento di questa attività e del gettito corrispondente, anche grazie ad una uniformità nei sistemi di riscossione coattiva, ove dovuta.

Tuttavia, stante la necessità di uniformare le procedure, si prevede prudenzialmente che l'incremento di gettito a favore della Regione Toscana possa dispiegarsi compiutamente a partire dall'esercizio 2020, come meglio descritto nelle tabelle riepilogative.

8.3 Stima gettito regionale da gestione catasto Attestati di Prestazione Energetica (A.P.E.)

Sebbene allo stato attuale la normativa regionale in materia sia in via di definizione, si ipotizza che la misura degli oneri per il deposito degli A.P.E. sia di 20 euro, in linea con il valore medio nazionale (vedasi tabella 5 pag. 12) e che non vi siano costi fissi per l'accesso al sistema informatico a carico dei tecnici e delle parti interessate.

Sulle base delle informazioni desunte dall'operatività del catasto degli APE, operativo dal 18.2.2019, pensiamo che il numero di APE depositati nel 2019 si attesterà sulle sessantamila unità per decrescere sino alle quarantamila unità del 2021.

La stima del gettito complessivo dalla gestione degli attestati di prestazione energetica è rappresentata nella tabella che segue:

	2019	2020	2021
APE depositati	60.000	50.000	40.000
Oneri deposito (€)	20	20	20
Gettito da deposito APE (€)	1.200.000	1.000.000	800.000
Oneri annuali accesso al sistema	0	0	0
N. soggetti	4.800	5.000	5.500
Gettito oneri accesso (€)	0	0	0
GETTITO TOTALE APE	€ 1.200.000	€ 1.000.000	€ 800.000

Tabella 29 - A.P.E. : STIME DI GETTITO REGIONALE

8.4 Stima Gettito Totale Regione Toscana

Possiamo sinteticamente ricapitolare il gettito stimato (incassato da Regione Toscana) connesso alla gestione degli impianti termici (diritti da autodichiarazioni e ispezioni onerose), all'esercizio delle funzioni di vigilanza e controllo degli A.P.E. ed infine alle attività rese da ARRR in materia di rifiuti e bonifiche ambientali per gli anni 2019/2020/2021; il tutto come riportato nella tabella seguente:

STIME GETTITO	2019	2020	2021
GETTITO DA ONERI AUTODICH. IMP. TERMICI	12.897	13.943	14.990
GETTITO DA ISPEZIONI ONEROSE IMP. TERMICI	0	500	500
GETTITO DA ONERI PER DEPOSITO A.P.E.	1.200	1.000	800
GETTITO DA ECO TASSA	9.000	9.000	9000
Totale	23.097	24.443	25.290

Tabella 30- Stima gettito totale Regione Toscana (val. in migliaia di euro).

Ricordiamo tuttavia che molte sono tuttavia le variabili che possono impattare sul raggiungimento di tali volumi di gettito (tasso di adempimento, tempestività ispezioni a campione, Comunicazione capillare nei territori ecc....).

Decisiva sarà l'attività di A.R.R.R., basata sull'aggiornamento e miglioramento del "catasto impianti" e di quello degli APE, quali base di dati su cui costruire l'azione di verifica e controllo, in un'ottica di servizio e collaborazione con il cittadino – utente.

9 CONCLUSIONI (invariato)

Si doveva verificare la sussistenza dei requisiti previsti dal Piano di Razionalizzazione e quindi appurare la sostenibilità dell'operazione di incorporazione in ARRR SpA delle società energetiche che è appunto presupposto del presente Piano.

Sotto questo aspetto, l'analisi condotta mostra risultati rassicuranti ma ciò che più conta è che da essa si percepisce nitidamente l'ampiezza dei margini di miglioramento delle performance della ARRR SpA nel medio termine.

Questa riflessione consegna al management di ARRR la responsabilità di porre in essere tutto quanto è necessario per portare a compimento questa missione e con essa le aspettative del Socio unico e dell'intera comunità servita.

Ciò non solo in considerazione del rilievo assoluto che ha il mantenimento del dato occupazionale espresso dai dipendenti delle società incorporate, ma anche per la consapevolezza che ciò è avvenuto in maniera lungimirante, valorizzando il loro know-how in ambiti di operatività di sicura prospettiva.

La Società è consapevole della rilevanza delle funzioni attribuitegli e delle conseguenti attese da parte del Socio unico e delle parti interessate.

Non può certo sfuggire la portata delle mansioni in tema di efficienza energetica e quindi non vi è dubbio che, per assolvere al meglio a tali adempimenti, ARRR SpA dovrà garantire al contempo pro-attività ed una gamma di servizi appropriata.

