



**RELAZIONE ILLUSTRATIVA DELLA MOTIVAZIONE QUALIFICATA AI FINI
DELL’AFFIDAMENTO IN HOUSE DEL SERVIZIO PUBBLICO LOCALE DI
GESTIONE INTEGRATA DEI RIFIUTI URBANI ALLA
SOCIETÀ IN HOUSE CLARA S.P.A.
(D.LGS. 201/2022, ART. 17, COMMI 1 E 2)**

Bologna, 25 ottobre 2023

Sommario

SEZIONE A – SUSSISTENZA DEI REQUISITI PREVISTI DALL'ORDINAMENTO EUROPEO E NAZIONALE PER L'AFFIDAMENTO A SOCIETÀ IN HOUSE (D.LGS. 201/2022, ART.17, COMMA 1)	4
A.1 Struttura societaria	4
A.2 Controllo analogo	4
A.3 Descrizione e quantificazione dell'attività svolta nei confronti dell'ente affidante (indicazione dell'eventuale produzione ulteriore)	5
SEZIONE B – MOTIVAZIONE QUALIFICATA	6
B.1 Impostazione dell'analisi di mercato	6
B.1.1 Identificazione degli indicatori applicabili	6
B.1.2 Indicazione dei risultati delle gestioni pregresse e loro confronto con gli indicatori applicabili	7
B.1.3 Piano Economico Finanziario di Affidamento	15
B.2 Ragioni del mancato ricorso al mercato	18
B.2.1 Analisi del mercato	18
B.2.2 Efficiente gestione del servizio	27
B.2.3 Benefici attesi per la collettività	31
SEZIONE C – CONCLUSIONI	42

INFORMAZIONI DI SINTESI

Ente affidante	
Codice fiscale	91342750378
Denominazione	Agenzia territoriale dell'Emilia-Romagna per i servizi idrici e rifiuti
Natura	Ente di governo degli ambiti o bacini territoriali ottimali
Altra natura	-
Organismo in house	
Codice fiscale	01004910384
Denominazione	CLARA S.p.A.
Altri soci	SI
- (in caso SI) Nominativi	Comuni di Bondeno, Cento, Codigoro, Comacchio, Copparo, Fiscaglia, Goro, Jolanda di Savoia, Lagosanto, Masi Torello, Mesola, Ostellato, Poggio Renatico, Portomaggiore, Riva del Po, Terre del Reno, Tresignana, Vigarano Mainarda, Voghiera(FE)
Settori di attività	Servizio di gestione integrata dei rifiuti urbani
Informazioni sull'affidamento	
Servizio/i oggetto di affidamento in house	Servizio di gestione integrata dei rifiuti urbani
Precedente gestore del servizio	CLARA S.p.A.
Durata	Dal 03/05/2005 Al 31/12/2023
Importo complessivo dell'affidamento	761.071.886 Al netto dell'IVA
Indicazione di eventuale delibera di costituzione società/acquisto partecipazioni	NO
Ambito territoriale interessato dall'affidamento	Ambito territoriale interessato dall'affidamento Comuni di Bondeno, Cento, Codigoro, Comacchio, Copparo, Fiscaglia, Goro, Jolanda di Savoia, Lagosanto, Masi Torello, Mesola, Ostellato, Poggio Renatico, Portomaggiore, Riva del Po, Terre del Reno, Tresignana, Vigarano Mainarda, Voghiera (FE)
Numero abitanti residenti nell'area di fornitura del servizio	189.154
Informazioni sul controllo analogo	
Tipologia di controllo su organismo in house	Congiunto
Percentuale di quote di partecipazione dell'ente affidante nell'organismo in house	0%
Presenza di partecipazioni private prescritte da norme di legge	NO
Indicazione delle clausole statutarie sul controllo analogo	Art. 27 Statuto
Indicazione sulla presenza di patti parasociali	NO
Informazioni su attività prevalente	
Quantificazione dell'attività svolta nei confronti dell'ente affidante rispetto al totale dell'attività (%)	Superiore all'80% del fatturato
Eventuale produzione ulteriore:	
- Attività svolta	nessuna
- Soggetti ai quali è rivolta	nessuno
- Quantificazione (%)	0%

SEZIONE A – SUSSISTENZA DEI REQUISITI PREVISTI DALL’ORDINAMENTO EUROPEO E NAZIONALE PER L’AFFIDAMENTO A SOCIETÀ IN HOUSE (D.LGS. 201/2022, ART.17, COMMA 1)

A.1 STRUTTURA SOCIETARIA

Clara S.p.A. è una società partecipata esclusivamente dai comuni appartenenti al bacino gestionale di riferimento, che insieme detengono il 100% del capitale sociale secondo la suddivisione percentuale di seguito indicata:

	Comuni	%
1	Bondeno	6,51
2	Cento	15,73
3	Codigoro	5,8
4	Comacchio	19,82
5	Copparo	7,95
6	Fiscaglia	4,61
7	Goro	1,73
8	Jolanda di Savoia	1,53
9	Lagosanto	1,85
10	Masi Torello	1,03
11	Mesola	3,33
12	Ostellato	3,12
13	Poggio Renatico	4,33
14	Portomaggiore	5,3
15	Terre del Reno	4,54
16	Vigarano Mainarda	3,37
17	Voghiera	1,74
18	Riva del Po	4,45
19	Tresignana	3,26
	Totale	100

Come si vede non vi è alcuna partecipazione diretta (né indiretta) di capitali privati e, per disposizione statutaria, *la Società dovrà, in ogni caso, mantenere il totale capitale pubblico (..) sono inefficaci, nei confronti della Società tutti gli atti di trasferimento di azioni posti in violazione del precedente comma 2 del presente articolo* (cfr. art. 1 dello statuto di Clara S.p.A.).

A.2 CONTROLLO ANALOGO

Con riferimento al requisito del controllo analogo, inteso quale influenza determinante sugli obiettivi strategici e sulle decisioni significative della persona giuridica controllata, si evidenzia che ai sensi dell’art. 27 dello Statuto, rubricato *Affidamenti in house*, la Società è retta attraverso il modulo gestorio in delegazione interorganica in quanto attiva nei servizi pubblici locali di rilevanza economica, il cui controllo analogo è sviluppato in maniera congiunta per il tramite dell’assemblea ordinaria dei Soci, alla quale viene demandato il compito di realizzare il coordinamento e la consultazione tra gli enti locali, avvalendosi di un segretario scelto tra il personale della Società partecipata.

In ogni caso, spettano ai Soci o loro delegati poteri ispettivi verso la Società partecipata e connesse infrastrutture essenziali.

Sempre con riferimento al requisito del controllo analogo risultano rilevanti le previsioni degli artt. 16 e 17 dello Statuto con riferimento alla composizione e, soprattutto, al funzionamento del Consiglio di Amministrazione.

Pur prevedendosi di norma l'assunzione delle deliberazioni del CdA a maggioranza e, in caso di parità, la prevalenza del voto del Presidente, all'art. 17 comma 2, si prevede un elenco di deliberazioni che devono essere in ogni caso assunte a maggioranza dei componenti del CdA, in particolare:

- a) la determinazione degli indirizzi strategici relativi alla gestione aziendale ivi compresi l'approvazione del bilancio economico preventivo nel del programma degli investimenti nonché l'approvazione del bilancio di esercizio;
- b) l'acquisto e la cessione di partecipazioni di controllo;
- c) la nomina o la designazione di rappresentanti della Società in seno agli organi amministrativi e di controllo di Società o enti al cui capitale la Società partecipa con quote di controllo.

Coerentemente a quanto sopra, all'art. 20- *Amministratori delegati*, si prevede inoltre che non sono delegabili le materie elencate all'art. 17 comma 2.

A.3 DESCRIZIONE E QUANTIFICAZIONE DELL'ATTIVITÀ SVOLTA NEI CONFRONTI DELL'ENTE AFFIDANTE (INDICAZIONE DELL'EVENTUALE PRODUZIONE ULTERIORE)

L'affidamento alla società Clara S.p.A. rispetta il requisito dell'attività prevalente previsto dalla normativa vigente.

In particolare l'art. 27 dello Statuto, commi 8 e 9, prevede, in conformità a quanto prescritto dall'art. 16, comma 3, del d.lgs. n. 175/2016, che *l'attività sarà comunque svolta per la parte prevalente a favore della collettività degli enti pubblici che controllano la Società, atteso che spetterà all'organo esecutivo della Società, ogni anno, acclarare, nella relazione sulla gestione di accompagnamento del bilancio consuntivo, il rispetto di tale parametro quantitativo. Oltre l'ottanta per cento (80%) del fatturato della società dovrà esser effettuato nello svolgimento dei compiti ad essa affidati dall'ente pubblico o dagli enti pubblici soci: la produzione ulteriore rispetto a tale limite di fatturato, che può essere rivolta anche a finalità diverse, è consentita a condizione che le altre attività permettano alla società di conseguire economie di scala o recuperi di efficienza nello svolgimento di attività principali affidate alla società dagli enti pubblici soci.*

La società Clara S.p.A. è attiva nel settore dei servizi pubblici locali e opera quasi integralmente a favore degli Enti locali soci. L'attività svolta in sostanza rientra interamente nella gestione del ciclo integrato dei rifiuti, estendendosi in via del tutto marginale ad altre attività di natura ambientale quali manutenzione aree verdi pubbliche, derattizzazione e disinfestazione zanzare, sempre a beneficio delle amministrazioni socie. A comprova si riportano nel seguito le analisi dei ricavi societari in riferimento agli ultimi esercizi disponibili e rispetto ai ricavi attesi da piano economico finanziario di affidamento.

CONTO	VOCE	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CE.01	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	(48.504.907)	(48.718.414)	(47.967.503)	(46.591.190)	(47.696.299)	(47.921.809)
CE.01a	Ricavi frazioni	(1.974.552)	(2.346.999)	(2.513.182)	(2.726.627)	(2.934.797)	(2.900.166)
CE.03	Altri ricavi	(1.463.730)	(1.862.251)	(1.100.201)	(1.427.982)	(805.312)	(825.033)
	TOTALE	(51.943.189)	(52.927.664)	(51.580.886)	(50.745.799)	(51.436.408)	(51.647.009)
	Incidenza "Altri Ricavi" sul totale	2,82%	3,52%	2,13%	2,81%	1,57%	1,60%

Come si può notare dai dati relativi ai ricavi storici afferenti alle ultime sei annualità, la percentuale di ricavi afferenti alla gestione dei rifiuti urbani nei confronti dei comuni soci (Voce CE.01) è costantemente superiore al 95% e pertanto risulta essere conforme a quanto disposto dall'art. 16, comma 3, del d.lgs. n. 175/2016. In via del tutto prudenziale, se anche attribuissero interamente la voce "Altri Ricavi" ad attività svolte nei confronti di altri enti pubblici diversi dai comuni soci, questa non risulta mai essere superiore al 3,5% rispetto al fatturato della Società.

Le medesime considerazioni valgono per la proiezione dei ricavi previsti dal piano economico finanziario di affidamento, come di seguito rappresentato:

CONTO ECONOMICICO

CONTO	VOCE	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
CE.01	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	(48.476.461)	(48.931.170)	(49.323.827)	(49.719.638)	(50.118.629)	(50.520.823)	(50.926.249)	(51.334.931)	(51.746.895)	(52.162.169)	(52.580.778)	(53.002.749)	(53.428.111)	(53.856.889)	(54.289.111)
CE.01a	Ricavi frazioni	(2.974.967)	(3.087.458)	(3.128.404)	(3.180.689)	(3.230.572)	(3.285.288)	(3.345.499)	(3.411.964)	(3.429.024)	(3.446.169)	(3.463.400)	(3.480.717)	(3.498.120)	(3.515.611)	(3.533.189)
CE.03	Altri ricavi	(781.939)	(751.475)	(690.036)	(674.452)	(666.698)	(651.260)	(651.260)	(653.530)	(653.530)	(655.822)	(655.822)	(655.822)	(655.822)	(658.136)	(660.472)
	TOTALE	(52.233.367)	(52.770.104)	(53.142.267)	(53.574.779)	(54.015.899)	(54.457.372)	(54.923.009)	(55.400.424)	(55.829.449)	(56.261.867)	(56.699.999)	(57.139.288)	(57.582.053)	(58.030.636)	(58.482.772)
	Incidenza "Altri Ricavi" sul totale	1,50%	1,42%	1,30%	1,26%	1,23%	1,20%	1,19%	1,18%	1,17%	1,16%	1,16%	1,15%	1,14%	1,13%	1,13%

SEZIONE B – MOTIVAZIONE QUALIFICATA

Si premette che, in coerenza e ad ulteriore completamento della presente Motivazione qualificata, in questa sede si intendono integralmente richiamati i contenuti della Relazione redatta ai sensi dell'art. 14 D.lgs. 201/2022, approvata con Deliberazione n. 98 del 25 ottobre 2023 e pubblicata sul sito istituzionale dell'Agenzia oltre che sul portale ANAC "Trasparenza dei servizi pubblici locali di rilevanza economica".

B.1 IMPOSTAZIONE DELL'ANALISI DI MERCATO

B.1.1 Identificazione degli indicatori applicabili

Con riferimento al servizio pubblico di gestione integrata dei rifiuti urbani risultano applicabili i seguenti indicatori e schemi di atto pubblicati sul portale ANAC ex artt. 7 del d.lgs. 201/2022.

Costi di riferimento

- Deliberazione 3 agosto 2021, 363/2021/R/rif, recante "Approvazione del metodo tariffario rifiuti (MTR-2) per il secondo periodo regolatorio 2022- 2025";
- D.p.c.m. 11 dicembre 2020 "Revisione della metodologia dei fabbisogni standard dei comuni delle regioni a statuto ordinario per il servizio smaltimento rifiuti ". (GU Serie Generale n.23 del 29-01-2021 - Suppl. Ordinario n. 6) Aggiornamento delle "Linee guida interpretative per l'applicazione del comma 653 dell'art. 1 della Legge n. 147 del 2013 – Anno 2022", pubblicato dal Dipartimento delle Finanze per supportare gli enti locali nell'applicazione dei fabbisogni standard alla TARI.

Schema tipo di piano economico finanziario

- Determina 4 novembre 2021, 2/2021 - DRIF, recante “Approvazione degli schemi tipo degli atti costituenti la proposta tariffaria e delle modalità operative per la relativa trasmissione all’Autorità, nonché chiarimenti su aspetti applicativi della disciplina tariffaria del servizio integrato dei rifiuti approvata con la deliberazione 363/2021/R/rif (MTR-2) per il secondo periodo regolatorio 2022-2025”;
- Determina 22 aprile 2022, 1/2022 - DRIF, recante “Approvazione degli schemi tipo degli atti costituenti la proposta tariffaria e delle modalità operative per la relativa trasmissione all’Autorità, nonché chiarimenti su aspetti applicativi della disciplina tariffaria di accesso agli impianti di trattamento approvata con la deliberazione 363/2021/R/RIF (MTR-2) per il secondo periodo regolatorio 2022-2025”.

Indicatori di qualità dei servizi e livelli minimi di qualità dei servizi

Deliberazione 18 gennaio 2022, 15/2022/R/rif, recante “Regolazione della qualità del servizio di gestione dei rifiuti urbani” (TQRIF).

Schema di contratto tipo

Deliberazione 03 agosto 2023 385/2023/R/rif “Schema tipo di contratto di servizio per la regolazione dei rapporti fra enti affidanti e gestori del servizio dei rifiuti urbani”.

Nelle analisi che seguiranno per la valutazione dei costi attesi del servizio sono stati utilizzati anche indicatori di costo pro capite (€/ab residente, €/ab equivalente) e di costi unitari (€/ton) per le quali l’Agenzia dispone dei dati ufficiali riferiti a Piani Economico Finanziari predisposti in applicazione della metodologia ARERA di cui alla delibera n. 363 del 03.08.2021, integrata e modificata dalla delibera n. 389 del 03.08.2023, richiamata nel documento ANAC “Atti e indicatori ARERA e ART 7–D.lgs. 201/2022”, di cui al Comunicato del Presidente del 27 giugno 2023.

B.1.2 Indicazione dei risultati delle gestioni pregresse e loro confronto con gli indicatori applicabili

Sul territorio oggetto di affidamento il servizio di gestione integrata dei rifiuti urbani è stato svolto nelle annualità pregresse, fino al 2023, dalla medesima società Clara S.p.A., nata dal processo di fusione tra Area S.p.A. e CMV Raccolta S.r.l., avviato nel maggio 2015 e completato nel Marzo 2017 con avvio del servizio di gestione dei rifiuti urbani in 19 comuni della provincia di Ferrara dal 1° giugno 2017. Clara S.p.A., pertanto, è un operatore economico già attivo sul territorio da diversi anni, per il quale è possibile effettuare un’analisi dei risultati conseguiti durante la precedente gestione in termini di costi per gli utenti (valori dei PEF 2022, 2021, 2020 validati dall’Agenzia) e per gli Enti locali, nonché per quanto attiene agli investimenti effettuati, alla qualità del servizio ed agli effetti sulla finanza pubblica, anche rispetto agli indicatori applicabili di cui al precedente paragrafo.

a. Confronto con gli indicatori applicabili

Il servizio di gestione dei rifiuti urbani rientra nel perimetro regolato da ARERA che, con delibere n. 443/2019/R/rif e n. 363/2021/R/rif, come integrata e modificata con delibera n. 389/2023/R/rif, ha adottato, rispettivamente per il primo e per il secondo periodo regolatorio, il Metodo Tariffario Rifiuti per la determinazione delle entrate tariffarie basate sul riconoscimento dei costi efficienti.

