



**OSSERVATORIO  
ITALIANO SULLE  
PARTECIPATE  
PUBBLICHE**



**INIZIATIVA**  
Finanza e Innovazione

**In collaborazione con**



**V:** Università  
degli Studi  
della Campania  
*Luigi Vanvitelli*

# **Le società partecipate nel settore dei rifiuti**

Il presente elaborato, edito a **cura dell'Osservatorio Italiano sulle Partecipate Pubbliche**, rappresenta il **primo approfondimento dedicato al settore della gestione dei rifiuti**, con l'obiettivo di analizzare il ruolo e le *performance* delle società partecipate operanti in un comparto di rilevanza essenziale per la collettività e per l'equilibrio dei territori. L'indagine è riferita ai dati disponibili per l'anno 2023 e si inserisce nel più ampio percorso di analisi che l'Osservatorio sta sviluppando sui settori a maggiore impatto economico, sociale e ambientale, con particolare attenzione alle società partecipate attive nell'erogazione di servizi pubblici locali. L'analisi si è articolata nei seguenti principali passaggi:

- **estrazione** dei principali dati di bilancio delle società del campione sul e calcolo degli indicatori di *performance*;
- **clusterizzazione per dimensione** e confronto dei risultati tra gruppi omogenei;
- **clusterizzazione geografica** e confronto dei risultati;
- **analisi** dei dati economico-finanziari e lettura delle dinamiche emerse nel periodo considerato;
- **analisi dei KPI di *performance*** e lettura integrata con i dati economico-finanziari.

## Indice dei contenuti

<b>1 – IL CONTESTO DI RIFERIMENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 STRUTTURA E ARTICOLAZIONE DEL SETTORE DEI RIFIUTI .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 FRAMMENTAZIONE INDUSTRIALE E RIFLESSI SUI LIVELLI TARIFFARI .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 FRAMMENTAZIONE DELLA GOVERNANCE E LIMITI ALLA CHIUSURA INDUSTRIALE DEL CICLO .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 PRODUZIONE DEI RIFIUTI URBANI, RACCOLTA DIFFERENZIATA E COMPOSIZIONE DEI FLUSSI .....</b>	<b>6</b>
<b>2 – L'ANALISI DELL'OSSERVATORIO.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 LE PARTECIPATE PUBBLICHE NEL SETTORE DEI RIFIUTI .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 TIPOLOGIA DI PARTECIPAZIONE E DISTRIBUZIONE TERRITORIALE .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3 ANALISI DIMENSIONALE E DEFINIZIONE DEI CLUSTER .....</b>	<b>12</b>
<b>4 – L'ANALISI DEI CLUSTER GEOGRAFICI .....</b>	<b>14</b>
<b>4.1 KPI DI SETTORE: RIFIUTI RACCOLTI E INCIDENZA SUL TOTALE REGIONALE.....</b>	<b>17</b>
<b>4.2 CONCLUSIONI .....</b>	<b>19</b>

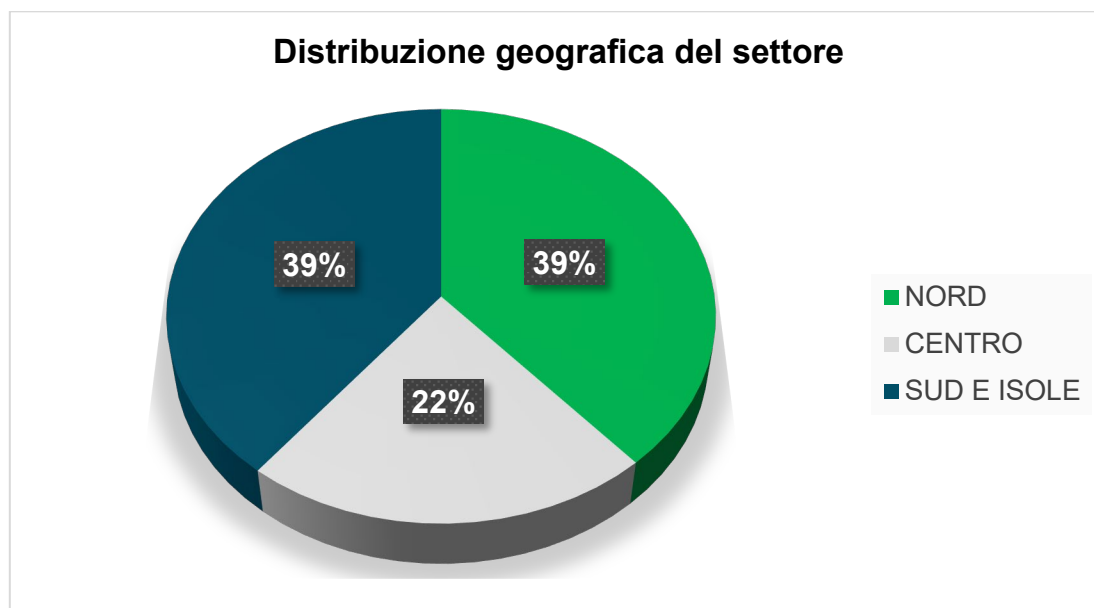
## 1 – Il contesto di riferimento

### 1.1 Struttura e articolazione del settore dei rifiuti

Il settore della gestione dei rifiuti si conferma un comparto di rilevanza strategica per il sistema economico e territoriale nazionale. All'interno di un perimetro complessivo di circa **4.400 aziende**, il segmento della **raccolta dei rifiuti non pericolosi** (codice ATECO 38.11), secondo i dati ISTAT aggiornati al 2023, conta circa **3.000 imprese attive**. Nel 2023 il comparto ha generato un fatturato complessivo di poco superiore ai **13 miliardi di euro**, pari a circa lo **0,6% del PIL nazionale**, impiegando lo **0,4% degli occupati complessivi in Italia** e circa l'**1,7% dell'occupazione del settore industriale**. Secondo gli ultimi dati disponibili elaborati da **ISPRA, ISTAT e Utilitalia** il panorama delle aziende italiane si caratterizza per le seguenti statistiche principali:

- **Fatturato:** circa 13 miliardi di euro;
- **Numero di aziende:** 3000 attive nel settore;
- **Addetti impiegati medi:** circa 106.729;
- **Produzione nazionale di rifiuti urbani:** 29,9 milioni di tonnellate;
- **Produzione media pro capite:** circa 496 kg per abitante;
- **Raccolta differenziata:** 67,7%;
- **Costo medio di gestione per abitante:** 214,4€.

Sotto il profilo territoriale, il settore presenta una distribuzione sostanzialmente polarizzata, con il **Nord e Sud e Isole** che concentrano ciascuno il **39%** delle realtà considerate, mentre il **Centro** si attesta al **22%**.



*Figura 1 - Distribuzione territoriale, in percentuale, delle aziende del settore dei rifiuti (2023)*

Tale configurazione evidenzia un sistema non omogeneo, nel quale le differenze territoriali non riguardano soltanto la numerosità degli operatori, ma anche i modelli di affidamento del servizio e il grado di dotazione impiantistica. In particolare, nel **Mezzogiorno** emerge una maggiore frammentazione gestionale, legata anche a un ricorso più intenso agli affidamenti a operatori privati, che raggiungono il **48%**, a fronte di una media nazionale del **40%**; sul piano infrastrutturale, inoltre, l'area dispone di **182 strutture** su un totale nazionale di **625 impianti di trattamento**, evidenziando una dotazione più contenuta rispetto alle altre macroaree. In questo quadro, la polverizzazione degli operatori può limitare la capacità di investimento, ostacolare

l'integrazione delle filiere e rendere più complesso l'innalzamento degli standard di *performance* operativa, ambientale ed economico-finanziaria del servizio.

In coerenza con il quadro territoriale sopra delineato, il settore dei rifiuti presenta una struttura **produttiva fortemente frammentata e sbilanciata verso operatori di piccola dimensione**. La *clusterizzazione* dimensionale, elaborata sulla base del numero di dipendenti, evidenzia infatti una netta prevalenza delle **piccole imprese** (0-49 addetti), che rappresentano l'**81,61%** del totale; le **medie imprese** (50-249 addetti) si attestano al **16,26%**, mentre la presenza delle **grandi imprese** (oltre 250 addetti) risulta residuale, pari ad appena il **2,14%**.

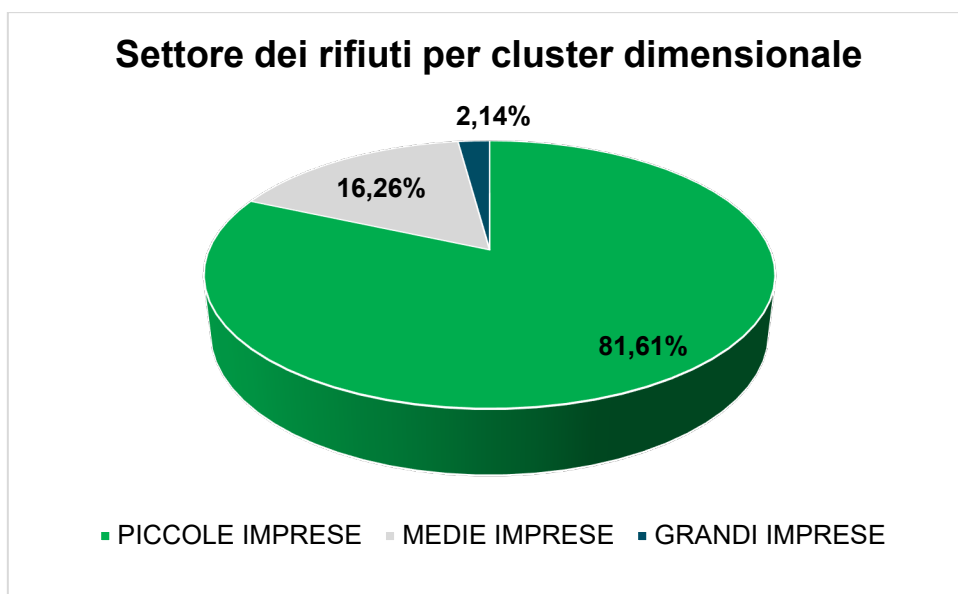


Figura 2 – settore dei rifiuti per cluster dimensionale (2023)

Tale struttura rafforza quanto già osservato con riferimento alla distribuzione geografica **del comparto**:

- la diffusione **capillare di operatori di piccola scala**, particolarmente accentuata nei contesti territoriali più frammentati e con una significativa concentrazione anche nel **Mezzogiorno, restituisce l'immagine di un assetto produttivo ancora largamente ancorato a logiche locali**, spesso caratterizzato da modelli mono-servizio e da una limitata integrazione lungo la filiera.
- Se, da un lato, questa prossimità può favorire una maggiore aderenza alle specificità dei territori e alla gestione operativa del servizio,
- dall'altro lato, essa espone **molte realtà a criticità strutturali legate alla capacità di investimento**, alla sostenibilità economico-finanziaria e alla possibilità di affrontare in modo efficace le crescenti complessità industriali, regolatorie e impiantistiche del settore.

