



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

DIREZIONE GENERALE

**Relazione tecnica al
“Programma per la riorganizzazione e il riassetto
delle società provinciali – 2016 –”**

Approvata con deliberazione n. 542 di data 8 aprile 2016 della Giunta provinciale

Legge provinciale 10 febbraio 2005, n. 1 (articolo 18)

INDICE

A. CONSIDERAZIONI PRELIMINARI.....	4
1. Premessa metodologica.....	4
2. Una visione unitaria per il Gruppo Provincia.....	4
3. I passi finora compiuti e quelli a tendere.....	5
B. LA RIQUALIFICAZIONE DELLE SOCIETÀ DI PRIMO LIVELLO	9
1. L'aggregazione per poli.....	9
1.1. Il polo della liquidità.....	9
1.2. Il polo dei trasporti.....	11
1.2.1 Verso una più forte governance unitaria	12
1.2.2 L'intermodalità	14
1.2.3 Il caso AEROGEST s.r.l.: considerazioni ulteriori.....	17
1.3. Il polo dell'informatica e delle telecomunicazioni	19
1.3.1 Quale schema organizzativo per il fabbisogno pubblico di informatica.....	22
1.3.2 L'ipotesi conservativa della società deputata ai servizi informatici	22
1.3.3 Lo scenario evolutivo dell'articolazione a presidio dell'informatica (e non solo)	23
1.3.4 La possibilità della privatizzazione estesa per il settore informatico.....	25
1.3.5 Elementi di riflessione sulle opzioni per il settore informatico	26
1.3.6 Esiti del riassetto adottato nel 2008 per il comparto delle telecomunicazioni.....	27
1.3.7 Il tentativo del partenariato pubblico – privato nelle telecomunicazioni.....	28
1.3.8 Nuovi indirizzi per lo sviluppo della banda ultra larga	29
1.4. Il polo dello sviluppo territoriale	31
1.4.1 La revisione interna a Trentino Sviluppo S.p.A.	32
1.4.2 Per una funzione più orientata allo sviluppo.....	33
1.4.3 Il rapporto fra sviluppo, ambiente ed energia	34
1.5. Il polo del patrimonio immobiliare	35
1.5.1 Opportunità e modalità.....	35
2. La riconfigurazione strategica della missione di interesse generale	37
2.1. L'edilizia abitativa	37
2.1.1 Gli scenari possibili	39
2.2. Il credito	40
3. Gli enti locali e le società con la Provincia.....	41
3.1. L'esigenza del confronto fra livelli territoriali di governo	41
3.2. L'alleanza fra Provincia e Comuni: il tassello del polo della liquidità.....	42
3.3. La formazione del personale come leva del cambiamento	43
3.4. Altri temi di interesse.....	43
C. LE PARTECIPAZIONE INDIRETTE DI MAGGIORE RILIEVO.....	45
1. Il comparto funiviario – criteri e termini per il riassetto	45
2. Le società operanti nel campo dell'energia elettrica	47
2.1. La compagine di Dolomiti Energia S.p.A.:.....	48
2.2. La posizione di FinDolomiti Energia s.r.l.....	49
3. L'asse autostradale e l'approdo ad una gestione totalmente pubblica e integrata.....	51
D. IL QUADRO D'INSIEME	55
1. La rappresentazione grafica del Gruppo Provincia	55

A. CONSIDERAZIONI PRELIMINARI

1. Premessa metodologica

Il presente documento costituisce la relazione tecnica di accompagnamento al “Programma per la riorganizzazione e il riassetto delle società provinciali – 2016 –”.

Lo schema grafico dell’attuale assetto del Gruppo Provincia è riportato nel capitolo D., con aggiornamento al 31 dicembre 2015 per le partecipazioni di primo grado e al 31 dicembre 2014 per quelle di secondo grado.

Tale relazione va integrata con il “Quadro dei dati economico-finanziari, degli investimenti e dei risultati gestionali degli enti strumentali della Provincia”, che è stato trasmesso in data 13 novembre 2015 al Consiglio provinciale e che contiene l’esposizione delle informazioni di dettaglio.

2. Una visione unitaria per il Gruppo Provincia

In relazione alle partecipazioni societarie si conferma l’intenzione di proseguire nel percorso seguito, nella misura in cui diventa essenziale, anche per gli equilibri fra autorità e concorrenza, riportare l’esercizio delle funzioni pubbliche della Provincia nell’alveo maggiormente istituzionale, senza rinunciare allo sviluppo di adeguate politiche di contesto e nella convinzione di una imprescindibile strategia da definire a livello di territorio e non più di solo governo provinciale. L’aumento della competitività del Trentino passa anche attraverso una rivisitazione dello strumento societario di livello provinciale e della missione di interesse generale affidata alla singola società, al fine di connettere in modo integrato il luogo pubblico dell’economia (dove, in generale, si amministra e, nello specifico, si erogano servizi a favore della collettività) e il luogo privato (dove si produce e si vendono beni e prestazioni in regime di mercato). Del resto, il funzionamento del mercato e i relativi risultati in termini di equità, crescita e giustizia distributiva dipendono fortemente dalla qualità dell’azione riferita all’autorità pubblica, che può al riguardo fare ricorso anche allo strumento societario nell’espletamento dei suoi compiti istituzionali ovvero nel perseguimento degli interessi affidati alle sue cure. Inoltre, non tutte le società provinciali sono imprese pubbliche, se e in quanto si rivelano strumentali all’ente Provincia, collocandosi fra le “quasi amministrazioni”, e al contempo, allorché operano nel mercato, trovano la loro ragione d’essere anche nel garantire il requisito dell’universalità nell’accesso ai servizi.

Accanto ad un’ulteriore azione di riduzione delle società e concentrazione delle attività omogenee il miglioramento della *performance* delle società, così razionalizzate, passa attraverso una diminuzione del loro apparato ed un maggiore tasso di sinergia, che possono e devono realizzarsi mettendo a fattore comune le risorse professionali oggi dislocate in ogni società attraverso il “Centro Servizi Condivisi” (vedi in fra).

La riorganizzazione e l’efficientamento del Gruppo Provincia sono, di conseguenza, obiettivi perseguiti:

- a) nell’ambito degli interventi di revisione del sistema pubblico provinciale e della spesa correlata;
- b) attraverso una visione unitaria, che riflette l’impostazione strategica ed organizzativa propria del Gruppo Provincia secondo l’articolo 18 della legge 10 febbraio 2005, n. 1;
- c) secondo molteplici linee di azione, che abbracciano i criteri dell’aggregazione per poli, dell’eliminazione delle partecipazioni non più utili o istituzionalmente non sostenibili e della riduzione degli oneri amministrativi e finanziari in coerenza

con gli aspetti elencati per lettera all'articolo 1, comma 611, della legge 23 dicembre 2014, n. 190:

- 1) la concentrazione in un soggetto unico a servizio delle società provinciali delle attività e delle funzioni non strategiche svolte dalle stesse ("Centro servizi condivisi"): la Giunta provinciale ha approvato con deliberazione n. 147 di data 9 febbraio 2015 le direttive alle società strumentali della Provincia per il consolidamento del Centro nell'ambito degli interventi di riorganizzazione del sistema pubblico provinciale ai sensi dell'articolo 18 della legge provinciale 2005, n. 1 e per gli effetti dell'articolo 7, comma 3bis, della legge provinciale 27 dicembre 2010, n. 27;
- 2) la definizione del numero massimo di componenti l'organo di amministrazione e dei limiti massimi dei compensi nelle società controllate dalla Provincia ai sensi dell'articolo 18 bis della legge provinciale 10 febbraio 2005, n. 1: la Giunta provinciale con deliberazione n. 787 di data 20 aprile 2007 ha definito criteri e modalità attuative, cui sono seguiti per la fissazione dei limiti massimi diversi provvedimenti della Giunta provinciale (n. 2538 di data 16 novembre 2007, n. 1661 di data 3 luglio 2009, n. 2640 del 19 novembre 2010, n. n. 762 di data 19 aprile 2013 e n. 656 di data 27 aprile 2015);
- 3) l'approccio organizzato ed unitario in materia di personale delle società provinciali: tramite una specifica disposizione contenuta nella legge provinciale 30 dicembre 2014, n. 14, sono state poste le basi sia per una reale omogeneizzazione economica fra il personale delle società provinciali sia per una effettiva gestione della mobilità dello stesso, in modo da superare le criticità connesse all'uso delle direttive; infatti, l'articolo 31, comma 6, aggiungendo il comma 8 bis all'articolo 58 della legge 3 aprile 1997, n. 7, autorizza APRAN, sulla base delle direttive della Giunta provinciale, a stipulare contratti collettivi di lavoro tipo di primo livello per gli enti strumentali di diritto privato della Provincia;
- 4) la razionalizzazione del Gruppo Provincia e la riduzione delle partecipazioni societarie: sono stati enunciati gli indirizzi sia nella relazione al disegno di legge "Bilancio di previsione per l'esercizio finanziario 2015 e Bilancio pluriennale 2015-2017 della Provincia autonoma di Trento", ora divenuta legge provinciale 30 dicembre 2014, n. 15, sia nelle "Linee guida per il riassetto delle società provinciali", adottate dalla Giunta provinciale con deliberazione n. 1909 di data 2 novembre 2015.

3. I passi finora compiuti e quelli a tendere

L'attività di indirizzo strategico e coordinamento, finalizzata alla riorganizzazione ed all'efficientamento del "Gruppo Provincia", è stata concretamente declinata nel modo seguente:

- a) nell'attuare l'allegato C della deliberazione n. 2063 del 29 novembre 2014, con cui sono state approvate le direttive per le società controllate dalla Provincia, la Giunta provinciale ha disposto con la deliberazione n. 147 di data 9 febbraio 2015 in ordine al consolidamento del "Centro Servizi Condivisi", emanando – ai sensi dell'articolo 18 della legge provinciale 10 febbraio 2005, n. 1 - le direttive alle società strumentali controllate della Provincia nell'ambito degli interventi di riorganizzazione del sistema pubblico provinciale, coerenti con

l'articolo 7, comma 3 bis, della legge provinciale 27 dicembre 2010, n. 27. Al riguardo, come si ricava dal documento allegato sub lettera "A" alla deliberazione in parola, si è provveduto a:

1. stabilire i servizi ulteriori da attivare, secondo la gradualità individuata, a favore del "Centro Servizi Condivisi" tramite un percorso che porterà all'adozione del piano dettagliato ed operativo in due fasi nel corso del 2015 mediante deliberazione della Giunta provinciale;
2. connotare il "Centro Servizi Condivisi" anche come luogo e presidio di competenze specialistiche a supporto del Gruppo Provincia (oggi svolto per il Codice Unico per l'Anticorruzione ed il Piano della Trasparenza ed a breve anche per il supporto nella definizione e la regia nella gestione del Contratto Collettivo Unico di Lavoro per le società), con particolare riferimento alla mobilità interna al Gruppo Provincia);
3. stabilire di organizzare specifici e periodici incontri con i presidenti e i direttori delle società controllate da questa Provincia, al fine di allargare l'esame di problematiche comuni, nonché, per le società partecipate, con i referenti delle strutture provinciali di merito.

In conformità alla propria deliberazione n. 147 di data 9 febbraio 2015 la Giunta provinciale ha, pertanto, approvato con deliberazione n. 1016 di data 22 giugno 2015 il piano temporale ed organizzativo per la progressiva attivazione dei servizi (I e II fase) a favore del "Centro Servizi Condivisi". Con il medesimo atto la Giunta provinciale si è espressa favorevolmente in merito alla proposta di trasformare la forma giuridica del "Centro Servizi Condivisi" in società consortile a responsabilità limitata, approvando lo schema di statuto, e ritenendo, a decorrere dall'efficacia dell'atto di trasformazione, così superato lo schema di Regolamento Consortile, a suo tempo approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 1595 del 2 agosto 2013. Con tale provvedimento è stato, peraltro, deciso di rivedere l'Allegato A) della deliberazione n. 147 di data 9 febbraio 2015, sostituendo, fra l'altro, il termine del 30 aprile 2015 con quello del 31 dicembre 2015 per la messa a disposizione del "Centro Servizi Condivisi" a titolo gratuito del personale delle società già assegnato, con relativa puntuale modifica del paragrafo 8., intitolato "Disposizioni transitorie sul personale e sulla sede. Ora con deliberazione n. 2427 di data 30 dicembre 2015 la Giunta provinciale ha rilevato che le ragioni a sostegno di questa modifica persistono, ad un esame approfondito e sulla base delle esigenze di rafforzamento maturate nel tempo, anche per il 2016 con riferimento alle prestazioni rese nei confronti della Provincia da parte del Centro quale luogo e presidio di competenze specialistiche a supporto del Gruppo Provincia, tenendo altresì conto di meglio bilanciare la ripartizione dei costi generali fra le società. Pertanto, si è deciso di modificare ulteriormente l'Allegato A) della deliberazione giuntale n. 147 di data 9 febbraio 2015, integrando il paragrafo 8., intitolato "Disposizioni transitorie sul personale e sulla sede", con il periodo: *"La messa a disposizione del "Centro Servizi Condivisi" del personale delle società avviene altresì a titolo gratuito dal 1 gennaio 2016 sino al 31 dicembre 2016 in relazione sia alle prestazioni rese dal medesimo centro nei confronti della Provincia sia alle risorse contabilizzate e ripartite nei costi generali."*;

- b) con deliberazione n. 656 di data 27 aprile 2015 la Giunta provinciale ha parzialmente rivisto i limiti massimi ai compensi spettanti ai componenti degli organi di amministrazione delle società controllate dalla Provincia, razionalizzando gli incrementi per deleghe ed incarichi speciali, circoscrivendo – rispetto alla disciplina statale – le ipotesi derogatorie alle società che svolgono servizi di interesse economico generale in regime di concorrenza e, soprattutto, stabilendo un limite al cumulo di compensi, oltre a concentrare in unico testo il complesso delle disposizioni amministrative anche in materia di società controllate o partecipate dagli enti locali;

c) sono stati acquisiti ed oggetto di analisi i regimi contrattuali in essere presso le società provinciali, al fine di poter istruire compiutamente il percorso volto alla definizione del contratto collettivo di lavoro tipo di primo livello mediante adozione di direttiva da emanarsi con deliberazione della Giunta provinciale. Con deliberazione n. 1015 di data 22 giugno 2015 la Giunta provinciale ha approvato, ai sensi dell'articolo 18 della legge provinciale 2005, n. 1, le seguenti direttive alle società strumentali della Provincia nell'ambito del processo finalizzato alla sottoscrizione del contratto collettivo di lavoro tipo di primo livello, previsto dall'articolo 58, comma 8 bis, della legge provinciale 7 aprile 1997, n. 7, stabilendo al riguardo che:

1. il componente, a titolo gratuito, che integra APRAN per la definizione del contratto collettivo tipo di lavoro sia individuato per il tramite del "Centro Servizi Condivisi";
2. alle società strumentali, che hanno costituito il "Centro Servizi Condivisi" sia preservata la facoltà di rilasciare al medesimo Consorzio idoneo mandato con procura speciale a rappresentare nella trattativa ogni singola società;
3. il membro così individuato, che integra APRAN, sia tenuto ad informare periodicamente le società strumentali in ordine all'andamento della negoziazione, avvalendosi del supporto del "Centro Servizi Condivisi";
4. la negoziazione, con relativa sottoscrizione, sia conclusa da successiva direttiva, da impartire mediante deliberazione giuntale, con cui il contratto collettivo di lavoro tipo, così sottoscritto, viene fatto proprio da ogni singola società quale ente strumentale della Provincia;

d) la riduzione delle società e delle partecipazioni societarie presuppone la verifica dell'ambito proprio dell'interesse pubblico, circoscrivendolo sia al perimetro essenziale dell'autorità sia alla missione istituzionale e, dove esiste la possibilità della competizione e non ci siano aree di fallimento del mercato, lasciando agli operatori privati il compito di erogare servizi. Nella relazione al disegno di legge "Bilancio di previsione per l'esercizio finanziario 2015 e Bilancio pluriennale 2015-2017 della Provincia autonoma di Trento", ora divenuta legge provinciale 30 dicembre 2014, n. 15, è stata ribadita l'opportunità di proseguire con il piano di efficientamento delle società del "Gruppo Provincia" e di riduzione delle partecipazioni indirette tramite le seguenti direttrici:

- razionalizzazione della gestione del patrimonio immobiliare provinciale, oggi distribuito in più società (in particolare incorporazione di Trento Fiere S.p.A. in Patrimonio del Trentino S.p.A.);
- revisione delle funzioni di sviluppo e cura delle tecnologie dell'informazione, anche in relazione al processo di completamento della banda larga;
- riduzione delle partecipazioni indirette (settore funiviario) e immissione sul mercato di società non strumentali (settore alberghiero).

Inoltre, in riferimento a:

- Trentino Sviluppo S.p.A.: la manovra ha posto l'obiettivo di rafforzarne il ruolo "nell'approntamento di azioni finalizzate ad accrescere la nascita e l'attrazione di nuove imprese da fuori Trentino, anche nella logica delle filiere";
- Patrimonio del Trentino S.p.A.: è stato messo l'accento sull'avvio di "un progetto di valorizzazione e dismissione del patrimonio immobiliare della Provincia e degli altri enti del settore pubblico provinciale";

- Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A.: è stata ribadita l'intenzione di rafforzarne il ruolo "quale banca di sistema di medie dimensioni capace di raggiungere un numero crescente di imprese nel territorio".

Quanto alle "Linee guida per il riassetto delle società provinciali", approvate con deliberazione giunta n. 1909 di data 2 novembre 2015, esse costituiscono a tutti gli effetti idonea direttiva per le società controllate dalla Provincia, in quanto tenute ad assicurare con tutti gli atti necessari la piena realizzazione degli obiettivi delineati. Inoltre, è stato precisato che in conformità a queste linee guida saranno adottati uno o più programmi di riorganizzazione in base all'articolo 18, commi 3 bis e 3 bis 1, della legge provinciale 10 febbraio 2005, n. 1 in relazione ai diversi settori presidiati, ovvero misure puntuali a livello legislativo o amministrativo.

Alla luce del percorso fin qui intrapreso l'azione di riduzione del numero e del carico di società provinciali passa, pertanto, attraverso un processo di:

- a) aggregazione per poli specializzati quali macro ambiti omogenei per settore di riferimento e per funzioni assegnate;
- b) valorizzazione dell'infrastruttura e del patrimonio - se ancora essenziale - di proprietà pubblica a fronte degli investimenti effettuati ed eventuale affidamento al mercato per le attività di gestione;
- c) ridefinizione in chiave strategica della missione d'interesse generale affidata alle società che operano in settori altamente specifici;
- d) dismissione - in assenza di interesse pubblico superiore ed alla luce del quadro di finanza pubblica provinciale - delle attività riguardanti aree già aperte al mercato ovvero di società che operano anche parzialmente in segmenti contendibili dal mercato.

Tale processo viene trattato nei paragrafi seguenti del capitolo successivo. Tuttavia, riguarderà, mediante misure da concertare nella sede istituzionale, anche le società a prevalente partecipazione degli enti locali e le partecipazioni indirette della Provincia nei settori fondamentali per l'economia trentina (turismo, per gli impianti di risalita, e valenza dell'acqua come bene primario, anche per l'energia). Di questa seconda parte si occupa il terzo capitolo.

B. LA RIQUALIFICAZIONE DELLE SOCIETÀ DI PRIMO LIVELLO

1. L'aggregazione per poli

Dopo attento esame e tenuto conto in particolar modo delle esigenze di concentrazione e di semplificazione rappresentate, si è individuato un processo di aggregazione per poli specializzati o tematici, con cui procedere ad un riassetto delle società provinciali in comparti omogenei secondo le linee che vengono di seguito illustrate.

1.1. Il polo della liquidità

Cassa del Trentino S.p.A. e Trentino Riscossioni S.p.A. operano rispettivamente nel settore finanziario e tributario: la prima gestisce a favore della Provincia la liquidità verso il sistema finanziario pubblico provinciale, la seconda gestisce a favore della Provincia e degli enti locali aderenti la liquidità in entrata. L'elemento comune della liquidità e l'importanza delle relative implicazioni sono alla base della concentrazione presso un unico soggetto delle attività:

a) attuali, in quanto svolte da:

- Cassa del Trentino S.p.A.: erogazione di finanziamenti per conto della Provincia, attivazione della provvista finanziaria, anticipazione delle spese previste negli strumenti di programmazione, consulenza in materia finanziaria e di partenariato pubblico – privato;
- Trentino Riscossioni S.p.A.: riscossione delle entrate affidate dai soci nelle varie fasi, gestione completa delle sanzioni amministrative (Codice della Strada), gestione del portale dei pagamenti;

b) future:

- gestione di tutte le entrate degli enti locali con garanzia del pieno controllo e del coordinamento della liquidità dei Comuni con quella della Provincia;
- finanziamento delle spese di investimento degli enti locali con l'opportunità di *cash pooling*.

Il modello, che mira ad ottimizzare la liquidità e a ridistribuirla nel sistema, prevede, quindi, che la società si strutturi in due distinte aree: (i) l'area "entrate" riscuote dai contribuenti la liquidità; (ii) l'area "finanza" attiva la provvista finanziaria tramite canali idonei come, ad esempio, la Banca Europea degli Investimenti o la Cassa Depositi e Prestiti.

Sul punto occorre rilevare quanto segue:

- 1) la società unica mantiene l'attuale configurazione di soggetto che svolge la sua attività esclusivamente nei confronti del gruppo di appartenenza secondo l'articolo 2359 del Codice Civile e nel rispetto del decreto legislativo 1 settembre 1993, n. 385 (Testo Unico Bancario);
- 2) il nuovo modello deve essere accettato da tutti i Comuni, al fine di garantire massa critica e sfruttare al massimo le potenziali sinergie;
- 3) fondamentale per il buon esito dell'operazione è disporre, già in fase iniziale, di un adeguato sistema contabile e informativo, che colleghi in rete tutti i soggetti coinvolti nel nuovo modello di funzionamento;
- 4) va esteso, tramite opportuno adattamento e con riferimento all'emissione di obbligazioni, al nuovo soggetto il meccanismo di *governance* proprio di Trentino Riscossioni S.p.A., in quanto si configura una ipotesi di *in house providing* frazionato o congiunto;

- 5) devono essere meglio affinate le disposizioni normative (come l'articolo 8 bis della legge provinciale 9 aprile 1973, n. 13, e l'articolo 25 della legge provinciale 16 giugno 2006, n. 3);
- 6) con la società unica si crea in capo alla stessa una concentrazione dei rischi finanziari del sistema pubblico provinciale, per cui serve una gestione di tali rischi attraverso:
 - (i) una corretta programmazione delle politiche di bilancio da parte di ciascun ente aderente;
 - (ii) la possibilità per la Provincia di controllare ed intervenire con appositi correttivi sulle politiche di bilancio adottate dagli enti aderenti;
 - (iii) la proceduralizzazione delle attività svolte dalla società unica;
- 7) vanno curati sia l'aspetto legato alla remunerazione delle somme in giacenza sia l'aspetto relativo alla provvista e al controllo della spesa;
- 8) deve essere gestito l'eventuale impatto sulle operazioni finanziarie in essere di Cassa del Trentino S.p.A..

Sul punto occorre specificare che per la parte relativa all'attività di Cassa del Trentino S.p.A. il coinvolgimento degli enti locali in qualità di soci, se dà vita ad un affidamento interno frazionato o congiunto, fa sì che siano possibili nei loro confronti operazioni di finanziamento, che, essendo destinati a soggetti controllanti (insieme ad altri), per definizione divergono da erogazioni rivolte al pubblico. Peraltro, la Direttiva 2014/24/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 febbraio 2014, relativa agli appalti pubblici, pubblicata in Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea L 94 del 28 marzo 2014, unitamente alle direttive coeve sulle concessioni e sugli appalti nei settori speciali, qualifica in modo innovativo la nozione di controllo analogo, che si realizza, quando l'amministrazione aggiudicatrice esercita un'influenza determinante sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni significative della persona giuridica controllata.