In particolare:

- in tutte le annualità pregresse i costi del servizio sono stati determinati da parte della scrivente Agenzia in applicazione della metodologia tariffaria *pro tempore* vigente: MTR 1 (di cui alla delibera 443//2019/R/rif citata) per le annualità dal 2018 al 2021 e MTR2 (di cui alla delibera 363/2021/R/rif e s.m.i.) per le annualità dal 2022 al 2025;
- nelle Metodologie Tariffarie succitate trovano applicazione i fabbisogni standard di cui agli indicatori del precedente paragrafo;
- Il Piano economico finanziario risultante dall'applicazione di tale metodologia è stato approvato dall'Agenzia e comunicato all'Autorità nazionale secondo lo schema tipo approvato con Determina 22 aprile 2022, 1/2022 - DRIF.

Anche riguardo alla qualità dei servizi ed in particolare ai livelli minimi di qualità dei servizi, nell'ambito dell'ultima manovra tariffaria approvata dall'Agenzia relativa alla gestione pregressa, trova applicazione la Deliberazione 18 gennaio 2022 n. 15/2022/R/rif, recante "Regolazione della qualità del servizio di gestione dei rifiuti urbani" (TQRIF).

La gestione pregressa appare, pertanto, conforme agli indicatori applicabili.

b. Risultati economici finanziari della gestione pregressa

Ai fini della valutazione dei risultati della gestione pregressa si ritiene utile riportare ulteriori elementi di analisi. Di seguito viene presentata una sintetica analisi di bilancio degli ultimi tre esercizi di cui si dispone dei dati. I valori calcolati per la Società Clara S.p.A. saranno valutati, in un'ottica di benchmark con il mercato, anche rispetto ai valori medi delle aziende analoghe del territorio regionale per le quali l'Agenzia, in qualità di Ente di Governo dell'Ambito, dispone di un ampio banca dati.

Indici di redditività

Gli indici di redditività si pongono lo scopo di analizzare la capacità dell'azienda di produrre reddito e mettono in luce il peso delle diverse gestioni (caratteristica, finanziaria, operativa) sulla redditività dell'azienda.

Gli indici individuati per l'analisi di redditività sono i seguenti:

- ROE (Return on Equity) = (utile netto / patrimonio netto)
- ROI (Return on Investments) = (reddito operativo / capitale investito netto operativo);
- ROS (Return on Sales) = (reddito operativo / ricavi)
- EBITDA/VENDITE = (fatturato – costo del venduto) /vendite

	31/12/21	31/12/20	31/12/19
- ROE	1,52	3,34	0,66
- ROI	6,41	5,73	5,40
- ROS	1,76	1,53	1,45
- EBITDA/vendite	8,06	8,36	5,60

Fonte: indici di AIDA relativi a Clara S.p.A.

Il ROE esprime la redditività del capitale proprio e i dati storici non presentano profili di particolare redditività, tuttavia risultano in linea con un'attività di gestione di servizi pubblici locali svolta da una società a totale capitale pubblico e sottoposta a regolamentazione pubblica. Ciò rilevato, tali valori risultano in maniera piuttosto significativa inferiori a quelli medi delle aziende del campione di confronto (che sono pari, dal 2019 al 2021, a 6,47, 8,74 e 9,87).

Il ROI indica la redditività degli investimenti effettuati, cioè misura la capacità di rendita economica degli investimenti e risulta, in questo caso, caratterizzato da una tendenza di crescita costante che

lo porta a valori sufficientemente in linea con le potenziali aspettative di un servizio come quello di gestione dei rifiuti urbani. Dal confronto con il campione di rilevazione delle società comparabili, il risultato ottenuto da Clara dal 2019 al 2021, è variabile ed in particolare nel 2019 il valore è superiore (4,08% il valore benchmark), nel 2020 il valore è di fatto in linea con la media (5,79% il valore benchmark), mentre nel 2021 il valore è inferiore (8,56% il valore benchmark).

Il ROS indica la redditività delle vendite, cioè la capacità di convertire i ricavi ottenuti (caratteristici ed accessori) in effettivo flusso di redditività. Questo indicatore presenta valori non particolarmente alti, ma si dimostra comunque in crescita costante e, analizzato nel complesso della situazione reddituale e della tipicità del servizio offerto dall'azienda, non desta particolari preoccupazioni. Similmente a quanto già individuato per il ROE, anche in questo caso i tre valori ottenuti da Clara risultano inferiori a quelli medi del campione di aziende comparabili, i cui valori sono pari, dal 2019 al 2021, a 2,89, 4,37 e 5,05.

L'EBITDA, considerato come una proxy della liquidità generata dalla gestione caratteristica dell'impresa, è notevolmente aumentato nel corso dei due ultimi esercizi delineando una situazione di equilibrio economico-finanziario. Questo trend positivo è in linea con quello delle aziende comparabili, i cui valori sono stati 11,90 nel 2019, 14,79 nel 2020 e 14,99.

Indici di produttività

Gli indici di produttività sono indicatori della produttività aziendale che permettono di capire l'efficienza dei fattori produttivi all'interno del sistema impresa.

Gli indici individuati per l'analisi di produttività sono i seguenti:

- Ricavi pro-capite (Fatturato / n. dipendenti)
- Valore aggiunto pro-capite (Valore aggiunto / n. dipendenti)
- Costo lavoro per addetto (costo del personale / n. dipendenti)
- Rendimento dipendenti (Fatturato/costo del lavoro).

	31/12/21	31/12/20	31/12/19
Ricavi pro-capite	132.150	130.920	129.720
Valore aggiunto pro-capite	54.350	54.290	49.960
Costo lavoro per addetto	43.690	43.340	42.700
Rendimento dipendenti	3,02	3,02	3,04
Numero dipendenti	415	415	416

Fonte: indici di AIDA relativi a Clara S.p.A. e relazione sulla gestione d'esercizio chiuso al 31/12/19-20-21 (per n. dipendenti)

L'analisi presenta un quadro stabile nel tempo e non evidenzia la necessità di puntualizzazioni significative sui singoli indicatori. Alla luce degli obiettivi presenti nel piano economico finanziario volti ad una importante riorganizzazione del personale con una tendenziale riduzione del numero dei dipendenti, si ritiene che l'azienda stessa si aspetti per il futuro margini di miglioramento su questo profilo. Dal confronto con il campione di aziende comparabili si rileva che Clara S.p.A. ha un costo del lavoro per addetto inferiore ma risultati peggiori con riferimento a ricavi e valore aggiunto pro-capite, così come per il rendimento dei dipendenti.

Indici finanziari

Gli indici finanziari si riferiscono alla capacità dell'azienda di preservare condizioni di equilibrio finanziario nel breve e nel lungo periodo. Gli indici di cui verrà presentata l'analisi sono i seguenti:

- Indici e margini di liquidità, che esprimono la capacità dell'azienda di far fronte ai propri impegni finanziari
- Indici di indebitamento, che evidenziano la struttura e la composizione del debito verso terzi in un'ottica di sua sostenibilità futura
- Indici di rotazione e durata, che sono funzionali a rilevare la velocità di trasformazione in forma liquida delle singole classi di valori dell'attivo circolante e la velocità di estinzione delle passività correnti.

Indici e margini di liquidità

Gli indici individuati per l'analisi di liquidità sono i seguenti:

- Indice di liquidità ((attivo circolante-rimanenze) / debiti a breve);
- Posizione Finanziaria Netta (debiti verso banche + debiti verso altri finanziatori – cassa e banche);
- Margine di tesoreria ((liquidità immediate + differite) – passività correnti))

	31/12/21	31/12/20	31/12/19
Indice di liquidità	0,94	0,88	0,85
Posizione Finanziaria Netta	5.692.837	8.063.220	8.281.127
Margine di tesoreria	-3.474.999	-5.493.787	-6.250.667

Fonte: indici di AIDA relativi a Clara S.p.A.

Stando a quanto emerge dall'analisi dell'indice di liquidità, Clara S.p.A. appare evidenziare un trend positivo, avvicinandosi al valore soglia di 1 nel 2021, per cui la situazione può essere valutata con un cauto giudizio di positività, sebbene permanga una situazione generale che richiede la necessità di un monitoraggio attento, anche alla luce dei valori medi del campione di aziende paragonabili pari a 1,17, 1,75 e 1,82.

Questo giudizio viene confermato dai dati relativi alla posizione finanziaria netta e margine di tesoreria, che presentano qualche elemento di attenzione, seppure in progressivo miglioramento negli ultimi tre anni.

Indici di indebitamento

Gli indici individuati per l'analisi dell'indebitamento sono i seguenti:

- Indice di indebitamento a breve: debiti a breve / debiti
- Indice di indebitamento a lungo: debiti a lungo / debiti
- Leverage (rapporto di indebitamento): attività / patrimonio netto
- Indice di autonomia finanziaria: patrimonio netto / totale debiti)
- Costo del denaro a prestito: (oneri finanziari) / (debiti verso banche)
- Debt/EBITDA ratio (debiti verso banche + debiti verso altri finanziatori)/(RO+Amm.+sval).

	31/12/21	31/12/20	31/12/19
Indice di indebitamento a breve	0,89	0,92	0,90
Indice di indebitamento a lungo	0,11	0,08	0,10
Leverage / Rapporto di indebitamento	13,77	13,81	14,54
Indice di autonomia finanziaria	7,26	7,24	6,88
Costo del denaro a prestito	5,78	5,32	5,89
Debt/EBITDA ratio	2,64	2,50	3,80

Fonte: indici di AIDA relativi a Clara S.p.a.

I primi quattro indicatori fanno riferimento alla composizione del debito fra risorse proprie e di terzi e evidenziano una situazione che appare piuttosto preoccupante, in quanto la componente di finanziamento a debito è decisamente prevalente. In questo senso, il leverage esprime valori decisamente alti, pari a circa 14, sebbene in leggera diminuzione nel corso dei tre anni. Coerentemente, l'indice di autonomia finanziaria, che si attesta attorno al 7%, presenta valori bassi, se confrontati dai valori medi del campione che si attestano per il leverage sulle cifre di 5,64, 6,01 e 5,18, mentre quelli dell'indice di autonomia finanziaria sono rispettivamente pari a 27,16%, 25,70% e 28,17%.

I successivi due indicatori, il valore del costo del denaro a prestito e il rapporto fra debiti ed EBITDA, forniscono un potenziale elemento di riduzione delle criticità evidenziate, mostrando da una parte un costo del denaro che si attesta su valori accettabili e un rapporto fra debiti e redditività operativa che va riducendosi in maniera abbastanza significativa dal 2019 al 2021. In ogni caso, il confronto con il campione mostra che sul costo del denaro a prestito Clara è svantaggiata, i cui valori medi dal 2019 al 2021 si attestano su queste cifre: 4,87, 3,84 e 3,19. Sul fronte invece del rapporto fra debiti e redditività operativa, Clara presenta un profilo migliore di quello medio delle altre aziende, i cui valori nei tre anni di analisi sono stati 4,09, 3,11 e 3,07.

Indici di rotazione e durata

- Rotazione del capitale investito = ricavi / totale attività
- Durata media dei debiti = (debiti commerciali) / (acquisto beni e servizi) x 365
- Durata media dei crediti = (crediti vs clienti) / (ricavi) x 365

	31/12/21	31/12/20	31/12/19
Rotazione del capitale investito	1,16	1,20	1,19
Durata media dei debiti	276,09	271,20	234,99
Durata media dei crediti	176,72	179,41	167,28

La rotazione del capitale investito esprime quante volte il capitale investito ritorna sotto forma di ricavi in un anno amministrativo, in questo caso nei tre esercizi in esame il capitale investito è ritornato in forma di ricavi per circa 1,18 volte nel corso del singolo esercizio. Per quanto riguarda questo indicatore, il dato riportato da Clara S.p.A. è migliore di quello delle aziende comparabili, i cui valori si attestano su 0,88 nel 2019, 0,78 nel 2020 e 2021.

Con riferimento ai dati di durata media dei debiti e dei crediti, se da una parte si può evidenziare come la dinamica emergente fra i due valori metta in luce il contributo positivo alle dinamiche finanziarie dell'azienda del maggior tempo di pagamento dei debiti rispetto a quello di riscossione dei crediti, appare in questo caso opportuna un'analisi comparativa con il campione di aziende similari. Per quanto riguarda la durata media dei debiti, dal 2019 al 2021 i valori del campione di aziende sono pari a 178,41, 166,66 e 165,99, valori pertanto decisamente inferiori a quelli di Clara S.p.A., il che evidenzia la capacità di Clara di concordare condizioni più favorevoli per il pagamento dei debiti. Si sottolinea, inoltre, che tra i debiti v/fornitori sono presenti dei debiti nei confronti di società del gruppo pubblico degli enti locali proprietari che contribuiscono ad incrementare la durata media dei debiti. Al netto dei debiti verso società del gruppo pubblico, la durata media dei debiti si riduce a livelli vicini a quelli delle aziende prese a benchmark. Sul fronte dei crediti, i valori del campione dal 2019 al 2021 sono pari a 104,44, 109,36 e 108,92. Anche in questo caso si evidenzia uno scostamento piuttosto rilevante dai valori di Clara S.p.A. Emerge pertanto come i valori di Clara S.p.A. non siano soddisfacenti da questo punto di vista e che sia necessario perseguire profili di miglioramento per entrambi i valori.

Conclusioni

L'analisi effettuata mostra dal punto di vista reddituale un quadro tendenzialmente accettabile con riferimento ai profili di redditività, tenendo conto che Clara S.p.A. opera in un mercato regolato per la fornitura di un pubblico servizio e che pertanto non mira alla massimizzazione del profitto ma piuttosto alla salvaguardia dell'equilibrio economico finanziario. Il confronto con il campione di aziende comparabili mostra che margini di miglioramento possano essere perseguiti e saranno oggetto di monitoraggio nel corso della concessione.

L'analisi degli indici di produttività non presenta evidenti elementi di criticità, sebbene questa sia una delle dimensioni sulle quali l'azienda si è impegnata in un deciso percorso di miglioramento con la proposta di piano economico finanziario per il nuovo affidamento. Anche in questo caso la comparazione con il campione di aziende analoghe mostra possibilità di miglioramento per l'azienda, non mancando comunque un indice, cioè quello del costo del lavoro per addetto, in cui Clara ha un profilo migliore della media delle aziende comparabili.

L'analisi degli indici finanziaria evidenzia invece taluni elementi di criticità con riferimento sia alla liquidità, sia al peso del debito rispetto alle dotazioni proprie, così come in riferimento alla durata media di crediti e debiti. Tutti questi elementi richiedono di essere monitorati con attenzione e l'azienda dovrà perseguire decise strategie di miglioramento su questi fronti. Non mancano comunque degli elementi in cui Clara appare presentare una situazione migliore rispetto al valore medio delle aziende comparabili, vale a dire nel rapporto fra debiti e redditività operativa e nell'indice di rotazione del capitale investito.

Il giudizio basato sull'analisi degli indici passati, anche considerate le imminenti prospettive di regolazione nazionale e tenuto conto che gli organi societari, come emerge dalla lettura dei

documenti strategici aziendali, dimostrano consapevolezza delle criticità, porta all'evidenziazione di un quadro moderatamente positivo, in cui gli aspetti su cui si è rilevata qualche criticità anche in maniera prospettica dovranno essere sottoposti a specifico monitoraggio.

Tutto ciò premesso, si ritiene in ogni caso che Clara S.p.A. possa essere valutato come un operatore economico idoneo dal punto di vista degli aspetti economici, finanziari e patrimoniali ad operare come concessionario del servizio di gestione integrata dei rifiuti urbani.

c. qualità del servizio e investimenti effettuati dalla gestione pregressa

Si osserva come nei comuni gestiti da Clara per il periodo antecedente a questo affidamento, la gestione non abbia sollevato criticità con riferimento agli standard previsti dalla precedente Carta del Servizio (ante deliberazione 15/2022 di ARERA) e, anche con riferimento al conseguimento dei target relativi alla raccolta differenziata, si rileva una buona performance prevista in incremento con le attività previste dal piano economico finanziario di affidamento e dal Piano di ambito, quest'ultimo a base dell'affidamento concesso.

Per quanto riguarda la consistenza degli investimenti, l'attenzione è stata posta principalmente alla sostituzione di automezzi per la raccolta porta a porta con altri aventi caratteristiche più consone al contesto territoriale servito, ovvero dotati di vasche con compattatore di volumetrie superiori rispetto alle precedenti.

Di contro, Clara S.p.A. ha scelto di rinviare diversi investimenti legati al comparto immobiliare in attesa di definire la strategia aziendale con i soci, stante la situazione di gestione in proroga contrattuale e la concomitante necessità di condividere un nuovo progetto industriale per l'affidamento del servizio: per questo motivo l'unico investimento eseguito in tal senso è consistito nella realizzazione del nuovo centro di raccolta intercomunale afferente al comune di Copparo.

In sintesi, le prime annualità 2018, 2019 e 2020 (quest'ultima anche a causa della pandemia) oltre a quanto sopra descritto, sono state caratterizzate da investimenti legati principalmente a manutenzioni ordinarie delle dotazioni e delle attrezzature in capo alle utenze gestite.

A partire dall'annualità 2021, avendo chiarito la strategia legata allo sviluppo del nuovo affidamento, Clara S.p.A. ha dato corso ad alcuni investimenti già previsti nel piano economico finanziario di affidamento presentato quali, in modo non esaustivo, la realizzazione di due nuovi centri di raccolta intercomunali, la distribuzione di contenitori e mastelli per il servizio porta a porta in luogo dei sacchi mono e pluri uso, la sistemazione di uno sportello clienti e l'autorizzazione per la realizzazione di una piattaforma per la trasferimento dei rifiuti urbani.