In questa prospettiva, la contenuta presenza di grandi imprese **conferma come il processo di industrializzazione del comparto, pur avviato, risulti ancora incompleto e territorialmente disomogeneo**.

## 1.2 Frammentazione industriale e riflessi sui livelli tariffari

Le differenze territoriali **nei livelli della TARI 2022** appresentano una delle principali ricadute economiche della struttura produttiva del settore, caratterizzata da elevata frammentazione e da una netta prevalenza di operatori di piccola dimensione.

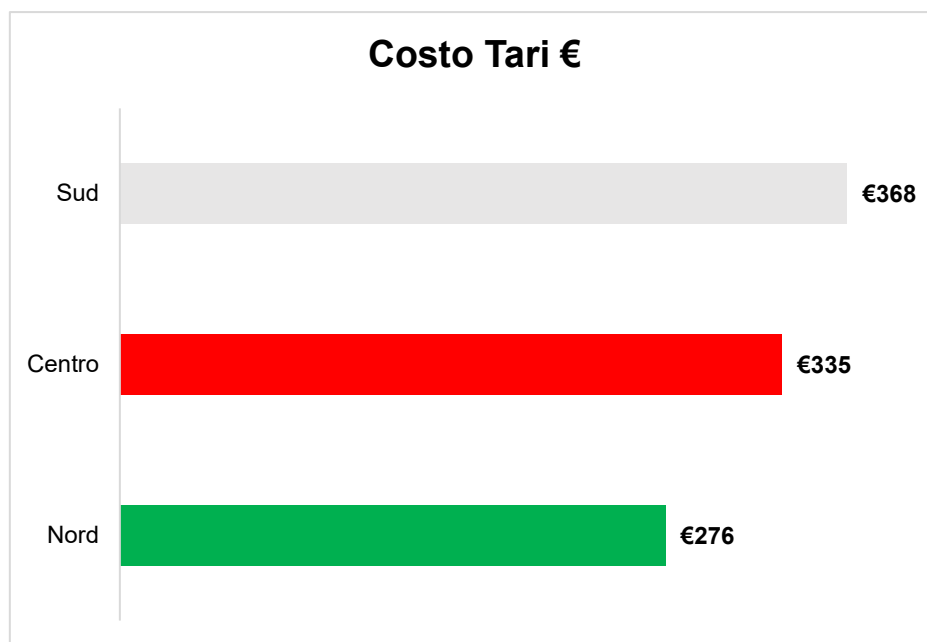


Figura 3 – Costo Tari per cluster geografico del 2022

I dati disponibili evidenziano infatti un costo medio del servizio significativamente più elevato nel **Sud (368 euro)**, intermedio nel **Centro (335 euro)** e più contenuto nel **Nord (276 euro)**, delineando una differenza territoriale coerente con i diversi livelli di integrazione industriale e di dotazione infrastrutturale del comparto.

In particolare, **la maggiore presenza di società di piccola scala** nelle aree meridionali tende a ridurre la possibilità di beneficiare di economie di scala e di una piena integrazione lungo la filiera – dalla raccolta al trattamento, fino al recupero e allo smaltimento – con effetti diretti sui costi unitari del servizio.

In tali contesti, **la maggiore dipendenza da conferimenti esterni**, i trasporti su più lunga distanza e la minore capacità di investimento in impianti e innovazione tecnologica possono **tradursi in livelli tariffari più elevati per l'utenza finale**. Al contrario, nei territori in cui risultano maggiormente diffuse realtà di media dimensione e, seppur in misura più contenuta, operatori di grandi dimensioni, si osservano assetti più strutturati e maggiormente in grado di internalizzare fasi rilevanti del ciclo dei rifiuti, ottimizzare i costi industriali e stabilizzare i flussi economico-finanziari.

In questa prospettiva, **il differenziale tariffario tra le macroaree non riflette soltanto diversi livelli di costo, ma costituisce anche un indicatore sintetico delle disomogeneità strutturali che ancora caratterizzano il settore a livello nazionale.**

## 1.3 Frammentazione della governance e limiti alla chiusura industriale del ciclo

A pesare sul quadro fin qui delineato contribuisce anche un assetto di governance locale ancora incompleto e fortemente frammentato, soprattutto nelle aree del Centro-Sud, dove persistono disomogeneità organizzative, gestionali e industriali. Tale frammentazione si manifesta, da un lato, **in senso orizzontale**, attraverso la presenza di un numero eccessivo di operatori locali attivi su scala comunale o su bacini di dimensione ridotta,

spesso non sufficienti a garantire condizioni di efficienza gestionale; dall'altro, **in senso verticale**, per effetto della mancata integrazione tra le diverse fasi del ciclo dei rifiuti – raccolta, trattamento, recupero e smaltimento – che rende il sistema disconnesso e ostacola la costruzione di una filiera unitaria e industrialmente strutturata.