Da altro versante va precisato che, Cassa del Trentino, non possa essere qualificata come società che ricorre al mercato del capitale del rischio, dato che tale nozione è attribuibile a chi emette azioni diffuse tra il pubblico in maniera rilevante.

Per queste ragioni e tenendo conto della necessità di implementare correttamente il processo di aggregazione, la decorrenza della società unica della liquidità può essere fissata nel 2017. Peraltro, i risultati attesi non sono riferiti soltanto all'eliminazione di un organo di amministrazione e uno di controllo, ma possono essere così indicati:

- ottimizzazione delle risorse pubbliche del sistema finanziario pubblico provinciale mediante la realizzazione di un modello di *cash pooling* a livello pubblico provinciale;
- efficace controllo dei flussi di spesa pubblica di tutti gli enti locali aderenti;
- possibilità, per gli enti aderenti, di finanziare spese di investimento nel rispetto dell'equilibrio economico – finanziario del bilancio;
- riqualificazione delle società provinciali e del personale del sistema pubblico provinciale;
- miglioramento dei servizi per i cittadini tramite la gestione unitaria e coordinata delle entrate del sistema pubblico provinciale;
- governo unitario delle entrate con evoluzione da una logica gestionale delle entrate ad una logica di governo delle stesse.

Infine, si ritiene che un effetto positivo di tale aggregazione possa essere la progressiva riduzione del corrispettivo forfetario oggi riconosciuto dalla Provincia a Trentino Riscossioni S.p.A. con azzeramento già a decorrere dal 2018, fatto salvo il mantenimento dell'aggio entro le percentuali ad oggi fissate per la riscossione dei tributi provinciali.

In definitiva, il grado di interazione che si realizza con la società unica fra le attività di Cassa del Trentino S.p.A. e quelle di Trentino Riscossioni S.p.A. è retto dal fattore comune della liquidità (lato provvista e lato entrate, ma nell'ambito della finanza pubblica) come oggetto di un polo aggregato di e per finanza pubblica. In ragione dell'introduzione, poi, della nuova imposta comunale (IMIS) con l'articolo 12 della legge provinciale 30 dicembre 2014, n. 15 nonché (a decorrere dal 1 novembre 2015) di quella provinciale di soggiorno con l'articolo 16 bis della legge provinciale 11 giugno 2002, n. 8 (vedi pure il regolamento di esecuzione, emanato con decreto del Presidente della Provincia 16 aprile 2015, n. 3-17/leg) ed alla luce della valenza strategica per la finanza pubblica provinciale, l'opzione illustrata:

- a) rende ancora più debole l'idea di dismettere lo strumento societario e mettere a gara i relativi servizi lato riscossione tributaria;
- b) favorisce all'interno del comparto della liquidità sia l'ottimizzazione delle risorse (finanziarie, ma non solo) sia il rafforzamento delle aree specialistiche di *business* nell'ambito della gestione del denaro pubblico.

1.2. Il polo dei trasporti

L'ambito dei trasporti vede oggi operare quattro società controllate, di cui le prime tre strumentali:

- 1) Trentino Trasporti Infrastrutture S.p.A., la cui funzione riguarda la costruzione, la manutenzione e l'implementazione del patrimonio funzionale ai servizi di trasporto pubblico ferroviario ed automobilistico, curando le infrastrutture dedicate alla mobilità e la progettualità rilevante per i trasporti e l'ambiente;
- 2) Trentino Trasporti Esercizio S.p.A., incaricata della gestione del trasporto pubblico locale tramite linee su gomma, su rotaia e impianti funiviari;
- 3) Aeroporto Gianni Caproni S.p.A., che si occupa sia dell'infrastruttura sia della gestione dell'aeroporto di Mattarello e delle elisuperfici strategiche (sanitarie e per la protezione civile), promuovendo altresì l'utilizzo del mezzo aereo a scopo commerciale, turistico e sportivo (scuola ultraleggeri a motore);
- 4) Interbrennero S.p.A., preposta alla realizzazione e alla gestione di centri interportuali - con le relative infrastrutture - nonché dei servizi ferroviari (tradizionali, in modalità accompagnata o non accompagnata), intermodali, doganali e immobiliari (attività di logistica, trasporto e spedizione sia in Italia che all'estero).

In conformità alle indicazioni scaturite dal "Programma di sviluppo provinciale per la XV legislatura", approvato dalla Giunta provinciale con deliberazione n. 2297 di data 22 dicembre 2014, vanno aggiunte due partecipazioni relative ad infrastrutture di interesse decisamente nazionale, se non europeo:

- a) nell'Aeroporto Valerio Catullo S.p.A. per il quale si è già operata una precisa scelta con la costituzione di AEROGEST s.r.l. in vista del coinvolgimento (poi avvenuto) di ulteriore capitale privato e nella logica di aggregazione voluta dal piano nazionale, così come dispone l'articolo 32 della legge provinciale 22 aprile 2014, n. 1; infatti, la Giunta provinciale con deliberazione n. 940 di data 17 aprile 2014 ha stabilito di promuovere la costituzione della Società a responsabilità limitata denominata "AEROGEST s.r.l." avente l'oggetto sociale riportato nell'articolo 3 ("attività di gestione della partecipazione nella società Aeroporto Catullo S.p.A. al fine di orientarne gli obiettivi e le strategie in rapporto all'interesse del territorio di riferimento dei soci pubblici"); questa azione, da un lato, valorizzando e potenziando il polo aeroportuale veronese, esplica positivi effetti sulla competitività del sistema territoriale trentino, dall'altra parte, concorre a creare un sistema aeroportuale del Nord - Est, in modo da promuovere l'integrazione fra gli aeroporti di Verona e Brescia e quelli di Venezia e Treviso;

b) nell'Autostrada del Brennero S.p.A., che:

- ha costruito e gestito l'asse autostradale A22 per il collegamento fra l'area tedesca e la pianura padana lungo il corridoio strategico TEN – T;
- ora è in attesa di completare la procedura dell'affidamento diretto, qualora ricorrano le condizioni previste dall'articolo 17 della Direttiva 2014/23/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 febbraio 2014, sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, fermo restando che è ancora vigente, ai fini del rinnovo della concessione, il quadro individuato dagli articoli 5 e 5 bis della legge 11 novembre 2014, n. 164;
- opera anche nel settore della logistica e dei trasporti ferroviari combinati tramite società controllate (S.T.R Brennero Trasporti Rotaia S.p.A. e Rail Traction Company S.p.A.);
- ha contribuito alla costituzione – in esenzione fiscale e fino al termine della concessione autostradale - del fondo per il finanziamento del tunnel di base del Brennero ("Fondo pro Ferrovia") in attuazione dell'articolo 55 della legge 27 dicembre 1997, n. 449.

A proposito della concessione autostradale dell'asse A22 e delle politiche per una mobilità integrata fra gomma e rotaia si segnala che in data 14 gennaio 2016 è stato sottoscritto a Roma lo schema di protocollo di intesa fra lo Stato italiano (Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti), la Regione Trentino Alto Adige, le Province Autonome di Trento e Bolzano ed altre amministrazioni di rilevanza territoriale e locale per l'affidamento da parte dello Stato della gestione dell'autostrada del Brennero (A22). Sul punto si rinvia a quanto è analiticamente riportato nella stessa deliberazione n. 2428 di data 30 dicembre 2015, che la Giunta provinciale ha approvato, richiamando espressamente proprio gli articoli 2 e 17 della Direttiva 2014/23/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 febbraio 2014, sull'aggiudicazione dei contratti di concessione.

1.2.1 Verso una più forte governance unitaria

Premesso tale quadro, una ipotesi per creare una *governance* unitaria in materia di trasporti riguarda il consolidamento di Aeroporto Gianni Caproni S.p.A. nell'ambito di Trentino Trasporti S.p.A.. Al riguardo si possono ipotizzare due scenari:

- 1) dare applicazione all'articolo 50 della legge provinciale 9 luglio 1993, n. 16 (legge provinciale sui trasporti), che ancora autorizza la Giunta provinciale a trasferire a questa società a titolo gratuito le partecipazioni azionarie detenute ai sensi (non solo della legge provinciale 15 gennaio 1990, n. 4, ma anche) proprio della legge provinciale 21 aprile 1986, n. 11; tale disposizione è coerente anche con l'articolo 4, comma 2, della legge provinciale 9 luglio 1993, n. 16, in base al quale questa società può assumere partecipazioni in società aventi oggetto analogo ai trasporti;
- 2) procedere all'aggregazione di Aeroporto Gianni Caproni S.p.A. in Trentino Trasporti Esercizio S.p.A., ricalcando il modello di affidamento interno, che Trentino Trasporti Esercizio S.p.A. ha, in virtù dei requisiti comunitari (fra cui il controllo analogo), per il servizio di trasporto pubblico locale; in effetti l'Aeroporto Gianni Caproni S.p.A è affidatario *in house* della gestione aeroportuale ed aeronautica nella provincia di Trento per il periodo 2015–2020 in virtù della deliberazione della Giunta provinciale n. 2433 di data 29 dicembre 2014; i beni aeroportuali (pista ed aree limitrofe) sono di proprietà della Provincia e sono concessi in regime di utilizzo gratuito, giusto l'articolo 20 della legge provinciale 9 luglio 1993, n. 16, mentre altri beni funzionali (edificio dell'aerostazione ed *hangar*) sono di proprietà di

Aeroporto Gianni Caproni S.p.A. e potrebbero essere ceduti a Trentino Trasporti S.p.A., richiamandosi l'articolo 17 della legge provinciale 9 luglio 1993, n. 16, ovvero conferiti a quest'ultima mediante idonea scissione dell'attuale società aeroportuale.

Le modeste dimensioni della società aeroportuale in parola e la natura della gestione "in house" del servizio spingono preferibilmente per addivenire all'esito proprio della seconda ipotesi tracciata, maggiormente rispondente – del resto – alla riduzione del numero delle società e all'incorporazione in caso di attività analoghe. La qualifica di aeroporto minore per entità del traffico passeggeri/merci riconduce questo soggetto ad organismo di diritto pubblico non solo per la partecipazione sostanzialmente pubblica, ma, soprattutto, per la necessità dell'ausilio pubblico senza il quale il gestore non riesce ad operare. Andrà eventualmente acquisito il nulla osta di ENAC quale autorità di regolazione tecnica, certificazione, vigilanza e controllo nel settore dell'aviazione civile, oltre alla verifica del possibile affinamento delle disposizioni di cui alla legge provinciale 9 luglio 1993, n. 16. Peraltro, limitatamente a questo profilo non paiono frapporre ostacoli: (i) l'articolo 10, comma 13, della legge 24 dicembre 1993, n. 537, con cui è stata disposta la costituzione di apposite società di capitale per la gestione dei servizi e per la realizzazione delle infrastrutture negli aeroporti gestiti anche in parte dallo Stato; (ii) il decreto del Ministro dei trasporti e della navigazione 12 novembre 1997, n. 521, che, emanato di concerto con il Ministro del tesoro, stabilisce i criteri per la costituzione di tali società di gestione e che si applica per la parte non coperta dalla disciplina legislativa provinciale.

Inoltre, va pure ricordato come la deliberazione della Giunta provinciale n. 1194 di data 14 luglio 2014 abbia confermato per i servizi di trasporto extraurbano su gomma e ferroviario l'affidamento *in house providing* a Trentino Trasporti Esercizio S.p.A. sino al 30 giugno 2019, fornendo i mezzi finanziari necessari anche sotto forma di strumenti compensativi per l'assunzioni di vincoli correlati ad obblighi di servizio pubblico. Tuttavia, la ristrutturazione, avviata nel 2008 e basata sul binomio societario, è stata concepita come funzionale all'affidamento dei servizi di trasporto mediante gara. In tal caso, infatti, il vincitore della gara subentrerebbe alla Trentino Trasporti Esercizio S.p.A. nella gestione dei servizi, rilevandone il personale e usufruendo dei beni e dei mezzi di Trentino Trasporti Infrastrutture S.p.A. mediante il contratto di affitto di azienda. Peraltro, rispetto all'impostazione seguita dalla deliberazione della Giunta provinciale n. 663 di data 14 marzo 2008 si sono oggi manifestate esigenze di ulteriore semplificazione nella *governance* dei trasporti ed unitarietà nelle sinergie operative fra Trentino Trasporti S.p.A. e Trentino Trasporti Esercizio S.p.A.. Queste esigenze, infatti, alla luce delle criticità della situazione economica generale e degli spunti forniti dal quadro normativo in materia di servizi di trasporto possono costituire ragioni ispiratrici di una possibile riunificazione societaria con la previsione di due distinte divisioni (infrastrutture e gestione), al fine di mantenere, con gli opportuni accorgimenti, l'opzione del mercato per lo svolgimento dei servizi di trasporto. Sul punto le finalità che hanno portato a mantenere separati infrastrutture ed esercizio possono essere perseguite, in termini di salvaguardia degli investimenti e del patrimonio infrastrutturale, all'interno di un'unica società, avvalendosi del regime di segregazione, di cui all'articolo 2447 bis del Codice Civile, per i "patrimoni destinati ad uno specifico affare". Peraltro, qualora per il 2019 si decidesse di affidare mediante gara il servizio di trasporto pubblico su gomma, potrebbe essere valutata e realizzata più rapidamente (avendo già operato una sorta di scissione) l'idea di costituire per tempo una società di secondo grado, allo scopo di meglio consolidare l'affitto del relativo ramo d'azienda.

Sul punto va coerentemente ricordato come in occasione del rinnovo delle cariche sociali in Trentino Trasporti S.p.A. e Trentino Trasporti Esercizio S.p.A., avvenuto nel mese di luglio 2014, siano stati unificati i componenti dei due consigli di amministrazione, in modo

sia da presidiare più efficacemente costi infrastrutturali e costi gestionali sia da proporre forme rafforzate di integrazione in termini di assetto, *governance*, servizi direzionali e *staff*.

Allo scopo di giungere alla riunificazione societaria occorre, peraltro, liquidare le quote di Trentino Trasporti S.p.A., seppure minime, ancora in mano privata, in quanto è tuttora previsto il requisito del capitale pubblico della società esercente il servizio di interesse economico generale (quale il trasporto pubblico) per effetto del combinato disposto dell'articolo 10, comma 7, lettera d), della legge provinciale 17 giugno 2004, n. 6, e dell'articolo 13, comma 3, della legge provinciale 16 giugno 2006, n. 3. Una possibile alternativa è rappresentata dalla modifica normativa, ammessa nei limiti dell'articolo 5 del Regolamento (CE) n. 1370/2007 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2007, relativo ai servizi pubblici di trasporto di passeggeri su strada e per ferrovia e che abroga i regolamenti del Consiglio (CEE) n. 1191/69 e (CEE) n. 1107/70. Analogo discorso andrebbe esteso alle azioni non pubbliche dell'Aeroporto Gianni Caproni S.p.A., qualora si scegliesse la soluzione della società unica.

1.2.2 L'intermodalità

In secondo luogo, la concentrazione delle attività di trasporto passa attraverso la valorizzazione dello scalo intermodale come infrastruttura di preminente interesse pubblico. Ci si riferisce in questo caso alle attività interportuali di logistica, trasporto e spedizione che sono curate da Interbrennero S.p.A., società controllata dalla Provincia e non ricompresa fra gli enti strumentali di cui all'articolo 33 della legge provinciale 16 giugno 2006, n. 3, ma che trova il riferimento causale nella legge provinciale 7 giugno 1983, n. 17, recante "Interventi per la realizzazione dell'interporto doganale di Trento".

Ora la proprietà dello scalo intermodale quale infrastruttura al servizio del territorio assume una valenza pubblica in ragione dei pertinenti richiami della legge provinciale 9 luglio 1993, n. 16:

- all'articolo 3, comma 3, lettera b), con cui il piano provinciale dei trasporti contiene anche "l'individuazione degli indirizzi e degli interventi per l'integrazione ed il coordinamento intermodale dei diversi sistemi" di trasporto;
- all'articolo 4, comma 1, lettera d), quando incide l'oggetto e la costituzione di Trentino Trasporti S.p.A. anche con riferimento "all'apprestamento di aree e la realizzazione di strutture per il trasporto delle merci, il loro smistamento e magazzinaggio e per l'interscambio modale";
- all'articolo 4, comma 2, quando, seppure da interpretare in modo conforme al Decreto Bersani, ammette che Trentino Trasporti S.p.A. può assumere partecipazioni in società aventi oggetto analogo anche promuovendone la costituzione.

Anche in questo caso si presentano due scenari, che presuppongono la messa in sicurezza dell'equilibrio economico – finanziario di Interbrennero S.p.A. e le prospettive di crescita della domanda di intermodalità, soprattutto in presenza di politiche selettive di pedaggio nell'attraversamento dell'arco alpino:

- 1) dati gli investimenti effettuati sull'infrastruttura interportuale, l'esistenza di Interbrennero S.p.A. potrebbe essere garantita come realtà di secondo livello sotto Trentino Trasporti S.p.A., alleggerendola della parte connessa ai servizi, da rimettere sul mercato; l'affidamento a terzi della gestione del polo interportuale potrebbe essere propedeutica alla salvaguardia dell'interesse pubblico sottostante l'infrastruttura, consolidando ragionevolmente ed in un secondo tempo il patrimonio intermodale presso

Trentino Trasporti S.p.A.; il risultato finale sarebbe, quindi, la cessazione di Interbrennero S.p.A. con benefici effetti:

- (i) rafforzamento della *governance* unitaria in materia di mobilità integrale persone/merci;
- (ii) risparmio per riduzione degli organi sociali;
- (iii) coerenza con il quadro normativo vigente;
- (iv) arretramento al mercato di attività tipicamente economiche (dalla gestione dell'interporto ai servizi connessi all'intermodalità);

fanno da contrappasso alcuni punti di attenzione: l'effettivo interesse degli operatori di mercato i privati a subentrare in tali attività e la posizione degli attuali soci privati di Interbrennero S.p.A.;

- 2) la riconosciuta valenza pubblica della piattaforma intermodale e del patrimonio annesso non può più trovare sotto l'egida del controllo pubblico di Interbrennero S.p.A. un'adeguata valorizzazione; del resto, l'asse congiunto del trasporto su gomma e su rotaia esige la presenza di un operatore (Autostrada del Brennero S.p.A.), che, pur agendo secondo canoni aziendalistici e operando già nei servizi di rete dei trasporti, sia in grado di interpretare la missione di interesse generale di una infrastruttura al servizio dello sviluppo e della coesione di un territorio più ampio di riferimento; l'insistenza di autostrada e ferrovia lungo l'asse n. 1 delle reti di trasporto trans-europee (TEN-T, asse ferroviario Berlino - Verona/Milano – Bologna – Napoli – Messina – Palermo) e il progetto, considerato prioritario in sede europea, di rafforzamento proprio della ferrovia del Brennero, sostenuto con il "Fondo pro Ferrovia", richiedono:
- (i) una strategia unitaria a livello delle comunità autonome in quanto territorialmente interessate dall'asse del Brennero con particolare riferimento all'equilibrio ambientale;
 - (ii) un unico soggetto responsabile in quanto implementatore delle politiche di mobilità combinata ed integrata lungo il corridoio del Brennero e che risponda alle medesime comunità;

questo complesso di argomentazioni ha portato già alla deliberazione della Giunta provinciale n. 21 di data 21 gennaio 2011, solo parzialmente attuata; ora il consolidamento di Interbrennero S.p.A. in Autostrada del Brennero S.p.A. (che già ne possiede una quota ridotta) non solo completa il ramo di attività che la stessa Autostrada del Brennero S.p.A. svolge sugli interporti di Sadobre di Campo di Trens e di Isola della Scala, ma è altresì coerente con l'affidamento diretto della concessione autostradale a quest'ultima, oggetto di una procedura di pubblicizzazione del capitale, alla luce della recente e già ricordata sottoscrizione, avvenuta a Roma in data 14 gennaio 2016, del protocollo di intesa fra lo Stato italiano (Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti), la Regione Trentino Alto Adige, le Province Autonome di Trento e Bolzano ed altre amministrazioni di rilevanza territoriale e locale per l'affidamento da parte dello Stato della gestione dell'autostrada del Brennero (A22); tale consolidamento può avvenire tecnicamente tramite:

- a. la fusione per incorporazione, previo nulla osta del Ministero dei Trasporti e delle Infrastrutture quale ente concedente, in ragione del mutamento della compagine sociale, anche se è da rilevare che i soci pubblici (Regione

autonoma Trentino Alto Adige/Sudtirolo, la Provincia autonoma di Trento, la Provincia autonoma di Bolzano e Comune di Trento) sono gli stessi presenti in Autostrada del Brennero S.p.A.; in tal modo si perseguirebbe anche un risparmio per riduzione degli organi sociali;

- b. il controllo societario di Interbrennero S.p.A. mediante l'acquisizione delle azioni detenute dai soci pubblici; qui è ipotizzabile una riduzione degli oneri amministrativi e finanziari per revisione degli organi sociali.

Di intermodalità e di gestione integrata della mobilità parla espressamente la più volte menzionata deliberazione giunta n. 2428 di data 30 dicembre 2015, con cui è stato approvato ai sensi dell'articolo 2 e per gli effetti dell'articolo 17 della Direttiva 2014/23/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 febbraio 2014, sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, lo schema di protocollo di intesa in parola.

Nell'ambito di questo provvedimento si legge chiaramente che:

“ ... Questa intesa serve ad individuare e adottare le misure, da attuarsi con strumenti normativi e amministrativi che risultino necessarie per affidare ad una società controllata dalle amministrazioni pubbliche territoriali e locali interessate la funzione di gestire a condizioni di mercato e per quanto occorra in regime di concessione i trasporti e le relative infrastrutture lungo il corridoio del Brennero, assumendo gli obblighi di servizio pubblico connessi al complessivo progetto. A tale fine la società quale affidataria della concessione autostradale A22 è chiamata a destinare le risorse provenienti dall'introito dei relativi pedaggi al finanziamento e al sostegno di altre modalità trasportistiche mediante:

- ❖ *contribuzione all'infrastrutturazione ferroviaria in progetto lungo il medesimo corridoio;*
- ❖ *attività diretta o tramite società partecipate nell'ambito del trasporto ferroviario e dell'intermodalità.*

Inoltre, gli obblighi di servizio pubblico consisteranno nella realizzazione sia dei rilevanti interventi infrastrutturali autostradali sia degli ulteriori interventi infrastrutturali, societari e finanziari ritenuti necessari per strutturare un sistema trasportistico lungo il corridoio del Brennero che porti alla saturazione della capacità ferroviaria nel trasferimento delle merci per la salvaguardia dell'ambiente ... ”.

Anche in questo caso, la seconda ipotesi illustrata, preferibile alla prima, una volta soddisfatte le pre – condizioni, presenta una maggiore significatività in ragione:

- (i) della rilevanza per il mercato dell'attività perseguita da Interbrennero S.p.A.;
- (ii) delle forti correlazioni con lo scopo sociale di Autostrada del Brennero S.p.A.;
- (iii) delle finalità istituzionali di implementare le politiche di trasporto in modo più coordinato e strategico.

Del resto, gli accordi con il Governo e con R.F.I. S.p.A. per la realizzazione della nuova linea ferroviaria Verona – Monaco con il tunnel del Brennero (e rispettive tratte di accesso), sottolineano la necessità di efficientare da subito l'intermodalità gomma – rotaia per sfruttare le potenzialità della attuale linea ferroviaria non ancora pienamente utilizzate. Questo complesso di considerazioni fa ritenere strategicamente necessario completare e

concentrare in Autostrada del Brennero S.p.A. l'intera filiera del trasporto su gomma (l'autostrada) e su rotaia (S.T.R Brennero Trasporti Rotaia S.p.A. e Rail Traction Company S.p.A.), aggiungendovi l'intermodalità (gli interporti) e assicurando così il massimo coordinamento possibile fra i due sistemi. Assumendo il controllo di Interbrennero S.p.A. o aggregandola, Autostrada del Brennero S.p.A. sarebbe chiamata a:

1. riorganizzare al meglio le attività anche delle società controllate che nell'insieme dovrebbero sviluppare la loro operatività in tre ambiti dedicati:
 - (i) alla gestione dei *terminal*, alla progettazione di quelli nuovi nonché all'integrazione degli stessi;
 - (ii) alla gestione delle strutture logistiche e dei servizi;
 - (iii) all'organizzazione del trasporto merci;
2. sviluppare e rafforzare forme di partenariato pubblico – privati nell'intermodalità, non compatibili con l'ipotesi di assorbimento in Trentino Trasporti S.p.A..