Di seguito si riportano alcuni estratti delle relazioni sulla gestione relative ai bilanci a. 2018-2019-2020-2021-2022:

Anno 2018:

Con riferimento alle immobilizzazioni immateriali si segnala che le variazioni più significative riguardano l'acquisto di software in licenza d'uso (€ 42 mila) e la manutenzione del capannone adibito a Centro operativo a Bondeno per (€ 10.mila).

Si segnalano, altresì, acquisti di impianti specifici per climatizzazione - principalmente per il centro operativo di Bondeno (€ 26 mila) e acquisti di attrezzature industriali (€ 546 mila), di attrezzatura varia (€ 32 mila), di autoveicoli da trasporto (€ 3.108 mila) per il rinnovo parco mezzi servizio di raccolta porta a porta nei vari comuni in sostituzione di quelli a noleggio. Inoltre si segnala l'acquisto di arredi, macchine elettriche ed elettroniche e costruzioni leggere per € 139 mila.

Anno 2019:

Con riferimento alle immobilizzazioni immateriali si segnala che le variazioni più significative riguardano l'acquisto di software in licenza d'uso (€ 29 mila) e la manutenzione del capannone adibito a Centro operativo a Bondeno per (€ 70.mila) e i costi per la realizzazione dei centri intercomunali di raccolta (152 mila).

Si segnalano, altresì, acquisti di impianti specifici per climatizzazione (€ 66 mila) e acquisti di attrezzature industriali (€ 458 mila), di attrezzatura varia (€ 6 mila), di autoveicoli da trasporto (€ 58 mila). Inoltre si segnala l'acquisto di arredi, macchine elettriche ed elettroniche e costruzioni leggere per € 75 mila.

Anno 2020:

Con riferimento alle immobilizzazioni immateriali si segnala che le variazioni più significative riguardano l'acquisto di software in licenza d'uso (€ 107 mila) e i costi per la realizzazione dei centri intercomunali di raccolta di Bosco Mesola e Codigoro, ancora in corso (€ 64 mila).

Con riferimento alle immobilizzazioni materiali si evidenzia che le variazioni più significative riguardano manutenzioni straordinarie agli immobili capitalizzate per € 41 mila, acquisti di impianti specifici di climatizzazione e riscaldamento (€ 19 mila), acquisti di attrezzature industriali (€ 253 mila), di autoveicoli da trasporto (€ 7 mila) per il rinnovo parco mezzi servizio di raccolta porta a porta nei vari comuni in sostituzione di quelli a noleggio. Inoltre si segnala l'acquisto di arredi, macchine elettriche ed elettroniche e costruzioni leggere per € 97 mila.

Anno 2021:

Con riferimento alle immobilizzazioni immateriali si segnala che le variazioni più significative riguardano l'acquisto di software in licenza d'uso (€ 115 mila), manutenzione beni di terzi C.O. di Bondeno (€ 16 mila), le stazioni di flessibilizzazione di Bondeno e Scortichino (€ 52 mila),

Con riferimento alle immobilizzazioni materiali si evidenzia che le variazioni più significative riguardano l'acquisto di attrezzature industriali (contenitori rigidi per la raccolta rifiuti) per € 330 mila, di autoveicoli da trasporto usati per € 413 mila, un impianto pesa a ponte a Ostellato (€ 32 mila), la messa in sicurezza di palazzo delle Saline (€ 19 mila), oltre al CO di Ostellato (€ 6 mila), attrezzatura varia (€ 7 mila) arredamento (€ 4 mila) e macchine elettroniche da ufficio (€ 16 mila) e un terreno a Jolanda di Savoia adiacente al Centro operativo per € 30 mila.

Anno 2022:

Con riferimento alle immobilizzazioni immateriali si segnala che le variazioni più significative riguardano l'acquisto di software in licenza d'uso (€ 120 mila), manutenzione beni di terzi: Centri Intercomunali di raccolta di Riva del Po (€ 77 mila) e di Mesola (€ 70 mila), oltre a costi per le isole ecologiche (€ 14 mila).

Con riferimento alle immobilizzazioni materiali si evidenzia che le variazioni più significative riguardano l'acquisto di attrezzature industriali (contenitori rigidi per la raccolta rifiuti) per € 566 mila, di autoveicoli da trasporto usati per € 67 mila, impianti e attrezzature varie (€ 35 mila), e macchine elettroniche da ufficio (€ 6 mila).

d. Effetti sulla finanza pubblica della gestione progressa

Per quanto riguarda gli effetti sulla finanza pubblica derivanti dalla gestione pregressa del medesimo servizio, si può sottolineare, anche in coerenza con l'analisi già effettuata nei precedenti punti, che non abbia provocato impatti negativi sulla finanza pubblica.

I profili con potenziali aree di criticità, vale a dire quelli della redditività – criticità da intendersi in confronto alle aziende comparabili, piuttosto che in senso assoluto – della liquidità e dell'indebitamento, non hanno comunque comportato effetti negativi in quanto non hanno richiesto in nessun caso un intervento diretto dei comuni soci.

In integrazione a quanto già rilevato, si sottolinea anche come in nessuno degli esercizi precedenti la società Clara S.p.A. abbia ottenuto un risultato economico negativo, che, sulla base del TUSP - D.lgs. 175/2016 - art. 21, avrebbe comportato la necessità da parte degli enti locali soci di accantonamento in apposito fondo vincolato di un importo pari al risultato negativo.

Questo anche perché come già rilevato il servizio oggetto di analisi rientra nella regolazione ARERA comprendente l'adozione del Metodo Tariffario Rifiuti (MTR), che si fonda sul principio di determinazione delle entrate tariffarie sulla base del riconoscimento dei costi efficienti. Ciò significa che il meccanismo che è alla base del sistema tariffario del settore implica la copertura dei costi riconosciuti tramite i ricavi da entrata tariffaria, generando un sostanziale effetto di impatto nullo sulla finanza pubblica.

B.1.3 Piano Economico Finanziario di Affidamento

Come richiesto dallo schema di motivazione qualificata predisposto da Anac, si pone l'attenzione sul piano economico finanziario di affidamento di Clara S.p.A. Tale piano è stato redatto ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del D.lgs. 201/22 e che riporta, con cadenza annuale e per l'intero periodo di durata dell'affidamento, l'andamento dei costi e dei ricavi, degli investimenti e dei relativi finanziamenti; la previsione annuale dei proventi da tariffa, nonché la specificazione dell'assetto economico-patrimoniale della società, del capitale proprio investito e dell'ammontare dell'indebitamento; l'illustrazione del livello di remunerazione del capitale investito riconosciuta nel contratto di servizio; lo sviluppo dei ricavi da tariffa, il conto economico, il rendiconto finanziario e lo stato patrimoniale.

Tale piano, asseverato come richiesto dalla normativa ed allegato alla presente, si basa sulle seguenti assunzioni:

Adeguamento inflattivo prospettico

- Costi operativi 2% (quali costi per automezzi, attrezzature, sedi, altri consumi, servizi di terzi e ulteriori);
- Costo personale 1% ogni due esercizi a copertura degli aumenti contrattuali previsti. La percentuale è stata basata sullo storico e sulle ipotesi di rinnovi contrattuali;
- Flusso rifiuti 0,50% laddove è presente una stima dei flussi dei rifiuti attesi (si vedano costi e ricavi da cessione dei rifiuti) l'indicizzazione è stata applicata alla spesa (o ricavo) di cessione unitaria (espressa in euro/tonnellata per frazione del rifiuto);
- Corrispettivo per la gestione del servizio prudenzialmente al 0,75%. La percentuale di inflazione rispecchia il valore medio di indicizzazione dei costi.

Elementi socio territoriali:

- Il Progetto è organizzato in 19 dei 21 comuni della provincia di Ferrara (Bondeno, Cento, Poggio Renatico Terre del Reno, Vigarano Mainarda, Codigoro, Copparo, Fiscaglia, Goro,

Jolanda di Savoia, Lagosanto, Masi Torello, Mesola, Ostellato, Porto maggiore, Riva del Po, Tresignana, Voghiera);

- La popolazione servita (abitanti residenti), che risulta essere funzione diretta dalla produzione totale di rifiuti e dei relativi costi di raccolta e trattamento, è stata ipotizzata sostanzialmente costante per l'intera durata della concessione;
- Le previsioni di produzione pro-capite di rifiuto sono state ipotizzate costanti per la durata del progetto e determinate sulla base delle osservazioni delle serie storiche disponibili per ognuna delle aree territoriali.

Oneri finanziari:

Gli oneri finanziari sono stati stimati sulla base del fabbisogno finanziario durante tutta l'articolazione del piano, connesso essenzialmente alle necessità di chiusura del ciclo finanziario oltre alle necessità finanziarie legate al programma di investimenti articolato sull'intero periodo di affidamento, contemplando una onerosità media delle varie forme di finanziamento pari al 5%.

Di seguito sono riportate tre tabelle riassuntive che specificano rispettivamente la previsione dei mutui e il totale dell'indebitamento a breve termine.

Mutui Totali

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
Interesse	356.708	468.651	576.358	654.375	654.638	575.813	517.363	489.631	464.269	376.231	370.006	378.288	363.281	310.906	235.681
Debito residuo	6.693.621	7.941.987	9.596.875	10.921.750	10.672.250	8.990.250	7.651.625	7.233.375	6.844.625	5.444.125	5.565.750	5.915.625	5.718.125	4.607.375	3.378.850

La sottoscrizione di nuove linee di finanziamento è finalizzata a far fronte alle spese di investimento previste per la durata del piano, nello specifico: servizio di raccolta rifiuti (14.704.724 euro), automezzi di servizio (8.360.250), investimenti immobiliari e sul patrimonio (9.365.000 euro).

Indeb. a breve

Totale

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
Interesse	88.239	96.482	73.148	132.405	175.902	232.874	261.848	266.855	272.458	266.126	248.591	239.020	214.933	191.889	163.889
Utilizzo affidamento	2.521.109	2.756.630	2.089.934	3.783.003	5.025.768	6.653.541	7.481.366	7.624.441	7.784.514	7.603.594	7.102.599	6.829.131	6.140.955	5.482.557	4.682.557

Il costo del denaro previsto per le linee di indebitamento a breve termine pari al 3,5% appare coerente con gli aumenti verificatisi nell'ultimo trimestre e con le indicazioni della BCE.

Proventi finanziari:

Non sono previsti proventi per interessi dilatori e di mora sull'incasso della tariffa.

Imposte:

Le imposte IRAP e IRES sono state calcolate sulla base del risultato dopo i proventi/oneri finanziari applicando una aliquota media commisurata al 70%, che tiene conto delle riprese fiscali per passare dal reddito civile a quello fiscale. La percentuale risulta essere in linea con il dato storico.

Attività e passività:

- Crediti commerciali: rappresentano i crediti verso i comuni soci ed eventuali altri soggetti per le attività svolte da Clara S.p.A. fuori perimetro. Sono stati stimati applicando ai ricavi operativi prospettici nei vari esercizi di articolazione del piano il coefficiente DSO (Days Sales

Outstanding) risultante dalla media degli ultimi 4 esercizi pari a 193 giorni, prevedendo una riduzione fino ad un valore di 150 giorni nell'anno 2026, considerato a regime, in relazione alle azioni che la società sta via via intraprendendo per migliorare le percentuali e tempistiche di incasso, prevedendo di dedicare risorse specifiche per la gestione di recupero del credito e di avvalersi di società di recupero.

- Magazzino: rispecchia un valore pari a 375.000€ che è stato ipotizzato costante nell'arco temporale del piano, ed è costituito principalmente da pezzi di officina, materiale afferente al ramo rifiuti e gasolio per autotrazione.
- Fondo svalutazione crediti: In ragione della natura dell'attività svolta da Clara S.p.A., è stato stimato il rischio considerando il dato medio storico degli ultimi anni al fine di garantire una certa capienza del fondo rischi e oneri. Durante il corso degli anni il totale fondo svalutazione, sommato alla parte portata direttamente a perdita (classificata nei costi generali), ammontava mediamente a circa il 5% dei ricavi conseguiti nell'anno. Nelle ipotesi di piano si è ipotizzato, grazie alle azioni atte al miglioramento del recupero dei crediti precedentemente citate, una percentuale pari al 4,5%, di cui 2,3% di accantonamento e 2,2% come perdita nei costi generali, stimati sulla base dell'andamento storico dell'insoluto.
- Debiti commerciali: sono stati stimati applicando ai costi prospettici il coefficiente DPO (Days Payable Outstanding) come media dei 4 esercizi precedenti pari a 193 giorni, prevedendo negli esercizi successivi una riduzione fino ad un valore di circa 134 giorni nell'anno 2030 come conseguenza delle efficienze operative realizzabili nel corso del piano e del miglioramento della capacità dell'azienda di autofinanziarsi. Tuttavia, si evidenzia la grande differenza rispetto ai pagamenti dei debiti nei confronti di Area impianti la cui media su tutta la durata del periodo è pari a 547 giorni.

Altre attività/passività correnti:

- debiti verso istituti di previdenza sociale: sono mantenuti ad incidenza costante sul totale dei costi del personale rispetto al dato storico medio 2018/2021 (incidenza del 3,12%).
- debiti tributari: sono mantenuti a incidenza costante sul totale dei costi del personale rispetto al dato storico medio 2018/2021 (incidenza del 6,77%).
- debiti vari: la voce riguarda debiti vari mantenuti a incidenza costante sul totale dei costi operativi prospettici stimati nei vari esercizi di articolazione del piano - rispetto al dato storico medio 2018/2021 (incidenza dell'1,03%).
- altri crediti: riguardano essenzialmente gli altri crediti a breve termine, rappresentati principalmente da conti di deposito cauzionale e crediti diversi; sono stati stimati applicando, ai ricavi prospettici nei vari esercizi di articolazione del piano, un'incidenza costante rispetto al dato storico medio 2018/2021, (incidenza del 1,27%).
- crediti per imposte: si tratta essenzialmente di crediti per imposte anticipate stanziati negli esercizi precedenti dalla società, per i quali si è previsto un riassorbimento prudenziale costante durante tutta l'articolazione del piano.
- ratei e risconti passivi: per lo più rappresentati da risconti passivi afferenti ai contributi in essere, sono stati stimati su base puntuale.
- Fondo TFR: comprensivo della relativa rivalutazione, per i soli dipendenti con parte del fondo ancora in azienda, in considerazione delle variazioni del personale previste durante l'articolazione del piano.

- Fondo rischi e oneri: costituito con un accantonamento iniziale di 25.000€ nel 2023, tenendo in considerazione le probabili passività (personale ed altri rischi operativi) e garantendo una capienza del fondo idonea per una società di questo tipo.
- Patrimonio netto: il progetto, in coerenza con la natura pubblica della società e la tipologia di attività svolta, prevede un pay ratio dell'utile pari a zero per tutti gli anni di pianificazione riportando l'utile realizzato a patrimonio netto.

Per una analisi di maggior dettaglio sul piano economico finanziario di affidamento si rimanda alla relazione redatta ai sensi dell'art. 14 D.lgs. 201/2022, approvata con Deliberazione n. 98 del 25 ottobre 2023 e pubblicata sul sito istituzionale dell'Agenzia oltre che sul portale ANAC "Trasparenza dei servizi pubblici locali di rilevanza economica".

B.2 RAGIONI DEL MANCATO RICORSO AL MERCATO

B.2.1 Analisi del mercato

Caratteristiche del Servizio di Gestione Rifiuti Urbani

Come già rilevato il Servizio integrato di gestione dei rifiuti urbani è un servizio regolato dall'Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente (ARERA) alla quale sono state attribuite con legge 27 dicembre 2017, n. 205 le funzioni di regolazione e controllo del ciclo dei rifiuti, anche differenziati, urbani, da esercitarsi "con i medesimi poteri e nel quadro dei principi, delle finalità e delle attribuzioni, anche di natura sanzionatoria, stabiliti dalla legge 14 novembre 1995, n. 481" e già esercitati negli altri settori di competenza.

Nell'ambito delle proprie funzioni l'Autorità ha provveduto all'emanazione delle delibere n. 443/2019/R/rif e n. 363/2021/R/rif, poi integrata e modificata con delibera n. 389/2023/R/rif, recanti, rispettivamente per il primo e per il secondo periodo regolatorio, il Metodo Tariffario Rifiuti per la determinazione delle entrate tariffarie basate sul riconoscimento dei costi efficienti.

Nell'ambito delle deliberazioni richiamate trova ora esplicitazione la definizione di Servizio integrato di gestione come comprendente il complesso delle attività volte ad ottimizzare la gestione dei rifiuti urbani (indipendentemente dalla classificazione che assumono durante il loro percorso) vale a dire: l'attività di raccolta e trasporto; l'attività di trattamento e smaltimento; l'attività di trattamento e recupero; l'attività di spazzamento e lavaggio strade, nonché l'attività di gestione tariffe e rapporto con gli utenti.

Analogamente, nei medesimi provvedimenti, si rinviene anche la definizione di Attività esterne al ciclo integrato dei RU, che sono tutte quelle attività che, anche qualora siano state incluse nella concessione di affidamento del servizio di gestione integrata del ciclo dei rifiuti, ai sensi della normativa vigente, non possono essere incluse nel perimetro sottoposto a regolazione dell'Autorità.

Rientrano tra le attività suddette, a titolo esemplificativo, per quanto utile ai fini del presente documento: derattizzazione; disinfestazione zanzare e gestione del verde pubblico.

Clara S.p.A. è un'azienda a totale partecipazione pubblica che svolge, attualmente in proroga, secondo il modello *in house providing* il servizio di gestione integrata dei rifiuti urbani come sopra descritto e come è oggetto della presente procedura di affidamento.