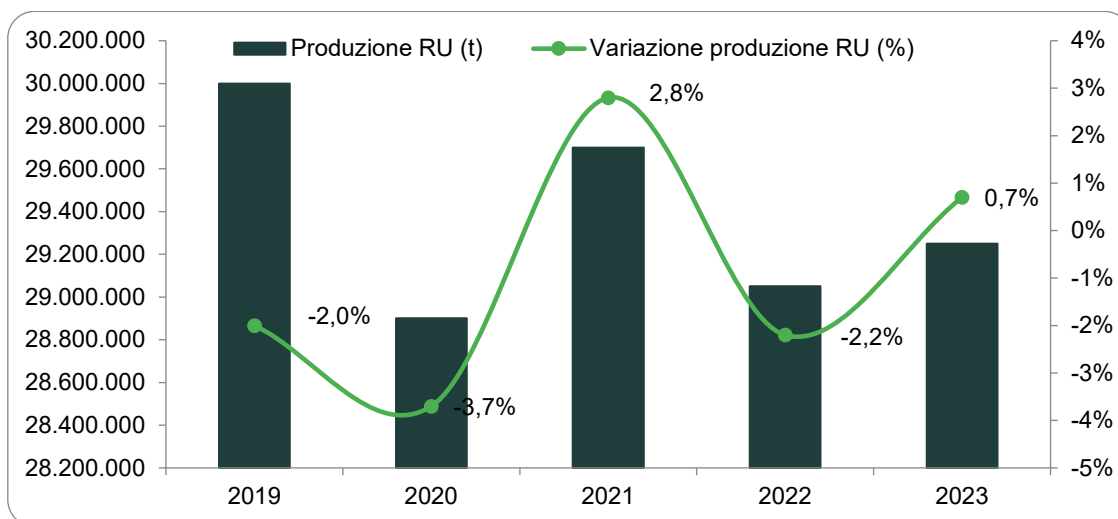
In questo contesto, **la frammentazione indebolisce la capacità di programmazione industriale, limita la pianificazione di lungo termine e rende più difficile l'attivazione di investimenti coerenti con i fabbisogni infrastrutturali del settore**. Essa ostacola inoltre il conseguimento di economie di scala, riduce la possibilità di uniformare i livelli di servizio sul territorio e contribuisce a mantenere **elevati i costi per la collettività**.

Più in generale, la frammentazione rappresenta uno **dei principali ostacoli allo sviluppo dell'economia circolare**: un sistema non integrato, infatti, fatica a valorizzare pienamente i materiali recuperati e a trasformare il rifiuto in risorsa lungo l'intera filiera. Non a caso, ancora oggi, **solo il 9% delle materie prime utilizzate in Europa proviene dal riciclo**, a conferma di quanto il rafforzamento della capacità industriale, impiantistica e organizzativa del comparto resti una condizione essenziale per rendere più efficiente e sostenibile la gestione dei rifiuti.

#### 1.4 Produzione dei rifiuti urbani, raccolta differenziata e composizione dei flussi

Le criticità strutturali e organizzative del settore emergono con evidenza anche osservando il rapporto tra **raccolta differenziata, riciclo effettivo e modalità di gestione finale dei rifiuti urbani**.

Nel periodo 2019–2023, la produzione dei rifiuti urbani in Italia ha mostrato un andamento non lineare, strettamente influenzato dalle dinamiche economiche e sociali che hanno caratterizzato gli ultimi anni. Dopo la contrazione registrata nel 2020, il quantitativo complessivo è tornato a crescere, fino a raggiungere nel 2023 un valore prossimo ai **29,3 milioni di tonnellate**, con un incremento dello **0,7%** rispetto all'anno precedente.

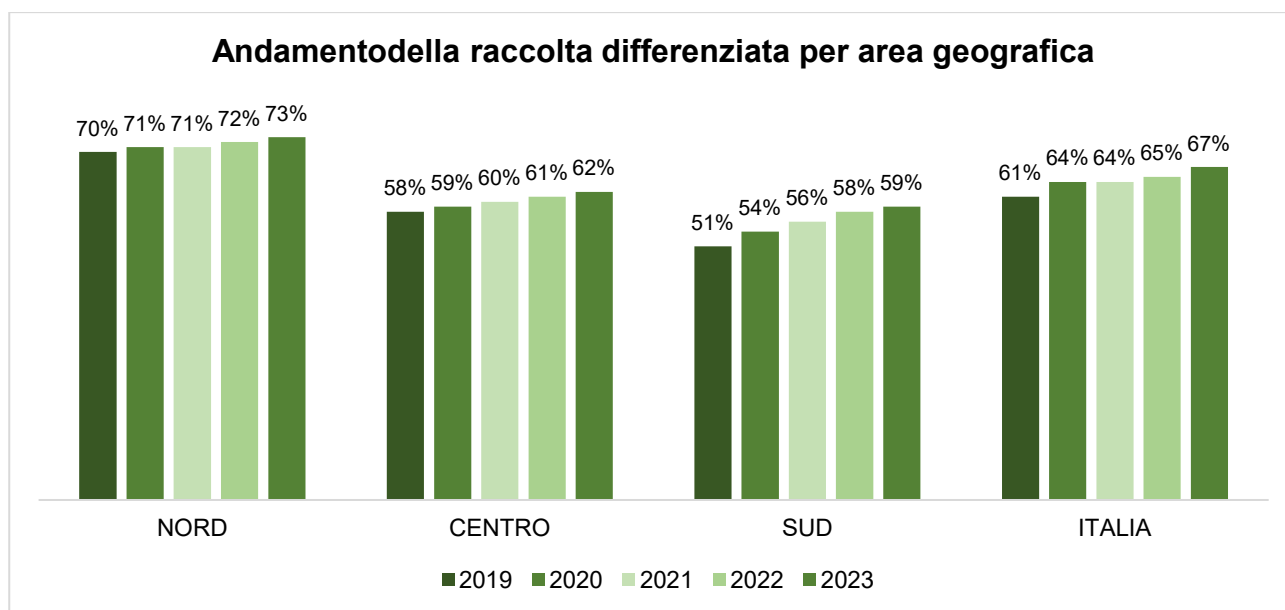


**Figura 3** – Andamento della produzione dei rifiuti urbani in Italia, anno 2019 - 2023 fonte Ispra.

Anche sul piano pro capite si osserva una lieve crescita: nel 2023 la produzione media si attesta a **496 chilogrammi per abitante**, in aumento dello **0,5%** rispetto al 2022. Il dato segnala come la ripresa della produzione dei rifiuti sia risultata leggermente più intensa rispetto alla dinamica demografica, confermando la persistenza di una pressione significativa sul sistema di gestione. Sotto il profilo territoriale, il quadro appare differenziato:

- mentre nel Mezzogiorno la produzione tende a ridursi, nelle regioni del Centro il dato rimane sostanzialmente stabile e nelle regioni del Nord si osserva un incremento diffuso, con poche eccezioni.
- Nel complesso, l'evoluzione del quinquennio evidenzia come il settore continui a confrontarsi con volumi elevati di rifiuti urbani, rendendo sempre più centrale il rafforzamento della capacità di raccolta, trattamento e recupero lungo l'intera filiera.

Per quanto riguarda la **raccolta differenziata** ha raggiunto a livello nazionale il **67%** dei rifiuti urbani prodotti nel 2023, segnando un ulteriore miglioramento rispetto al 2022.



*Figura 4 – Andamento della raccolta differenziata per area geografica anno 2019 2023 fonte Ispra.*

L'andamento per macroarea conferma tuttavia la persistenza di differenze territoriali significative, con le regioni del **Nord** che si attestano al **73%**, il **Centro** al **62%** e il **Sud** al **59%**. Tutte le aree del Paese mostrano un progresso rispetto all'anno precedente, ma con intensità differenti: l'incremento risulta più marcato nel Nord (**+1,6 punti percentuali**), seguito dal Sud (**+1,4 punti**) e dal Centro (**+0,9 punti**). Nel complesso, il dato evidenzia un consolidamento del percorso di crescita della raccolta differenziata su scala nazionale, ma mette anche in luce la permanenza di un divario **tra le diverse macroaree**, che riflette livelli non ancora omogenei di organizzazione del servizio, dotazione impiantistica e capacità di gestione integrata del ciclo. In questa prospettiva, l'aumento della raccolta differenziata rappresenta un segnale positivo, ma richiede di essere accompagnato da un rafforzamento delle condizioni industriali e organizzative necessarie a trasformare i materiali raccolti in effettivo recupero di materia.

### Andamento raccolta differenziata rifiuti urbani

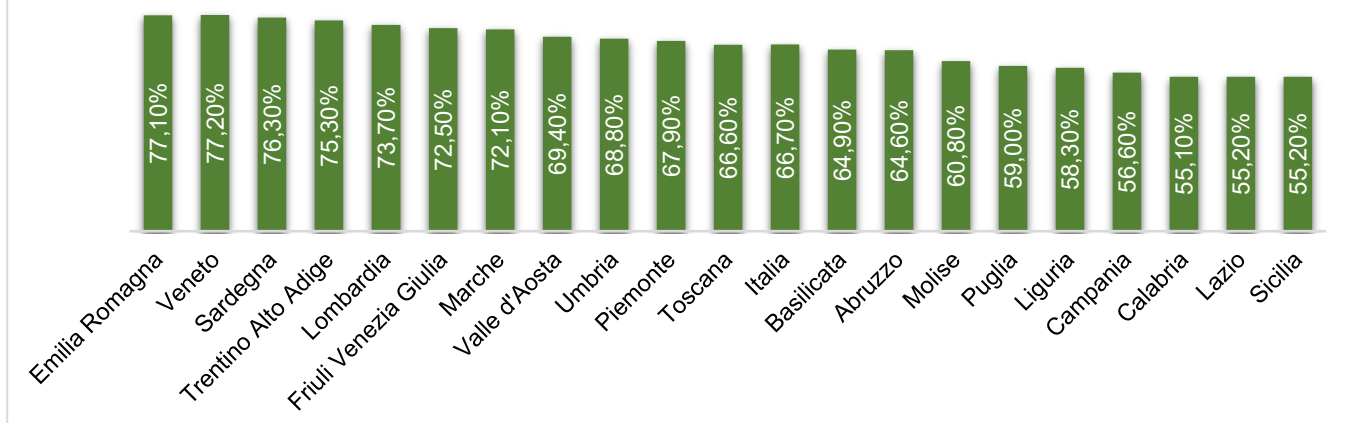


Figura 5 – Andamento della raccolta differenziata per regione anno 2023 fonte Ispra.

Sul piano Regionale, il livello più elevato di raccolta differenziata si registra in **Emilia-Romagna**, che raggiunge il **78,9%**. Seguono **Veneto** con il **78,2%**, **Sardegna** con il **76,6%**, **Trentino-Alto Adige** con il **75,8%**, **Lombardia** con il **74,3%** e **Friuli-Venezia Giulia** con il **72,7%**. Tra queste realtà, l'Emilia-Romagna si distingue anche per l'aumento più consistente rispetto al 2023, pari a **+1,7 punti percentuali** (Figura 5.)

Risultano inoltre superiori al target del **65%**, previsto dalla normativa già dal 2012, anche **Marche (71,8%)**, **Valle d'Aosta (71,7%)**, **Umbria (69,6%)**, **Piemonte (68,9%)**, **Toscana (68,1%)**, **Basilicata (66,3%)** e **Abruzzo (65,7%)**. Nel complesso, sono **11** le regioni che si collocano su valori pari o superiori alla media nazionale, fissata nel **2024 al 67,7%**.