L'operazione va impostata e conclusa preferibilmente entro il 2016. Nel frattempo, Interbrennero S.p.A, avendo chiuso per il terzo anno consecutivo il bilancio in perdita e potendo contare su adeguate riserve patrimoniali, ha già iniziato ad approntare il piano di risanamento pluriennale per il riequilibrio economico-finanziario e patrimoniale in conformità alla seguente disposizione del legislatore provinciale:

L'articolo 24, comma 2, della legge provinciale 27 dicembre 2010, n. 27, stabilisce quanto segue:

“2. Gli enti pubblici previsti dal comma 1, salvo quanto previsto dall'articolo 2447 del codice civile, non possono effettuare aumenti di capitale, trasferimenti straordinari, aperture di credito, né rilasciare garanzie a favore delle società partecipate non quotate che hanno registrato, per tre esercizi consecutivi a partire dal 2010, perdite di esercizio oppure che hanno utilizzato riserve disponibili per il ripianamento di perdite anche infrannuali. Se si presentano queste condizioni le società presentano un piano di risanamento pluriennale finalizzato al recupero dell'equilibrio economico-finanziario e patrimoniale. In ogni caso sono consentiti i trasferimenti alle società in parola a fronte di convenzioni, contratti di servizio o di programma relativi allo svolgimento di servizi di pubblico interesse oppure alla realizzazione di investimenti. Per salvaguardare la continuità nella prestazione di servizi di pubblico interesse, a fronte di gravi pericoli per la sicurezza pubblica, l'ordine pubblico e la sanità, su richiesta della amministrazione interessata e con decreto del Presidente della Provincia, possono essere autorizzati, in ogni caso, gli interventi previsti dal primo periodo”.

1.2.3 Il caso AEROGEST s.r.l.: considerazioni ulteriori

Con riferimento alla situazione economico – finanziaria e alla prospettive di sviluppo di Aeroporto Valerio Catullo S.p.A. è stato già dato conto della precisa scelta effettuata con la creazione di AEROGEST s.r.l., al fine di coinvolgere ulteriore capitale privato e attivare processi di aggregazione secondo gli indirizzi nazionali.

L'operazione prevista dalla norma provinciale non consiste, quindi, nella duplicazione di una partecipazione societaria, bensì nella rimodulazione della presenza societaria nel

sistema aeroportuale primariamente di Verona e Brescia. Inoltre, AEROGEST s.r.l., gestendo le partecipazioni degli enti pubblici soci, risulta costituita con lo scopo di rafforzare il legame territoriale tra gli enti pubblici interessati in modo da consentire agli stessi di continuare ad avere un peso di rilievo nelle future scelte societarie della Aeroporto Valerio Catullo S.p.A., soprattutto considerato il percorso perfezionato per il cambiamento della *governance* di questa società in conseguenza dell'ingresso di un nuovo socio privato operativo. Riflesso ne è che la società vede rappresentati i propri interessi in maniera unitaria anche in seno al Consiglio di Amministrazione della società Aeroporto Valerio Catullo S.p.A..

La costituzione di AEROGEST s.r.l. è giustificata, pertanto, dal fatto che l'attività di detenzione delle partecipazioni è strettamente connessa alle esigenze delle comunità locali rappresentate dagli enti soci, proprio per il rilievo economico e sociale che la società Aeroporto Valerio Catullo S.p.A. e la relativa infrastruttura assumono per il territorio.

Sul punto si richiamano:

1. Corte dei Conti, sezione regionale di controllo per la Lombardia, deliberazione n. 48/pareri/2008, per la quale anche il rafforzamento dello sviluppo dell'economia e delle attività produttive locali corrisponde ad un bisogno che rientra tra quelli che gli enti locali possono contribuire a soddisfare;
2. Corte dei Conti, sezione regionale di controllo per il Veneto, deliberazione n. 5/pareri/2009: se "l'attività societaria non risulti strettamente propedeutica alla realizzazione dell'attività dell'ente e della relativa *mission*, in via subordinata, potrà comunque ammettersi l'adesione alla società qualora questa produca servizi di interesse generale", specificando che a livello comunitario con questa espressione si intendono sia i servizi di mercato che quelli non di mercato che le autorità pubbliche considerano di interesse generale e assoggettano a specifici obblighi di servizio pubblico;
3. Tribunale Amministrativo Regionale per la Sardegna, sezione I, sentenza n. 269/2013: richiamando la pronuncia n. 1574/2012 del Consiglio di Stato, sezione VI, "allo stato, esiste una norma imperativa che pone un chiaro limite all'esercizio dell'attività di impresa pubblica rappresentato dalla funzionalizzazione al perseguimento anche dell'interesse pubblico".

Sul piano della rilevanza occorre segnalare che l'aeroporto scaligero ha servito nel 2013 circa 3.200.000 di passeggeri. Da una ricerca effettuata sempre nel 2013 è emerso che, dei passeggeri stranieri arrivati allo scalo di Verona, il 20,6% ha poi soggiornato in Trentino Alto Adige, il che significa una stima per il solo Trentino pari al 10% dei passeggeri (ossia poco più di 300.000, che in termini di presenza "valgono" circa 2 milioni di presenze - per raffronto il Trentino nel 2012 ha avuto circa 30 milioni di presenze, e quindi si tratterebbe del 6,6% delle presenze intercettate dall'aeroporto).

In relazione, per contro, allo scenario che sia sarebbe avuto senza dare vita ad AEROGEST s.r.l. bisogna tenere conto dell'esigenza di acquisire risorse aggiuntive mediante:

- (i) una ricapitalizzazione societaria, che non sarebbe stata agevole in base ai vincoli finanziari e giuridici che gravano sugli enti pubblici soci;
- (ii) il ricorso a *partner* privato industriale in Aeroporto Valerio Catullo S.p.A., che avrebbe inevitabilmente comportato una revisione complessiva della *governance* della società medesima.

Nello specifico, ipotizzando l'ingresso di un socio privato con il 35 % del capitale, la quota della Provincia autonoma di Trento, scendendo al 14,7 %, sarebbe stata poco influente e significativa rispetto agli obiettivi e agli indirizzi fondamentali nella gestione aeroportuale.

Da qui è scaturita la soluzione di AEROGEST s.r.l.: nella prospettiva dell'intervento di un nuovo e qualificato socio privato, insieme ai principali soci pubblici veronesi di Aeroporto Valerio Catullo S.p.A. si è ritenuto fondamentale creare una forma stabile di raccordo, concertazione e condivisione delle strategie che, in previsione del mutamento di *governance*, consentisse di continuare a far valere nell'ambito della compagine sociale anche gli interessi delle comunità di cui i soci pubblici sono enti esponenziali. Tale strumento di coordinamento è stato identificato proprio nella costituzione di un nuovo soggetto giuridico in forma di società di capitali (s.r.l.):

- ❖ in cui conferire le azioni della Aeroporto Valerio Catullo S.p.A. di proprietà dei singoli soci;
- ❖ senza sostanziali oneri aggiuntivi a carico degli enti;
- ❖ creando nella sostanza una *holding* con l'unico scopo di detenere e gestire le partecipazioni dei soci nella società Aeroporto Valerio Catullo S.p.A.;
- ❖ per interfacciarsi così come unico e coeso (in quanto ne è prevista la quota di maggioranza in Aeroporto Valerio Catullo S.p.A.) interlocutore rispetto alla rimanente compagine sociale.

Pertanto, tale modulo, che non è riferibile alla mera assunzione di partecipazioni societarie, rappresenta il modo, indiretto, di influenzare significativamente la gestione di una importante infrastruttura di rilevanza internazionale al servizio del territorio di riferimento e del suo sistema socio - economico.

Peraltro, andrà verificato, alla luce delle novità dei decreti attuativi della Riforma Madia, se la possibilità di sottoscrivere patti parasociali con durata superiore ai 5 anni, in deroga alla previsione dell'articolo 2341 bis del Codice Civile, costituisce soluzione preferibile al mantenimento di AEROGEST s.r.l. a fronte del rilascio diretto della concessione aeroportuale a favore di Aeroporto Valerio Catullo S.p.A..

1.3. Il polo dell'informatica e delle telecomunicazioni

In via preliminare va rilevato come la legge provinciale 31 maggio 2012, n. 10, nel definire interventi urgenti per favorire la crescita e la competitività del Trentino, indichi significativamente quale iniziativa per la modernizzazione del settore pubblico provinciale e per la revisione della spesa pubblica la promozione di un piano di ristrutturazione di Informatica Trentina S.p.A.:

- 1) in modo da individuare, in particolare, l'attività svolta dalla società;
- 2) riducendo l'intervento della stessa alle attività ritenute di carattere strategico per gli enti del sistema di cui all'articolo 79, comma 3, dello Statuto Speciale;
- 3) richiamando al riguardo anche esigenze di uniformità, interoperabilità e qualità del sistema.

E' stata pressoché completata in gran parte del Trentino, con *standard* europei, la rete della banda larga realizzata da Trentino Network s.r.l. quale società di sistema specializzata nello sviluppo delle infrastrutture di telecomunicazioni e deputata a questa missione di interesse generale. Entro il 2018 si completeranno anche il supporto specifico di Trentino Network s.r.l. all'iniziativa sulla banda ultralarga e la sua rifocalizzazione per la gestione dei servizi di comunicazione della pubblica amministrazione.

Nello stesso arco temporale Informatica Trentina S.p.A. dovrà mantenere le sole funzioni *core* per l'ICT nella pubblica amministrazione, determinando - anche in ragione del rapido e crescente abbattimento dei costi di innovazione tecnologica - un forte ricorso al settore privato per i servizi non strategici oggi forniti dalla stessa società in autoproduzione. Sulle modalità per raggiungere questo obiettivo sono ipotizzabili più scenari, che, riguardando dimensioni differenti ma rilevanti (strategia per l'ICT, mobilità del personale, potenzialità del mercato,

livelli occupazionali), meritano un approfondimento in vista della decisione da assumere. Peraltro, rispetto alla data di costituzione di Informatica Trentina S.p.A. è altresì mutata, in quanto fortemente accelerata, la velocità con cui l'innovazione tecnologica (con accenti probabilmente più visibili nell'ICT) influenza ed orienta la disponibilità di soluzioni tecniche, di posti di lavoro, di investimenti nei saperi ed, in generale, del binomio produttività/crescita.

Da altro punto di vista, l'informatica e le telecomunicazioni, così come le loro infrastrutture, richiedono ormai un approccio unitario in ragione sia delle prerogative attribuite a questa Provincia sia del livello di bisogni della Pubblica Amministrazione, in quanto sono tecnologicamente interdipendenti e dati, servizi e reti assumono natura promiscua fra informatica e telematica. Cartina di tornasole ne è l'utilizzo del termine *Information and Communication Technology* (ICT) e prove evidenti della commistione fra gestione dell'informazione e relative modalità di trasmissione sono l'interoperabilità, la digitalizzazione delle reti e la multimedialità. Pertanto, appare ragionevole entro il 2018 l'ipotesi di giungere ad un'unica società in questo settore, procedendo alla fusione delle due realtà in parola e, quindi, alla costruzione di un polo dell'informatica e delle telecomunicazioni.

Del resto, il collegamento fra la dotazione di una infrastruttura di telecomunicazione ad elevate capacità e l'istituzione del sistema informativo elettronico trentino (SINET) è stato ben colto dalla legge provinciale 27 luglio 2012, n. 16, che ne fissa i requisiti rispettivamente all'articolo 4 ed all'articolo 5.

Infatti, l'articolo 21 della stessa legge provinciale 27 luglio 2012, n. 16, come modificato dall'articolo 16 della legge provinciale 22 aprile 2014, n. 1, ha introdotto tra l'altro nuove modalità di programmazione e strumenti di coordinamento del settore, che prevedono, in armonia con gli obiettivi e le linee prioritarie del Programma di Sviluppo Provinciale:

- la definizione da parte della Giunta provinciale e con riferimento all'intera legislatura, della strategia provinciale per lo sviluppo della società dell'informazione e dell'amministrazione digitale;
- l'approvazione, coerente con tale strategia, da parte della Giunta provinciale del Piano generale di sviluppo del SINET, avente una durata non superiore a tre anni ed aggiornabile annualmente.

Quanto alle società dedicate va rilevato che sotto il profilo giuridico, guardando in altre parole alla fonte provinciale di regolazione e affidamento:

- a) Informatica Trentina S.p.A. cura la fornitura di funzioni e attività nel settore dei servizi e progetti informatici quale società di sistema, costituita ai sensi e per gli effetti degli articoli 2 e 3 della legge provinciale 6 maggio 1980, n. 10 e preordinata alla diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni nel settore pubblico:
 - ❖ con esclusione dei servizi e delle attività propri della società dedicata alle telecomunicazioni;
 - ❖ secondo il quadro ora fornito dalla legge provinciale 27 luglio 2012, n. 16, che riconosce interesse pubblico preminente al sistema informatico elettronico trentino (SINET);
- b) Trentino Network s.r.l. cura realizzazione dell'infrastruttura funzionale alla creazione ed alla gestione di una rete di comunicazione elettronica finalizzata all'erogazione di servizi ad alto contenuto tecnologico, ricevendo anche mediante conferimento la parte di infrastruttura realizzata direttamente dalla Provincia, e trova:
 - ❖ la copertura nella previsione dell'articolo 19 della legge provinciale 15 dicembre 2004, 10, il cui comma 6, specificatamente, prescrive che la realizzazione della rete privata di telecomunicazione può essere

realizzata e gestita attraverso formule organizzative interne (come uffici ed agenzie, ad esempio) ovvero attraverso una società;

- ❖ la missione di interesse generale a seguito dell'attuazione del Programma per la riorganizzazione e il riassetto delle società provinciali nel comparto delle telecomunicazioni, approvato dalla Giunta provinciale con deliberazione n. 941 dd. 18.04.2008.

Pertanto, i capisaldi del polo unico per l'ICT sono:

- (i) progressiva convergenza verso un unico attore (la società di sistema) mediante la fusione di Informatica Trentina S.p.A. e Trentino Network s.r.l.;
- (ii) presidio diretto della Provincia per la *governance* e la definizione delle strategie evolutive del SINET;
- (iii) attribuzione del compito di attuare la strategia evolutiva alla società di sistema e non autogenerazione della missione di interesse generale;
- (iv) concentrazione delle attività assegnate alla società di sistema sulle aree prioritarie per la Provincia;
- (v) aumento del ricorso al mercato, in un primo tempo, per l'approvvigionamento di servizi non strategici o ad elevata intensità tecnologica e, successivamente, anche a questi ultimi, una volta che sia regime il nucleo interno di presidio intelligente;
- (vi) relazione, sempre più stretta alla luce della legge 7 agosto 2015, n. 124, fra digitalizzazione, trasparenza e banda larga, in quanto attraverso la valorizzazione di questa infrastruttura la digitalizzazione:
 - ❖ è funzionale a garantire al cittadino l'accesso non solo ai dati e, quindi, al patrimonio informativo pubblico secondo le linee guida adottate con deliberazione giuntale n. 2449 dd. 30.12.2016, ma anche alla totalità dei servizi;
 - ❖ non può essere ridotta a mera tecnica del procedere dell'ente pubblico, ma vale ai fini della ridefinizione dei servizi resi a cittadini.

In rapporto complementare a questa direzione si collocano le direttive, con annesse linee di indirizzo, che la Giunta provinciale ha approvato con deliberazione n. 1468 di data 31 agosto 2015 in tema di "Data Center Unico Territoriale" (DCUT) e di *Community Cloud* per le pubbliche amministrazioni. In particolare, viene individuato il Gruppo di Lavoro per il DCUT:

- a) nella duplice veste di
 - ❖ soggetto di sintesi multi – ente del comparto ICT;
 - ❖ organo di supporto della Provincia per le strategie e le azioni di sistema in ambito ICT.
- b) sotto il coordinamento di Trentino Network s.r.l., cui viene affidato anche il compito di presiedere il comitato strategico e di curarne le funzioni di segreteria organizzativa.

Il ragionamento del polo unico non può prescindere dalle tendenze in atto a livello nazionale sull'acquisto dei bisogni informatici. Infatti, l'articolo 1, commi 512, 515, 516, 517 e 520, della legge 28 dicembre 2015, n. 208 (legge di stabilità 2016), fissa al 50% la percentuale di risparmio di spesa atteso, stabilendo l'obbligo per le amministrazioni pubbliche di ricorrere a CONSIP ovvero alle centrali di committenza regionale, ivi compresi i soggetti aggregatori regionali. Peraltro, CONSIP potrà fare anche da centrale per la manutenzione e comunque vige uno specifico passaggio procedurale per l'interoperabilità fra i soggetti regionali del sistema sanitario nazionale.

1.3.1 Quale schema organizzativo per il fabbisogno pubblico di informatica

Il sistema provinciale, che oggi è configurato per soddisfare le esigenze informatiche della Pubblica Amministrazione, va trasformato secondo le seguenti finalità, che assumono la valenza di coordinate per il percorso da compiere in vista del polo unico delle reti informatiche e telematiche:

- a. razionalizzazione della spesa pubblica per una maggiore sinergia gestionale e funzionale:
 - (i) proseguendo nella omogeneizzazione e nella standardizzazione tecnologica;
 - (ii) assicurando l'integrazione fra gli attori;
- b. arretramento del ruolo pubblico tramite la cessione di segmenti di aree (in quanto contendibili) al mercato, soprattutto, per i casi dove la gestione privata può portare ad un effettivo sfruttamento commerciale;
- c. sostegno e specializzazione del mercato locale, al fine di:
 - (i) promuovere la competizione fra operatori anche locali;
 - (ii) attrarre gli attori nazionali con effetto di traino positivo per lo sviluppo locale.

Le specifiche opzioni, che vengono nel dettaglio illustrate nei prossimi sottoparagrafi, riorganizzano il rapporto fra informatica e Pubblica Amministrazione, proponendo punti di equilibrio differenti fra la funzione di indicare obiettivi strategici, la definizione delle politiche ed architetture per il SINET (tra autoproduzione ed acquisto), la gestione della domanda intesa come piano organico di evoluzione dei sistemi e delle piattaforme applicative, e il compito di realizzare e/o gestire i progetti di sviluppo o di servizi. In altre parole, la strategia per la gestione della domanda (*demand management*), la *governance* e l'area dei progetti in ambito ICT sono i concetti chiave con cui risolvere il dilemma *to make/to buy* e modulare, di conseguenza, il rapporto della Provincia, e del sistema pubblico collegato, con l'ICT.

In particolare, le opzioni possono essere così riassunte:

- 1) riposizionamento di Informatica Trentina S.p.A. in base alla rifocalizzazione delle attività (ipotesi di revisione conservativa);
- 2) ripensamento del comparto mediante la previsione di due soggetti con livelli distinti (agenzia/dipartimento e società) per il presidio (ipotesi di riorganizzazione evolutiva);
- 3) disaccoppiamento delle funzioni di strategia e progettualità da quelle di erogazione dei servizi (ipotesi di privatizzazione).

1.3.2 L'ipotesi conservativa della società deputata ai servizi informatici

Il riposizionamento di Informatica Trentina S.p.A. parte dall'assunto che le società pubbliche di autoproduzione di beni e servizi informatici, in quanto depositarie delle competenze in materia di ICT dei soggetti affidanti, tendono a ridurre progressivamente i compiti operativi e a concentrarsi sulle attività a valore aggiunto, connesse alla qualificazione della domanda pubblica. In particolare, a livello nazionale le società informatiche *in house providing* sono chiamate ad elaborare sempre più progetti da mettere in gara, anche in partenariato con i fornitori, per l'esecuzione e la gestione, allo scopo di raccogliere e qualificare la domanda pubblica di informatica.

A questa prospettiva guarda l'ipotesi conservativa, che, rifocalizzando gli ambiti di Informatica Trentina S.p.A., la riconfigura ancora di più come strumento di sistema a supporto della strategia degli enti collegati a SINET. In altre parole, questa opzione, al netto della fusione con Trentino Network s.r.l., prevede di mantenere una società:

1. dedicata con un apparato interno forte per qualità e dimensioni;

2. investita ancora della gestione della domanda, dei progetti e degli appalti, ma al tempo stesso concentrata sull'attività di strategia e a presidio delle competenze chiave:
 - polarizzandosi verso la funzione di centrale di committenza che guida, innova, aggrega e gestisce la domanda;
 - governando la progettazione dell'architettura e degli *standard* del SINET con un ruolo decisivo per l'automazione e la digitalizzazione interna della Pubblica Amministrazione;
 - fungendo da consulente per l'organizzazione, per accompagnare l'innovazione tecnologica nel processo di riallineare l'apparato pubblico al cambiamento in essere;
 - collaborando a progetti sovra regionali sia per un riuso intelligente e credibile delle soluzioni sia per nuove iniziative mediante l'istituto del partenariato per l'innovazione e strumenti di finanza innovativa;
3. ribilanciata nel rapporto con il mercato:
 - cedendo, anche nella forma dell'affitto e con contestuale acquisizione dei servizi, il ramo d'azienda di:
 - (i) *data center* nell'ambito dell'iniziativa denominata "*Data Center Unico Territoriale*" (DCUT);
 - (ii) *desktop and fleet management* (estendendo l'attuale esternalizzazione);
 - (iii) *help desk* (I livello) e *contact center services* (ampliando anche qui la scelta di affidare all'esterno);
 - attivando il partenariato pubblico – privato, al fine di acquisire un servizio completo:
 - (i) per la gestione integrata del capitale umano, comprendente le elaborazioni stipendiali, la valorizzazione e l'amministrazione del personale (a fronte di un investimento stimato di Euro 4.000.000 e di una riduzione, a regime, della spesa annua di Euro 1.000.000);
 - (ii) per i servizi applicativi relativi alle funzioni trasversali alla Pubblica Amministrazione (fra cui: contabilità, programmazione, controllo di gestione, atti amministrativi, *e-procurement*, liquidazione informatica, pagamenti elettronici) con una possibile diminuzione della spesa nel medio periodo;
4. rivista e semplificata nei processi, in modo da conseguire l'abbattimento di costi annui (riduzione degli oneri di gestione a fronte di minori spazi utilizzabili; mancato rinnovo dei contratti interinali; pensionamenti; ricollocazione di parte del personale presso il Centro Servizi Condivisi).

A parità di condizioni nel servizio reso, con l'opzione ora esposta sotto il profilo finanziario vengono affidate ai privati prestazioni stimabili in ulteriori annui Euro 15.000.000, si razionalizza complessivamente la spesa con una riduzione minima prevista di Euro 3.550.000 e si efficientano i processi con risparmi strutturali per Euro 1.650.000.

Da altro punto di vista, se si tengono presenti i connotati sopra illustrati per la società per la rete informatica, l'aggregazione con lo strumento di sistema per la banda larga presenta profili di limitata assimilazione e di cooperazione non intensa sotto un'unica entità.

1.3.3 Lo scenario evolutivo dell'articolazione a presidio dell'informatica (e non solo)

Lo scenario della riorganizzazione evolutiva ridisegna in modo complessivo l'intero comparto dell'informatica e delle telecomunicazioni, preferendo alla via

dell'incorporazione dell'una nell'altra (fra Informatica Trentina S.p.A. e Trentino Network s.r.l.) la soluzione dell'integrazione in nome di una sinergia forte e non debole. Gli elementi fondanti possono essere così schematizzati:

- a) progressiva convergenza verso un solo attore di sistema con un ragionamento fin d'ora basato sul polo unico per informatica e telecomunicazioni;
- b) riserva diretta in mano provinciale per la *governance* e per la definizione degli indirizzi politici e strategici relativi all'evoluzione del SINET;
- c) previsione di un'agenzia/dipartimento della Provincia quale nuova struttura organizzativa che guidi e orienti la società di sistema;
- d) trasferimento alle Comunità di un nucleo professionalmente preparato, allo scopo di salvaguardare l'uso ottimale dell'ICT presso la Pubblica Amministrazione, standardizzare le scelte degli strumenti, inclusi i relativi processi, e favorire l'attivazione delle gestioni associate dei connessi servizi comunali;
- e) affidamento alla società di sistema dell'attuazione degli indirizzi per le politiche e le strategie da perseguire in merito all'evoluzione del SINET, definiti dalla Provincia garantiti attraverso:
 - il presidio sia gestionale che funzionale delle sole aree strategiche (fra cui: personale, amministrazione, territorio, patrimonio);
 - il ricorso al mercato per tutti i servizi non strategici o non efficacemente presidabili in ragione dell'elevata evoluzione tecnologica
- f) sostegno del mercato, anche locale, per la fornitura di beni e servizi, promuovendo:
 - la competizione sul territorio;
 - l'attrazione dei grandi operatori nazionali.