Come più sopra esposto Clara S.p.A. è partecipata da tutti i comuni della Provincia di Ferrara (ad esclusione di Ferrara ed Argenta). La società è nata nell'anno 2017 a seguito della fusione per incorporazione delle società Area S.p.A. e CMV Raccolta S.r.l. (anch'esse incaricate della gestione

del ciclo integrato dei rifiuti nelle proprie aree di competenza) ed è attiva nel settore dei servizi pubblici locali di rilevanza economica in un bacino d'utenza che conta 120.000 clienti domestici e 13.500 non domestici, su un territorio di quasi 2.000 chilometri quadrati in cui vivono circa 200.000 persone, in particolare svolge:

- la raccolta, il trasporto, il recupero, il riciclaggio e lo smaltimento dei rifiuti;
- lo spazzamento delle strade con raccolta e smaltimento dei rifiuti;
- derattizzazione; disinfestazione zanzare e gestione del verde pubblico;
- l'autotrasporto di rifiuti e cose per conto di terzi.

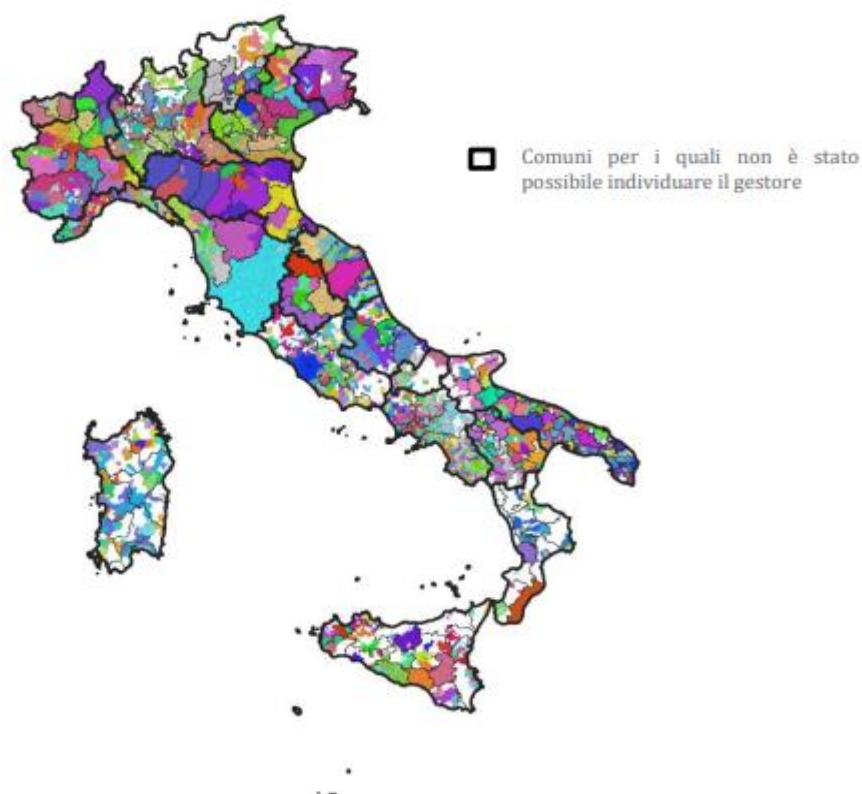
Il progetto societario, in aderenza alle politiche regionali, conferma e sostanzia la volontà di garantire e migliorare le condizioni igienico-sanitarie, urbane ed ambientali degli utenti; di controllare in maniera ottimale l'intero flusso di rifiuti prodotti (interni ovvero in privativa e esterni ovvero abbandoni sul territorio; di migliorare l'estetica e l'impatto urbanistico; di massimizzare la raccolta differenziata, la soddisfazione dei clienti, la soddisfazione dei lavoratori (sicurezza, sistema contrattuale, limitazioni, etc.); di garantire un'equa ripartizione dei costi dei servizi (introduzione di sistemi di tariffa puntuale), minimizzare l'impatto ambientale e l'impatto sul traffico nonché massimizzare i servizi per ciascuna categoria di utenze (fruibilità).

Il valore complessivo dell'affidamento della durata di 15 anni, così come risultante dal PEF di affidamento asseverato, è pari a euro 761.071.886. Le utenze servite (domestiche e non domestiche) sono pari a 117.449.

Fornitori attivi a livello nazionale e locale

A livello nazionale, come noto, il settore della gestione dei rifiuti urbani si contraddistingue per l'elevata dispersione sia orizzontale, dovuta all'elevatissimo numero di operatori attivi in territori di dimensione spesso comunale, sia verticale con la presenza di numerosi gestori specializzati nelle fasi a monte o a valle della filiera, e pochi grandi operatori in grado di chiudere il ciclo. Il risultato è quello di un settore ad elevatissima frammentazione come si può vedere nella seguente figura

FIGURA 3-6 | OPERATORI DELLA RACCOLTA E DEL CICLO INTEGRATO PER COMUNI SERVITI [2021]



Fonte: *Utilitatis*

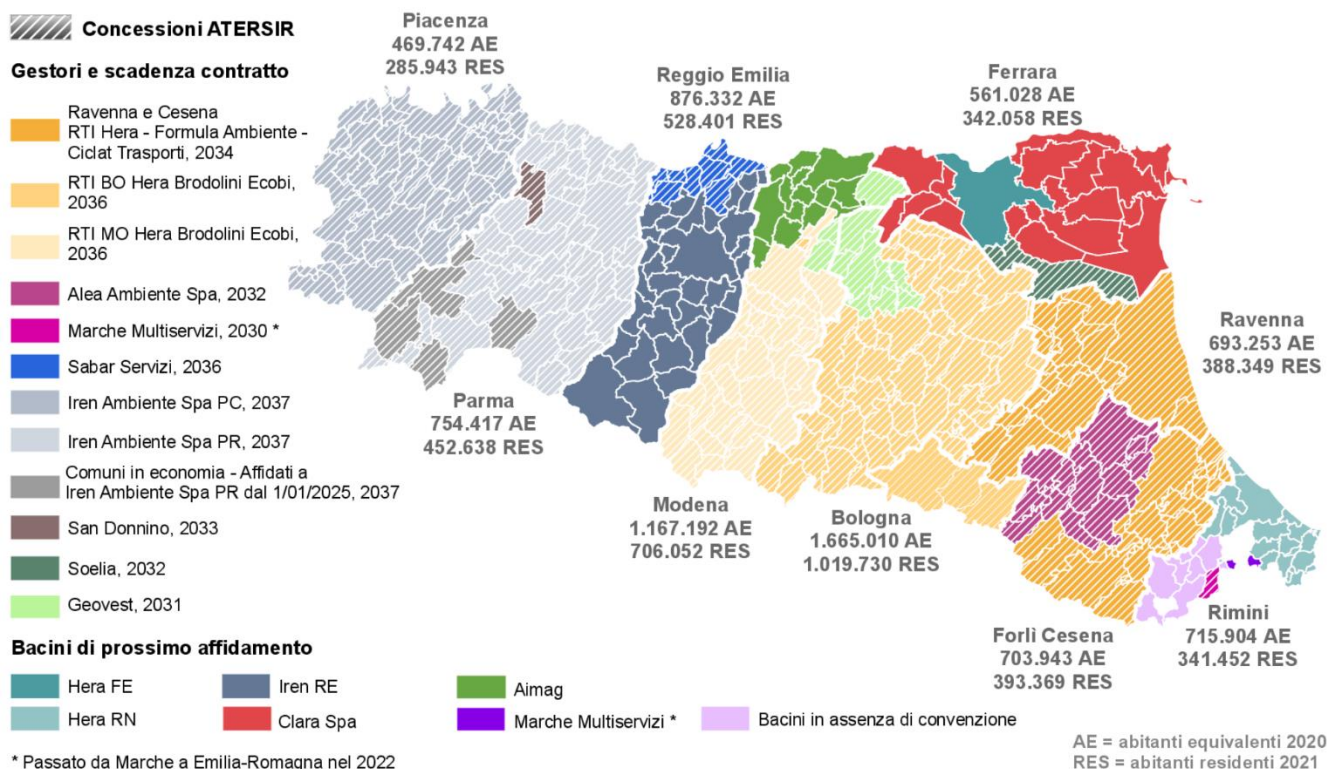
A livello locale, ai sensi dell'art. 3 della L.R. Emilia-Romagna n. 23 del 23/12/2011, l'ambito territoriale ottimale in conformità agli articoli 147 e 200 del D.lgs. n. 152/2006 è costituito dall'intero territorio regionale, e si estende anche a taluni comuni limitrofi della regione Toscana.

A norma dell'art. 4 della medesima legge regionale, a far data dal 01/01/2012, per l'esercizio associato delle funzioni pubbliche relative al servizio idrico integrato e al servizio di gestione dei rifiuti urbani, previste dal D.lgs. n. 152/2006 (già in precedenza esercitate dalle Autorità d'ambito territoriali ottimali di ambito provinciale), è stata istituita l'Agenzia territoriale dell'Emilia-Romagna per i servizi idrici e rifiuti" (ATERSIR) cui partecipano obbligatoriamente tutti i comuni e le province della Regione.

Dal 2012 dunque l'Agenzia svolge per l'intero territorio dell'Emilia-Romagna la funzione di Ente di Governo dell'Ambito ai sensi dall'art. 3-bis DL 138/2011, e dunque le funzioni di organizzazione dei servizi pubblici locali a rete di rilevanza economica, servizio idrico integrato e servizio di gestione dei rifiuti urbani, di scelta della forma di gestione, di determinazione delle tariffe all'utenza per quanto di competenza, di affidamento della gestione.

Di seguito si riporta la rappresentazione cartografica delle gestioni del Servizio di gestione dei rifiuti urbani nel territorio della regione Emilia-Romagna, seguita da una tabella che offre il dettaglio di ciascuna gestione.

Servizio Gestione Rifiuti - Situazione affidamenti anno 2023



Come si vede, la situazione gestionale del Servizio di gestione integrata dei rifiuti urbani in regione Emilia-Romagna è caratterizzato da una frammentazione molto inferiore rispetto a quella nazionale; i gestori affidatari, infatti, a prescindere dalla dimensione, svolgono tutte le fasi del ciclo integrato di gestione del servizio (ad esclusione della fase di bollettazione e rapporti con l'utenza nei territori in cui il prelievo è ancora in regime di tassa), inoltre sono presenti unicamente tre gestioni monocomunali (corrispondenti ai comuni di Argenta, Ferrara e Fidenza), mentre tutti i restanti bacini gestionali hanno una dimensione sovracomunale.

Con riferimento alle procedure di affidamento del servizio effettuate dall'Agenzia dal 2012 ad oggi sono stati realizzati:

- n. 3 affidamenti *in house* ai seguenti gestori: Soelia S.p.A. per il comune di Argenta (FE); SABAR S.p.A. per i comuni della "Bassa reggiana" (RE) e San Donnino Multiservizi S.r.l. per il comune di Fidenza (PR));
- n. 3 procedure di gara europea con unico partecipante per i bacini di Ravenna-Cesena (aggiudicatario RTI tra HERA S.p.A. (mandataria), Consorzio Formula Ambiente Società Cooperativa (mandante), Ciclat Trasporti Società Cooperativa (mandante); e per i bacini di Modena e Bologna (aggiudicatario RTI tra Hera S.p.A. (mandataria), Giacomo Brodolini Soc.Coop. e Consorzio Stabile ECOBI Società Consortile);
- n. 2 procedure di gara europea con due partecipanti per i bacini di Parma e Piacenza (aggiudicatario Iren Ambiente S.p.A.).

Di seguito si procede a riportare in forma tabellare la sintesi degli affidamenti esistenti in regione.

Provincia	Bacino di gestione	Gestore	Data di inizio affidamento	Data di scadenza dell'affidamento	Affidamento in house (Si'/NO)
Bologna	comuni di Baricella, Bentivoglio, Bologna, Borgo Tossignano, Budrio, Casalecchio di Reno, Casalfiumanese, Castel del Rio, Castel Guelfo di Bologna, Castel San Pietro Terme, Castello d'Argile, Castenaso, Dozza, Fiorenzuola, Fontanelice, Galliera, Granarolo dell'Emilia, Imola, Malabergo, Marradi, Medicina, Minerbio, Molinella, Monte San Pietro, Montereenzio, Mordano, Ozzano dell'Emilia, Palazzuolo sul Senio, Pianoro, Pieve di Cento, San Giorgio di Piano, San Lazzaro di Savena, San Pietro in Casale, Sasso Marconi, Valsamoggia, Zola Predosa, Camugnano, Castel d'Aiano, Castel di Casio, Castiglione de' Pepoli, Gaggio Montano, Granaglione, Grizzana Morandi, Lizzano in Belvedere, Loiano, Marzabotto, Monghidoro, Monzuno, Porretta Terme, San Benedetto Val di Sambro, Savigno, Vergato	RTI costituito da HERA SpA (Mandataria), Giacomo Brodolini Soc.Coop. e Consorzio Stabile ECOBI Società Consortile	Convenzione con decorrenza 01/01/2022	Convenzione con scadenza 31/12/2036	NO
Ferrara	comune di Ferrara	HERA S.p.A.	Convenzione con decorrenza 20/12/2004	Convenzione con scadenza 31/12/2017	NO
Ferrara	Comuni di Bondeno, Cento, Codigoro, Comacchio, Copparo, Fiscaglia, Goro, Jolanda di Savoia, Ligosanto, Masi Torello, Mesola, Ostellato, Poggio Renatico, Portomaggiore, Riva del Po, Terre del Reno, Tresignana, Vigarano Mainarda, Voghiera	CLARA S.p.A.	Due convenzioni con decorrenza 3/05 e 9/07/2005	Scadenza unica al 31/12/2017	SI'

Ferrara	comune di Argenta	SOELIA S.p.A.	Convenzioni con decorrenza 01/01/2018	Convenzione con scadenza 31/12/2032	SI'
Forlì-Cesena	comuni di Bertinoro, Castrocaro Terme e Terra del Sole, Civitella di Romagna, Dovadola, Forlì, Forlimpopoli, Galeata, Meldola, Modigliana, Portico e San Benedetto, Predappio, Rocca San Casciano, Tredozio	ALEA AMBIENTE S.p.A.	Convenzione con decorrenza 01/01/2018	Convenzione con scadenza 31/12/2032	SI'
Modena	comuni di Bastiglia, Bomporto, Castelfranco Emilia, Castelnuovo Rangone, Castelvetro di Modena, Fanano, Fiorano Modenese, Fiumalbo, Formigine, Frassinoro, Guiglia, Lama Mocogno, Maranello, Marano sul Panaro, Modena, Montecreto, Montefiorino, Montese, Palagano, Pavullo nel Frignano, Pievepelago, Polinago, Prignano sulla Secchia, Riolunato, San Cesario sul Panaro, Sassuolo, Savignano sul Panaro, Serramazzoni, Sestola, Spilamberto, Vignola, Zocca	RTI costituito da Hera S.p.A. (mandataria), Giacomo Brodolini Soc.Coop. e Consorzio Stabile ECOBI Società Consortile	Convenzione con decorrenza 01/01/2022	Convenzione con scadenza 31/12/2036	NO
Modena	comuni di Campogalliano, Camposanto, Carpi, Cavezzo, Concordia sulla Secchia, Medolla, Mirandola, Novi di Modena, Soliera, San Felice sul Panaro, San Possidonio, San Prospero	AIMAG S.p.A.	Convenzione con decorrenza 20/12/2006	Convenzione con scadenza 31/12/2016	NO
Modena/Bologna	comuni di Anzola dell'Emilia, Argelato, Calderara di Reno, Castel Maggiore, Crevalcore, Sala Bolognese, San Giovanni in Persiceto, Sant'Agata Bolognese (BO); Finale Emilia, Nonantola e Ravarino (MO)	GEOVEST S.r.l.	Convenzione con decorrenza 16/06/2016	Convenzione con scadenza 31/12/2031	NO
Parma	tutti i comuni escluso il Comune di Fidenza	IREN AMBIENTE S.p.A.	Convenzioni con decorrenza 01.01.2022	Convenzione con scadenza 31.12.2037	NO

Parma	comune di Fidenza	SAN DONNINO MULTISERVIZI S.r.l.	Convenzione con decorrenza 1.1.2019	Convenzione con scadenza 31.12.2033	SI'
Piacenza	tutti i comuni	IREN AMBIENTE S.p.A.	Convenzioni con decorrenza 01/01/2022	Convenzione con scadenza 31/12/2037	NO
Ravenna/Forlì-Cesena	tutti i comuni della provincia di Ravenna; oltre ai comuni di Bagno di Romagna, Borghi, Cesena, Cesenatico, Gambettola, Gatteo, Longiano, Mercato Saraceno, Montiano, Premilcuore, Roncofreddo, San Mauro Pascoli, Santa Sofia, Sarsina, Savignano sul Rubicone, Sogliano al Rubicone, Verghereto (FC "distretto cesenate")	Raggruppamento Temporaneo di Imprese costituito da HERA Holding Energia Risorse Ambiente S.p.a. (mandataria), Consorzio Formula Ambiente Società Cooperativa (mandante), Ciclat Trasporti Società Cooperativa (mandante)	Convenzione con decorrenza 01/01/2020	Convenzione con scadenza 31/12/2034	NO
Reggio Emilia	comuni di Albinea, Bagnolo in Piano, Baiso, Bibbiano, Busana, Cadelbosco di Sopra, Campagnola Emilia, Campegine, Canossa, Carpineti, Casalgrande, Casina, Castellarano, Castelnovo di Sotto, Castelnovo ne' Monti, Cavriago, Correggio, Fabbrico, Gattatico, Ligonchio, Montecchio Emilia, Quattro Castella, Reggio Emilia, Rio Saliceto, Rolo, Rubiera, San Martino in Rio, San Polo d'Enza, Sant'Ilario d'Enza, Scandiano, Toano, Ventasso, Vetto, Vezzano sul Crostolo, Viano, Villa Minozzo	IREN AMBIENTE S.p.A.	Convenzione con decorrenza 10/06/2004	Convenzione con scadenza 31/12/2011	NO
Reggio Emilia	comuni di Boretto, Brescello, Gualtieri, Guastalla, Luzzara, Novellara, Poviglio, Reggiolo (Bassa Reggiana)	SABAR S.p.A.	Convenzione con decorrenza 01/01/2022	Convenzione con scadenza 31/12/2036	SI'

Rimini	comuni di Bellaria-Igea Marina, Cattolica, Coriano, Gemmano, Misano Adriatico, Mondaino, Monte Colombo, Montefiore Conca, Montegridolfo, Montescudo, Morciano di Romagna, Poggio-Torriana, Riccione, Rimini Saludecio, San Clemente, San Giovanni in Marignano, Sant'Arcangelo di Romagna, Verucchio	HERA S.p.A.	2 Convenzioni con decorrenza 14/03/2002 (ex GEAT ed ex AMIA)	Convenzioni con scadenza unica 14/03/2012	NO
Rimini	comuni di Castel delci, Maiolo, Novafeltria, Pennabilli, San Leo, Sant'Agata di Feltria, Talamello	Montefeltro servizio S.r.l.	in assenza di convenzione		SI'
Rimini	Comuni Montecopiolo	Marche Multiservizi S.p.A.	In corso procedura di passaggio a gestori Emilia-Romagna	la durata attuale dell'affidamento è fino al 31/12/2030	NO
Rimini	Comuni Sassofeltrio	Marche Multiservizi S.p.A.	In corso procedura di passaggio a gestori Emilia-Romagna	contratto scaduto prosegue in proroga	NO

Condizioni economiche e qualitative applicate dai fornitori in aree comparabili

In considerazione dell'elevato grado di frammentazione gestionale che caratterizza il servizio in analisi a livello nazionale si ritiene opportuno procedere con un'analisi delle condizioni economiche applicate dai gestori operanti in Emilia Romagna per i quali l'Agenzia, in qualità di EGA, dispone di un largo data base informativo. L'analisi è stata effettuata secondo gli indicatori €/tonn, €/ab residente ed equivalente raggruppando le gestioni secondo vari cluster di riferimento come di seguito rappresentato.