Al di sotto di questa soglia si posizionano **Molise (61,7%)** e **Puglia (60,7%)**, seguite da **Liguria (59,6%)**, **Campania (58,1%)**, **Calabria (57,5%)**, **Lazio (56,2%)** e **Sicilia (55,5%)**. Proprio la Sicilia, pur restando nelle ultime posizioni della graduatoria, evidenzia un miglioramento progressivo: **+0,3 punti** rispetto al 2023, **+4,1** rispetto al 2022, **+8** rispetto al 2021 e **+13,2** rispetto al 2020.

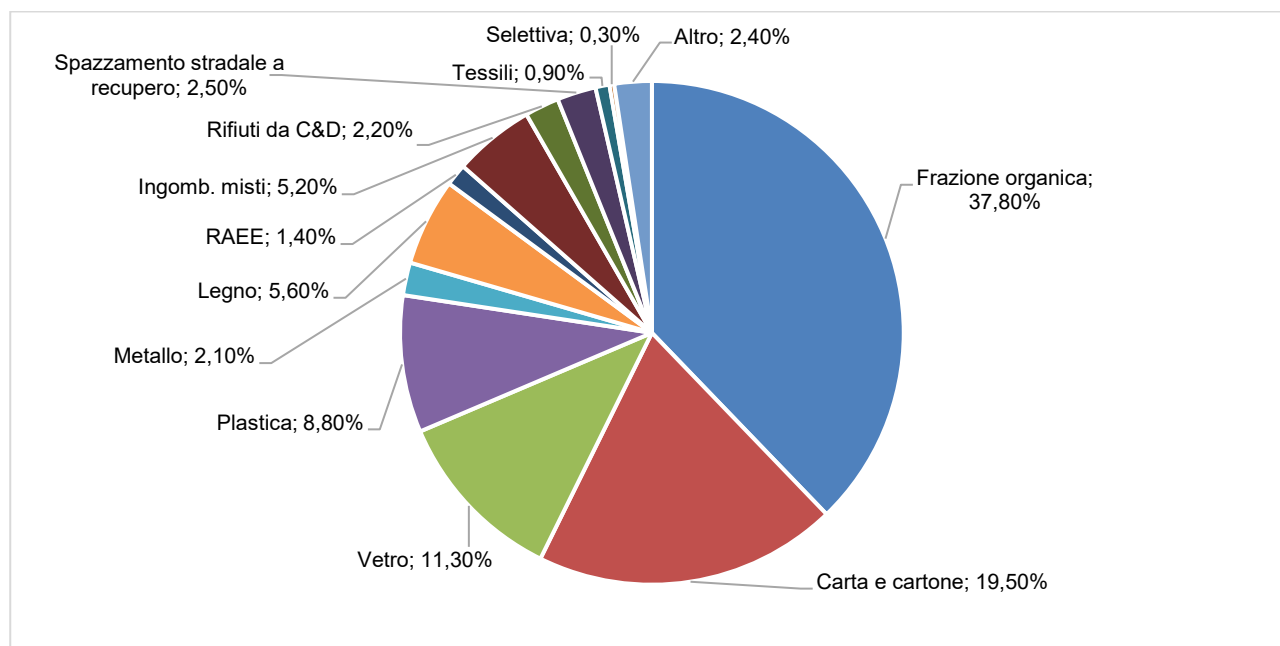


Figura 6 – Ripartizione percentuale della raccolta differenziata 2024 fonte Ispra.

Nel dettaglio della raccolta differenziata, **la composizione dei flussi** conferma la netta prevalenza della frazione organica, che si attesta come la componente maggiormente intercettata a livello nazionale, **rappresentando il 37,8%** del totale dei rifiuti raccolti in modo differenziato. Seguono la carta e il cartone, **con il 19,5%**, il vetro **con l'11,3%** e la plastica con **l'8,8%** (Figura 6).

In termini quantitativi, la raccolta della frazione organica raggiunge nel 2024 poco meno di 7,7 milioni di tonnellate, con un incremento di 196 mila tonnellate rispetto all'anno precedente (+2,6%), **confermando il trend di crescita già osservato tra il 2022 e il 2023**. Tale andamento risulta coerente con l'evoluzione dei dati di gestione presso gli impianti di trattamento biologico ed è riconducibile, in particolare, all'aumento dei rifiuti biodegradabili provenienti da cucine e mense (**+110 mila tonnellate; +2,1%**) e di quelli derivanti dalla manutenzione di giardini e parchi (**+91 mila tonnellate; +4,6%**).

Il quantitativo complessivo di organico raccolto risulta costituito per il **68,1%** dalla frazione umida proveniente da cucine e mense, **per il 27%** dai rifiuti biodegradabili derivanti dalla manutenzione di giardini e parchi, **per il 4,1%** dai rifiuti avviati a compostaggio domestico e per lo 0,8% dai rifiuti dei mercati. La centralità di tale frazione conferma, ancora una volta, il ruolo decisivo della dotazione impiantistica dedicata al trattamento biologico, la cui adeguatezza rappresenta una condizione essenziale per trasformare la raccolta differenziata in effettivo recupero di materia.