Nella società unica per informatica e telecomunicazioni si mantengono le seguenti aree, seppure riqualficate:

- 1) progettazione e gestione dei domini strategici per l'ambito informatico, che significa svolgere il presidio funzionale sui soli domini strategici con progettazione e gestione delle soluzioni;
- 2) governo, nell'ambito dell'iniziativa denominata "*Data Center Unico Territoriale*" (DCUT), delle infrastrutture delle telecomunicazioni e relativo esercizio (tramite la raccolta dei fabbisogni degli enti e la realizzazione evolutiva delle infrastrutture stesse);
- 3) progettazione e governo altamente coordinati dei servizi informatici e telematici, con annesso presidio sia delle soluzioni commerciali sia degli operatori del settore;
- 4) consulenza per mezzo di un nucleo specializzato e leggero di risorse tecniche.

Specularmente il ruolo della società pubblica arretra e si rimettono al mercato le aree così identificate:

- a. le tipologie di servizi appetibili:
 - correlandosi il conferimento del relativo personale;
 - mantenendo una presenza strutturata della provincia a tutela degli ambiti strategici di interesse e a per garantire l'adeguato utilizzo dei fornitori
- b. il *data center*, da sviluppare all'interno del DCUT e comprendendosi gli aspetti inerenti:
 - *hardware e facilities*;
 - gestione;
- c. i reparti direzionali ed operativi per progetti e servizi mediante la cessione dei rami d'azienda (con un maggiore perimetro rispetto all'attuale formula)

e la contestuale assegnazione di servizi pluriennali d'azienda relativamente a:

- sviluppo e manutenzione delle applicazioni;
- *customer service desk*;
- *desktop and fleet management*;
- manutenzione dei sistemi.

A condizioni di servizio equivalenti, aumenta il peso delle prestazioni affidate ai privati con un effetto di privatizzazione della spesa stimabile in annui Euro 22.000.000/25.000.000.

1.3.4 La possibilità della privatizzazione estesa per il settore informatico

Una spinta maggiore e più decisa alla privatizzazione porta ad esternalizzare in modo netto il *data center*, le attività infrastrutturali, le funzioni inerenti l'amministrazione del personale e l'elaborazione delle paghe per l'intero comparto provinciale nonché ogni attività replicabile a migliori condizioni dal privato. Nello specifico, sono rilasciate al mercato le funzioni di gestione per:

- *data center* e relativa infrastruttura, da ricondurre nel raggio d'azione dell'iniziativa denominata DCUT;
- supporto operativo;
- progetti;
- applicazioni
- servizi tecnologici, trasversali e supporto agli utenti.

Contestualmente questo scenario prevede di:

- a. abbandonare le attività non più significative (come la comunicazione e gli eventi), in quanto disallineate rispetto alla missione di una società pubblica competente per l'ICT;
- b. creare un'agenzia tecnica per la digitalizzazione a supporto della Provincia e del relativo sistema collegato alla finanza pubblica, con funzioni di presidio nei confronti della società di sistema e dei fornitori.

Appaiono qui più evidenti e marcati rispetto allo scenario evolutivo:

- 1) il cambio di paradigma per la società pubblica di informatica, in quanto passa:
 - ❖ da ente deputato all'autoproduzione di beni e servizi informatici;
 - ❖ a soggetto dotato delle intelligenze necessarie per acquistarli;
- 2) il perseguimento di un modello nel quale sono disaccoppiate (ma non dissociate) le funzioni di:
 - ❖ strategia, guida e gestione della domanda di innovazione tecnologica nonché gestione della progettualità,
 - ❖ da quelle di erogazione di servizi, realizzazione di progetti, di sviluppo delle applicazioni, integrazione dei sistemi nonché esercizio delle infrastrutture e delle reti tecnologiche abilitanti.

In relazione all'impatto finanziario si può stimare che i costi strutturali sono ridotti di Euro 2.600.000, mentre il risparmio dall'affidamento a terzi viene quantificato in annui Euro 6.000.000 a fronte di un effetto di privatizzazione della spesa pari ad Euro 30.000.000. Una

verifica più dettagliata di queste cifre può aversi solo, avviando un dialogo tecnico con il mercato.

1.3.5 Elementi di riflessione sulle opzioni per il settore informatico

La combinazione di queste opzioni agisce principalmente su due dimensioni, su cui riorganizzare il settore informatico per la Pubblica Amministrazione. Infatti, nell'ottica di trovare il migliore assetto, assumono particolare importanza la:

- a. dimensione di privatizzazione quale ribilanciamento del rapporto con il mercato attraverso:
 - (i) la rifocalizzazione delle attività sugli ambiti ritenuti strategici;
 - (ii) l'attuazione di azioni di privatizzazione e di attivazione di partenariato pubblico – privato;
- b. dimensione di *governance* pubblica quale revisione della domanda pubblica di informatica mediante il posizionamento delle diverse funzioni di governo della domanda tra l'amministrazione provinciale, gli enti locali e la società.

Se ne fornisce anche un quadro figurato, maggiormente esplicativo.

In ogni caso, indipendentemente dalle scelte sul punto di migliore equilibrio fra queste dimensioni, gli elementi fondanti ed invarianti del percorso da effettuare riguardano:

- ❖ la graduale unificazione, mediante un solo soggetto, del polo per informatica e telecomunicazioni e la previsione di un accorpamento degli organi di amministrazione, ai fini di un controllo più stretto delle azioni di razionalizzazione ed integrazione;
- ❖ l'attribuzione, da confermare in capo alla Provincia, sia della *governance* sia della definizione degli indirizzi politici e strategici relativi all'evoluzione del SINET.



Va da sé che la dotazione di personale dipenderà:

- (i) dal livello (conservativo, intermedio, spinto) di privatizzazione delle funzioni di produzione e di gestione dell'offerta;
- (ii) dalla redistribuzione della *governance* della domanda, che porta con sé anche il trasferimento di risorse umane.

1.3.6 Esiti del riassetto adottato nel 2008 per il comparto delle telecomunicazioni

La Giunta provinciale con deliberazione n. 941 dd. 18 aprile 2008 approvò, ai sensi dell'articolo 18, comma 3 bis, della legge provinciale 10 febbraio 2005, n. 1, il programma per la riorganizzazione e il riassetto delle società provinciali nel comparto delle telecomunicazioni. Contestualmente venne impartita, ai sensi dell'articolo 18 della legge provinciale 10 febbraio 2005, n. 1, alle allora società interessate (Tecnofin Trentina S.p.A., Informatica Trentina S.p.A., Tecnofin Immobiliare s.r.l., Trentino Network s.r.l.) quale atto di indirizzo la direttiva di porre in essere gli atti indicati per la piena realizzazione degli obiettivi riportati nel programma di riassetto societario, sopra menzionato.

Infatti, l'assetto del comparto delle telecomunicazioni, antecedente l'adozione di tale programma, vedeva la Provincia autonoma di Trento quale soggetto che realizzava le infrastrutture di rete per il tramite della Tecnofin Immobiliare S.r.l., società controllata al 100% da Tecnofin Trentina S.p.A, a sua volta partecipata in modo sostanzialmente totalitario da parte della Provincia medesima. La gestione tecnica, invece, unitamente al compito di erogare servizi di connettività nei confronti di soggetti pubblici, era affidata a Trentino Network s.r.l., società controllata al 90% da Informatica Trentina S.p.A. e partecipata al 10% da Tecnofin Trentina S.p.A.. Inoltre, il quadro persistente al programma del 2008 andava completato, tenendo presente che:

- ❖ Tecnofin Immobiliare S.r.l. stava altresì perseguendo l'obiettivo di valorizzazione del patrimonio immobiliare acquisito a seguito delle dismissioni poste in essere da Enel S.p.A..
- ❖ Trentino Network s.r.l. provvedeva altresì a cedere connettività e servizi agli utenti privati per il tramite di operatori autorizzati, ai quali garantire l'utilizzo delle infrastrutture in modalità *wholesale* a condizioni eque, trasparenti e non discriminatorie.

Venne, pertanto, perseguita da parte della Provincia autonoma di Trento l'operazione di riaggregazione della proprietà delle infrastrutture e delle società esistenti per giungere alla costituzione di una sola società (la nuova Trentino Network s.r.l.) contrassegnata dai seguenti caratteri e compiti:

- a) il capitale della nuova Trentino Network s.r.l. veniva ed è interamente e direttamente detenuto dalla Provincia autonoma di Trento senza ricorso a partecipazioni indirette, al fine di evitare qualsiasi contestazione sulla legittimità dell'affidamento della esecuzione di attività - fissate dalla Provincia - da erogare alla medesima e agli Enti facenti parte dell'allora sistema informativo elettronico provinciale (SIEP);
- b) la nuova Trentino Network s.r.l. diventava ed è proprietaria di tutte le infrastrutture;
- c) alla nuova Trentino Network s.r.l. veniva ed è affidato il compito di Gestore della rete privata e di Fornitore dei servizi di comunicazione alla Provincia e a gli Enti facenti parte del SIEP, in quanto abilitata da idonea autorizzazione generale rilasciata ai sensi dell'articolo 25 del Codice delle Comunicazioni, emanato sotto forma di decreto legislativo 1 agosto 2003, n.259;
- d) in capo alla nuova Trentino Network s.r.l. era ed è posto l'obbligo di cedere in godimento a terzi tutte le disponibilità delle infrastrutture non utilizzate, rimanendo in capo alla medesima l'obbligo di assicurarne la manutenzione per l'intero (limitatamente alle parti di proprietà);

- e) i contributi o comunque i flussi finanziari erogati dalla Provincia autonoma di Trento venivano e sono erogati in corrispondenza (comunque non completa) della realizzazione della infrastruttura che era e tuttora è interesse della Provincia costruire e che la medesima aveva ed ha inteso realizzare attraverso un soggetto interamente partecipato.

La conclusione del percorso di riorganizzazione del comparto telecomunicazioni è stata positivamente verificata con deliberazione della Giunta provinciale n. 2609 dd. 17 ottobre 2008.

Al riguardo va aggiunto come l'articolo 19 della legge provinciale 15 dicembre 2004 n. 10, che detta disposizioni, fra il resto, in materia di comunicazioni e trasporti, prevede quanto segue:

- 1) al comma 2 per i fini inerenti lo sviluppo della banda larga la Provincia realizza l'infrastruttura funzionale alla creazione di una rete di comunicazione elettronica finalizzata all'erogazione di servizi ad alto contenuto tecnologico; la Giunta provinciale, con propria deliberazione, definisce gli indirizzi ed individua le strategie operative di carattere tecnico ed economico per la realizzazione dell'infrastruttura medesima;
- 2) al comma 3 l'infrastruttura sopra citata, o parte di essa, può essere realizzata anche da una società controllata, anche indirettamente, dalla Provincia, alla quale può essere conferita anche la parte di infrastruttura realizzata direttamente dalla Provincia medesima;
- 3) al comma 9 la Provincia può conferire alla società prevista dal comma 3 l'infrastruttura e la rete provinciale utilizzata per la diffusione del servizio radiomobile professionale; per il completamento e l'ammodernamento di tale infrastruttura si applica quanto previsto dal medesimo comma 3; a tale società ovvero ad una distinta società avente comunque le caratteristiche previste dal comma 3, la Provincia e i suoi enti funzionali nonché i soggetti aderenti al sistema di prevenzione e protezione della protezione civile possono affidare, nel rispetto dell'ordinamento comunitario, la fornitura del servizio radiomobile professionale di rispettivo interesse.

Questo percorso di semplificazione, che ha portato ad avere un unico interlocutore per le reti di telecomunicazioni, si è concluso nel 2014 con la cessione del ramo d'azienda restante da parte di Informatica Trentina S.p.A. a Trentino Network s.r.l.:

- ❖ con il conseguente trasferimento di 6 unità;
- ❖ relativamente ai servizi di telecomunicazioni, Internet e videoconferenza;
- ❖ in conformità alle decisioni assunte dalla Giunta provinciale con deliberazioni n. 718 di data 20 aprile 2012 e n. 1242 di data 20 giugno 2013.

1.3.7 Il tentativo del partenariato pubblico – privato nelle telecomunicazioni

L'articolo 12 della legge provinciale 28 marzo 2009, n. 2, ha dettato ulteriori disposizioni per lo sviluppo della banda larga, introducendo l'articolo 19.1 della legge provinciale 15 dicembre 2004, n. 10, e promuovendo la realizzazione di reti di accesso complementari alla rete di comunicazione elettronica prevista dall'articolo 19 della medesima legge e la loro fruizione.

Rispondono a questo precetto due distinte deliberazioni della Giunta provinciale:

1. con deliberazione n. 2204 di data 24 settembre 2010 sono state approvate le linee di indirizzo per lo sviluppo delle reti di accesso in fibra ottica sul territorio provinciale, prevedendo, tra l'altro, la costituzione di una società a capitale misto pubblico-privato per effettuare la progettazione, la realizzazione, la manutenzione e la fornitura dell'infrastruttura di rete ottica di accesso (rete passiva) agli operatori, in osservanza e in esecuzione degli articoli 19 e 19.1 della legge provinciale 15 dicembre 2004, n. 10;
2. con deliberazione n. 2811 di data 10 dicembre 2010 è stato approvato lo schema di Atto Costitutivo e di Statuto della costituenda "Trentino NGN s.r.l. a socio unico", avente per oggetto le attività di progettazione, realizzazione, manutenzione e fornitura di rete ottica di accesso (rete passiva) agli operatori, finalizzata alla realizzazione di reti di accesso complementari alla rete di comunicazione elettronica, al fine di raggiungere tutti i cittadini e le imprese sul territorio attraverso connessioni in fibra ottica per garantire la capillare diffusione delle infrastrutture e delle reti in comunicazione elettronica a larga banda.

In sostanza, la Giunta provinciale, nel definire le ipotesi di intervento per superare il *digital-divide* di terza generazione, ha deciso, in ordine temporale:

- (i) la necessità della copertura in fibra con tecnologia FTTH di tutto il territorio provinciale;
- (ii) la suddivisione dell'ingente investimento richiesto mediante:
 - ❖ la creazione della nuova società Trentino NGN s.r.l. (con *partnership* pubblico – privata) per la realizzazione della rete nelle aree di profitto (cosiddette aree grigie/nere pari al 60% delle unità abitative trentine);
 - ❖ l'intervento, totalmente pubblico, di Trentino Network s.r.l. nelle aree a fallimento di mercato (cosiddette aree bianche pari al 40% delle unità abitative trentine).

Con deliberazione n. 2774 di data 14 dicembre 2011 la Giunta provinciale, a seguito dell'espletamento di un'ampia consultazione di tutti gli operatori privati operanti nel settore delle telecomunicazioni sul territorio provinciale da parte della struttura provinciale competente a tal fine incaricata, ha approvato lo schema di patto parasociale ed i relativi allegati, da stipularsi tra la Provincia Autonoma di Trento, Telecom Italia S.p.A. di Milano, Mc Link S.p.A. di Trento e La Finanziaria Trentina S.p.A. di Trento. Al tempo stesso si è rinviata a successivo provvedimento l'adozione dell'ulteriore conferimento, poi avvenuto con deliberazione n. 885 di data 11 maggio 2012.

Considerato che questa società non ha mai operato in attesa del parere della Commissione Europea anche in relazione alla indagine avviata dalla medesima Commissione nel luglio 2012 a seguito di una denuncia da parte di alcuni operatori privati delle Telecomunicazioni, si è ritenuto necessario rivedere l'impostazione del progetto, attivando la clausola di risoluzione prevista nell'atto integrativo dei patti parasociali, che prevede l'uscita da Trentino NGN s.r.l.. Infatti, come ricordato più volte, la Giunta provinciale con deliberazione n. 254 di data 28 febbraio 2014 ha, approvato un piano di riorganizzazione delle modalità di intervento per l'evoluzione della banda ultra larga nella provincia di Trento, stabilendo di uscire da NGN s.r.l. e cedendo la quota a Telecom S.p.A. verso la corresponsione della quota nominale di capitale sociale versato dalla Provincia stessa, pari ad Euro 14.845.000,00, più gli interessi.

1.3.8 Nuovi indirizzi per lo sviluppo della banda ultra larga

Gli indirizzi per il completamento di questa infrastruttura sono stati recentemente definiti in modo coordinato:

1. nel disegno di legge in tema di “Assestamento del Bilancio di previsione per l’esercizio finanziario 2015 e Bilancio pluriennale 2015-2017 della Provincia autonoma di Trento”, approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 587 di data 13 aprile 2015 ed ora divenuta legge provinciale 3 giugno 2015, n. 9;
2. nella deliberazione della Giunta provinciale n. 617 sempre di data 13 aprile 2015.

Nello specifico, il governo provinciale intende accelerare lo sviluppo della banda ultra larga in Trentino, in quanto fattore ineludibile per aumentare sia la competitività del territorio sia l’efficienza dei servizi della pubblica amministrazione a favore dei cittadini e delle imprese.

Con la manovra di assestamento vengono destinate alla banda ultra larga nuove risorse per Euro 32.000.000, cui aggiungere Euro 35.000.000, già autorizzati e riallocabili a seguito della cessione da parte della Provincia della partecipazioni in Trentino NGN s.r.l., per un ammontare complessivo pari ad Euro 67.000.000, cofinanziabili in sede europea per Euro 12.500.000.

Finora la Provincia, per il tramite di Trentino Network s.r.l., ha già realizzato sul territorio provinciale oltre 1.100 chilometri di dorsale in fibra ottica sulla quale si innestano le connessioni di tutta la Pubblica Amministrazione - quale condizione necessaria per lo sviluppo della banda larga ed ultra larga - e nel contempo ha già consentito agli Operatori di rendere disponibili i servizi di connettività ad una velocità fino a 20 Mbps. Costituisce in questo contesto un preciso ed aggiornato obiettivo:

1. quello di incentivare l’implementazione delle infrastrutture per garantire connessioni:
 - ❖ da 30 a 50 Mbps per tutto il territorio;
 - ❖ ad almeno 100 Mbps a beneficio delle utenze di tutti i settori economici (industriale, artigianale, commerciale, turistico), delle attività libero professionali e delle istituzioni scolastiche;
2. da perseguire con il coinvolgimento del settore privato, anche mediante l’utilizzo del credito d’imposta;
3. mediante interventi che consistono:
 - ❖ per le utenze residenziali nell’assegnazione di contributi, nella percentuale massima del 70% dell’investimento, a favore degli operatori che realizzano i collegamenti dalla rete agli “armadi di strada”, con la garanzia che all’utente il servizio sia reso disponibile ad almeno 30 Mbps (aumentabili in futuro a 50-70 Mbps);
 - ❖ per le utenze nelle aree produttive minori (artigianali e commerciali), nelle aree a forte vocazione turistica e per le utenze aziendali sparse all’interno dei comuni – complessivamente oltre 17.800 utenze – nell’assegnazione di contributi, nella percentuale massima del 25% dell’investimento, a favore degli operatori che realizzano i collegamenti dalla rete fino all’immobile aziendale, in grado di garantire almeno 100 Mbps;
 - ❖ per le utenze economiche, incluse le attività libero professionali e principalmente caratterizzate da strutture ricettive del settore turistico, in strumenti di sostegno alla domanda, finalizzati alla diffusione dei 100 Mbps all’interno dell’edificio, attraverso il riconoscimento di un credito d’imposta ad abbattimento del 50% dei costi sostenuti per la realizzazione degli investimenti necessari;
 - ❖ per gli istituti scolastici non ancora collegati, nella realizzazione diretta (da parte della Provincia) della connessione alla rete in

fibra, finalizzata sia ad un miglioramento dell'attività didattica che alla formazione alle nuove tecnologie digitali degli studenti.

Rimangono così fermi gli obiettivi fissati dall'Agenda digitale Europa 2020, che prevedono, per gli interventi infrastrutturali, il raggiungimento dell'intera popolazione dell'Unione Europea con una copertura in banda ultralarga pari o superiore a 30 Mbps e il raggiungimento del 50% della popolazione mediante una connessione a banda ultralarga pari o maggiore a 100 Mbps entro l'anno 2020.

Così impostata, la società può quindi procedere nella sua ri-focalizzazione concentrandosi sulla gestione dei servizi, supportando con la propria competenza tecnica la Provincia per l'implementazione delle azioni con gli Operatori per lo sviluppo della banda ultra larga, ed instaurando forme di dialogo con il mercato per la maggiore valorizzazione degli *assets* disponibili. Del resto, è in corso un'iniziativa di riorganizzazione interna e di efficientamento e si prevede che entro il 2016 la struttura di Trentino Network s.r.l. si alleggerirà progressivamente di alcuni FTE per cessazione di contratti a termine e di collaborazioni e di ulteriori FTE destinati al Centro Servizi Condivisi.

In questo contesto va, infine, sottolineato il ruolo di forte complementarità all'azione così intrapresa tramite Trentino Network s.r.l. che, secondo una logica di prospettiva e in conformità alle tendenze degli indirizzi nazionali ed europei, potrà trovare ancora maggiori sinergie dalla progressiva integrazione delle reti di telecomunicazione con quelle di distribuzione dell'energia elettrica. Recentemente, in linea con questo orientamento (le cosiddette *Smart Grids*), SET Distribuzione S.p.A., partecipata da questa Provincia e controllata da Dolomiti Energia S.p.A., ha, infatti, adeguato il proprio oggetto sociale, sino a ricomprendere la realizzazione di reti di comunicazione anche non collegate alle esigenze degli impianti e da mettere a disposizione degli operatori delle telecomunicazioni.

Peraltro, la natura mista della società controllante, anche se in mano prevalentemente pubblica, può determinare, a condizioni equilibrate e in un contesto diverso, l'occasione di riprendere in mano per altra via il percorso del partenariato con il settore privato. Questo significa la possibilità di esplorare vie attraverso le quali l'infrastruttura di rete realizzata da Trentino Network s.r.l. si integri con quella di SET Distribuzione S.p.A., così come taluni ambiti di gestione e manutenzione della stessa possano essere presi in carico dalla società *multi-utility*.

Da ultimo la configurazione di Trentino Network s.r.l. quale strumento per il territorio di riferimento potrà essere valorizzato, allargandone la compagine sociale ad altri soggetti pubblici (che ne condividano le finalità, come, ad esempio, la Regione autonoma Trentino Alto Adige/Südtirol) e preservandone la natura di ente *in house providing*.

1.4. Il polo dello sviluppo territoriale

Nel corso del biennio 2013 - 2014 Trentino Sviluppo S.p.A. ha curato un primo processo di riorganizzazione interna, da un lato, funzionale alla strategia di sostegno allo sviluppo del territorio, dall'altro, propedeutico al riordino societario del Gruppo Provincia.

Al tempo stesso la sua missione viene ad essere reindirizzata verso la parte più strategica della leva dello sviluppo territoriale, compatibilmente con la disciplina, se pertinente, di cui al decreto legislativo 1 settembre 1993, n. 385 (Testo Unico Bancario). Convergono, quindi, a questo atteso esito le chiare indicazioni, offerte dal "Programma di sviluppo provinciale per la XV legislatura", approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 2297 di 22 dicembre data 2014.

" ... rilancio di Trentino Sviluppo, attraverso la semplificazione dell'assetto societario, e

una estensione delle sua area di azione volta ad allargare l'area di sostegno all'imprenditorialità, il supporto alle imprese per l'innovazione e la progettazione europea, la promozione di interventi più flessibili e attenti ai fabbisogni delle imprese per quanto riguarda la gestione immobiliare ..”