Confronto rispetto alle gestioni in essere raggruppate per area geografica

La tabella seguente ha la finalità di comparare i valori degli indicatori come risultanti in base alla zonizzazione prevista dal Piano Regionale di Gestione Rifiuti dell'Emilia Romagna (PRGR). I comuni serviti da Clara S.p.A. rientrano nell'area Pianura e Costa.

Area da PRGR	Abitanti residenti 2021	Abitanti equivalenti 2020	RSU al netto AAR 2021	Σ Tmax 2022 Comune+Gestore	€/t	€/Ab _{RES}	€/Ab _{EQ}
capoluogo	1.489.402	2.558.874	880.381	332.725.925 €	378 €	223 €	130 €
costa	222.997	587.647	200.460	73.167.057 €	365 €	328 €	125 €
montagna	479.889	790.908	290.098	89.724.126 €	309 €	187 €	113 €
pianura	2.094.723	3.365.063	1.228.027	352.622.622 €	287 €	168 €	105 €
ALEA	179.545	300.004	77.360	30.402.599 €	393 €	169 €	101 €
Totale complessivo	4.466.556	7.602.496	2.676.325	878.642.328 €	328 €	197 €	116 €

Confronto rispetto alle gestioni in essere raggruppate per tipologia di raccolta

La comparazione degli indicatori unitari di costo è stata effettuata anche andando ad analizzare i rispettivi valori come risultanti in base alla tipologia di modello di raccolta rifiuti. I comuni serviti da Clara S.p.A. rientrano nella tipologia di raccolta PAP.

Tipologia di raccolta	Abitanti residenti 2021	Abitanti equivalenti 2020	RSU al netto AAR 2021	Σ Tmax 2022 Comune+Gestore	€/t	€/Ab _{RES}	€/Ab _{EQ}
MISTO	2.196.629	3.770.773	1.344.504	451.206.688 €	336 €	205 €	120 €
PAP	1.666.449	2.721.042	931.196	304.728.317 €	327 €	183 €	112 €
STRAD	601.084	1.110.681	400.625	122.257.985 €	305 €	203 €	110 €
Totale complessivo	4.464.162	7.602.496	2.676.325	878.192.990 €	328 €	197 €	116 €

Confronto rispetto alle gestioni in essere raggruppate per classe di raccolta differenziata

Un'ulteriore comparazione degli indicatori unitari di costo è stata effettuata mettendo a confronto i valori risultanti per cluster di obiettivi di raccolta differenziata. La maggior parte dei comuni soci di Clara S.p.A. presentano percentuali di Raccolta Differenziata superiori al 75%, collocandosi pertanto nel cluster più elevato di raccolta con l'eccezione di 3 comuni che si collocano nel cluster 70-75%, evidenziando un buon risultato per quanto riguarda la qualità della raccolta in linea con quanto previsto dagli obiettivi della pianificazione regionale. Fa eccezione il comune di Comacchio che si colloca nel cluster 55-60%, scontando la sua vocazione turistico-balneare che fa coesistere utenze residenti stabili, stagionali e occasionali e per il quale il piano economico finanziario di affidamento

prevede uno specifico modello di adattamento del servizio al fine di migliorare quantità e qualità della raccolta.

Classe %RD	Abitanti residenti 2021	Abitanti equivalenti 2020	RSU al netto AAR 2021	Σ Tmax 2022 Comune+Gestore	€/t	€/Ab _{RES}	€/Ab _{EQ}
<30%	12.933	16.414	8.409	2.915.477 €	347 €	225 €	178 €
da 30% a 40%	56.184	102.622	33.404	12.742.956 €	381 €	227 €	124 €
da 40% a 50%	129.977	263.905	89.358	28.778.624 €	322 €	221 €	109 €
da 50% a 55%	163.262	289.421	110.992	33.618.106 €	303 €	206 €	116 €
da 55% a 60%	508.429	892.528	289.940	124.371.125 €	429 €	245 €	139 €
da 60% a 70%	1.044.546	1.859.418	661.674	218.840.732 €	331 €	210 €	118 €
da 70% a 75%	432.899	682.845	266.315	79.099.968 €	297 €	183 €	116 €
> 75%	2.115.932	3.495.343	1.216.234	377.826.002 €	311 €	179 €	108 €
Totale complessivo	4.464.162	7.602.496	2.676.325	878.192.990 €	328 €	197 €	116 €

Confronto rispetto ai dati comunali secondo la classe di popolazione

Infine, la comparazione degli indicatori unitari di costo è stata effettuata andando ad analizzare i valori risultanti per cluster di popolazione come riporta la tabella di seguito. I comuni serviti da Clara S.p.A. rientrano generalmente tra le classi di popolazione più piccole ad eccezione di Copparo, Cento e Comacchio che si collocano nella classe tra 20 e 50mila abitanti.

Classe abitanti	Abitanti residenti 2021	Abitanti equivalenti 2020	RSU al netto AAR 2021	Σ Tmax 2022 Comune+Gestore	€/t	€/Ab _{RES}	€/Ab _{EQ}
0-5000	327.077	541.778	202.193	61.492.342 €	304 €	188 €	114 €
5000-20000	1.471.555	2.451.777	907.821	259.825.637 €	286 €	177 €	106 €
20000-50000	605.370	1.106.988	397.853	131.498.088 €	331 €	217 €	119 €
50000-100000	393.607	643.075	210.718	62.697.738 €	298 €	159 €	97 €
>100000	1.668.947	2.858.878	957.740	363.128.524 €	379 €	218 €	127 €
Totale complessivo	4.466.556	7.602.496	2.676.325	878.642.328 €	328 €	197 €	116 €

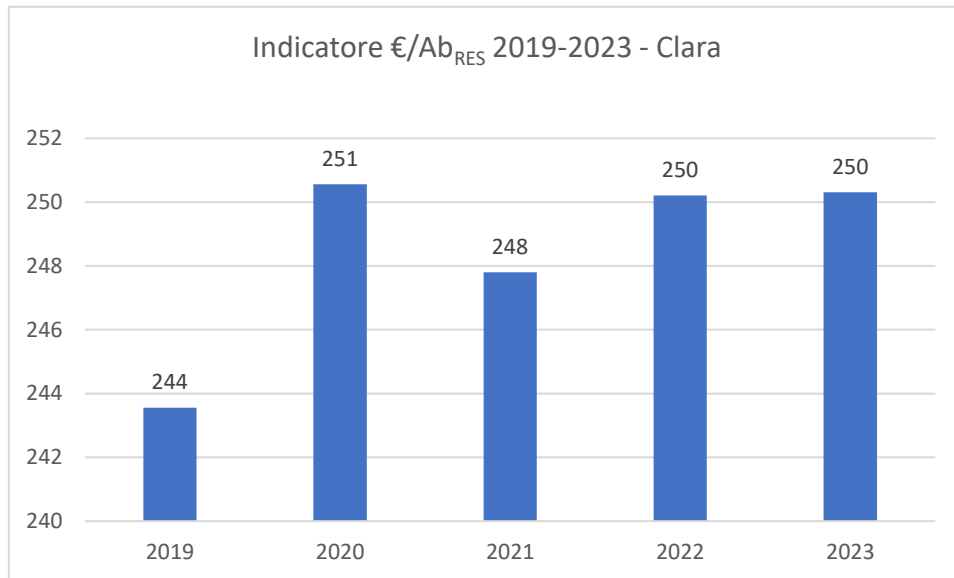
B.2.2 Efficiente gestione del servizio

Risultati conseguiti in eventuali gestioni pregresse *in house*

Per l'analisi completa dei risultati conseguiti dalla precedente gestione *in house* si rimanda al paragrafo precedente. Nel seguito, a completamento dell'analisi già svolta, si pone l'attenzione sui costi del servizio del gestore Clara S.p.A. rispetto ai costi medi praticati da gestioni analoghe presentati nel paragrafo precedente.

Indicatore di costo di Clara S.p.A.	PEF 2022	PEF 2021	PEF 2020
€/ab residente	250 €	248 €	251 €
€/ab equivalente	152 €	151 €	155 €

€/ton	427 €	421 €	396 €
-------	-------	-------	-------



Come si può notare dalla tabella, il costo per gli utenti del servizio svolto nei comuni soci di Clara S.p.A. non ha subito particolari aumenti nel corso degli ultimi anni.

Nella successiva tabella viene rappresentato l'incremento percentuale delle tariffe per ciascun gestore operante in Emilia-Romagna negli ultimi 3 anni.

La tendenza generale è quella di un incremento delle tariffe e di una convergenza verso valori più alti; il gestore Clara S.p.A. fa segnare un incremento inferiore alla media regionale nell'ultimo triennio, denotando quindi lo sforzo gestionale verso un complessivo efficientamento, nonostante le caratteristiche territoriali.

Gestori	Rho 2021	Rho 2022	Rho 2023
Aimag	4,38%	4,42%	3,56%
ALEA	3,50%	4,07%	3,60%
Clara	2,10%	1,49%	1,48%
Economia	3,67%	2,65%	1,83%
Geovest	6,03%	6,25%	4,76%
HERA - FE	3,81%	3,03%	3,90%
HERA - RN	3,64%	2,98%	4,88%
HERA-RTI-BO	3,02%	1,89%	2,70%
HERA-RTI-MO	2,65%	2,04%	4,38%
Hera-RTI-RACE	6,50%	5,00%	5,00%

IREN - PC	3,68%	2,32%	2,49%
IREN - PR	3,95%	2,17%	2,66%
IREN - RE	4,93%	5,28%	3,35%
Marche Multiservizi	0,00%	1,40%	1,40%
Montefeltro	1,50%	1,32%	1,27%
Sabar	2,25%	4,84%	3,84%
San Donnino	3,55%	3,14%	2,52%
Soelia - FE	6,60%	4,60%	1,45%

Circa il valore degli indicatori di costo presentati, Clara S.p.A. risulta generalmente al di sopra della media delle classi di riferimento nelle quali ricadono i comuni soci di Clara S.p.A. ad esclusione dei comuni che ricadono nell'area costiera che presentano valori entro la media per l'indicatore espresso in €/abitante residente.

Per meglio valutare l'analisi benchmark è importate evidenziare alcune caratteristiche del territorio a cui è riferito l'affidamento del servizio che in parte spiegano il differenziale di costo dell'attuale gestore. Dalle analisi condotte sui dati di costo e di contesto dell'intero territorio regionale, è emerso, infatti, che esistono condizioni esogene alla gestione che rendono più difficile l'efficientamento del servizio di gestione rifiuti. In particolare:

- la scarsa densità abitativa
- l'età media elevata della popolazione
- l'ampia estensione territoriale
- la presenza di un elevato numero di "seconde case" ad uso turistico.

Tali condizioni rendono per loro natura, come si è detto, più difficile conseguire l'efficienza nell'erogazione del servizio di gestione rifiuti e trattandosi di caratteristiche connaturate al territorio su cui viene realizzato il servizio, influenzano potenzialmente in negativo i risultati economici delle aziende, al di là del sistema di affidamento individuato (gestione mediante affidamento *in-house* o altro). Il bacino oggetto di concessione rileva dati mediamente superiore a quelli di altri bacini, rendendo quindi lo stesso meno efficiente a parità di condizioni.

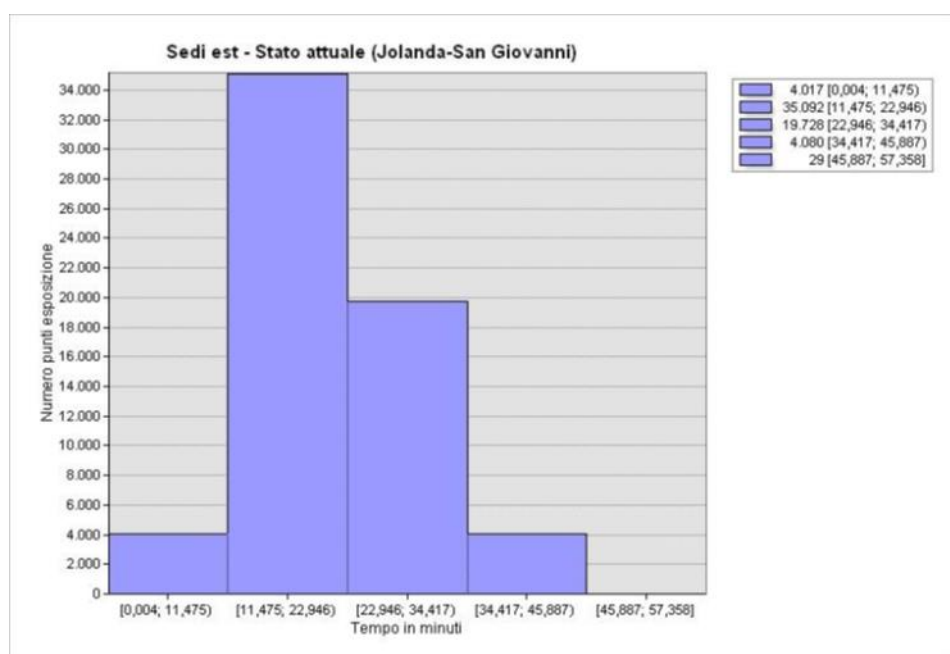
Per comprendere nel migliore dei modi la particolarità del bacino gestito da Clara S.p.A., è opportuno descrivere con maggior dettaglio la situazione dei territori relativi ai comuni a bassa densità abitativa, descritti sopra come aree a vocazione agricola e rurale. La tipologia di raccolta porta a porta di tutte le frazioni di rifiuto (ad eccezione degli imballaggi in vetro) attualmente in essere in questi territori genera un sistema logistico di servizio la cui specificità è data da ampie percorrenze per garantire il conferimento da parte di tutte le utenze gestite.

In particolare nelle tabelle e nei grafici seguenti vengono riassunti i tempi di percorrenza del tragitto tra le sedi operative e ciascun punto di esposizione delle utenze servite, al fine di chiarire la specificità del servizio in queste aree, le relative criticità attuali ed i possibili scenari di efficientamento evidenziati nel piano economico finanziario di affidamento presentato: il territorio in oggetto è servito

attraverso due centri operativi denominati Jolanda di Savoia e San Giovanni di Ostellato, necessari per una corretta suddivisione dei carichi di lavoro.

Il 56% dei punti di esposizione per la raccolta è racchiuso nell'intervallo 11-23 minuti (intesi come media tempi di tragitto tra centro operativo e punto di raccolta), con punte di 57 minuti nelle aree a sud-est del comune di Portomaggiore (centro operativo di San Giovanni di Ostellato), tempistiche che si riscontrano anche sul centro operativo di Jolanda di Savoia dove il punto più lontano di raccolta si attesta ad oltre 50 min. di percorrenza.

Intervalli tempo	Punti esposizione	%
0,004-11,475	4.017	6,4
11,475-22,946	35.092	55,7
22,946-34,417	19.728	31,3
34,417-45,887	4.080	6,5
45,887-57,358	29	0,0
Totale	62.946	100



L'analisi dei dati sopra evidenziati permette di apprezzare come la raccolta eseguita utenza per utenza del rifiuto mediante modalità porta a porta necessita di tempistiche di trasferimento molto più ampie rispetto ad una tradizionale raccolta porta a porta eseguita nei centri urbani, sia nel caso di valorizzazione dai centri operativi al primo punto di conferimento, sia considerando la media complessiva dei punti di raccolta. Pertanto, nei territori specificati, l'ottimo risultato ottenuto sulla qualità del rifiuto raccolto separatamente utenza per utenza (testimoniata da elevate percentuali di raccolta differenziata consolidate negli anni) viene smorzato interamente dall'onere della logistica di trasferimento dovuta alla scarsa densità abitativa dei luoghi, da cui deriva la necessità di tener conto di aspetti contingenti che vanno oltre la mera economicità tout court del servizio di raccolta eseguito.