Anche la raccolta differenziata della frazione cellulosa mostra un andamento positivo, attestandosi a **quasi 4 milioni di tonnellate, con un incremento del 6% rispetto al 2023**. La crescita interessa tutte le macroaree del Paese, con dinamiche più accentuate nel Nord. La raccolta del vetro raggiunge invece **2,3 milioni di tonnellate**, registrando un lieve calo rispetto all'anno precedente (-0,8%), mentre la plastica continua a crescere, con un quantitativo complessivamente intercettato pari a quasi **1,8 milioni di tonnellate (+3,7%)**. Cresce inoltre anche la raccolta del legno, che si attesta a **poco più di 1,1 milioni di tonnellate (+7,6%)**. Nel complesso, questi dati mostrano come il sistema italiano della raccolta differenziata continui a concentrarsi soprattutto sulle frazioni a maggiore incidenza quantitativa, ma evidenziano anche la necessità di rafforzare la capacità di trattamento, selezione e valorizzazione lungo l'intera filiera, così da ridurre il divario tra intercettazione dei materiali e riciclo effettivo.

## 2 – L’analisi dell’Osservatorio

### 2.1 Le partecipate pubbliche nel settore dei rifiuti

Nel perimetro delle società partecipate pubbliche, il settore della **gestione rifiuti e dell’igiene urbana** assume un rilievo particolarmente significativo sia sotto il profilo operativo sia in termini occupazionali. Secondo i dati riferiti al **2023**, le imprese partecipate direttamente da almeno un’Amministrazione pubblica regionale o locale attive in questo ambito sono **560** e impiegano complessivamente oltre **80.000 addetti**. All’interno di tale perimetro, il codice **ATECO 38.11.00**, relativo alla **raccolta di rifiuti non pericolosi**, individua il segmento centrale della filiera, in quanto direttamente connesso all’igiene urbana e all’avvio delle attività di recupero dei materiali.

In questo quadro si colloca il campione selezionato dall’Osservatorio, costruito sulle società partecipate dirette riconducibili al medesimo ambito di attività. L’estrazione effettuata sul Database dell’Osservatorio ha restituito un campione di **161 società**, che, pur rappresentando circa il **30%** delle imprese partecipate pubbliche complessivamente attive nel settore, esprime un peso economico e occupazionale superiore alla propria numerosità. Le società del campione concentrano infatti circa il **40% del valore della produzione complessivo del comparto**, pari a **4,4 miliardi di euro**, e circa il **42,5% degli addetti**, confermando così l’elevata rappresentatività del perimetro analizzato rispetto allo “zoccolo” industriale pubblico della gestione rifiuti e dell’igiene urbana.

La prima fase dell’analisi è stata orientata all’individuazione, all’interno del Database dell’Osservatorio relativo alle società partecipate in via diretta, delle imprese operanti nel settore della gestione dei rifiuti riconducibili al codice **ATECO 38.11.00**, relativo alla raccolta di rifiuti non pericolosi. L’attività di estrazione ha consentito di definire un perimetro di osservazione coerente con l’obiettivo dell’indagine, focalizzata sulle società partecipate attive in un segmento centrale della filiera, direttamente connesso all’igiene urbana e all’avvio del ciclo di recupero dei materiali.

L’esito di tale attività ha restituito un campione composto da **153 società**, per le quali risultavano disponibili i dati economico-finanziari necessari allo svolgimento delle elaborazioni.

Per ciascuna società sono stati analizzati i bilanci riferiti all’anno **2023**, con l’obiettivo di ricostruire in modo comparabile i principali dati patrimoniali, economici e finanziari e di aggiornare la lettura del settore alle evidenze più recenti disponibili. In linea con l’impostazione adottata negli altri approfondimenti settoriali dell’Osservatorio, una prima chiave di lettura ha riguardato l’analisi di alcuni aspetti generali del campione, relativi alla **distribuzione territoriale** delle aziende, alle **caratteristiche proprietarie**, ai principali **dati economici**, al **numero di addetti** e al **valore della produzione**, così da offrire una fotografia sintetica e strutturata del comparto analizzato.

Successivamente, l’analisi si è concentrata sulla misurazione delle *performance* economico-finanziarie delle società del campione attraverso un set di indicatori omogeneo e confrontabile, già adottato in precedenti lavori dell’Osservatorio. In particolare, sono stati calcolati i seguenti indicatori di *performance*:

- **EBITDA/Fatturato** (indicatore di redditività);
- **Rendimento dei dipendenti** (indicatore di produttività);
- **Posizione finanziaria netta/EBITDA** (indicatore di equilibrio finanziario).

Accanto alla lettura economico-finanziaria, l’analisi ha considerato anche alcuni **indicatori operativi** specifici del settore, utili a cogliere la rilevanza del servizio erogato e il suo impatto sul territorio. In particolare, sono stati raccolti i dati relativi ai **rifiuti raccolti** e agli **abitanti serviti**, sulla cui base è stato elaborato il rapporto

**rifiuti raccolti/abitanti serviti**, assunto come indicatore sintetico della capacità delle società analizzate di presidiare il servizio in relazione al bacino territoriale di riferimento.

L'analisi è stata inoltre integrata, nei limiti della disponibilità informativa, con ulteriori elementi desunti dalla documentazione societaria e dalle fonti pubblicamente accessibili. In particolare, oltre ai bilanci, sono stati esaminati **relazioni sulla gestione, note integrative, siti aziendali e report di sostenibilità**, al fine di completare la lettura delle caratteristiche operative delle società e rafforzare la base informativa necessaria alla costruzione degli indicatori settoriali.