1.4.1 La revisione interna a Trentino Sviluppo S.p.A.

In questo contesto è stata avviata la revisione nell'utilizzo dello strumento societario per specifiche azioni di sistema collegate all'innovazione ed all'internazionalizzazione. Qui la razionalizzazione delle partecipazioni ha portato alla costruzione di percorso di:

- (i) assorbimento per incorporazione di Ceei Trentino s.r.l. e Trentino Sprint, azienda speciale della Camera di C.I.A.A. di Trento;
- (ii) riduzione delle società mediante l'incorporazione delle società interamente controllate Arca Legno s.r.l., Distretto del Porfido e delle Pietre Trentine s.r.l. e Progetto Manifattura s.r.l.

Al tempo stesso è stata posta in discussione quanto previsto dal programma di riorganizzazione, approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 479 data 16 marzo 2012, a proposito della fusione di Trentino Marketing S.p.A. e Trentino Sviluppo S.p.A. che era stata giustificata dalla parziale sovrapposizione con riferimento alla cosiddetta promozione del territorio e da un'identità dei potenziali beneficiari. Il riferimento era al settore turistico, nel cui interesse operava Trentino Marketing S.p.A., ma che per gli aspetti relativi al finanziamento degli investimenti e agli interventi sulle società che operano in aree collegate al settore turistico (come la gestione degli impianti funiviari, di innevamento degli stabilimenti termali) coinvolge direttamente Trentino Sviluppo S.p.A.. L'accorpamento di Trentino Sviluppo S.p.A. con Trentino Marketing S.p.A. si prefiggeva, pertanto, l'obiettivo di accentrare in un unico soggetto la regia nell'implementazione delle politiche provinciali a favore del turismo, con un coordinamento delle diverse tipologie di interventi effettuati e una razionalizzazione delle risorse provinciali a tal fine destinate. Ne è seguita la correlata revisione di Trentino Sviluppo S.p.A., preordinata, da un lato, a razionalizzare le attuali politiche e gli interventi di contesto a favore delle attività produttive e, dall'altro, a rafforzare l'area degli strumenti a supporto dell'innovazione delle imprese con la finalità di colmare il *gap* riscontrato in tale ambito con riferimento allo stimolo e allo sviluppo di iniziative imprenditoriali sul territorio, all'innovazione dei prodotti e processi delle imprese, alla creazione di forme associative e reti di imprese e ai processi di internazionalizzazione delle stesse.

La realizzazione del progetto di fusione ha, tuttavia, registrato l'esigenza di rivedere parzialmente questa impostazione. Infatti, la riorganizzazione di Trentino Sviluppo S.p.A. ha comportato, a seguito dell'incorporazione di Trentino Marketing S.p.A., l'individuazione di divisioni specialistiche – ora modificate in direzioni - che operano rispettivamente nei settori del turismo, delle attività produttive e dell'innovazione e che sono state funzionalmente collegate ai diversi dipartimenti di riferimento con i quali dovranno interloquire ed interagire in una logica di strumentalità. Per questo motivo è stato ritenuto di dover assicurare maggiore autonomia ed operatività all'attività seguita da parte della direzione preposta al settore del turismo alla luce della rilevanza di questo comparto economico. Pertanto, il percorso è stato alla fine rivisto e ha condotto alla costituzione di una nuova società, denominata Trentino Marketing, che rimane controllata in modo totalitario da Trentino Sviluppo S.p.A. e per la quale è stato scelto lo schema operativo della società a responsabilità limitata. La nuova Trentino Marketing s.r.l. è chiamata ad occuparsi di turismo, di promozione e promo – commercializzazione del sistema trentino

gestendo, in nome e per conto di Trentino Sviluppo S.p.A. le attività più propriamente riferibili al *marketing* turistico territoriale. Rimangono, infatti, fortemente complementari e correlate le funzioni di *marketing* territoriale finalizzate all'attrazione di:

- a) domanda turistica e prodotti del territorio quale compito della nuova Trentino Marketing s.r.l. (*marketing* turistico territoriale);
- b) domanda di investimento e aziende produttive quale compito riservato a Trentino Sviluppo S.p.A. (*marketing* territoriale a fini produttivi).

In tal modo la soluzione ora presentata ha consentito di dare maggiore autonomia alla Direzione Turismo, senza far venir meno l'esigenza di economicità della gestione assicurata dall'unificazione dei processi amministrativi di supporto. Del resto, se permangono le considerazioni svolte in linea generale dal programma di riorganizzazione delle società controllate dalla Provincia, si è modificata la natura e la collocazione della parte strettamente operativa dello strumento organizzativo operante nel settore del turismo, che, a seguito delle riflessioni svolte, abbisogna di maggiore autonomia ed identità, ferma restando la funzione di regia spettante alla controllante Trentino Sviluppo S.p.A. nell'implementazione delle politiche provinciali a favore del turismo, con un coordinamento delle diverse tipologie di interventi effettuati e una razionalizzazione delle risorse provinciali a tal fine destinate.

1.4.2 Per una funzione più orientata allo sviluppo

La direzione sin qui intrapresa merita di essere ulteriormente rafforzata attraverso la polarizzazione del ruolo di animazione territoriale da assegnare a Trentino Sviluppo S.p.A.:

1. con un accento:
 - ❖ sul sostegno allo sviluppo del territorio secondo le coordinate offerte dalla strategia di specializzazione intelligente, approvata dalla Giunta provinciale con deliberazione n. 1053 di data 30 giugno 2014;
 - ❖ sul perseguimento di politiche per l'innovazione, attestato dalla deliberazione della Giunta provinciale n. 2370 di data 18 dicembre 2015, con cui si sono diramate indicazioni operative per Hub Innovazione Trentino società consortile a responsabilità limitata nei confronti dei relativi soci (oltre a Trentino Sviluppo S.p.A. vi sono Università degli studi di Trento, Fondazione Bruno Kessler e Fondazione Edmund Mach);
 - ❖ sul raccordo fra ricerca (quale luogo di creazione della conoscenza) e impresa (quale sede di trasformazione della conoscenza);
 - ❖ sulla declinazione, per il settore funiviario, di una distinzione nelle attività esercitabili fra alveo delle funzioni istituzionali e ricorso agli operatori economici;
2. a discapito:
 - ❖ del settore connesso agli immobili;
 - ❖ di aree di intervento da immettere sul mercato, in quanto connesse a società partecipate che non possono qualificarsi strumentali ovvero ad oggetto istituzionale (settore alberghiero): il riferimento è alla partecipazione in Lido di Riva s.r.l. in ragione del 46,20%.

In relazione alla definizione della quota da restituire al mercato per l'attività nel settore alberghiero è da verificare se la cessione avviene nell'ambito dei patti parasociali con l'altro socio (Comune di Riva del Garda) ovvero direttamente a terzi. Sarà, pertanto, possibile computare il provento, *una tantum*, soltanto dopo questo passaggio. In ogni caso si segnala che il valore nominale della partecipazione è oggi pari ad Euro 11.940.000.

Questo indirizzo di carattere generale, peraltro, trova conferme anche nella duplice relazione al disegno di legge:

- a) “Bilancio di previsione per l'esercizio finanziario 2015 e Bilancio pluriennale 2015-2017 della Provincia autonoma di Trento”, ora divenuta legge provinciale 30 dicembre 2014, n. 15, allorché è stato deciso per Trentino Sviluppo S.p.A. di rafforzarne il ruolo “nell'approntamento di azioni finalizzate ad accrescere la nascita e l'attrazione di nuove imprese da fuori Trentino, anche nella logica delle filiere”;
- b) “Assestamento del Bilancio di previsione per l'esercizio finanziario 2015 e Bilancio pluriennale 2015-2017 della Provincia autonoma di Trento, approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 587 di data 13 aprile 2015, ora divenuta legge provinciale 3 giugno 2015, n. 9, con cui assegnano risorse a Trentino Sviluppo S.p.A per:
 - (i) azioni di contesto quale il “Pacchetto attrattività”, allo scopo di “favorire l'insediamento sul territorio provinciale di nuove imprese provenienti dall'esterno ovvero a sviluppare azioni di accompagnamento delle imprese trentine verso nuovi mercati di destinazione”;
 - (ii) attività di “infrastrutturazione turistica di specifiche aree del territorio quale presupposto per migliorarne la competitività e favorire la crescita economica dell'area di riferimento”.

1.4.3 Il rapporto fra sviluppo, ambiente ed energia

Inoltre, la strategia di specializzazione intelligente riconosce nel turismo e nell'energia gli assi maggiormente identitari dell'economia trentina in relazione all'ambiente, se togliamo la specificità dell'agricoltura e della zootecnia. In coerenza con l'evidente e praticata (vedi il turismo) connessione fra sviluppo territoriale e ambiente da valorizzare, si propone la fusione di Tecnofin Trentina S.p.A. e Trentino Sviluppo S.p.A. Peraltro, la stessa Unione europea, coniugando i temi del mercato dell'energia, del cambiamento climatico e della tutela del consumatore, ha posto l'accento sulla necessità di una strategia che consenta di avere energia più sicura, efficiente, competitiva e sostenibile. Il riferimento è rappresentato dal “Pacchetto Unione dell'Energia”, di cui alla Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale europeo, al Comitato delle Regioni e alla Banca Europea per gli Investimenti “Una strategia quadro per un'Unione dell'energia resiliente, corredata da una politica lungimirante in materia di cambiamenti climatici”, 25.2.2015 COM(2015). Da qui discende una ragione in più per mettere in campo un assetto maggiormente confacente anche alle sfide lanciate a livello comunitario.

Tale aggregazione, infatti:

- ❖ avviene fra realtà:
 - a) che risultano a controllo totalitario della Provincia;
 - b) che detengono partecipazioni;
 - c) applicano i principi contabili italiani disciplinati dal Codice Civile e dall'Organismo Italiano di Contabilità (O.I.C.);

- ❖ consente di eliminare una “società scatola”, nata (causa l’adozione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS da parte di Cassa del Trentino S.p.A.) come “residuo” della fusione della “storica” Tecnofin Trentina S.p.A. in Cassa del Trentino S.p.A., oggetto della modifica apportata dalla deliberazione della Giunta provinciale n. 19 di data 18 gennaio 2013 al programma adottato con deliberazione n. 479 di data 16 marzo 2012;
- ❖ fornisce a Trentino Sviluppo S.p.A. un flusso di risorse in entrata spendibile per finanziare progetti di sviluppo per il territorio;
- ❖ fa venire meno i costi relativi agli organi di Tecnofin Trentina S.p.A. (amministratore unico e collegio sindacale);
- ❖ risolve il doppio problema della carenza di personale di Tecnofin Trentina S.p.A. e, quindi, del suo *outsourcing* amministrativo completo prima presso Cassa del Trentino S.p.A. ed oggi presso il Centro Servizi Condivisi.

In applicazione dei principi contabili dell’O.I.C e del Codice Civile le partecipazioni considerate immobilizzazioni finanziarie detenute a scopo di investimento durevole possono essere iscritte con il metodo del patrimonio netto e valutate al costo.

Pertanto, il fatto che Trentino Sviluppo S.p.A. non abbia emesso obbligazioni sul mercato né ricorra al mercato del capitale di rischio esclude ogni problematica attinente la questione relativa a IAS/IFRS.

Resta da valutare la possibilità di estinguere anticipatamente il prestito obbligazionario passivo ai sensi dell’articolo 22 della legge provinciale 30 dicembre 2014, n. 14.

1.5. Il polo del patrimonio immobiliare

L’impiego ottimale degli immobili di proprietà provinciale e la dismissione di quei beni non più utili all’amministrazione esigono di razionalizzare la gestione del patrimonio pubblico provinciale.

Inoltre, l’identificazione di un soggetto specializzato e strutturalmente dedicato permette di avviare concretamente la valorizzazione e la dismissione del patrimonio immobiliare della Provincia e degli altri enti del settore pubblico provinciale, così come ribadito nelle linee di indirizzo assunte dalla Giunta provinciale in sede di predisposizione del disegno di legge della finanziaria provinciale 2015.

1.5.1 Opportunità e modalità

Questa opzione postula di:

- ❖ focalizzare la missione di Trentino Sviluppo S.p.A., in modo da orientare maggiormente la sua attività alla funzione di supporto nelle politiche territoriali;
- ❖ recuperare il comparto immobiliare di Trento Fiere S.p.A. secondo una logica di riqualificazione unitaria dell’attuale area, interessata dalla presenza del MUSE, del quartiere Michelin e della nuova biblioteca universitaria.
- ❖ riferire ad un unico interlocutore la funzione di gestione dei beni pubblici in generale, in modo da rendere tale società elemento responsabile per il sistema pubblico finanziario e semplificare il processo di pianificazione, attuazione e controllo delle decisioni che hanno per oggetto gli immobili pubblici e per scopo la loro valorizzazione in termini sia di gestione sia di fruizione.

Pertanto, per Trento Fiere S.p.A. è stato previsto un processo a più fasi:

- a) il conferimento delle azioni in Patrimonio del Trentino S.p.A., oggetto della deliberazione giuntale n. 2214 di data 3 dicembre 2015, che ha disposto l'aumento del capitale sociale di Patrimonio del Trentino S.p.A. di Euro 8.207.232,00 proprio mediante il conferimento delle azioni di Trento Fiere S.p.A., detenute dalla Provincia autonoma di Trento, adottando altresì le conseguenti modifiche statutarie;
- b) l'acquisizione delle quote degli altri azionisti ai fini del suo consolidamento in Patrimonio del Trentino S.p.A. e la contestuale nascita – per scissione - di una nuova società dedita all'attività espositiva, nella quale la presenza, ancorché indiretta, della Provincia deve essere tutt'al più temporanea; in alternativa alla scissione potrà esserci la cessione del ramo d'azienda per la funzione espositiva;
- c) l'incorporazione di Trento Fiere S.p.A. (svuotata della funzione fieristica, rimessa alla nuova società o ceduta) in Patrimonio del Trentino S.p.A.

Va al riguardo tenuto presente che nelle more della riorganizzazione del comparto fieristico provinciale l'unico polo fieristico di rango provinciale sarà posizionato a Riva del Garda, dove sono in corso le ultime fasi preliminari all'assegnazione dei lavori di ampliamento e riqualificazione degli spazi. Per contro, a Trento potranno trovare collocazione quelle attività espositive più legate alla vocazione cittadina e alle tradizioni locali, per le quali nello scenario di medio – lungo periodo non è imprescindibile la partecipazione provinciale nella relativa società. In tale contesto l'aggregazione di Trento Fiere S.p.A. in Patrimonio del Trentino S.p.A., se non fa di per sé venire la presenza di aree per l'attività espositiva a Trento, potrà avvenire, sotto il profilo societario, mediante opzioni alternative, così identificate:

- (i) creazione di una *new company* controllata da Trento Fiere S.p.A, in cui confluirà l'attività espositiva, successiva permuta delle azioni di quest'ultima con le azioni possedute dagli altri soci in Trento Fiere S.p.A. e versamento a questi ultimi di un eventuale conguaglio in denaro; in tal modo si preserverebbe sia il controllo totalitario di Trento Fiere S.p.A. in capo a Patrimonio del Trentino S.p.A. (società incorporante) sia la limitazione della fusione alla sola parte immobiliare, essendo quella espositiva ceduta alla *new company*;
- (ii) acquisizione da parte di Patrimonio del Trentino S.p.A. delle azioni di altri soci di Trento Fiere S.p.A. e successiva cessione ad altro soggetto, da individuare, del ramo d'azienda relativo alle attività espositive.

Infatti, si ritiene che:

1. la partecipazione provinciale abbia esaurito i suoi effetti relativamente alla gestione diretta di eventi espositivi di interesse per la città di Trento;
2. il referente istituzionalmente deputato sia eventualmente il Comune di Trento in relazione alle politiche di sviluppo che declinerà in materia di organizzazione di attività espositiva;
3. lo svolgimento dell'attività espositiva sia di natura economica e vada rimessa al mercato in riferimento al livello provinciale di governo.

In linea con questo processo di consolidamento della parte immobiliare di Trento Fiere S.p.A. la Regione autonoma Trentino Alto Adige/Südtirol, pure detentrica di quote in Trento Fiere S.p.A., ha espresso l'intenzione di cedere a questa Provincia la propria partecipazione, permutandola con azioni di pari valore in Trentino Network s.r.l., del cui potenziale interesse si è fatto cenno in precedenza. Pertanto, qualora venga confermata questa opzione, dovrà essere antecedente il conferimento delle azioni in Patrimonio del Trentino S.p.A.. Sotto il profilo tecnico, peraltro, e sulla base dell'analisi delle esigenze proprie di ciascuna amministrazione andrà verificato con i competenti uffici l'eventuale

ipotesi da prediligere fra permuta, distinta vendita delle quote societarie fra questi enti o acquisto di azioni proprie da parte di Trento Fiere S.p.A. con successiva cessione delle azioni di Trentino Network s.r.l. da parte della Provincia stessa.

Con riferimento, poi, ad altri soggetti titolari di proprietà immobiliare si ritiene che la funzione sociale assolta da ITEA S.p.A., per contro, non permetta di far confluire il patrimonio di edilizia abitativa sotto l'egida di una società vocata alla valorizzazione immobiliare. La presenza ed un utilizzo adeguato del patrimonio immobiliare pubblico assume grande importanza in relazione alle politiche abitative, perché le risposte del mercato non hanno dato prova di operare in modo idoneo verso i soggetti più deboli e vulnerabili. Questo non significa necessariamente un sistema puro di abitazioni in mano pubblica, in quanto il privato va coinvolto, ma con meccanismi che lo rendano pienamente responsabile per l'attuazione e partecipe per il rischio. Il fatto è che la natura pubblica del binomio proprietà - gestione tende a considerare e, quindi, attuare meglio la funzione sociale ed umana del diritto di accesso ad un'abitazione, nella misura in cui questo diritto promuove il benessere collettivo di una comunità e lo sviluppo della personalità propria di ogni uomo.

2. La riconfigurazione strategica della missione di interesse generale

Una logica diversa dall'aggregazione per poli va seguita per ambiti dotati di innegabili peculiarità distintive, come l'edilizia abitativa ed il credito. In questi casi la riflessione non può che incidere sulla missione di interesse generale da disegnare e affidare al soggetto in questione.

2.1. L'edilizia abitativa

Per effetto della legge provinciale 7 novembre 2005, n. 15, l'Istituto trentino per l'edilizia abitativa (ITEA), disciplinato dalla legge provinciale 13 novembre 1992, n. 21, è stato trasformato nell'Istituto trentino per l'edilizia abitativa - società per azioni (ITEA S.p.A.) e le relative azioni sono poste in capo alla Provincia.

Secondo l'articolo 7, comma 5, della legge provinciale 7 novembre 2005, n. 15, gli enti locali possono affidare in gestione o conferire ad ITEA S.p.A. alloggi di loro proprietà o dei quali abbiano la disponibilità, da destinare alla locazione ai nuclei familiari in base a quanto disposto dalla stessa legge provinciale. Peraltro, l'articolo 13, comma 8, della legge provinciale 16 giugno 2006, n. 3, dispone in chiave transitoria che ITEA S.p.A. continua a operare a favore dei comuni e delle comunità, con la precisazione che, fino a quando non sia diversamente stabilito in attuazione della legge provinciale predetta, i programmi e i finanziamenti destinati all'ITEA S.p.A. sono adottati dalla Provincia previa intesa con il Consiglio delle autonomie locali.

La trasformazione di ITEA da ente di diritto pubblico in società per azioni ha comportato la perdita della natura di ex-IACP. Di conseguenza, ITEA S.p.A. ha sostenuto, con decorrenza 1 gennaio 2007, un maggiore onere fiscale, avendo perduto le agevolazioni fiscali previste dall'articolo 6, comma 6, lettera c bis) del decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 601, che consente una riduzione del 50% dell'IRES dovuta dalle ex-IACP comunque denominate. Tale agevolazione, per costante prassi del Ministero dell'Economia e delle Finanze (risoluzione n. 131/E del 25 settembre 2005) è stata riconosciuta esclusivamente agli Enti Pubblici ex IACP e negata, oltre che alle società di capitali *in house*, alle aziende speciali previste dall'ordinamento degli enti locali, secondo il parere reso dalla Corte dei Conti, Sezione Autonomie, n. 2/2014.

Inoltre la base imponibile su cui si calcolano le imposte dell'entità organizzata in società per azioni, è più ampia, poiché comprende i contributi erogati dalla Provincia per la costruzione, la ristrutturazione, la manutenzione straordinaria e quella ordinaria in base all'articolo 88, comma 3, lettera b), del Testo Unico sulle Imposte sui Redditi.

A partire dal 2010, per gli attuali meccanismi di devoluzione previsti in attuazione dell'accordo di Milano, l'IRES versata da ITEA S.p.A. non viene devoluta alla Provincia, ma concorre a formare la base nazionale del gettito IRES, che viene devoluto alla Provincia in base all'incidenza del PIL provinciale/PIL nazionale.

Grazie ai contributi in conto esercizio erogati dalla Provincia, la società ha conseguito risultati d'esercizio positivi. Dal 2008 al 2014 l'assegnazione in conto esercizio è stata dimezzata in ragione:

- della dinamica crescente dei canoni di locazione per l'adeguamento graduale al criterio ICEF;
- del processo di contenimento dei costi e di miglioramento;
- dell'esclusione dall'applicazione delle diverse imposte municipali (IMU e IMIS) degli alloggi sociali (oggi in via definitiva grazie all'articolo 7, comma 2, della legge provinciale 30 dicembre 2014, n. 14).

Tale quadro di aggravio fiscale è stato ora rivisto, in quanto per effetto dell'articolo 1 della legge 28 dicembre 2015, n. 208, il vantaggio riconosciuto agli ex-IACP è esteso a tutti gli enti che:

- (i) perseguono le medesime finalità sociali;
- (ii) sono stati istituiti nella forma di società per azioni;
- (iii) che possiedono gli elementi previsti dall'ordinamento europeo per l'*in house providing*;
- (iv) che sono stati costituiti ed operano al 31 dicembre 2013.

Lo svolgimento del servizio anche per conto di enti non partecipanti al capitale sociale di ITEA S.p.A. va ora verificato rispetto alla ritrovata equiparazione fiscale con gli ex-IACP, atteso che per il resto la posizione di ITEA S.p.A. corrisponde agli elementi richiesti dalla recente novella legislativa.

L'articolo 1 della legge 28 dicembre 2015, n. 208, recante "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2016)", Nell'ambito di questo provvedimento si legge chiaramente che:

"89. All'articolo 6 del decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 601, al comma 1, lettera c-bis), dopo le parole: «e loro consorzi» sono aggiunte le seguenti: «nonché enti aventi le stesse finalità sociali dei predetti Istituti, istituiti nella forma di società che rispondono ai requisiti della legislazione dell'Unione europea in materia di "in house providing" e che siano costituiti e operanti alla data del 31 dicembre 2013».

90. All'articolo 88 del testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, al comma 3, lettera b), dopo le parole: «comunque denominati,» sono inserite le seguenti: «e agli enti aventi le stesse finalità sociali dei predetti Istituti, istituiti nella forma di società che rispondono ai requisiti della legislazione dell'Unione europea in materia di "in house providing" e che siano costituiti e operanti alla data del 31 dicembre 2013,»".

Va, in particolare, valutato se tali enti affidanti debbano diventare soci oppure - in caso di non ingresso nella compagine sociale – vanno approfondite le diverse modalità di osservanza dei requisiti stabiliti, con particolare riferimento alla soglia indicata per i compiti affidati dall'ente controllante, dall'articolo 12 Direttiva 2014/24/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 febbraio 2014, sugli appalti pubblici e che abroga la direttiva 2004/18/CE.