La combinazione di questi due fattori genera un sistema logistico di servizio la cui specificità è data da ampie percorrenze per garantire il conferimento da parte di tutte le utenze gestite, molto più ampie rispetto ad una tradizionale raccolta porta a porta eseguita nei centri urbani ad alta densità, generando costi elevati che si riflettono sui costi del servizio.

Come sottolineato il territorio su cui insiste l'azienda in oggetto presenta determinate peculiarità che portano ad una condizione naturale di maggiore difficoltà nel rendere il servizio efficiente, come emerso da recenti studi applicati al settore del servizio di gestione dei rifiuti. Questi elementi, in particolare, consistono nelle già citate scarsa densità abitativa, collegata all'ampia estensione territoriale, le cui criticità per lo svolgimento del servizio sono state già identificate.

Gli ulteriori fattori che possono incidere negativamente su una gestione più efficiente del servizio riguardano il rapporto azienda-utente dei servizi, vale a dire che presentano delle caratteristiche tali per cui l'azienda si trova a che fare con un'utenza che, per ragioni caratterizzanti, può comportare un incremento dei costi di raccolta per abitante. Tali elementi, presenti nel territorio in oggetto riguardano in primo luogo un profilo anagrafico di età media più alta rispetto agli altri territori della regione, che comporta il doversi rapportare con un'utenza che mediamente può essere meno propensa o capace di supportare l'azienda nel perseguimento degli obiettivi di efficienza della raccolta (ad esempio nel seguire le corrette politiche di differenziazione del rifiuto o di trasformazione digitale di servizi all'utenza tra cui la bollettazione). In secondo luogo, il territorio in oggetto, comprendente anche la costa in provincia di Ferrara, presenta un tasso di presenza di seconde case fra i più elevati – se non il più elevato – della regione, oltre che una rilevante presenza di flussi turistici nel periodo estivo, elementi entrambi che presentano importanti criticità dal punto di vista dell'efficientamento del servizio di raccolta dei rifiuti, sottoposto a rilevanti asimmetrie organizzative nel periodo estivo rispetto a quello invernale e al rapporto con un'utenza, quella turistica, che non presenta sempre i medesimi profili di attenzione alle tematiche di gestione dei rifiuti rispetto a quella residente.

Alla luce di quanto esposto, uno degli obiettivi principali del piano economico-finanziario presentato dal Gestore ai fini dell'affidamento del servizio è la razionalizzazione dei costi attraverso una significativa ottimizzazione del servizio, anche attraverso la conversione del servizio nelle aree foresi in raccolta di prossimità e l'esternalizzazione delle attività di raccolta nei territori più distanti dai centri di raccolta.

A questo debba aggiungersi che alcuni elementi qualitativi. Infatti, Clara S.p.A. è negli anni riuscita addirittura ad anticipare, nonostante la peculiarità del territorio, elementi oggi normati da RER nel proprio Piano Regionale di Gestione Rifiuti e Bonifica Aree Inquinata [rif. Del. Ass. 87 del 12.7.2022 – BURER 244 del 5.8.2022] avendo introdotto, nelle more delle sinergie territoriali descritte, sia il Servizio Porta a Porta che il sistema di Tariffazione TCP, senza quindi lasciare alcune attività di bollettazione a carico dei bilanci comunali, come avviene in altri contesti.

B.2.3 Benefici attesi per la collettività

Dall'analisi del piano economico finanziario di affidamento (2024-2038), sommariamente descritto al paragrafo B.1.3, asseverato ed allegato alla presente relazione, è possibile ricavare i seguenti risultati attesi

1. Qualità del servizio atteso

Per quanto attiene agli obiettivi tecnici attesi, si richiama il rispetto di quelli fissati dal Piano Regionale dell'Emilia Romagna Rifiuti e Bonifiche (PRRB) in termini di raccolta differenziata per cui, il bacino dei 19 comuni gestiti, attestatisi nel 2022 al 70,2%, sono proiettati, nell'ottica delle trasformazioni e ottimizzazioni previste, ad attestarsi al 82,10 %, un poco sopra all'obiettivo regionale pari all'80%.

Per quanto attiene all'altro obiettivo tecnico del Piano regionale relativo alla preparazione per il riutilizzo e riciclaggio fissato al 66%, per quanto riguarda l'ultimo dato disponibile al momento (2021) il bacino dei comuni oggetto della presente Relazione supera già gli obiettivi per quasi tutte le frazioni ad eccezione del verde.

Frazione di rifiuto	% Recupero materia 2021	% Riciclo PRRB
Umido	94,70%	78,00%
Verde	35,66%	78,00%
Carta/cartone	98,03%	74,00%
Plastica	40,91%	32,00%
Vetro	97,20%	90,00%
Metalli	98,26%	83,00%
Legno	99,47%	95,00%

Dall'implementazione della trasformazione e ottimizzazione dei servizi ci si attende anche un percorso di convergenza verso l'obiettivo dei 120 kg/ab anno di rifiuti urbano non inviato a riciclaggio del PRRB.

In sintesi, le azioni messe in campo dalla pianificazione prevista per il raggiungimento degli obiettivi del Piano Regionale Rifiuti e Bonifiche sono:

- OMOGENEIZZAZIONE E STANDARDIZZAZIONE DEI SERVIZI DI RACCOLTA e di igiene ambientale differenziati per aree territoriali (Urbano e rurale) con frequenze di raccolta costanti durante l'anno, senza stagionalità (ad eccezione di Comacchio e Cento), servizi distribuiti su 6 giorni con doppio turno di raccolta;
- CONVERSIONE TOTALE a contenitori per la raccolta domiciliare porta a porta anche ai fini della Tariffa puntuale (tranne Cento e Comacchio vista la natura storico artistica del centro storico del primo comune e la vocazione turistica del secondo) e DIFFUSIONE DEL COMPOSTAGGIO DOMESTICO NELL'AREA RURALE;
- completamento della realizzazione dei CENTRI DI RACCOLTA e razionalizzazione/ampliamento degli orari di apertura;
- Creazione di PERCORSI DI RACCOLTA DEDICATI per le utenze non domestiche e aggregate;
- REVISIONE DELLA STRUTTURA TECNICA di logistica post-raccolta con realizzazione di nuove stazioni di trasferimento dedicate, scorporati dall'attività di raccolta ed ESTERNALIZZAZIONE dei turni relativi alle aree più distanti dai centri operativi;
- RIQUALIFICAZIONE COMPLETA del parco contenitori delle aree turistiche e riprogettazione del servizio per il territorio di Comacchio;
- Aumento delle FREQUENZE DEI SERVIZI DI SPAZZAMENTO manuale e meccanizzato;
- Miglioramento del servizio di raccolta ON DEMAND PER INGOMBRANTI E VERDE;
- IMPLEMENTAZIONI ATTIVITÀ DI SORVEGLIANZA del decoro pubblico e di pronto intervento per situazioni di criticità ambientale;
- PIENO IMPIEGO DEI CAM per ognuna delle voci pertinenti i servizi da realizzare;

- SERVIZI STRADALI SPECIFICI a supporto delle raccolte presso Cento e Comacchio.

2. Costi attesi per l'ente locale e per gli utenti

L'affidamento oggetto della presente Relazione rientra nel perimetro regolato da ARERA che con delibera n. 363 del 03.08.2021, integrata e modificata dalla deliberazione n. 389 del 03.08.2023, ha adottato il Metodo Tariffario Rifiuti per il secondo periodo regolatorio per la determinazione delle entrate tariffarie (MTR-2, per le annualità dal 2022 al 2025) basata sul riconoscimento dei costi efficienti. Il documento ANAC avente ad oggetto "Atti e indicatori ARERA e ART – d.lgs. 201/2022", di cui al Comunicato del Presidente del 27 giugno 2023, richiama proprio tale metodologia per l'individuazione degli atti e gli indicatori di cui all'art.7 del d.lgs. 201/2022 propedeutici alla misurazione dei benefici per la collettività della forma di gestione prescelta.

I **costi attesi per gli utenti**, pertanto, sono quelli che derivano dall'applicazione di tale metodologia, basata sulla rendicontazione di dati certi, verificabili e desumibili da fonti contabili obbligatorie, che trova valorizzazione nel PEF tariffario validato dall'Agenzia e approvato dall'Autorità. La tabella sottostante riporta i costi stimati per gli utenti risultanti dal piano economico finanziario di affidamento (PEFA) così come predisposto dalla Società, considerando l'annualità 2024 come quella di partenza a regime dei servizi.

Indicatore di costo di Clara S.p.A.	PEF 2022	Piano economico finanziario a regime 2024
€/ab residente*	250€	256€
€/ab equivalente**	152€	155€
€/ton	427€	448€

*calcolato con gli ultimi dati ufficiali della popolazione residente al 2022

**calcolato con gli ultimi dati ufficiali della popolazione equivalente al 2021

L'indicatore €/ton riferito al PEF 2024 è stato determinato dividendo i ricavi da Tari dell'annualità 2024 indicati nel PEFA (47.896.077€) per la stima delle tonnellate di rifiuti raccolti nell'annualità 2024 (106.992). Gli indicatori €/ab residente e €/ab equivalente sono stati determinati dividendo i ricavi da Tari dell'annualità 2024 per gli abitanti residenti ed equivalenti come da didascalia della tabella.

I valori previsionali degli indicatori €/ab residente e €/ab equivalente risultano in linea con i valori espressi dalla gestione del servizio fin qui fornito, registrando lievi variazioni in aumento dovute esclusivamente all'indicizzazione prudenziale dei costi all'inflazione.

D'altronde il progetto industriale alla base dell'affidamento, puntualmente descritto nella seguente sezione E.1, ha tra gli obiettivi principali l'efficientamento dei costi al fine di mantenere la tariffa sostenibile per gli utenti, in uno scenario macroeconomico attuale molto complesso che renderebbe poco realistica la previsione di una riduzione della tariffa.

L'indicatore €/ton subisce un incremento di 11€ rispetto al dato storico ma tale aumento è parzialmente giustificabile dal fatto che il PEFA presentato dal Gestore prevede una progressiva riduzione della quantità di rifiuto prodotto (valore che incide sul denominatore dell'indicatore €/ton, provocandone un aumento), coerentemente con gli obiettivi dettati dalla pianificazione regionale.

È utile ricordare che il Metodo Tariffario Rifiuti MTR-2, che rientra tra le regolazioni cosiddette *price cap regulation*, prevede una dinamica di determinazione dei costi del servizio soggetta ad un limite annuale di crescita, che da un lato disincentiva il gestore dal porre in essere comportamenti poco trasparenti nella rendicontazione dei costi e dall'altro assicura che la tariffa possa essere socialmente sostenibile per la collettività.

Come già rilevato rispetto ai valori della gestione pregressa anche i valori attesi si pongono generalmente al di sopra delle medie delle classi di riferimento. Anche in chiave prospettica valgono tutte le considerazioni sulle variabili esogene che ne influenzano l'efficienza già fatte nell'analisi sui risultati della gestione pregressa.

Inoltre, rispetto ai costi attesi, si pone l'evidenza sul nuovo contratto di servizio, redatto in conformità al contratto tipo approvato dall'Autorità nazionale ARERA con deliberazione n. 385/2023, ed in particolare sull'art. 6 "corrispettivo" nel quale si prevede che il corrispettivo relativo al servizio integrato di gestione dei rifiuti urbani sia determinato secondo il metodo tariffario *pro tempore* vigente ed applicando, anche cumulativamente, le seguenti detrazioni:

- riduzione della componente di remunerazione del capitale investito, calcolata ai sensi della metodologia tariffaria *pro tempore* vigente, pari al 1% del CIN(a-2) calcolato ai sensi della metodologia tariffaria *pro tempore* vigente;
- riduzione del tasso di remunerazione applicato (WACC) per il calcolo della componente di remunerazione, corrispondente alla differenza, ove positiva, tra il tasso di remunerazione riconosciuto dalla metodologia tariffaria *pro tempore* vigente (WACC regolatorio) ed il costo reale di finanziamento della società.

Tutto quanto sopra fermo restando il mantenimento dell'equilibrio economico finanziario della gestione.

La previsione all'interno dello strumento contrattuale di riduzioni di costo da applicarsi sull'ammontare dei costi riconoscibili ai sensi della metodologia tariffaria vigente potrà tradursi a tutti gli effetti in una riduzione dei costi attesi per gli utenti, a beneficio della collettività servita da Clara S.p.A. Tale beneficio è stimabile, sulla base dei dati disponibili utilizzati nell'ultima manovra tariffaria approvata, in un valore compreso tra l'1% e il 2% del PEF.

Rispetto ai **costi attesi per l'ente locale** preme evidenziare che, sempre nell'ambito della metodologia tariffaria applicata, deve essere garantito e verificato l'equilibrio economico finanziario della gestione per tutta la durata della concessione, pertanto l'analisi del piano economico finanziario di affidamento presentato dal Gestore, della costruzione tecnica, della coerenza e correttezza del modello applicato da cui deriva la condizione fondamentale di sostenibilità ed equilibrio economico finanziario come di seguito rappresentato, **non lascia prevedere costi a carico dei comuni soci:**

CONTO ENCONOMICO																
CONTO	VOCE	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
CE.01	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	(47.921.809)	(48.476.461)	(48.931.170)	(49.323.827)	(49.719.638)	(50.118.629)	(50.520.823)	(50.926.249)	(51.334.931)	(51.746.895)	(52.162.169)	(52.580.778)	(53.002.749)	(53.428.111)	(53.856.889)
CE.01a	Ricavi frazioni	(2.900.166)	(2.974.967)	(3.067.458)	(3.128.404)	(3.180.689)	(3.230.572)	(3.285.288)	(3.345.499)	(3.411.964)	(3.429.024)	(3.446.169)	(3.463.400)	(3.480.717)	(3.498.120)	(3.515.611)
CE.03	Altri ricavi	(825.033)	(781.939)	(751.475)	(690.036)	(674.452)	(666.698)	(651.260)	(651.260)	(653.530)	(653.530)	(653.530)	(655.822)	(655.822)	(655.822)	(658.136)
CE.04	Ricavi gestioni accessorie															
Valore della produzione		(51.647.009)	(52.233.367)	(52.770.104)	(53.142.267)	(53.574.779)	(54.015.899)	(54.457.372)	(54.923.009)	(55.400.424)	(55.829.449)	(56.261.867)	(56.699.999)	(57.139.288)	(57.582.053)	(58.030.636)
CE.05	Acquisto materie prime	1.826.284	1.892.204	1.808.072	1.581.003	1.620.376	1.649.784	1.643.417	1.673.285	1.703.751	1.734.826	1.766.522	1.798.853	1.831.830	1.865.466	1.899.775
CE.06	Spese per servizi	17.218.089	17.558.301	19.304.580	18.967.317	19.428.339	19.651.892	20.261.629	21.236.314	21.671.635	22.097.368	22.464.295	22.950.501	23.401.810	23.862.146	24.331.689
CE.06a	Flusso rifiuti	9.294.991	9.210.892	9.189.191	9.370.459	9.420.467	9.508.446	9.546.334	9.640.580	9.704.388	9.794.964	9.886.447	9.978.844	10.072.165	10.166.420	10.261.817
CE.07	Costi Personale	18.065.817	17.944.835	16.933.861	17.446.288	16.968.335	16.097.736	15.955.551	15.833.396	15.569.603	15.706.259	15.546.876	15.491.028	15.419.435	15.340.078	14.900.896
CE.08	Costi Generali	1.576.881	1.592.393	1.615.358	1.636.339	1.656.174	1.676.303	1.696.730	1.717.461	1.738.501	1.759.854	1.781.527	1.803.525	1.825.853	1.848.518	1.871.525
M.O.I. (EBITDA)		(3.664.947)	(4.034.742)	(3.919.042)	(4.140.862)	(4.481.088)	(5.431.738)	(5.353.711)	(5.021.993)	(5.012.547)	(4.736.178)	(4.816.200)	(4.677.249)	(4.588.195)	(4.499.424)	(4.765.134)
CE.9	Ammortamenti	1.513.457	1.461.348	1.494.193	1.647.949	1.828.604	2.052.271	2.091.582	2.228.598	2.174.087	2.075.556	2.114.826	2.158.043	2.178.662	2.039.248	1.958.879
CE.10	Accantonamenti e Svalutazioni	1.097.015	1.102.202	1.114.959	1.125.417	1.134.448	1.143.552	1.152.728	1.161.979	1.171.304	1.180.703	1.190.179	1.199.730	1.209.358	1.219.063	1.228.847
CE.10a	Accantonamenti	25.000	50.000	49.000	63.000	63.000	164.000	198.000	63.000	7.000	7.000	14.000	28.000	7.000	28.000	56.000
REDDITO OPERATIVO (EBIT)		(1.029.475)	(1.421.193)	(1.260.891)	(1.304.495)	(1.455.036)	(2.051.915)	(1.911.400)	(1.568.416)	(1.660.156)	(1.472.918)	(1.497.196)	(1.291.476)	(1.193.174)	(1.213.113)	(1.521.409)
CE.11	Oneri E (Proventi) finanziari	657.859	744.947	865.133	949.505	1.086.780	1.130.539	1.108.686	1.079.210	1.056.487	1.036.727	942.357	918.597	917.307	878.215	802.796
CE.12	Oneri E (Proventi) STRAORDINARI															
REDDITO ANTE IMPOSTE		(371.616)	(676.246)	(395.758)	(354.990)	(368.256)	(921.376)	(802.714)	(489.206)	(603.670)	(436.191)	(554.839)	(372.879)	(275.867)	(334.898)	(718.613)
CE.13	Imposte	260.131	473.372	277.030	248.493	257.779	644.963	561.900	342.444	422.569	305.334	388.387	261.015	193.107	234.429	503.029
Risultato d'esercizio		(111.485)	(202.874)	(118.727)	(106.497)	(110.477)	(276.413)	(240.814)	(146.762)	(181.101)	(138.857)	(166.452)	(111.864)	(82.760)	(100.469)	(215.584)

La stima prevista dal Piano di un risultato d'esercizio in utile per tutta la durata dell'affidamento, evidenzia come i ricavi siano sufficienti a coprire i costi e di conseguenza a garantire l'equilibrio economico-finanziario e la ragionevole previsione che non vi saranno costi a carico degli enti locali. Ciò assume valore ancora più rilevante per il fatto che poiché il gestore Clara S.p.A. svolge tutte le attività inerenti il ciclo integrato dei rifiuti urbani, il Piano valorizza la totalità dei costi e ricavi necessari allo svolgimento di tali attività, diversamente da quanto accade in altri territori nei quali parti significative delle attività restano in capo ai comuni.