Le funzioni di vigilanza/controllo sugli APE e sugli impianti termici, e gli impatti connessi alle stesse, hanno una magnitudo tale da poter offrire un contributo positivo alle politiche energetico - ambientali della ns. Regione e volendo degli Enti locali.

Opereremo nel rispetto del mandato dettato dai già citati interventi del Legislatore regionale, quindi per armonizzare e semplificare ed al contempo innalzare gli standard dei mercati di riferimento.

Infine in termini di spending review virtuosa: da dieci Società a una. Il nuovo assetto porta i seguenti vantaggi:

- *con un'unica operazione di spending review si supera la parcellizzazione di funzioni: attualmente molti enti diversi si occupano della stessa materia con risultati differenti (province + comuni > 40.000 ab. per un totale di 28 soggetti);*

- *si dispone della prima società in house, in tutta Italia, dove sono allocate competenze a supporto della Regione su due materie interconnesse e strategiche per il buon governo del territorio: rifiuti e bonifiche ed energia; vi sarà inoltre un unico ente (la Regione Toscana) che opera il controllo analogo e il monitoraggio su un'unica società (non più tanti enti su tante società);*
- *si evita la scarsa funzionalità operativa, che in alcuni casi ha portato a criticità;*
- **la società si autofinanzia con le attività svolte in entrambi i settori (rifiuti e bonifiche ed energia) e porta la possibilità di gettiti aggiuntivi per la Regione;**
- **salvaguardia occupazionale con il passaggio delle risorse umane a una società unica:** ARRR e le società incorporande applicano lo stesso Contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) del Commercio per i dipendenti delle aziende del terziario.

10 ADDENDUM ALLE CONCLUSIONI

Pur in presenza delle variazioni di scenario rappresentate nel presente aggiornamento di Piano, dal nuovo conto economico triennale di ARRR viene ad evidenziarsi il mantenimento dell'equilibrio economico aziendale della Società.

Tale risultato è reso possibile da una funzione di costo più efficiente di quelle delle società incorporate, grazie alla quale, nonostante il taglio del volume di ricavi per ca. 600.000 euro disposto dal Socio con la D.G.R.T. n. 473 dell'8/04/2019 (una contrazione del 7,5% rispetto a quanto concesso negli anni 2017 e 2018) e le altre variazioni negative dei costi di funzionamento, i risultati degli esercizi si mantengono in trend positivo.

Rispetto al Piano industriale approvato con D.G.R.T. n. 706 del 2018, viene a delinearsi un lieve aumento del costo del personale dovuto ad un insieme di fattori.

Vi hanno concorso, infatti, la diversa articolazione del piano di assunzioni del personale proveniente dalle categorie protette che nell'attuale stesura contempla l'acquisizione di tutte e sei le figure professionali nel triennio 2019-2021, assieme alla previsione di potenziare il nucleo dei tecnici per giungere all'autosufficienza anche nei servizi connessi all'inedita funzione di vigilanza e controllo sugli A.P.E. (compensato dall'abbattimento della corrispondente voce di costi per servizi esterni), ed anche, infine, l'aumento indotto dall'applicazione degli adeguamenti contrattuali occorsi all'atto del passaggio in ARRR SpA del personale delle società incorporate.

ARRR ha, suo malgrado, dovuto registrare inoltre ulteriori variazioni negative sul fronte dei costi di funzionamento, in particolare per ciò che concerne la razionalizzazione delle Sedi e per l'aumento non prevedibile dei costi per servizi dato dalla necessaria adesione alla rete telematica regionale ex Legge Regionale 1/2004, art. 8.

Nello scenario venutosi a delineare assume ancor più rilievo l'azione, attuale e prospettica, di contenimento dei costi di funzionamento posta in essere da ARRR, in particolar modo della componente di costi per servizi, nella misura in cui questa si esplica contemporaneamente ad un importante ampliamento della gamma di servizi offerti, e contribuisce in modo significativo a liberare risorse per gli investimenti previsti per la comunicazione istituzionale oltreché per quelli necessari al presidio della gestione caratteristica (attrezzature etc. etc.).

La società, consapevole delle condizioni di stress a cui sarà sottoposta nel medio termine la propria forza lavoro, ha individuato nella contrattazione di secondo livello uno strumento per coinvolgere ogni dipendente nel raggiungimento degli ulteriori obiettivi citati, testimoniando con ciò l'intenzione di evidenziare la stretta correlazione tra il proprio capitale umano e la crescita della stessa Società.

Firenze, 08 maggio 2019.