2.1.1 Gli scenari possibili

Ferma l'attuale configurazione di ITEA in società per azioni, si possono indagare alcuni scenari alternativi:

più fasi:

- a) apporto degli immobili di proprietà di ITEA S.p.A ad un Fondo Immobiliare *in house*, di cui ITEA S.p.A. diventa quotista;
- b) devoluzione dell'intero patrimonio immobiliare di ITEA S.p.A. alla Provincia e mantenimento della società come:
 - (i) gestore in base ad uno specifico contratto di servizio;
 - (ii) soggetto che opera in forma di impresa con “costi e ricavi”, minimizzando l'imponibile fiscale;
- c) ritorno alla configurazione di ITEA quale ente di diritto pubblico mediante l'istituto della trasformazione eterogenea (ma anche regressiva) ed attribuzione della personalità giuridica di diritto pubblico;
- d) trasformazione di ITEA S.p.A. in ente pubblico (IACP) con personalità giuridica e autonomia gestionale e costituzione, tramite scissione o conferimento, di una nuova società finalizzata allo svolgimento delle attività di *Facility , Property e Asset management*, con assorbimento del personale dedicato a siffatte attività:
 - la nuova società è partecipata da ITEA quale ente pubblico, dalla Provincia e dagli altri soggetti pubblici interessati alla gestione di servizi *in house*, per cui serve istituire un organismo che eserciti il controllo analogo;
 - la nuova società gestisce tramite contratto di servizio il patrimonio dell'ITEA quale ente pubblico, ne esercita le attuali funzioni (amministrazione, gestione e sviluppo) ed addebita a ITEA quale ente pubblico il corrispettivo per i servizi resi, in modo da conseguire la copertura dei costi;
 - i canoni di locazione e gli oneri reversibili continuano ad essere introitati da ITEA quale ente pubblico, cui i fornitori fatturano direttamente;
- e) scioglimento di ITEA S.p.A con devoluzione del patrimonio alla Provincia e attribuzione delle relative funzioni ad un servizio interno o agenzia della medesima;
- f) mantenimento dell'attuale configurazione societaria ed approntamento degli schemi funzionali per rispondere ai requisiti dell'istituto denominato *in house providing* (ingresso degli enti affidanti nella compagine sociale ovvero – in caso di mancato ingresso – rispetto dei requisiti ora indicati in sede europea).

Di tali approfondimenti si occuperà ITEA S.p.A..

2.2. Il credito

Le partecipazioni nel settore del credito assumono da sempre una rilevanza per l'ente esponenziale degli interessi del territorio provinciale quale la Provincia autonoma di Trento.

Gli indirizzi assunti in sede di bilancio 2015 – 2017 focalizzano l'importanza del settore del credito, favorendo la riconfigurazione di Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A. come banca territoriale destinata all'investimento ed al sostegno delle imprese in collaborazione con gli altri soci e in una cornice regionale.

Attualmente sono stati rinnovati sino al 2019 i patti parasociali relativi a Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A. con la Regione autonoma Trentino Alto Adige, la Provincia autonoma di Trento e la Provincia autonoma di Bolzano, da un lato, e con la Cassa Centrale Banca S.p.A. e la Cassa Centrale Raiffeisen dell'Alto Adige, dall'altro.

Nel contempo, allo scopo di assicurarne uno sviluppo duraturo e sostenibile a beneficio delle imprese, si ribadisce l'esigenza di rafforzare:

- (i) l'operatività di Mediocredito Trentino-Alto Adige S.p.A. mediante una maggiore patrimonializzazione della società;
- (ii) la capacità di sostenere il tessuto imprenditoriale locale attraverso il potenziamento dell'attività sul territorio e del Trentino.

Tale idea di progetto strategico scaturisce dall'analisi condotta nel 2014 sull'istituto bancario Mediocredito Trentino Alto Adige: la domanda di credito è in calo, l'economia è in fase recessiva (con segnali di timida ripresa a partire dal 2015) e la banca presenta una pesante flessione in termini di redditività, come si registra per l'intero comparto bancario. A fronte di questo scenario i soci hanno convenuto di identificare la funzione di Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A. quale banca di sistema di medie dimensioni, territorialmente vocata alle imprese.

Questa idea può essere perseguita tramite più opzioni, tra cui l'acquisizione del controllo di Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A. da parte del credito cooperativo socio, al fine di riorganizzare la propria filiera del credito cooperativo e di prefigurare per lo stesso Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A. una missione specifica e complementare.

La riforma delle banche popolari e del credito cooperativo a livello nazionale, attualmente in corso, che interessa da vicino il settore locale delle casse rurali, nonché il monitoraggio dei crediti deteriorati nell'area del Triveneto, oggetto del perimetro d'azione della banca in oggetto, possono orientare a definire la strategia provinciale entro il 2016, anche al fine di tenere conto dell'intervento, in marzo 2015, delle agenzie di *rating* che in applicazione di nuove metodologie hanno ridotto, se non annullato, il supporto degli azionisti pubblici con particolare riferimento agli aiuti di Stato.

In tema di credito, si rileva altresì come Cassa del Trentino S.p.A. abbia in essere (al 31 dicembre 2014) partecipazioni, seppure ridotte, nel campo bancario e finanziario:

- Banca Popolare Etica S.c.p.A. (0,11%), che gestisce il risparmio orientandolo verso le iniziative socio economiche che perseguono finalità sociali e che operano nel pieno rispetto della dignità umana e della natura;
- ISA S.p.A. (0,003%), che gestisce, non nei confronti del pubblico, attività finanziarie come l'assunzione di partecipazioni allo scopo di stabilire legami economici durevoli con le partecipate e per investimento di portafoglio, oltre alla cura dell'amministrazione, della gestione della compravendita di proprietà immobiliari, nonché allo svolgimento di attività e servizi tecnici alle imprese.

Non si menziona qui la più sostanziosa partecipazione in Banca di Trento e Bolzano S.p.A. (0,84%), che effettua raccolta del risparmio tra il pubblico e l'esercizio del credito in tutte le forme consentite, in quanto è stata ceduta nel corso del 2015.

Ragioni di omogeneità, suggerite anche dalla legge di stabilità 2015, per ambiti materiali e funzionali paiono costituire validi elementi per collocare eventualmente sotto Cassa del Trentino S.p.A. le partecipazioni di primo grado in Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A. (17,49%) e in Cassa Centrale Banca S.p.A. (4,96%, azioni privilegiate). Tale possibilità non contrasta con l'obiettivo sopra esposto per Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A., ma può dare tempo al maturare di condizioni più adeguate per fare di Mediocredito Trentino Alto Adige una banca territorialmente vocata alle imprese, come sopra specificato.

3. Gli enti locali e le società con la Provincia

Un tassello di inconfutabile rilevanza, se si intende porre una base solida a qualsiasi ipotesi di razionalizzazione societaria, è rappresentato dalla promiscuità di comunanze societarie fra enti locali (Comuni, ma anche Comunità) e Provincia.

Si tratta di un tema da affrontare in una logica di sistema e con un approccio strategico per le aree di interesse comune, al fine di definire le prospettive delle partecipazioni societarie sia alla luce delle implicazioni proprie dell'articolo 1, comma 611, della legge 23 dicembre 2014, n. 190, sia in ragione delle evidenti interrelazioni esistenti fra i livelli di governo provinciale e locale e le esigenze proprie del territorio di riferimento.

Sul punto si fa presente come relativamente alla compartecipazione di Provincia ed enti locali:

1. esistano società che agiscono da strumenti di sistema e che presentano una forma strutturalmente congiunta di *governance* in armonia con i requisiti europei (Trentino Riscossioni S.p.A., Informatica Trentina S.p.A. e Trentino Trasporti Esercizio S.p.A.);
2. si hanno società da considerare *in house providing* solo per la Provincia (Aeroporto Gianni Caproni S.p.A.);
3. si rinvergono società che svolgono servizi di interesse generale in regime di concorrenza con particolare riferimento a reti ed infrastrutture, talvolta sotto il controllo della Provincia (Trentino Trasporti S.p.A., Interbrennero S.p.A. e Trento Fiere S.p.A.), ma perlopiù non necessariamente (Autostrada del Brennero S.p.A. anche per il tramite di Cassa del Trentino S.p.A.) e comunque anche solo indirettamente (FinDolomiti Energia s.r.l. per il tramite di Tecnofin Trentina S.p.A. e diverse società, quasi sempre funiviarie, per il tramite di Trentino Sviluppo S.p.A.).

3.1. L'esigenza del confronto fra livelli territoriali di governo

La sede per ricomporre questo quadro, dove è possibile la condivisione nel rispetto dell'autonomia del singolo livello di governo, appare:

- ❖ il protocollo d'intesa fra la Giunta provinciale e il Consiglio delle autonomie locali, previsto dall'articolo 8, comma 3, lettera e) della legge provinciale 27 dicembre 2010, n. 27, se si pone l'accento sulle politiche di revisione della spesa e, quindi, sulle misure di contenimento;
- ❖ l'accordo in materia di finanza locale, previsto dall'articolo 81, comma 2, dello Statuto Speciale di autonomia e dall'articolo 3 della legge provinciale 15 novembre 1993, n. 36, qualora occorra porre mano al coordinamento della finanza provinciale e di quella locale in relazione a obiettivi significativi.

Allo stato attuale il primo è stato approvato dalla deliberazione della Giunta provinciale n. 1885 di data 31 agosto 2015, che dispone anche in materia di compensi spettanti ai membri del consiglio di amministrazione delle società controllate dagli enti locali, tali da non superare, per via dell'articolo 5, i limiti massimi disposti dalla Provincia autonoma di Trento per le società dalla medesima controllate e da quantificarsi in ragione della complessità della gestione e delle dimensioni della società, della circostanza che la società operi o meno in regimi di concorrenza e in considerazione della particolare professionalità dei membri medesimi. Per contro, l'ultimo accordo, ad oggi, per la finanza locale è quello relativo al 2016 ed è stato adottato nella forma del protocollo con deliberazione della Giunta provinciale n. 2164 di data 27 novembre 2015.

3.2. L'alleanza fra Provincia e Comuni: il tassello del polo della liquidità

In relazione al più generale rapporto fra Provincia ed enti locali appare evidente che la creazione del polo della liquidità venga costituire, in prospettiva, lo snodo fondamentale per una rinnovata visione unitaria dell'autonomia per i differenti livelli territoriali di governo e di responsabilità.

Gli obiettivi di questa proposta possono essere così esplicitati:

1. garantire un gestione coordinata della liquidità tra i Comuni e la Provincia nel rispetto dei vincoli del sistema di tesoreria unica nazionale che, imponendo alla Provincia l'afflusso delle entrate della Provincia dal conto presso Banca d'Italia, rende necessario il meccanismo di trasferimenti dalla Provincia a Cassa del Trentino S.p.A. per le risorse la cui erogazione compete alla medesima società;
2. facilitare il finanziamento degli investimenti dei singoli Comuni in un contesto di calo dei trasferimenti provinciali e di entrata in vigore della legge 24 dicembre 2012, n. 243, che, al fine di assicurare il pareggio del bilancio ai sensi dell'articolo 81 della Costituzione, prescrive per il complesso degli enti territoriali del sistema pubblico provinciale (Provincia e enti locali) il seguente equilibrio:

investimenti finanziati con debito \leq saldo positivo di cassa tra entrate finali e spese finali (escluso il saldo di cassa dell'esercizio precedente)

3. realizzare economie di costo e di scopo nella gestione sia delle entrate pubbliche che del ricorso al debito;
4. porre le premesse per un rapporto fra cittadini e amministrazioni territoriali, in cui il pagamento delle imposte locali e dei servizi sia improntato a facilità, trasparenza ed immediatezza.

Per conseguire tali obiettivi si prefigurano gli strumenti volti a:

- a) accentrare progressivamente presso Cassa del Trentino S.p.A. la riscossione di tutte le entrate degli enti locali, al fine di:
 - (i) coordinare la gestione della liquidità sulla base degli effettivi fabbisogni di cassa degli enti locali ed evitare il ricorso all'indebitamento a breve;
 - (ii) facilitare il finanziamento delle spese di investimento degli enti locali attraverso il ricorso al debito tramite Cassa del Trentino S.p.A. a fronte di una sorta di cessione di quote di entrate proprie;

- (iii) monitorare in continuo la formazione di eventuale debito non previsto sia per singolo ente sia a livello aggregato;
- b) fornire servizi nei confronti degli enti locali per l'accertamento delle entrate tributarie/tariffarie;
- c) proseguire nell'incasso dei tributi propri non devoluti della Provincia ed eventuale incasso delle entrate provinciali extratributarie, compatibilmente con la disciplina in materia di tesoreria unica nazionale;
- d) mantenere l'attività di riscossione coattiva sia per la Provincia sia per gli enti locali.

L'alleanza fra Provincia ed enti locali va estesa con gradualità secondo una logica di implementazione per fasi, così ordinate temporalmente:

- incasso dell'IMIS;
- incasso delle altre entrate tributarie e delle entrate tariffarie;
- incasso delle entrate patrimoniali.

3.3. La formazione del personale come leva del cambiamento

L'esigenza di utilizzare lo strumento societario per curare la formazione del personale provinciale è presente sia nello specifico ordinamento di settore (articolo 44 della legge provinciale 3 aprile 1997, n. 7) sia nella disciplina della riforma istituzionale (articolo 35 della legge provinciale 16 giugno 2006, n. 3 (articolo 35)). Tale collegamento dimostra quanto sia importante per l'ammodernamento della struttura provinciale avere dipendenti qualificati, preparati ed aggiornati. E questo ragionamento va ora esteso in modo omogeneo a tutto il comparto pubblico sostenuto a carico del bilancio provinciale.

Recentemente, infatti, la Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Trento ha comunicato alla Provincia l'intenzione di procedere alla dismissione della propria quota societaria in TSM - Trentino School of Management s. cons. a r.l., pari a 26,50%. Al riguardo questa occasione consente proprio di coinvolgere il Consorzio dei Comuni Trentini s.c.a.r.l., al fine di costruire in prospettiva un luogo unico e rafforzato di formazione di tutto il sistema pubblico collegato alla finanza provinciale ai sensi dell'articolo 79 dello Statuto Speciale di Autonomia. Pertanto, potrà essere valutato di acquisire tale quota secondo i termini e le modalità fissati dallo statuto sociale, in attesa che maturino i tempi per l'opzione di inglobare il Consorzio dei Comuni Trentini s.c.a.r.l nella compagine societaria.

In questa prospettiva occorrerà altresì attivare sia le opportune modifiche per adeguare lo statuto al regime di *in house providing* sia le verifiche inerenti il mantenimento della consorzialità. In merito a possibili percorsi di razionalizzazione andrebbe esplorato, sul versante della rilevanza del *change management*, il tema dell'aggregabilità con la società operante nell'ICT, vista la connessione fra personale e ICT come leve della pubblica amministrazione.

3.4. Altri temi di interesse

A ben vedere sussistono ulteriori ambiti nei quali, pur non interessando la totalità dei Comuni, l'interazione fra la Provincia e le realtà locali appare matura per un salto di qualità e di paradigma. Entrambi riguardano la tipologia dei servizi di rete, mettono al centro la relazione con l'ambiente e riguardano per l'area delimitata di ricaduta solo alcune autonomie municipali. Si tratta, in primo luogo degli impianti funiviari e di risalita, dove:

- 1) la presenza dell'entità locale va ricondotta a più equa rispondenza fra tenore dei benefici territoriali e grado di impegno locale;
- 2) l'ente municipale interessato sarà chiamato a commisurare questo grado di impegno, scegliendo di rivestire il ruolo di socio e/o sostenendo con proprie

risorse gli obblighi di servizio pubblico che riterrà di stabilire a carico del concessionario della linea stessa.

Il secondo tema, di certo non meno importante, è rappresentato dal settore della produzione, distribuzione e vendita di energia elettrica, dove l'alleanza con i Comuni può essere estesa, in modo da completare l'azione unitariamente sviluppata sotto la spinta della norma di attuazione, emanata con decreto del Presidente della Repubblica 26 marzo 1977, n. 235.

Nel prossimo capitolo si affrontano più dettagliatamente gli essenziali profili di questi due punti di contatto.

Più in generale questi specifici argomenti possono aprire, nelle sedi appropriate, la riflessione al grande tema dei servizi pubblici locali (si pensi, ad esempio, al ciclo dell'acqua e dell'igiene urbana) ed alla loro organizzazione, oggi in parte parcellizzata e disgiunta da ambiti ottimali, a livello territoriale, se e in quanto primariamente incidenti sulla qualità della vita per il cittadino utente e dell'azione pubblica per il ragionato esercizio delle funzioni connesse. Come noto, si tratta di profili organicamente coperti sul piano normativo dagli articoli 13 e 14 della legge provinciale 16 giugno 2006, n. 3.

C. LE PARTECIPAZIONE INDIRETTE DI MAGGIORE RILIEVO

1. Il comparto funiviario – criteri e termini per il riassetto

La legge provinciale 21 aprile 1987, n. 7, con particolare riferimento agli articoli 7 e 9, statuisce che la gestione degli impianti funiviari o di risalita è svolta a titolo di servizio pubblico. Questo implica la coerenza in termini istituzionali e l'ammissibilità della partecipazione alle relative società, in quanto esercenti un servizio di interesse (economico) generale.

Il settore delle funivie e degli impianti di risalita è oggetto di numerose e specifiche partecipazioni detenute da Trentino Sviluppo S.p.A. per ragioni connesse all'erogazione di un servizio pubblico - anche nella logica della mobilità integrata - e al sostegno territoriale per l'economia turistica.

La razionalizzazione delle società operanti nel comparto funiviario sconta, da una parte, che le quote possedute da Trentino Sviluppo S.p.A. non sempre attribuiscono a quest'ultima un controllo societario e, tuttavia, sotto altro profilo passa necessariamente attraverso:

- l'applicazione delle economie di scala che stimola una riorganizzazione per aggregazioni territoriali, al fine di ampliare l'offerta dei servizi e ridurre i costi, condividendoli;
- la salvaguardia e la valorizzazione degli investimenti e degli apporti concessi con risorse pubbliche;
- la riferibilità al criterio della mobilità integrata, laddove ne ricorrono le condizioni di contesto.

Del resto, la conferma della proprietà pubblica dell'infrastruttura (funiviaria o di risalita) appare giustificata dalla presenza di ulteriori funzioni di interesse collettivo (bacini idrici per l'innevamento e la protezione civile) e si profila nell'attuale contesto economico inevitabile, per cui si sono definiti i seguenti indirizzi:

- (i) la presenza dei Comuni in queste realtà va ribilanciata in termini di maggiore simmetria fra benefici territoriali e grado di impegno locale;
- (ii) si possono estendere i servizi da affidare a terzi, in modo da perseguire al meglio il ritorno dell'investimento finora effettuato per il territorio secondo una distinzione fra dominio (pubblico e di garanzia) e gestione (privata e a titolo realmente imprenditoriale);
- (iii) vanno tenute distinte le situazioni in ragione del grado della competitività e rilevanza del polo sciistico e funiviario (da internazionale a locale) nonché della redditività netta e del margine operativo lordo.

Al riguardo la compartecipazione finanziaria dei Comuni interessati, non necessariamente soci, può fondarsi sugli obblighi di servizio pubblico ed avvenire con le modalità indicate all'articolo 23, comma 1 bis, della legge provinciale 21 aprile 1987, n. 7, in base al quale:

“Per le linee funiviarie individuate con deliberazione della Giunta provinciale, sentito il Consiglio delle autonomie locali, previo parere della competente commissione permanente del Consiglio provinciale, gli obblighi di servizio pubblico, e in particolare l'individuazione delle tariffe e dei periodi e orari di apertura e gli eventuali criteri di compensazione correlati a tali obblighi, sono approvati dal comune sul cui territorio è collocata la stazione di valle della linea funiviaria. Gli obblighi di servizio pubblico imposti dal comune in base a questo comma sono comunicati alla struttura provinciale competente in materia di impianti a fune”.

Ad oggi le linee funiviarie interessate sono state individuate con deliberazione della Giunta provinciale n. 219 di data 11 febbraio 2011. Di conseguenza, nel rispetto dell'autodeterminazione del livello comunale di governo, l'ente locale interessato potrà concorrere secondo le prerogative spettanti al socio e, qualora non faccia parte della compagine sociale, con la modalità della compensazione ancorata ad obblighi di servizio pubblico e, quindi, a prestazioni richieste al concessionario della linea stessa.

Infatti, il riordino di queste partecipazioni di secondo grado deve mirare a valorizzare in generale le società e le partecipazioni societarie, nella misura in cui, pur perseguendo circoscritte finalità istituzionali connesse alla qualifica di servizio pubblico, svolgono attività di rilevanza economica, assicurando un accertato ritorno dell'investimento per il territorio di riferimento.

Sul punto va ricordato come con deliberazione n. 1375 di data 29 giugno 2007, modificata dalla deliberazione n. 2495 di data 3 ottobre 2008, la Giunta provinciale abbia aggiornato le linee operative e gli indirizzi programmatici della legge provinciale 15 novembre 1988, n. 35, in materia di provvidenze per gli impianti a fune e le piste da sci. In particolare, riprendendo decisioni assunte dalla Commissione Europea con riguardo ad altri contesti regionali, si sono tenuti in debito conto gli investimenti realizzati nelle aree sciabili di interesse locale, nelle quali la concessione di aiuti alle imprese, anche maggiori rispetto a quelli ordinari, non risulta distorsiva della concorrenza tra gli Stati membri, trattandosi di stazioni marginali o isolate caratterizzate da una ridotta attrattiva fuori dall'ambito locale e dalla loro connotazione sportivo-ricreativa prevalentemente per i residenti e pendolari. Al riguardo si riconosce l'effetto "volano" determinato dagli investimenti realizzati in questo settore per l'economia turistica provinciale. Peraltro, gli impianti funiviari partecipano, da un lato, della natura propria del servizio pubblico di trasporto collettivo, dall'altro, svolgono una funzione socio – economica non dissimile dagli impianti sportivi e ricreativi, il cui ambito, per queste ragioni e in quanto strumentale al turismo, potrà essere ripreso compiutamente ed in modo equilibrato negli indirizzi programmatici da assumere da parte della Giunta provinciale nei confronti della società in parola.

Trentino Sviluppo S.p.A., nel rispetto dei principi comunitari in generale e della disciplina europea sugli Aiuti di Stato, è chiamato a sostenere con una visione unitaria le stazioni sciistiche locali e quelle con una redditività netta negativa o insufficiente mediante l'infrastrutturazione del territorio (bacini di raccolta, condotte di adduzione dell'acqua ed impianti tecnologici fissi o mobili), interventi a supporto della mobilità funiviaria, anche in base al criterio della mobilità integrata, e compensazione dei crediti. Sul punto si ritiene di applicare il criterio di riservare al soggetto pubblico la proprietà delle infrastrutture (impianti e dotazioni patrimoniali) in funzione di garanzia e rimetterne al mercato la gestione in ragione di modalità concorrenziali e flessibili.

Il legame di interdipendenza fra due oggetti di pertinenza di Trentino Sviluppo S.p.A. (impianti funiviari e *marketing* territoriale) impone di tenere in equilibrio le diverse ricadute sociali, economiche ed ambientali (ritorno dall'investimento) per l'intero territorio:

- (i) considerando la protezione dell'ambiente naturale, le tendenze climatiche mondiali e l'economicità dell'intervento pubblico, vista la contrazione generale di risorse;
- (ii) mirando a promuovere e costruendo unitariamente l'offerta turistica sulla base della domanda e sui mercati di riferimento.