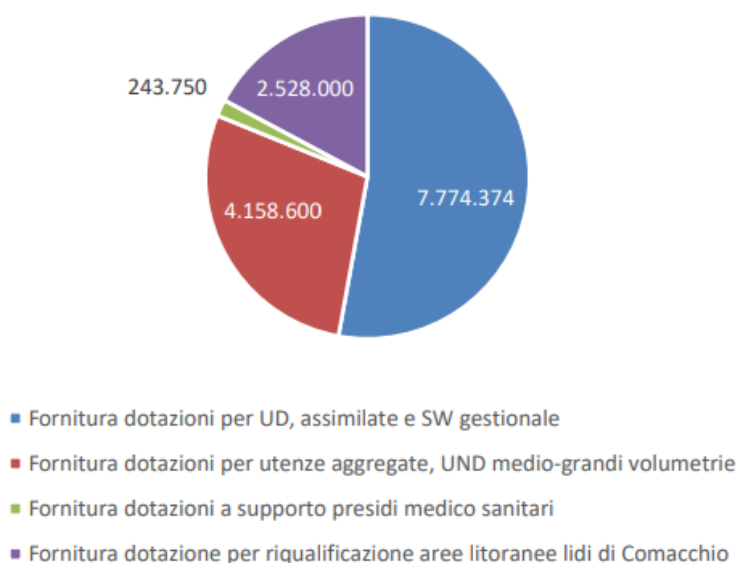
3. Investimenti attesi

Nell'ambito della definizione delle azioni costituenti il piano economico finanziario di affidamento, un ruolo preponderante è quello determinato dagli investimenti previsti per l'attuazione ed il mantenimento dei nuovi servizi o per la loro modifica nel corso dell'affidamento. Il percorso di razionalizzazione dei costi che caratterizzano l'azienda, necessario per garantire un andamento finanziario sostenibile, recuperando produttività ed elasticità nelle azioni, richiede in parallelo una serie di investimenti basilari senza i quali ogni modifica progettuale dell'assetto dei servizi non risulterebbe di tale efficienza. Ci si riferisce in particolare alla necessità di procedere ad una conversione della modalità di raccolta da sacco PAP a contenitori PAP (tipo bidoni carrellati o mastelli), la conseguente automazione migliorata dell'operatività nel servizio stesso e l'applicazione della tari puntuale misurata, nonché alla conclusione del processo di realizzazione capillare dei centri di raccolta sul territorio e di due piattaforme di trasferimento del rifiuto, una per area territoriale. La razionalizzazione con modifiche del sistema di raccolta prevede necessariamente il passaggio completo da raccolta domiciliare a sacchi verso il sistema a contenitori taggati con metodo RFID, al fine di garantirne la loro tracciabilità, nonché il completamento della consegna contenitori riguardanti il rifiuto da imballaggi in carta-cartone in luogo dei conferimenti definiti in modalità "sfusa". Per questa azione, Clara S.p.A. ha stimato di investire 2.600 k€ nei primi cinque anni del piano economico finanziario di affidamento, che permetteranno di concludere il processo di conversione e di rivedere diverse situazioni attualmente non conformi. L'investimento diventerà poi strutturale a cadenza quinquennale, al fine di garantire una mole di sostituzione dei contenitori, mantenendo in questo modo la piena efficienza del sistema.

Per dar seguito all'attivazione della tariffa puntuale misurata il sistema hardware e software di gestione delle letture dei contenitori verrà indirizzato verso un sistema integrato che garantisca automazione e geolocalizzazione della misura, lasciando ai lettori manuali un ruolo marginale ovvero legato a situazione contingenti: questa misura prevede un investimento complessivo di circa 500 k€.

Nell'ambito della modifica del sistema di raccolta alle utenze non domestiche di medio-grandi dimensioni e per la revisione dei percorsi di raccolta presso utenze domestiche aggregabili (ad es. zone rurali per le quali risulta opportuno aggregare gruppi di utenze sparse), la Società prevede di investire circa 650 k€ nei primi 4 anni del piano economico finanziario di affidamento, rendendo poi strutturale l'importo indicato anche nei successivi anni previsti in affidamento: in questa filiera di interventi sono da ricomprendere anche 171 attrezzature ingegnerizzate per il controllo del conferimento da installarsi in caso di utenze aggregate o comunque sulla necessità di tracciare i conferimenti da parte degli utenti in zone specifiche. È stata presa in considerazione la possibilità di integrare il servizio di raccolta presidi sanitari mediante il posizionamento di cassonetti ingegnerizzati ad accesso vincolato per permettere ove necessario una maggior elasticità nella gestione familiare di queste problematiche: è pertanto previsto un investimento di circa 250 k€ complessivo sulla durata dell'affidamento. Infine, nell'ambito della riprogettazione del sistema di raccolta presso il litorale turistico di Comacchio sono programmati investimenti di circa 2.600 k€ complessivo sulla durata dell'affidamento i quali, vista la loro specificità, potranno essere rimodulati all'atto dell'approvazione dello schema progettuale definitivo concordato con l'amministrazione comunale di riferimento.

Sintesi investimenti su servizio raccolta rifiuti



Con la prevista rimodulazione dei servizi di raccolta rifiuti, spazzamento meccanizzato, logistica a supporto delle raccolte, servizio di vigilanza e decoro, sarà necessario riqualificare il parco mezzi a servizio di Clara S.p.A.

L'investimento previsto per la riqualificazione ed il successivo mantenimento del parco mezzi con le idonee sostituzioni risulta pari a circa 8.400 k€ complessivo sulla durata dell'affidamento.

Le azioni che coinvolgono gli immobili di proprietà della società sono incardinate sostanzialmente su tre aspetti principali:

- la creazione di infrastrutture che completino i servizi a supporto della raccolta rifiuti e che possono quindi garantire al cittadino una maggior fruizione dei servizi nella loro interezza (centri di raccolta e piattaforme di trasferimento);
- un significativo riordino delle proprietà attualmente non valorizzate mediante duplice azione di riqualificazione oppure alienazione mediante mercato immobiliare;
- l'individuazione di una sede amministrativa di moderna concezione e la riqualificazione dei centri operativi attualmente in uso.

La linea di sviluppo prevede il rafforzamento dei centri operativi dislocati sull'ampio territorio al fine di garantire una completa capillarità sia nelle funzioni operative, che in quelle tecniche e di coordinamento, e la forte riduzione dei comparti meramente amministrativi (intendendosi anche i punti fisici di contatto con il cliente) e direzionali. In sintesi, gli investimenti previsti per il comparto immobiliare risultano pari a circa 9.400 k€ tutti previsti nel primo quinquennio di gestione.

La programmazione di investimenti rilevanti durante il primo quinquennio di gestione previsto testimonia la volontà della società di concretizzare uno sforzo riorganizzativo con un miglioramento complessivo del servizio erogato.

Complessivamente la società prevede di impegnarsi per circa 32.500 k€ sulla durata dell'affidamento. Di seguito il grafico che raffigura la consistenza degli investimenti nei due periodi principali dell'affidamento ovvero da anno zero ad anno cinque e da anno sei a termine affidamento:



È utile ricordare che il Metodo Tariffario Rifiuti MTR-2 presenta anche caratteristiche di *rate of return regulation*, regolazioni tipiche dei settori che necessitano apporto di capitali e consolidamento delle strutture patrimoniali degli operatori economici, pertanto nell'ambito di tale metodologia non solo il costo degli investimenti realizzati viene interamente riconosciuto ma anche remunerato tramite un WACC regolatorio, tramite l'utilizzo di deflatori ad incremento del capitale investito netto e tramite il time lag a copertura del "ritardo" con cui le immobilizzazioni vengono stratificate nel PEF tariffario. Pertanto la regolazione incentiva il Gestore alla realizzazione degli investimenti propedeutici all'efficientamento del servizio garantendo una remunerazione sul capitale investito netto.

4. Risultati attesi sulla finanza pubblica

Per quanto riguarda i prevedibili effetti sulla finanza pubblica derivanti dalla modalità di gestione prescelta, si possono rilevare i seguenti punti.

In primo luogo, come già rilevato al punto 4.1.1 della presente Relazione, l'affidamento oggetto di analisi rientra nella regolazione ARERA comprendente l'adozione del Metodo Tariffario Rifiuti (MTR), che si fonda sul principio di determinazione delle entrate tariffarie sulla base del riconoscimento dei costi efficienti. Ciò significa che il meccanismo che è alla base del sistema tariffario del settore implica la copertura dei costi riconosciuti tramite i ricavi da entrata tariffaria, generando un sostanziale effetto di impatto nullo sulla finanza pubblica.

Una potenziale criticità per la finanza pubblica potrebbe derivare dalla possibilità che la società affidataria del servizio incorra in perdite d'esercizio. Sulla base dell'attuale dettato normativo (TUSP, d.lgs. 175/2016, art. 21) nel caso in cui una società partecipata, come l'affidataria di questo servizio, conseguiva una perdita di esercizio, l'ente locale che ne detiene la partecipazione accantona nell'anno successivo, in apposito fondo vincolato, un importo pari al risultato negativo non immediatamente ripianato. Con riferimento a tale potenziale effetto negativo sulla finanza pubblica, si rileva, nel merito della società analizzata, quanto segue:

- dalla sua fondazione, risalente al 2017, la società Clara S.p.A. ha sempre conseguito un utile d'esercizio;
- il PEF alla base della concessione dell'affidamento prevede il mantenimento di questa condizione per tutta la durata dell'affidamento.
- Il contratto di servizio, redatto sulla base del contratto tipo ARERA di cui alla deliberazione 385/2023, contiene modalità azioni e strumenti finalizzati al mantenimento dell'equilibrio economico finanziario del PEF di affidamento.

In aggiunta, il PEF approvato, da un lato, non prevede alcuna distribuzione di utili nel corso degli anni, andando così a rafforzare la struttura patrimoniale dell'azienda e mettendo gli enti locali al riparo da ricadute negative sulla finanza pubblica, dall'altro lato prevede una virtuosa azione di riduzione dell'indebitamento che viene qui riassunta, con riferimento all'indice di indebitamento dell'azienda (calcolato come rapporto fra i debiti totali e il patrimonio netto dell'azienda):

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
Indice di indebitamento	11,20	10,52	10,51	10,50	10,78	9,95	9,03	8,56	8,30	8,07	7,52	7,29	7,13	6,77	6,12

Alla luce dei dati forniti, si ritiene dunque prevedibile che i comuni soci non dovranno intervenire sulla struttura finanziaria della società, evitando pertanto un risultato negativo sulla finanza pubblica. Al contrario, il miglioramento del livello di patrimonializzazione della società potrà portare ad un incremento del valore della stessa.

5. Altri risultati attesi sulla qualità del servizio

Per quanto concerne gli obiettivi di qualità, attualmente il bacino gestionale di Clara S.p.A., al pari di tutte le altre gestioni dell'Emilia Romagna, è inquadrata in prima applicazione nello schema I del quadrante di qualità tecnica e contrattuale relativa alla Delibera Arera 18 gennaio 2022 15/2022/R/rif "Testo unico per la regolazione della qualità del servizio di gestione dei rifiuti urbani (TQRIF)"

La pianificazione prevede il rispetto degli obblighi di servizio disciplinati dal TQRIF con la previsione che, gli ulteriori obblighi derivanti dal passaggio a schemi superiori, possa essere implementata nel corso dell'affidamento per il tramite di servizi integrativi.

Di seguito il quadro degli obblighi di cui al quadrante I al momento in essere:

Gli strumenti messi in campo per il rispetto degli obblighi di qualità richiesti prevedono:

- Tendenza all'OMOGENEIZZAZIONE del SISTEMA TARIFFARIO (Tariffa unica e misurata sul bacino ad esclusione di Comacchio e Cento) e di una fattura facilmente comprensibile. Il modello ipotizzato dal piano economico finanziario di affidamento prevede l'introduzione su tutto il bacino di una **tariffa unica** ad eccezione di Comacchio e Cento, e l'applicazione della **Tariffa a Corrispettivo Puntuale** (TCP) sui comuni con una suddivisione dei servizi offerti ai cittadini (UD) ed alle imprese (UND) sulla base della loro appartenenza al sistema «generalista» ovvero a quello «PAYT», utilizzando, allo scopo, un modello tariffario di seguito illustrato;
- RAZIONALIZZAZIONE sportelli front/office;
- Consolidamento RAPPORTO DIGITALE coi clienti e DEMATERIALIZZAZIONE dello strumento cartaceo;
- Formazione del personale per garantire ASSISTENZA PROFESSIONALE;
- Ideazione di nuovi PERCORSI DI COMUNICAZIONE;
- Potenziamento del controllo analogo con costituzione di CONTROLLO DI GESTIONE, UFFICIO REGOLAZIONE e UFFICIO MISURA.

6. Altri risultati attesi per la collettività

Preme evidenziare alcuni ulteriori profili che, in coerenza con l'adeguatezza tecnica e la congruità economica del progetto industriale presentato, comportano un beneficio alla collettività derivante dal modello prescelto:

- il modello gestionale prescelto permetterebbe di salvaguardare le competenze e il know-how acquisito, elemento fondamentale per l'efficiente fornitura del servizio considerando il particolare ed ampio sviluppo del territorio che si estende da zone ad economia prettamente industriale/commerciale (come il comune di Cento), a zone caratterizzate da economie di tipo rurale (agricoltura ed allevamenti), sino ad un comparto turistico-naturalistico a rilevanza nazionale qual è il comune di Comacchio ed i suoi sette lidi;
- il modello gestionale della società permette un'influenza diretta sull'organizzazione del servizio e sulla stessa struttura che lo eroga, permettendo agli Enti Locali di modularlo discrezionalmente in funzione delle esigenze, tempo per tempo esistenti, della collettività locale sia in materia di pianificazione degli interventi, sia di controllo del servizio erogato sul territorio, sia di pianificazione e realizzazione degli investimenti;
- Il modello di servizio implementato dal Gestore prevede già da alcuni anni la tariffa puntuale all'utenza, anticipando quanto previsto dagli obiettivi posti dal Piano regionale dei rifiuti, pertanto internalizza già dei costi che altri territori dovranno sostenere in futuro per la variazione del modello gestionale e che attualmente non si riflettono nei valori di benchmark;

- Il modello gestionale prescelto, considerando in particolare le caratteristiche economiche e sociale del territorio, riesce a soddisfare al meglio l'aspetto sociale e di prossimità che questo tipo di servizio riesce a realizzare soprattutto in termini di indotto lavorativo;
- Il progetto non presenta costi di transazione, intesi come oneri aggiuntivi derivanti dal coordinamento realizzato attraverso il mercato, dal momento che Clara S.p.A. è già attiva sul territorio da oltre venti anni (attraverso le società fuse AREA S.p.A. e CMV Servizi S.r.l.);
- Il progetto prevede la non distribuzione degli utili permettendo all'azienda di re-investire nel miglioramento della gestione a beneficio del territorio e degli utenti, e riducendo nel contempo il livello di indebitamento;
- la società si dimostra attenta alle tematiche socio-ambientali della propria comunità; infatti, promuove un progetto di educazione ambientale dedicato al tema della sostenibilità legata ai rifiuti e rivolto a tutte le scuole dei 19 comuni soci dell'azienda, dalle scuole d'infanzia fino agli istituti di istruzione superiore;
- Clara S.p.A. ha inoltre orientato il modello di gestione verso la sostenibilità del modello di business, redigendo dal 2020 un rapporto del Valore Pubblico. Il rapporto del Valore Pubblico, basato sul modello del bilancio integrato e del valore pubblico, pone in analisi l'andamento della Società anche in riferimento al contributo a gli SDGs (Sustainable Development Goals). L'applicazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile nella gestione dei rifiuti è essenziale per raggiungere una società più sostenibile e ridurre l'impatto ambientale negativo dei rifiuti. La Società ha preso in analisi i seguenti SDGs:
 - SDG 3 – Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età
 - SDG 4 – Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti
 - SDG 5 - Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze
 - SDG 8 – Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti
 - SDG 11 - rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili
 - SDG 12 - Consumo e produzione sostenibili
 - SDG 13 – Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere i cambiamenti climatici
 - SD 15 – Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre.

Al fine di meglio valutare gli altri impatti di natura sociale, ambientale ed economica sul territorio, si riprendono alcuni risultati conseguiti dalla società nel passato e riferiti comunque ad obiettivi previsti nel progetto presentato.

A livello economico, come il 91% della ricchezza generata da Clara S.p.A. viene distribuita agli stakeholder generando quindi un impatto positivo sul territorio di riferimento, con la seguente distribuzione:

- Il 61,36% ai fornitori (il 47% dei quali risiedono nella provincia di Ferrara)
- Il 36,1% al personale (di cui il 34% risiede a meno di 10km dalla sede, il 52% tra i 10 e i 40km e il 4% oltre i 40 km, comunque tutta la ricaduta è sulla Regione)
- Il 1,3% ai finanziatori
- Il 0,97% alla pubblica amministrazione
- Il 0,19% agli utenti.

La già citata non distribuzione degli utili rappresenta un'ulteriore modalità di accrescimento del valore dell'azienda e della sua capacità di redistribuzione tramite la possibilità di sviluppare progetti di investimento senza necessità di indebitamento o finanziamento soci.

Dal lato ambientale, apprezzabile è inoltre il miglioramento dell'efficienza ed efficacia del parco mezzi circolanti che se da un lato ha permesso di effettuare una riduzione dei mezzi circolanti (-14%), dall'altro lato è aumentato il numero dei mezzi a minor impatto ambientale (Euro 6). Il progetto presentato prevede la continuazione degli obiettivi di sostenibilità e riduzione delle emissioni climalteranti del parco mezzi grazie al piano investimenti. Inoltre, gli investimenti sul patrimonio immobiliare sono orientati anche al suo efficientamento in termini di riduzione dell'impronta ambientale.

Dal lato dell'attenzione alle condizioni di lavoro, la società garantisce elevati standard di formazione del personale, con la percentuale di persone formate che si attesta al 89,6%. Nonostante la riduzione di personale, nell'atto delle sostituzioni, per riallineare la consistenza del personale ai nuovi modelli organizzativi più efficienti, la Società ha introdotto, nel 2021, 49 persone, di cui il 40% sono under 30 e la restante parte under 40, con ovvie ricadute sull'occupazione. Clara S.p.A., inoltre, impiega anche 51 persone appartenenti a categorie protette, garantendo quindi una attenzione all'inclusività del contesto lavorativo. Altro dato rilevante sulle ricadute sul territorio è rappresentato dal numero di contratti a tempo indeterminato, che rappresenta il 95% dei dipendenti. Sulla qualità del lavoro, di rilievo, l'andamento degli infortuni nel periodo 2018-2021: questi sono passati da 62 a 24 (-60%). Nel medesimo periodo il lavoro di riorganizzazione della Società ha portato ad una riduzione del 1% del tasso di assenteismo ed un'importante riduzione, anche nel processo di avvicinamento agli elementi regolatori di ARERA, dei tempi di attesa medio sulle segnalazioni (ridotti del 85%).

Sempre sul lato dei riflessi sociali dell'attività svolta, da segnalare l'intensa attività in termini di educazione ambientale tramite la realizzazione in media di 300 eventi nelle scuole, coinvolgendo, nel periodo di 4 anni, quasi 20.000 studenti del territorio.

Rispetto alle attività on-line, Clara S.p.A. ha coinvolto, con newsletter, circa 62.000 persone, portando i contatti dei propri canali digitali al raddoppio rispetto al 2018 (nel 2021 sono stati 148.500).

Il progetto presentato prevede la continuazione di questa attenzione alla comunicazione, alla educazione ambientale e sensibilizzazione ai migliori comportamenti per ridurre la produzione di rifiuti ed il loro corretto smaltimento.

Da segnalare la forte attenzione nei confronti della soddisfazione dell'utenza anche in termini di flessibilità operativa e capacità di monitoraggio. Un importante presidio territoriale previsto dal progetto è rappresentato dalla disponibilità di Centri di Raccolta. Dal 2019 al 2021 è avvenuto un importante incremento delle ore di apertura dei Centri di Raccolta (+40%), gestendo circa 33.000 utenti direttamente agli sportelli, con una forte riduzione delle segnalazioni (-99%), e una forte implementazione dell'uso dei canali digitali di contatto (4.000 contatti in più rispetto al 2020), questo anche come conseguenza della pandemia, tendenza poi rimasta.

La società, negli ultimi anni, effettua a cadenza annuale una analisi di soddisfazione degli utenti: questo strumento permette di valutare la qualità dei servizi erogati e il grado di soddisfazione: l'ultima analisi compiuta nel 2021 ha interessato un campione rilevante (circa 1% dell'utenza servita). L'indice sintetico di soddisfazione è stato del 81,1%: il dato rilevante di questa analisi è stato l'elevatissimo apprezzamento di alcuni servizi molto impegnativi, in ordine all'intensità di personale e parcellizzazione organizzativa, quali Eco Stop (94%), Eco Mobile (93%), Centri di raccolta (che come detto sono molto diffusi sul territorio – 90%), ed anche i servizi diretti all'utenza (servizi on-

line, tempi attesa servizi a chiamata, comportamento degli addetti, servizi agli sportelli) che in media hanno raccolto un 85% di gradimento, a sottolineare la grossa vicinanza tra gli addetti della società (Che come detto provengono tutti dall'Emilia Romagna, e la maggior parte proprio dal territorio servito). Giova ricordare che la Società opera su circa 2.000kmq, con densità abitative estremamente differenziate a seconda dei contesti amministrativi servizi: nonostante questa disomogeneità, Clara S.p.A. ha impostato un modello di servizio omogeneo (PaP) mantenendo, nel tempo, un livello di disservizio estremamente limitato rispetto all'elevata intensità di servizi: questo parametro, che ha avuto, nel periodo osservato, una riduzione del 11%, attestandosi a 2 segnalazioni ogni 10.000 servizi effettuati.

A tutto ciò vanno inoltre sommate le caratteristiche di Clara S.p.A.: ha acquisito una profonda conoscenza del business grazie alla quale riesce ad erogare servizi all'utenza con un buon livello di risultato ed attenzione agli obiettivi cogenti, dotandosi di un piano economico finanziario di affidamento che tiene conto anche del metodico allineamento dei costi al mercato di riferimento: su questo modello si è costruito il rapporto sinergico ed operativo tra l'Erogatore del Servizio, le Amministrazioni che con il modello di gestione concorrono equitativamente agli indirizzi strategici ed il Territorio, particolarmente eterogeneo nel suo sviluppo, ma con un pulsione all'equità e parità di servizio reso.

La società possiede al suo interno un elevato livello di competenze e know-how sull'intera filiera ambientale che le permette di gestire le diverse attività garantendo anche flessibilità e capacità di risposta alle esigenze aggiuntive del territorio. Ad esempio, l'azienda cura e svolge nell'ambito del rapporto contrattuale con i comuni Soci, anche servizi aggiuntivi quali, ad esempio, manutenzione verde pubblico, disinfestazione, derattizzazione oltre a quelli connessi alla peculiarità del territorio, come il servizio di pulizia delle spiagge e delle coste che riguarda 25 Km complessivi di estensione.

L'attenzione prestata dalla società alle esigenze del territorio, all'impegno profuso nel migliorare la soddisfazione dell'utenza, la comunicazione nei confronti della cittadinanza e la sua sensibilizzazione in tema di gestione dei rifiuti, all'attento monitoraggio del servizio reso, alla cura delle risorse umane, così come agli impatti ambientali della sua gestione, tutto ciò rafforzato anche dalla vicinanza alla collettività dei comuni soci, supportano l'aspettativa che gli obiettivi del progetto industriale possano essere raggiunti anche dal punto di vista dell'impatto sociale ed ambientale sul territorio.

SEZIONE C – CONCLUSIONI

In base alla normativa regionale di cui alla già citata LR. Emilia-Romagna 23/2011, la competenza all'adozione delle decisioni inerenti alla forma di gestione per la concessione dei servizi regolati dall'Agenzia è in capo agli organi politici della stessa, in particolare ai rappresentanti dei territori oggetto del nuovo affidamento: i Consigli Locali, uno per ciascuna provincia, cui partecipano tutti i comuni della provincia stessa, e il Consiglio d'Ambito, composto da 9 membri in rappresentanza delle 9 province, ciascuno nominato dal Consiglio Locale della relativa provincia.

In ossequio a quanto previsto dalla legge regionale citata dunque:

- con deliberazioni nn. 7 e 8 del 29 settembre 2017 il Consiglio Locale di Ferrara ha proposto al Consiglio d'Ambito, ai fini del nuovo affidamento del servizio di gestione dei rifiuti urbani, di procedere all'individuazione di un nuovo bacino composto dai comuni gestiti da Clara S.p.A. dando mandato alla struttura tecnica dell'Agenzia di procedere, verificata la

- sussistenza dei necessari requisiti giuridici, tecnici ed economico-finanziari, al nuovo affidamento del servizio secondo il modello dell'*in house providing* alla società Clara S.p.A.;
- la proposta formulata dal Consiglio Locale è stata accolta dal Consiglio d'Ambito con deliberazione n. 71 del 12 ottobre 2017 con la quale il Consiglio ha disposto l'avvio delle attività istruttorie inerenti alla verifica dei presupposti richiesti dall'ordinamento per l'affidamento *in house*;
 - con deliberazione n. 9 del 18 ottobre 2023, poi confermata dalla deliberazione n. 88 del 18 ottobre 2023 del Consiglio d'Ambito, il Consiglio Locale di Ferrara ha approvato lo stralcio del Piano di ambito di Ferrara in forma di proposta al Consiglio d'Ambito ai fini del nuovo affidamento del servizio a Clara S.p.A.

Come si vede dunque gli amministratori locali hanno espresso la volontà di non ricorrere al mercato, mantenendo il servizio in capo alla propria azienda *in house*, già affidataria del medesimo, nei modi e nelle forme di cui alla L.R. 23/2011 citata;

Sulla base delle deliberazioni adottate dai competenti organi politici l'Agenzia ha dunque condotto l'istruttoria in ordine alla sussistenza dei requisiti richiesti dall'ordinamento per l'affidamento a Clara S.p.A. del servizio di gestione integrata dei rifiuti urbani secondo la forma dell'*in house providing* ed in ordine alla ragionevolezza e sostenibilità della scelta di non ricorrere al mercato, valutando la tenuta della gestione sotto il profilo della qualità del servizio, degli investimenti, dei costi del servizio per l'utenza e per gli enti soci, nonché della tenuta della gestione dal punto di vista societario, sociale e ambientale.

In sintesi l'analisi effettuata sui risultati attesi quanto progressi della gestione di Clara S.p.A., tenuto anche conto che la Società opera in un mercato regolato per la fornitura di un pubblico servizio, conduce alle seguenti considerazioni conclusive rispetto alla realizzazione del un nuovo affidamento secondo il modello *in house providing*:

- sotto il profilo di legittimità giuridica del modello di affidamento, la società Clara S.p.A. rispetta tutti i requisiti previsti dalla normativa vigente essendo una società a totale partecipazione pubblica, dedicata all'attività di erogazione del servizio di gestione dei rifiuti urbani nel territorio dei comuni soci e sottoposta ad un controllo dei medesimi che può dirsi analogo a quello esercitato sui propri servizi;
- dal punto di vista della qualità del servizio, tanto l'analisi dell'attività pregressa quanto quella dei risultati attesi restituisce una gestione rispettosa delle disposizioni della carta dei servizi in vigore fino all'approvazione, con deliberazione di Consiglio d'Ambito n. 76 del 26 luglio 2023, ai sensi della delibera ARERA 15/2022/R/rif, della nuova carta di qualità del servizio a base del nuovo affidamento; come corroborato anche dalla mancata ricezione di segnalazioni di violazione degli standard ivi previsti. Risulta inoltre, per quanto riguarda gli obiettivi di RD previsti nel PRGR vigente fino a maggio 2022, il raggiungimento di una buona performance di RD che in base alla pianificazione sottesa al presente affidamento si prevede di implementare nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi dell'attuale PRRB. In particolare la pianificazione futura, come meglio dettagliato nella parte relativa agli obiettivi attesi della gestione, tra le azioni di maggior rilievo per il raggiungimento degli obiettivi sfidanti del PRRB, prevede: l'omogeneizzazione e standardizzazione dei servizi di raccolta, una conversione totale a raccolta domiciliare (tranne alcune peculiarità di Cento e Comacchio), la creazione di percorsi di raccolta dedicati, una revisione della struttura tecnica di logistica post raccolta con la realizzazione di stazioni di trasferimento dedicate, un'esternalizzazione dei servizi più

distanti dalle sedi dei centri operativi a seguito della prevista riorganizzazione, e la futura conversione (quando servizio e obiettivi saranno a regime) dei servizi domiciliari porta a porta delle aree rurali in servizi a prossimità per portare all'ulteriore contenimento della componente costi, nell'ottica della prosecuzione di azioni di razionalizzazione che contemperino, da un lato, gli obiettivi richiesti dalla pianificazione sovraordinata e, dall'altro, l'attenzione alla sostenibilità economico finanziaria e sociale delle future tariffe attese;

- rispetto agli investimenti, stanti anche le difficoltà derivanti dalle – comunque necessarie – politiche di integrazione societaria conseguenti alla creazione di Clara S.p.A. dalla fusione dei due precedenti gestori, la Società ha intrapreso negli ultimi anni un percorso di razionalizzazione degli investimenti dal punto di vista, in particolare, della dislocazione territoriale dei centri operativi e dei centri di raccolta, anche nella direzione di migliorare la qualità del servizio reso e, su questa strada, già intrapresa negli ultimi anni di gestione, il piano del nuovo affidamento prevede un importante impegno all'ulteriore miglioramento;
- sotto il profilo dei costi del servizio per l'utenza, la gestione presenta un profilo di costi più elevato rispetto alle altre realtà del territorio regionale. Tuttavia, come si è avuto modo di specificare nelle sezioni precedenti, è necessario considerare tale dato in relazione a fattori esogeni che insistono sul territorio (es. estensione territoriale, bassa densità abitativa, eterogeneità dei contesti, elevati flussi turistici e presenza di seconde case) che rendono, a parità di qualità del servizio reso, intrinsecamente più complesso l'ottenimento di risultati di efficienza gestoria. D'altro canto il PEF analizzato, rivolto all'affidamento futuro, evidenzia la chiara consapevolezza di queste problematiche, puntando sull'individuazione di profili di miglioramento negli anni in relazione a quanto sopra indicato, pur rimanendo le condizioni naturali di svolgimento del servizio non modificabili essendo connaturate al territorio e quindi non dipendenti dal gestore e dalla modalità di affidamento. L'applicazione delle riduzioni di costo previste nell'art 6 "corrispettivo" del contratto di servizio, da applicarsi sull'ammontare dei costi riconoscibili ai sensi della metodologia tariffaria vigente, si tradurrà, inoltre, a tutti gli effetti in una riduzione dei costi attesi per gli utenti, a beneficio della collettività servita dal gestore. Tale riduzione stimabile, sulla base dei dati disponibili utilizzati nell'ultima manovra tariffaria approvata, in un valore compreso tra l'1% e il 2% del PEF, è di fatto equiparabile a quella che ragionevolmente deriverebbe dall'applicazione del ribasso atteso ottenibile in sede di gara.
- dal punto di vista dei costi del servizio per gli enti soci, come rilevato nella presente Relazione, l'affidamento oggetto di analisi rientra nella regolazione ARERA comprendente l'adozione del Metodo Tariffario Rifiuti (MTR), che si fonda sul principio di determinazione delle entrate tariffarie sulla base del riconoscimento dei costi efficienti. Ciò significa che il meccanismo alla base del sistema tariffario del settore implica la copertura dei costi riconosciuti tramite i ricavi da entrata tariffaria, generando un impatto sostanzialmente nullo sulla finanza pubblica. Inoltre si evidenzia che il progetto prevede la non distribuzione degli utili permettendo all'azienda di re-investire nel miglioramento della gestione a beneficio del territorio e degli utenti, e riducendo nel contempo il livello di indebitamento;
- in relazione ad altri possibili effetti sulla finanza pubblica, né rispetto alla gestione pregressa né in riferimento ai risultati attesi, si prevede che i comuni soci dovranno intervenire sulla struttura finanziaria della società; al contrario, il programmato miglioramento del livello di patrimonializzazione della società previsto dal Piano di affidamento potrà portare ad un incremento del valore della stessa riducendo il debito a carico degli Enti soci al termine della

concessione.

- dal punto di vista societario, la definizione dell'assetto di Clara S.p.A., derivante dalla fusione di Area S.p.A. e CMV Raccolta S.r.l., completato nel 2017 ha portato ad una compagine societaria che oggi si presenta maggiormente solida e supportata dai comuni del bacino gestionale, alcuni dei quali di medio-grandi dimensioni fra quelli del territorio ferrarese; l'assetto così definito appare sufficientemente in grado di supportare, da un punto di vista finanziario e patrimoniale, l'attività dell'azienda, fatto salvo che la realizzazione degli obiettivi esposti nel PEF di affidamento approvato non comporterà in ogni caso oneri aggiuntivi per la finanza pubblica;
- dal punto di vista sociale e ambientale, la società ha mostrato nel tempo, e ha confermato nel progetto di affidamento, una sensibilità rispetto agli impatti sul territorio ed in generale un'attenzione ai portatori di interesse interni ed esterni, ponendo i temi ambientali, sociali e di benessere dei lavoratori all'interno dei propri obiettivi.

Da tutto quanto sopra evidenziato si può concludere che Clara S.p.A. abbia tutte le caratteristiche per essere considerato un operatore economico idoneo ad operare come concessionario del servizio di gestione integrata dei rifiuti urbani secondo il modello dell'*in house providing* secondo quanto deliberato dai competenti organi politici dell'Agenzia e che la scelta di non ricorrere al mercato abbia i caratteri di ragionevolezza e sostenibilità necessari.