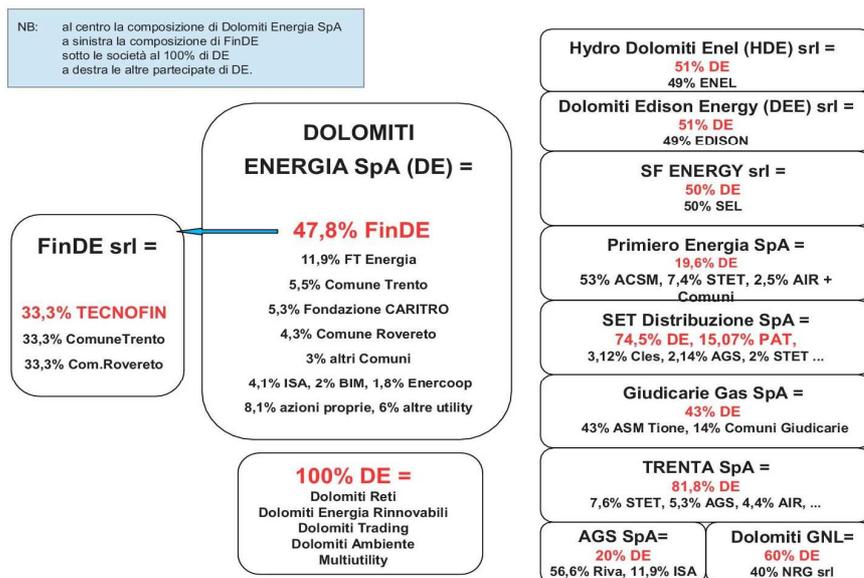
Nella direzione sopra prospettata si collocano gli indirizzi che la Giunta provinciale ha approvato con deliberazione n. 1901 di data 26 ottobre 2015 nei confronti di Trentino Sviluppo S.p.A. per gli interventi a supporto dell'infrastrutturazione turistica, con particolare riferimento agli impianti funiviari e/o turistici e/o ricreativi.

2. Le società operanti nel campo dell'energia elettrica

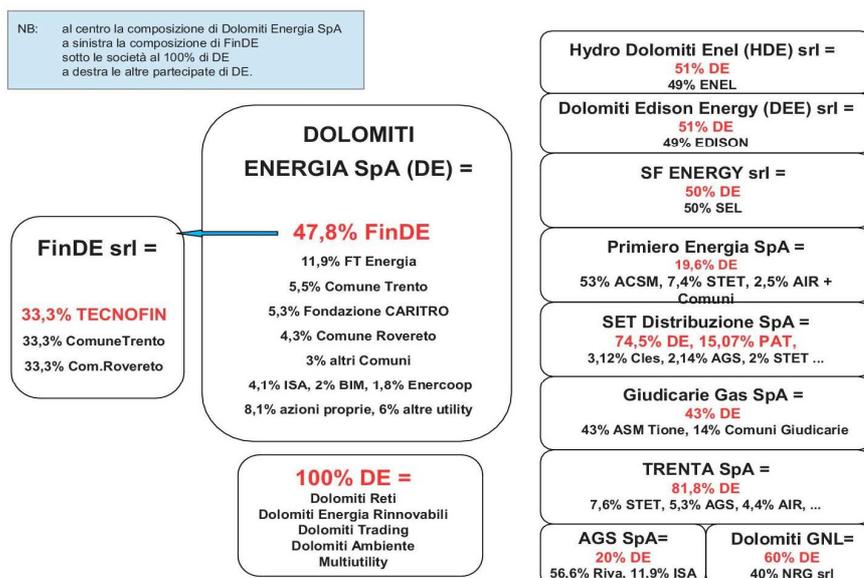
La presenza della Provincia nel settore dell'energia è rappresentata dalla partecipazione diretta in SET Distribuzione S.p.A. e, soprattutto, dalla partecipazione indiretta in Dolomiti Energia S.p.A. tramite la quota detenuta in FinDolomiti Energia s.r.l., a sua volta posseduta da Tecnofin Trentina S.p.A., totalmente partecipata da questa Provincia.

Di seguito si riproduce la rappresentazione grafica.

PARTECIPAZIONI SOCIETARIE – TRENTINO 2015 – SETTORE ENERGIA



PARTECIPAZIONI SOCIETARIE – TRENTINO 2015 – SETTORE ENERGIA



2.1. La compagine di Dolomiti Energia S.p.A.:

Nello specifico, sono soci di Dolomiti Energia S.p.A.:

A) Enti Pubblici (62,89%):

- ❖ FinDolomiti Energia s.r.l. (33,33% ciascuno Comune di Trento, Comune di Rovereto, Tecnofin Trentina S.p.A.) 47,76%;
- ❖ Comune di Trento 5,83%;
- ❖ Comune di Rovereto 4,33%;
- ❖ BIM Adige e BIM Sarca – Mincio – Garda 1,61%;
- ❖ BIM Brenta e BIM Chiese 0,40%;
- ❖ Comune di Mori 1,23%;
- ❖ Comune di Ala 0,94%;
- ❖ Comprensori ed altri Comuni (quasi tutti trentini) 1,17%;

B) Soci Privati (23,15%):

- ❖ FT Energia S.p.A. (controllata da Finanziaria Trentina S.p.A. per il 58,93%) 11,87%;
- ❖ Fondazione Caritro 5,31%;
- ❖ Istituto Sviluppo Atesino S.p.A. (controllata dalla Curia Arcivescovile o da enti collegati a quest'ultima per più del 55%, con Fondazione Caritro al 9,26%) 4,17%;
- ❖ Enercoop s.r.l. (Federazione della Cooperazione) 1,77%;
- ❖ Altri 0,03%;

C) Utilities locali (5,87%):

- i. STET S.p.A. (pubblica e controllata dal Comune di Pergine Valsugana per 74,31%, con il Comune di Levico Terme al 18,97%, il Comune di Caldonazzo al 4,63% e il Comune di Tenna all'1,51%) 1,79%;
- ii. AGS S.p.A. (mista e controllata dal Comune di Riva del Garda per il 56,60%, con il Comune di Nago Torbole all'1,50% e i Comuni di Arco, Drena, Dro, Ledro e Tenno per il complessivo 0,10%, ma con Dolomiti Energia S.p.A. al 20%, ISA S.p.A. all'11,90% e Medio Credito Trentino Alto Adige S.p.A. al 6,00%) 1,18%;
- iii. AIR S.p.A. (pubblica e controllata dai Comuni di Mezzolombardo per il 48,92%, Mezzocorona per il 27,92%, San Michele all'Adige 15,77%, Tuenno per il 7,30% e Roverè della Luna, Faedo, Lavis, Nave San Rocco e Zambana per il complessivo 0,09%) 0,99%;
- iv. ACSM S.p.A. (pubblica e controllata dai Comuni di Fiera Primiero per il 13,07%, Imer per il 13,07%, Mezzano per il 13,07%, Siror per il 13,07%, Tonadico per il 13,07%, Transacqua per il 13,07%, Canl San Bovo per il 6,82%, Predazzo per 6,13%, Sovramonte per il 6,13%, Castello Tesino per l'1,23%, Pieve di Bono per 0,92%, Cinte Tesino per lo 0,31% e Sagron Mis per lo 0,03%) 0,20%;
- v. Consorzio Elettrico di Storo società cooperativa 0,56%;
- vi. Consorzio Elettrico Industriale di Stenico società cooperativa 0,56%;
- vii. Primiero Energia S.p.A. (quasi pubblica e controllata da ACSM S.p.A. per il 53%, con Trentino Servizi S.p.A. al 19,60%, STET S.p.A. al 7,43%, AIR S.p.A. al 2,50%, Comune di Riva del Garda all'1,38% e Comune di Arco all'1,35%) 0,59%;
- viii. Azioni proprie 8,09%.

2.2. La posizione di FinDolomiti Energia s.r.l.

Ora, l'attuale Tecnofin Trentina S.p.A. detiene ed amministra un terzo (al pari degli altri soci, Comuni di Trento e Rovereto) di FinDolomiti Energia s.r.l., costituita fra le parti, al fine di consolidare le partecipazioni delle stesse nella società Dolomiti Energia S.p.A., adottando un assetto statutario atto a promuovere parità di condizioni ed unità d'intenti, fra le parti stesse, nell'adozione delle determinazioni rilevanti per l'esercizio dei diritti amministrativi e patrimoniali derivanti dalla partecipazione in Dolomiti Energia S.p.A.. I soci di FinDolomiti Energia s.r.l., proprio allo scopo di convenire le modalità di esercizio dei diritti amministrativi speciali ad esse spettanti, in base all'atto costitutivo di FinDolomiti Energia s.r.l., hanno stipulato in data 19 marzo 2009 dei Patti Parasociali, destinati a restare in vigore per il periodo di cinque anni e, ai sensi dell'articolo 11 degli stessi, a rinnovarsi per eguale periodo in mancanza di dichiarazione di opposizione, poi di fatto assunta dal Comune di Rovereto in data 17 dicembre 2013.

Dolomiti Energia S.p.A. allo stato attuale è dotata di una redditività più che soddisfacente ed equilibrata fra:

1. produzione idroelettrica;
2. vendita e distribuzione di energia elettrica;
3. vendita e distribuzione di gas.

Inoltre, dall'esame dei documenti di bilancio si evincono valide indicazioni su cui fare reggere ipotesi di aggregazione con altri *players*, per realizzare, anche tramite indebitamento, politiche sia di ottimizzazione (consolidamento delle attuali attività mediante investimenti) che di espansione (fusione con altre realtà). Al riguardo, anche in vista di una futura e possibile quotazione in Borsa, è stato condiviso in sede di soci pubblici di riferimento e di Dolomiti Energia S.p.A. di definire, mediante l'esposizione dei punti di forza e di debolezza, alcune possibili linee guida per l'elaborazione di proposte analitiche, da sottoporre a *due diligence*. Del resto, la fotografia del capitale sociale e degli incroci di partecipazione fa ritenere maturo il processo di riprendere in mano i fili dell'originario piano industriale che ha portato alla nascita di questa realtà societaria, dando attuazione al criterio stabilito dall'articolo 1, comma 611, lettera d), della legge 23 dicembre 2014, n. 190 (aggregazione di società di servizi pubblici locali di rilevanza economica). Infatti, nell'ambito trentino si rinviene un qualche elemento di disfunzionale, se non inutile, frammentazione, dato che restano fuori da Dolomiti Energia S.p.A. alcune realtà della distribuzione e vendita (Mezzolombardo, Riva del Garda, Pergine Valsugana e Levico) e il Primiero, forte nella produzione idroelettrica. Si aggiunga l'asimmetria fra queste realtà locali, che sono divenute socie di Dolomiti Energia S.p.A. e che non hanno, tuttavia, rimesso nel perimetro più ampio di Dolomiti energia S.p.A. lo svolgimento dei relativi servizi nei propri territori di riferimento.

D'altra parte, si rileva che il contesto generale presenta alcune criticità:

- a livello macro economico: crescita ancora marginale dell'industria, debolezza della domanda interna e calo lento della disoccupazione (peraltro, dal 2015);
- approvvigionamento del gas: faticoso recupero del consumo di gas (comunque non ancora a livelli pre - crisi), riduzione dei margini per i gestori da parte dell'Autorità, incertezza sulle modalità di gara per le gli affidamenti (ATEM) e scadenza dei contratti *take or pay*;
- settore idroelettrico: tasso di crescita contenuto, riduzione dei margini per i gestori da parte dell'Autorità e dipendenza (con relativa volatilità dei valori economici) dalla piovosità e dalla domanda.

Allo stato attuale, sul piano formale, l'esercizio di un servizio di interesse (economico) generale, l'inerenza territoriale quale stretta connessione fra l'attività societaria e il perseguimento degli interessi della comunità amministrata e la copertura assicurata dalla

norma di attuazione (emanata con decreto del Presidente della Repubblica 26 marzo 1977, n. 235) giustificano ampiamente il mantenimento di tale partecipazione.

In relazione, poi, al criterio eventuale stabilito dall'articolo 1, comma 611, lettera b) della legge 23 dicembre 2014, n. 190 (soppressione delle società composte da soli amministratori o da un numero di amministratori superiore a quello dei dipendenti), si rileva che sotto il profilo giuridico FinDolomiti Energia s.r.l. trova la sua giustificazione nella riserva disposta in merito alla stretta inerenza con le finalità istituzionali:

- (i) sia perché amministra la partecipazione in una tipica società che opera nei servizi di interesse generale quali i servizi di rete;
- (ii) sia perché tale attività è coperta dalla norma di attuazione in materia di energia elettrica.

In altre parole presidia alla valorizzazione ed alla protezione di un bene della vita primario (acqua trasformata in energia) del tutto essenziale ai fini dello sviluppo territoriale e dell'equilibrio ambientale (in linea con la *green economy*, che è stata da ultimo rimarcata con la strategia di specializzazione intelligente, di cui alla deliberazione della Giunta provinciale n. 1053 dd. 30 giugno 2014).

Se, poi, guardiamo allo Statuto di FinDolomiti Energia s.r.l., si evidenzia come:

- a) all'articolo 3 l'oggetto sociale esclusivo consiste nella detenzione ed amministrazione relative alla "*partecipazione azionaria nella Società Dolomiti Energia S.p.A.*", cui è connesso "*l'esercizio dei diritti amministrativi e patrimoniali*";
- b) all'articolo 4 per assumere la qualità di socio occorre essere esclusivamente un ente collettivo, esponenziale degli interessi territoriali, di diritto pubblico o, se di diritto privato, integralmente partecipato (anche in via mediata) da soci pubblici, con una chiara indicazione della rilevanza locale ovvero con sede in provincia di Trento;
- c) all'articolo 11 il trasferimento delle partecipazioni è soggetto a vincoli e forma di gradimento e prelazione in capo ai soci attuali;
- d) all'articolo 19 si attribuiscono diritti amministrativi speciali ai soci Tecnofin Trentina S.p.A., al Comune di Trento ed al Comune di Rovereto, ai sensi dell'articolo 2468, comma 3, Codice Civile: "*fino a quando deterranno, congiuntamente, la maggioranza della partecipazione al capitale sociale, il diritto di nominare, mediante designazione individuale, ciascuno un amministratore, per un totale di tre*".

Illuminante a tal proposito è il preambolo dei patti parasociali che Tecnofin Trentina S.p.A., il Comune di Trento ed il Comune di Rovereto hanno sottoscritto in data 19 marzo 2009 e non rinnovato, "*per il fine di convenire le modalità di esercizio dei diritti amministrativi speciali ad esse spettanti, in base all'atto costitutivo di FinDolomiti Energia s.r.l.*". Si legge, infatti, alla lettera b):

"FinDolomiti Energia s.r.l. fu costituita, fra le parti, al fine di consolidare le partecipazioni delle stesse nella società Dolomiti Energia S.p.A., adottando un assetto statutario atto a promuovere parità di condizioni ed unità d'intenti, fra le parti stesse, nell'adozione delle determinazioni rilevanti per l'esercizio dei diritti amministrativi e patrimoniali derivanti dalla partecipazione in Dolomiti Energia S.p.A. ..."

Dall'esame dello Statuto e dei patti parasociali, ancorché scaduti, si ricava che FinDolomiti Energia s.r.l. è uno strumento di soci pubblici, aperto a soci pubblici o a soggetti, espressione di soci pubblici che operano in Trentino, allo scopo di:

- (i) esercitare in modo coerente e coeso i diritti costituiti dalla partecipazione detenuta in Dolomiti Energia S.p.A.;
- (ii) influire in modo determinante sugli obiettivi strategici e sulle decisioni maggiormente significative di Dolomiti Energia S.p.A.

In altri termini non si tratta della mera assunzione di partecipazioni societarie al pari di una *holding* finanziaria, ma di amministrazione di un bene della vita (acqua trasformata in energia elettrica) in chiave territoriale e secondo una logica aperta in termini di attenzione a tutta l'industria dell'energia elettrica che opera in Trentino sotto il controllo pubblico. E, se ciò è vero, si comprende che la stabilità della forma societaria e il sistema collegiale proprio del governo societario garantiscono il significato così inteso di amministrazione della partecipazione societaria e il perseguimento degli interessi pubblici del territorio ben di più che se ci si affidasse soltanto ed unicamente ai patti parasociali, pure importanti, ma con durata temporale massima di cinque anni.

Questa conclusione, basata sul dato giuridico e confermata dallo statuto sociale, potrà essere ripresa in termini maggiormente espliciti nello Statuto, soprattutto con particolare riferimento all'oggetto sociale, che oggi trova una vocazione, descritta in modo sintetico, ma dall'evidente ed incontrovertibile maggiore potenziale. Infatti, sta ai soci riempire di contenuto la parola "amministrazione", sicuramente più pregnante di "assunzione". Al tempo stesso i connotati del bene della vita in parola, la rilevanza del soggetto pubblico locale e la dimensione territoriale possono (e devono) essere sostenuti anche da patti parasociali idonei.

Anche sotto questo profilo ne deriva che relativamente a FinDolomiti Energia s.r.l. sussistono solide giustificazioni per non applicare *tout court* il criterio, peraltro eventuale, della soppressione delle società che risultino composte da soli amministratori o da un numero di amministratori superiore a quello dei dipendenti.

3. L'asse autostradale e l'approdo ad una gestione totalmente pubblica e integrata

Le politiche e le risorse degli enti pubblici territoriali hanno, come noto, portato a costituire Autostrada del Brennero S.p.A. quale soggetto che ha realizzato, anche ai fini della sua gestione, l'asse autostradale A22 per il collegamento fra l'area tedesca e la pianura padana lungo il corridoio strategico ora denominato TEN – T. In questo contesto va colto il contributo che questa società ha fornito alla costituzione – in esenzione fiscale e fino al termine della concessione autostradale - del fondo per il finanziamento del tunnel di base del Brennero ("Fondo pro Ferrovia") in attuazione dell'articolo 55 della legge 27 dicembre 1997, n. 449. Peraltro, in data 30 aprile 2014 è scaduta la concessione regolante la costruzione e l'esercizio dell'autostrada A22 Brennero-Modena, per cui l'autorità concedente, da identificare nel Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, con nota del 25 febbraio 2014, ha richiesto alla società in parola di proseguire, a far data dall'1 maggio 2014, nella gestione della concessione medesima secondo i termini e le modalità previste dalla convenzione vigente.

La compagine di Autostrada del Brennero S.p.A. è allo stato attuale composta in ragione dell'83,1654 da enti pubblici (Regione Trentino Alto Adige, Provincia Autonoma di Bolzano, Provincia Autonoma di Trento, Provincia di Verona, Provincia di Mantova, Provincia di Modena, Provincia di Reggio Emilia, Comune di Bolzano, Comune di Trento, Comune di Verona, Comune di Mantova, Camera di Commercio di Bolzano, Camera di Commercio di Trento, Camera di Commercio di Verona e Camera di Commercio di Mantova). La restante partecipazione, oltre al possesso di azioni proprie per una quota pari allo 0,0804%, vede un'ulteriore presenza, seppure

indiretta, dell'ente pubblico in relazione alla quota, pari al 2,5967%, in mano a Cassa del Trentino S.p.A., società controllata in modo totalitario dalla Provincia autonoma di Trento e qualificata come ente strumentale della Provincia dall'Allegato A) della legge provinciale 16 giugno 2006, n. 3. Pertanto, tenendo conto di questo elemento, la partecipazione pubblica in Autostrada del Brennero S.p.A. ammonta all'85,7621. Così facendo, Autostrada del Brennero S.p.A. è partecipata per un percentuale pari al 47,8484% dai tre maggiori enti esponenziali degli interessi territoriali a livello regionale: la Regione Trentino Alto Adige possiede azioni pari al 32,2893% del capitale sociale, la Provincia Autonoma di Bolzano per il 7,6265 e la Provincia Autonoma di Trento, anche tramite Cassa del Trentino S.p.A., per il 7,9326%.

Nel mese di agosto 2014 il Governo nazionale ha notificato alla Commissione europea uno schema di intervento volto ad estendere il regime di tre concessioni autostradali, tra cui anche quella che interessa l'autostrada A22. Successivamente tale schema per il rinnovo della concessione si è tramutato nel percorso individuato dagli articoli 5 e 5 bis della legge 11 novembre 2014, n. 164, con cui è stato convertito con modifiche il decreto legge 12 settembre 2014, n. 133 (denominato "Sblocca Italia").

In data 30 dicembre 2014 Autostrada del Brennero S.p.A. ha presentato al Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti una proposta di modifica del rapporto concessorio coerentemente a quanto così previsto dal decreto "Sblocca Italia". Nel corso degli incontri tecnici intercorsi fra il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti e le preposte strutture dell'Unione europea è emersa peraltro la possibilità di affidamento diretto della concessione nel rispetto dei contenuti della Direttiva 2014/23/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 febbraio 2014, sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, pubblicata sulla Gazzetta ufficiale dell'Unione europea L 94/1 IT del 28 marzo 2014.

In particolare, l'articolo 2 della Direttiva 2014/23/UE, in coerenza con il principio di libera amministrazione degli enti pubblici, stabilisce che le autorità nazionali, regionali e locali, anche in cooperazione e con proprie risorse, possono liberamente organizzare l'esecuzione dei propri lavori o la prestazione dei propri servizi in conformità del diritto nazionale e dell'Unione, decidendone il modo migliore *"per garantire in particolare un elevato livello di qualità, sicurezza e accessibilità, la parità di trattamento e la promozione dell'accesso universale e dei diritti dell'utenza nei servizi pubblici"*. L'articolo 17, poi, della Direttiva 2014/23/UE, richiamandone il considerando 46), ammette l'affidamento diretto della concessione, purché vengano rispettate le seguenti condizioni:

- a) controllo analogo: l'amministrazione aggiudicatrice o l'Ente aggiudicatore esercita sulla persona giuridica interessata un controllo analogo a quello da esso esercitato sui propri servizi, in quanto esercita un'influenza decisiva sugli obiettivi strategici e sulle decisioni significative della persona giuridica controllata;
- b) attività prevalente: oltre l'80% delle attività della persona giuridica, sono effettuate nello svolgimento dei compiti ad essa affidati dall'amministrazione aggiudicatrice o dall'ente aggiudicatore controllante o da altre persone giuridiche controllate dall'amministrazione aggiudicatrice o dall'ente aggiudicatore;
- c) controllo pubblico: nella persona giuridica controllata non vi è alcuna partecipazione di capitali privati diretti, ad eccezione di forme di partecipazione di capitali privati che non comportano controllo o potere di veto, prescritte dalle disposizioni legislative nazionali, in conformità dei trattati, e che non esercitano un'influenza determinante sulla persona giuridica controllata.

Va altresì aggiunto, per espressa previsione dell'articolo 17, comma 3, della Direttiva 2014/23/UE, che il controllo analogo sulla persona giuridica concessionaria può essere esercitato congiuntamente dalle pubbliche amministrazioni (come nel caso della società affidataria per A22), qualora siano soddisfatte tutte le seguenti condizioni:

1. gli organi decisionali della persona giuridica controllata sono composti da rappresentanti di tutte le amministrazioni aggiudicatrici o enti aggiudicatori partecipanti. Singoli rappresentanti possono rappresentare varie o tutte le amministrazioni aggiudicatrici o gli enti aggiudicatori partecipanti;
2. tali amministrazioni aggiudicatrici o enti aggiudicatori sono in grado di esercitare congiuntamente un'influenza determinante sugli obiettivi strategici e sulle decisioni significative di detta persona giuridica;
3. la persona giuridica controllata non persegue interessi contrari a quelli delle amministrazioni aggiudicatrici o degli enti aggiudicatori controllanti.

Attualmente, ai fini del recepimento della Direttiva 2014/23/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 febbraio 2014, sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, il Governo nazionale ha trasmesso in data 22 giugno 2015 al Senato il relativo disegno di legge (n. 3194), che è stato successivamente approvato dal Senato sub S. 1678. - "Delega al Governo per l'attuazione delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 febbraio 2014, [...]".

Relativamente alla questione inerente la concessione autostradale di A22, il Governo nazionale ha ulteriormente approfondito la possibilità di affidamento diretto della concessione ad una società interamente pubblica, partecipata da enti territoriali e locali attraversati dall'arteria, ponendo, oltre alle condizioni sopra elencate in occasione del decreto "Sblocca Italia", il requisito della totale partecipazione pubblica per la società affidataria. Questo implica l'uscita degli attuali soci realmente privati da Autostrada del Brennero S.p.A. e la possibilità, nei limiti della direttiva europea in parola e dell'ordinamento interno, di un ingresso successivo di capitali privati solo con procedure competitive e trasparenti, a condizione che i privati non abbiano forme di controllo o potere di veto, prescritte dalle disposizioni legislative nazionali, in conformità dei trattati, e, quindi, non esercitino un'influenza determinante sulla persona giuridica controllata.

Allo scopo di soddisfare i requisiti dell'articolo 17 della Direttiva 2014/23/UE e consentire l'affidamento diretto della concessione autostradale A22, si è reso opportuno, in conformità alla deliberazione della Giunta provinciale n. 2428 di data 30 dicembre 2015 e nell'ambito del principio di libera amministrazione delle autorità pubbliche, stabilito all'articolo 2 della medesima direttiva, sottoscrivere in data 14 gennaio 2016 sotto forma di protocollo di intesa un accordo di collaborazione fra lo Stato italiano (Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti) e i soci pubblici di Autostrada del Brennero S.p.A. quali enti territoriali e locali attraversati dall'arteria A22 (Regione Trentino Alto Adige, Provincia Autonoma di Bolzano, Provincia Autonoma di Trento, Provincia di Verona, Provincia di Mantova, Provincia di Modena, Provincia di Reggio Emilia, Comune di Bolzano, Comune di Trento, Comune di Verona, Comune di Mantova, Camera di Commercio di Bolzano, Camera di Commercio di Trento, Camera di Commercio di Verona e Camera di Commercio di Mantova).

In tal modo l'affidamento diretto della concessione autostradale dell'asse A22 porta ad una società interamente pubblica previa liquidazione dei soci privati. Tuttavia, il protocollo all'articolo 6 stabilisce per questa impresa concepita quale diretta emanazione dei soci pubblici territoriali il mantenimento di una logica ugualmente aziendalista in virtù del richiamato "principio dell'investitore di mercato". Infatti, si dispone quanto segue:

"La gestione delle attività economiche da parte dell'affidataria osserverà il principio dell'investitore privato ("Market Economy Investor Principle") e quindi la medesima opererà, ferma restando l'applicazione della disciplina vigente di settore, nel rispetto dei parametri di redditività e di struttura desumibili nel mercato delle concessionarie autostradali private".

Inoltre, si ricorda l'importante contenuto del relativo articolo 3:

“1. Lo Stato, la Regione Trentino Alto Adige, le Province Autonome di Trento e Bolzano e le altre amministrazioni contraenti convengono di avviare una proficua collaborazione ex art.2, direttiva n. 23/2014 UE, che comporti che lo Stato affidi alle amministrazioni medesime, e per esse ad una impresa - nuova o esistente - da esse partecipata e controllata in modalità totalitaria, la gestione e costruzione, a condizioni di mercato, dell’autostrada del Brennero - A22.

2. Ai sensi degli articoli 2 e 17 della citata direttiva 23, quindi, il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti stipulerà un atto convenzionale con l’impresa indicata al comma precedente, che disciplini la concessione per una durata trentennale. L’atto convenzionale terrà conto delle indicazioni contenute nello “Schema di concessione” elaborato dall’Autorità di Regolazione dei Trasporti di cui alla Delibera 27 maggio 2015, n. 45.

3. L’affidataria darà esecuzione agli obblighi di servizio pubblico di cui alla convenzione al precedente comma 2 conseguenti e pertanto sarà tenuta ad eseguire, tra l’altro: a) la progettazione e realizzazione di interventi infrastrutturali collocati lungo l’asse del Brennero tra cui la realizzazione della terza corsia; b) il contenimento degli aumenti tariffari in linea con il tasso d’inflazione e comunque risultanti dal piano e c) versamenti a Bilancio dello Stato, a favore del completamento delle necessarie infrastrutture ferroviarie di corridoio attraverso il Brennero ed alla realizzazione delle relative gallerie nonché dei collegamenti ferroviari e delle infrastrutture connesse fino al nodo stazione di Verona”.

Alla matrice interamente pubblica la gestione assume il carattere ulteriore di integrata, in quanto vengono poste qualificate connessioni con la costruzione della galleria ferroviaria del Brennero e l’implementazione dell’intermodalità, come si è avuto modo di descrivere nel paragrafo dedicato ad Interbrennero S.p.A., in modo da giungere alla creazione di un polo (sovra provinciale) della mobilità di mercato lungo l’asse del Brennero e a supporto del sistema territoriale collegato.

D. IL QUADRO D'INSIEME

1. La rappresentazione grafica del Gruppo Provincia

L'attuale articolazione del Gruppo Provincia è fissata dall'impianto pluricentrico della legge provinciale 16 giugno 2006, n. 3, e trova il suo fondamento nella constatazione che la complessità e la frammentazione progressive della società ha imposto l'abbandono del tradizionale modello organizzativo di ente pubblico incentrato su una forte burocrazia gerarchica. Pertanto, è stata disegnata una nuova organizzazione, strutturata su più livelli di governo interni (dipartimenti e agenzie) ed esterni (enti strumentali di diritto pubblico e privato), nella quale il ruolo della Pubblica Amministrazione non è più dato dall'attività di produzione diretta di servizi, ma si riflette nella definizione e nel coordinamento di politiche pubbliche condivise, allo scopo di incrementare la capacità e la flessibilità di risposta ai mutamenti nel contesto esterno.

Nell'ambito di tale sistema si collocano, oltre alle agenzie, agli enti pubblici e alle fondazioni, anche le società della Provincia, per le quali va operata una netta distinzione:

- (i) tra le partecipazioni minoritarie, che non costituiscono un modello organizzativo dell'attività della Provincia e nelle quali la stessa non ha un effettivo e diretto potere di intervento sulle scelte organizzative e gestionali;
- (ii) e le società controllate che, ai sensi dell'art. 33 della legge provinciale 16 giugno 2006, n. 3, compongono il sistema che la Provincia ha organizzato sia per l'esercizio delle funzioni istituzionali sia per le attività di servizio strumentali.

Tra le società controllate assumono una rilevanza strategica le società quali strumenti di sistema, che operano a supporto di tutti gli enti e soggetti pubblici operanti sul territorio provinciale in un'ottica di razionalizzazione e specializzazione delle attività e delle funzioni e conseguentemente degli investimenti strutturali, tecnologici e professionali. Infatti, attraverso il perseguimento di economie di scala e di qualità, tali strumenti possono e devono contribuire alla riqualificazione della spesa complessiva del settore pubblico provinciale sia in termini di investimento che di gestione dello stesso.

In termini generali le società controllate quali elementi dell'organizzazione del sistema pubblico provinciale sono assoggettate alle direttive che la Provincia emana nell'ambito del processo di razionalizzazione dell'intervento pubblico e di contenimento della spesa attivato negli ultimi anni.

Di seguito si fornisce l'organigramma completo delle società dove è presente la Provincia, aggiornato al 31 dicembre 2014. Le partecipazioni di secondo livello sono desunte dall'ultimo bilancio disponibile delle partecipate dirette della Provincia relativo all'esercizio 2013.

NB: le partecipazioni di primo grado sono aggiornate al 31 dicembre 2015 e quelle di secondo grado al 31 dicembre 2014 (con l'eccezione di quelle di Trentino Sviluppo S.p.A., aggiornate al 31 dicembre 2015).

PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

Aerogest S.r.l. - 30,27%

Aeroporto Catullo S.p.A. - 47,02%

Aeroporto Caproni S.p.A. - 86,75%

Autostrada del Brennero S.p.A. - 5,34%

S.T.R. Brennero Trasporto Rotaia S.p.a -
100%

A.R.C. Autostrada Regionale Cispadana
S.p.A. - 51%

Sadobre S.p.A. - 100%

Istituto per Innovazioni Tecn. Scarl -
36,21%

Auto - Plose Sadobre S.r.l. - 52%

Confederazione autostrade S.p.A. -
16,67%

Centro Ricerche Stradali S.p.A. - 10%

Interbrennero S.p.A. - 3,31%

Brennercom S.p.A. - 2,71%

Autostrada Torino Milano S.p.A. -
0,74%

SIAS S.p.A. - 0,29%

MC Link -S. p. A. - 0,99%

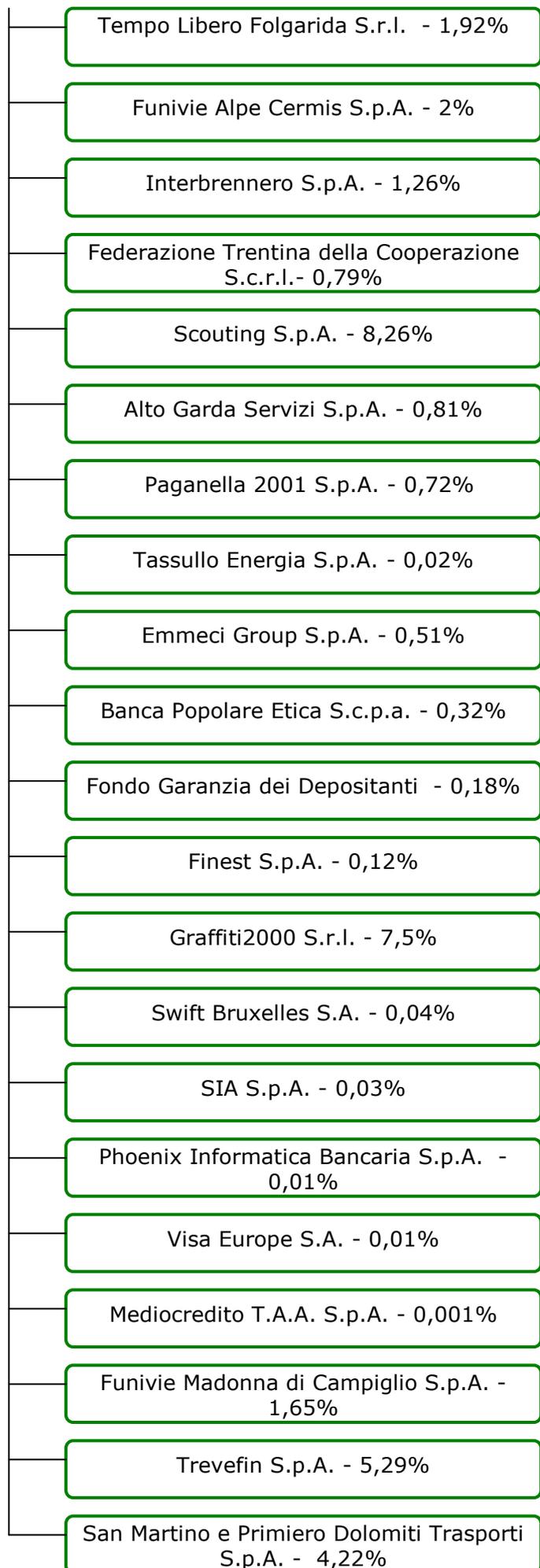
Cassa Centrale Banca S.p.A. - 4,96%

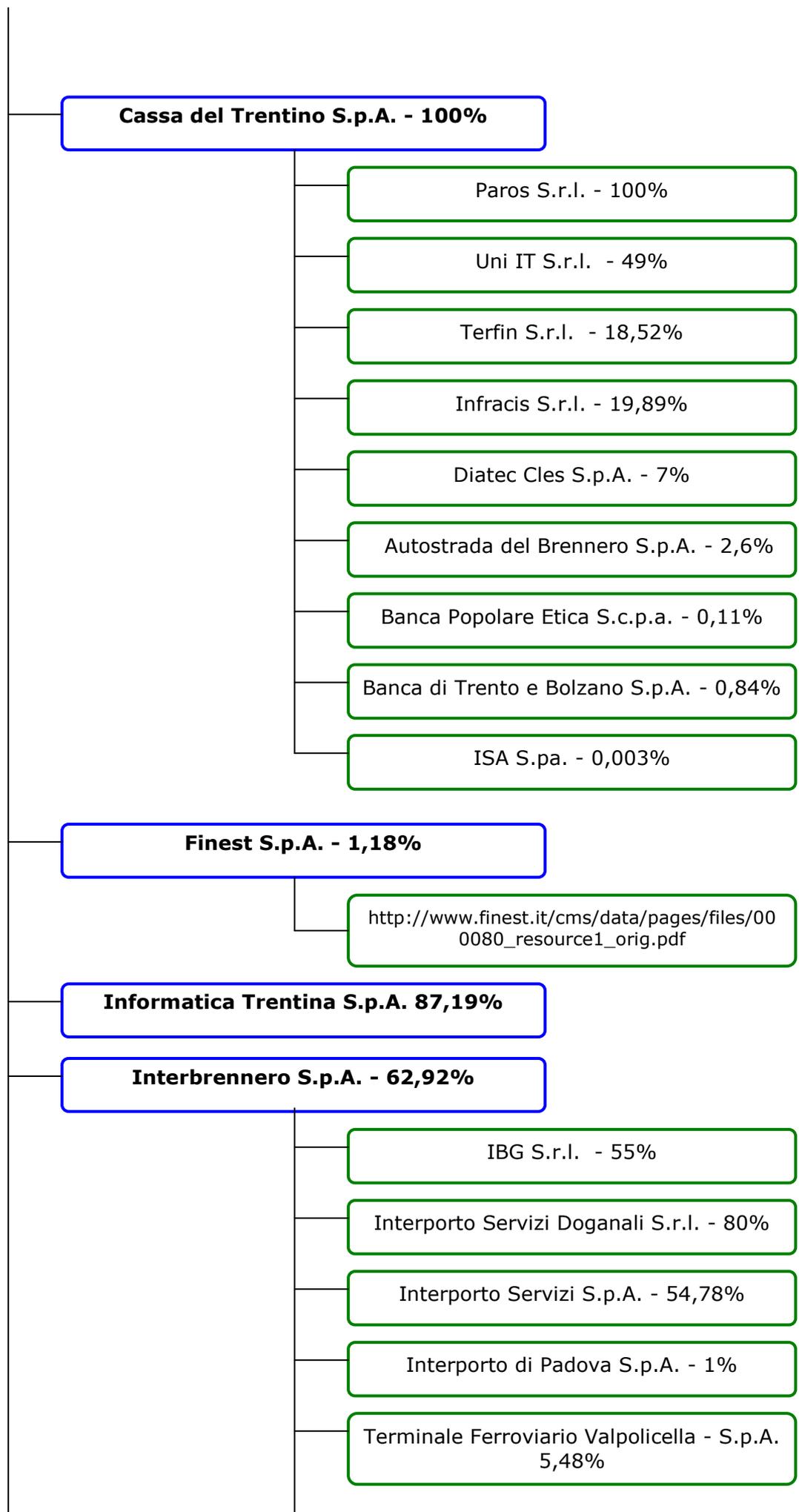
Centrale Leasing Nord Est S.p.A. -
100%

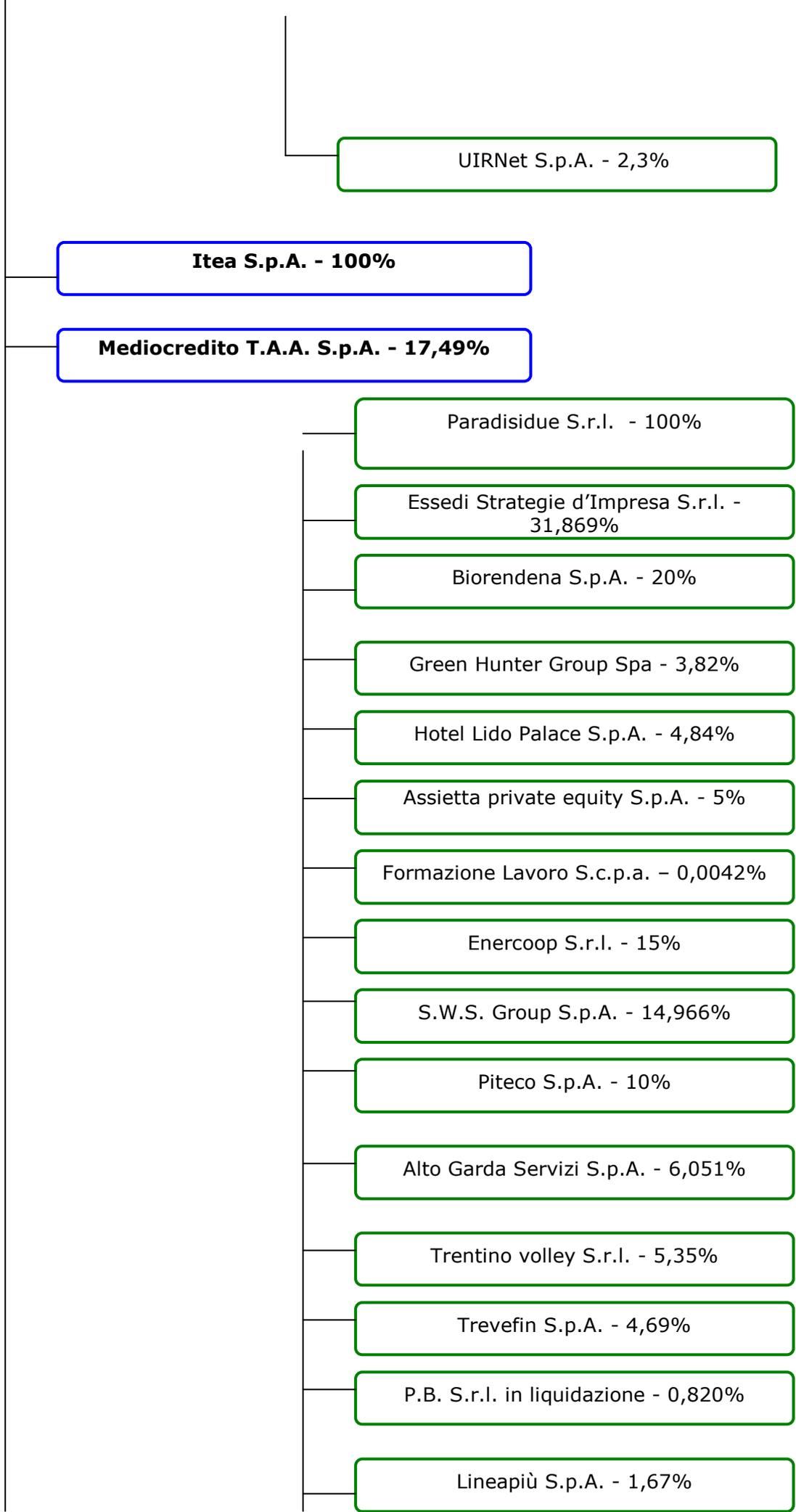
Centrale Credit & Real Estate Solutions
S.r.l. - 100%

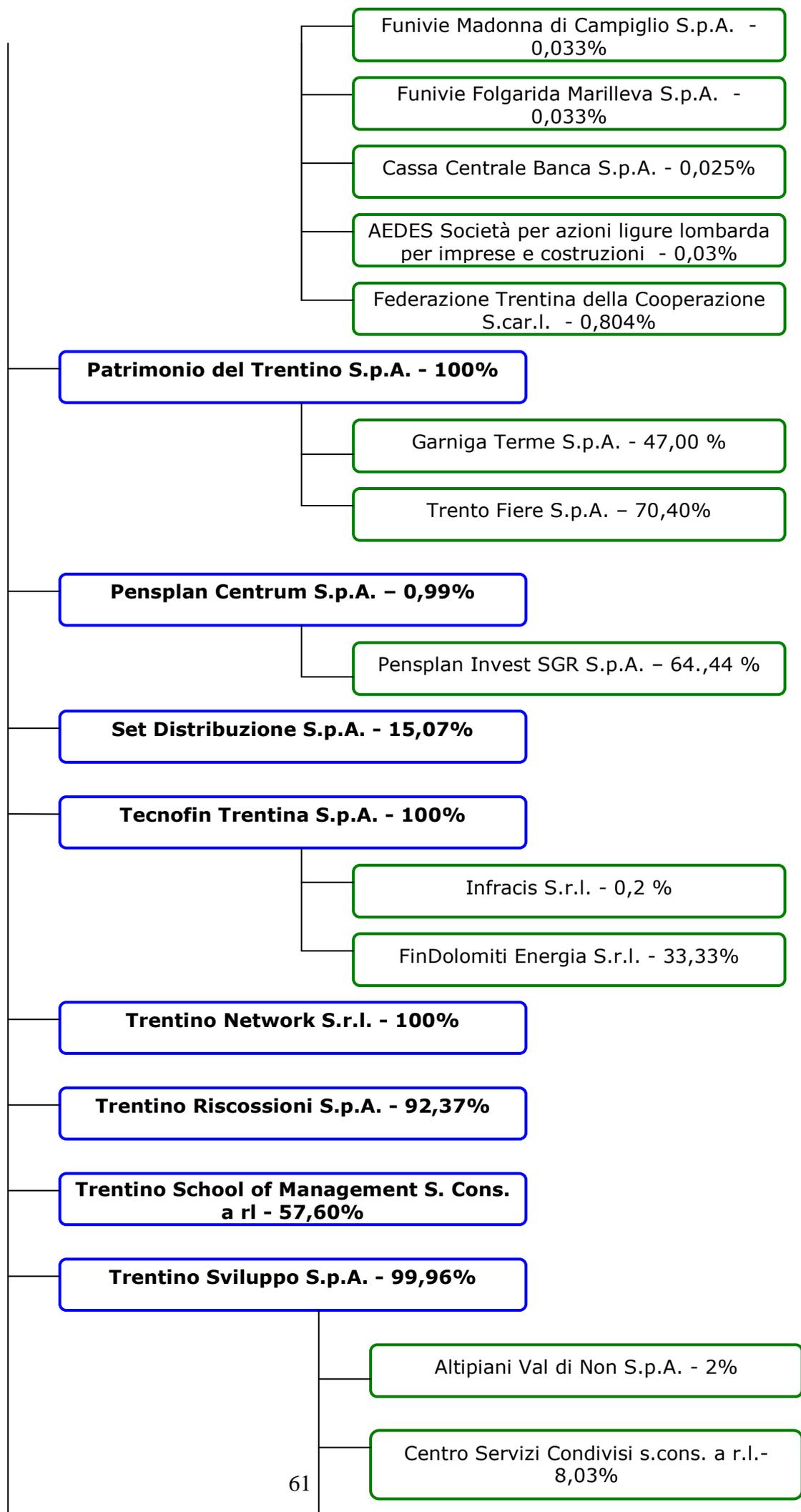
Centrale Soluzioni Immobiliari S.r.l. -
100%

Assicura Cooperazione Trentina S.r.l. - 39 %
NEAM S.A. - 50%
Casse rurali Raiffeisen Finanziaria S.p.A. - 50%
Informatica Bancaria Finanziaria S. p.A. 43,33%
Centrale Trading S.r.l. - 32,50%
Formazione Lavoro S.c.p.a. - 22,34%
Essedi S.r.l. - 16,20%
Coopersviluppo S.p.A. - 15%
Etica S.g.r. - 9,22%
Funivie Folgarida Marilleva S.p.A. - 3,37%
Centrale Gestione Immobiliare S.r.l. - 10%
Promocoop S.p.A. - 6%
Assicura Group S.r.l. - 10%
Sefea S.c.a.r.l. - 5,82%
Pensplan Invest Sgr S.p.A. - 4,44%
Finanziaria Trentina della Cooperazione S.p.A. - 4,08%
ICCREA Holding S.p.A. - 2,82%
Bio Energia Fiemme S.p.A. - 3%
Partecipazioni Trentine S.r.l. - 10%
Fondo Comune delle Casse Rurali Tn - S.c.r.l. 2,52%









Baldo Garda S.p.A. - 100%
Carosello Ski Folgaria S.p.A. - 100%
Carosello Tonale S.p.A. - 34,12%
Distretto Tecnologico Trentino S. cons.r.l. - 3,55%
Doleda Spa - 43,49%
Fly S.p.A. - 49,18%
Funivia Col Margherita S.p.A. - 52,13%
Funivie Alpe Cermis S.p.A. - 40%
Funivie Lagorai S.p.A. - 0,07%
Funivie Pinzolo S.p.A. - 38,85%
Garniga Terme S.p.A. - 44,00%
IGF S.p.A. - 74,88%
Impianti Maso S.p.A. - 100%
Interservice S.p.A. - 47,32%
Lido di Riva del Garda S.r.l. - 46,20%
Monte Baldo Servizi S.p.A. in liquidazione - 54,55%
Nuova Panarotta S.p.A. - 2,01%
Paganella 2001 S.p.A. - 35,35%
Paganella Servizi S.cons.r.l. - 34,48%
Passo San Pellegrino - Falcade S. cons. p.A. - 49,21%
Pejo Funivie S.p.A. - 59,12%