Il focus principale dell'analisi è stato orientato alla **clusterizzazione geografica** del campione, distinguendo le società tra **Nord, Centro, Sud e Isole**, al fine di confrontare realtà inserite in contesti territoriali differenti e verificare l'eventuale presenza di divari strutturali, industriali ed economico-finanziari tra le macroaree del Paese. In tale prospettiva, il rapporto tra rifiuti raccolti e abitanti serviti è stato letto anche in chiave comparativa rispetto al **rifiuto pro capite regionale**, calcolato come rapporto tra tonnellate complessive di rifiuti urbani prodotte nella regione e popolazione residente. Ciò ha consentito di integrare la lettura delle *performance* economico-finanziarie con una valutazione del posizionamento operativo delle società rispetto al contesto territoriale di appartenenza.

Infine, attraverso una lettura integrata degli indicatori economico-finanziari e operativi, l'analisi è stata finalizzata a **individuare il cluster geografico più performante**, ossia quello capace di esprimere i risultati più solidi sia sotto il profilo economico-finanziario sia in termini di capacità di presidio del servizio, offrendo così una chiave interpretativa utile a comprendere le principali differenze territoriali che attraversano il settore.

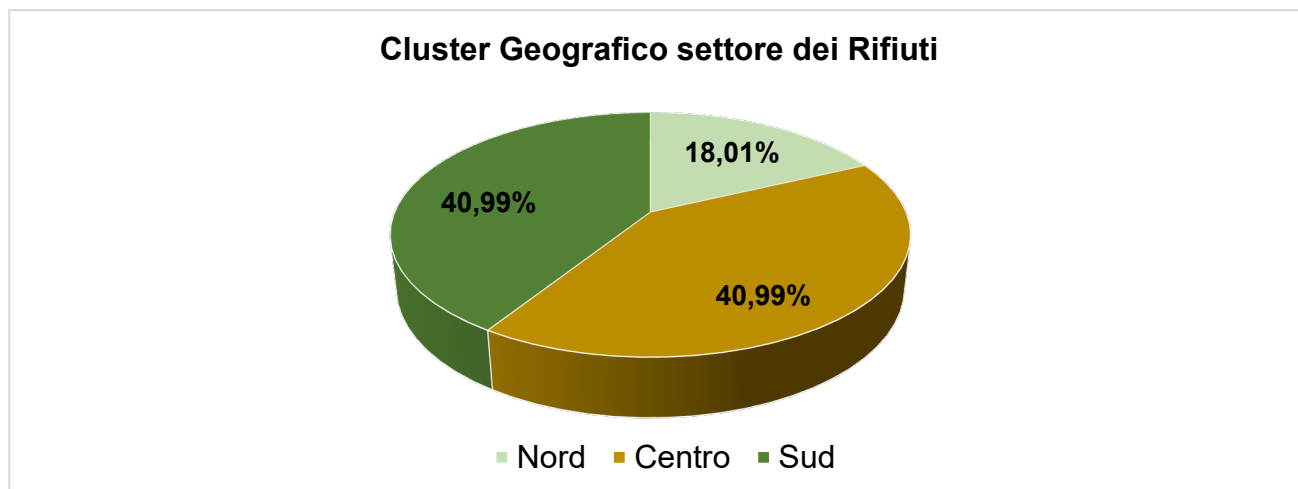
## 2.2 Tipologia di partecipazione e distribuzione territoriale

Una quota significativa delle **società del campione dell'Osservatorio** presenta un'elevata partecipazione pubblica. Circa il **20%** delle società analizzate risulta infatti partecipato al **100%** dal soggetto pubblico, mentre per circa il **61%** la partecipazione pubblica è comunque di **controllo**, ossia superiore al **50%** del capitale sociale.

Per una quota ulteriore del campione, pari a circa il **10%**, pur non essendo presente una partecipazione pubblica totalitaria o esclusiva, il presidio del soggetto pubblico resta comunque rilevante sotto il profilo proprietario. In tali casi assume rilievo il concetto di **"influenza dominante"**. Per "controllo", in base **all'articolo 2 del d.lgs. 175/2016 (TUSP)**, si intende infatti la situazione descritta dall'articolo **2359 del codice civile**, il quale dispone che sono considerate società controllate quelle in cui un altro soggetto – in questo caso l'Ente pubblico – dispone di voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante nell'assemblea ordinaria. Lo stesso articolo specifica che tale influenza si presume quando nell'assemblea ordinaria può essere esercitato almeno un quinto dei voti, ovvero un decimo se la società ha azioni quotate in mercati regolamentati. Anche nel settore dei rifiuti, pertanto, la sola misura della partecipazione non esaurisce il grado di presidio pubblico, che può manifestarsi anche attraverso assetti proprietari più articolati.

Per quanto riguarda la **tipologia di Enti**, la grande maggioranza delle **società del campione dell'Osservatorio** è partecipata dai **Comuni**, che incidono per circa il **90%** del totale. La restante quota, pari a circa il **10%**, è rappresentata da **società miste**, ossia caratterizzate dalla presenza congiunta di soci pubblici e privati e, in alcuni casi, di soggetti pubblici appartenenti a categorie diverse, quali Comuni, Regioni e Province. Nel complesso, la configurazione proprietaria del campione conferma il forte radicamento locale del servizio di gestione dei rifiuti e dell'igiene urbana, nonché il ruolo centrale esercitato dagli Enti comunali nel presidio di un'attività essenziale per il territorio.

Al livello territoriale invece, le **società del campione dell'Osservatorio** risultano concentrate prevalentemente nel **Centro** e nel **Sud e Isole**, che incidono ciascuno per circa il **41%** del totale, mentre il **Nord** presenta una numerosità più contenuta, pari a circa il **18%** del campione complessivo.

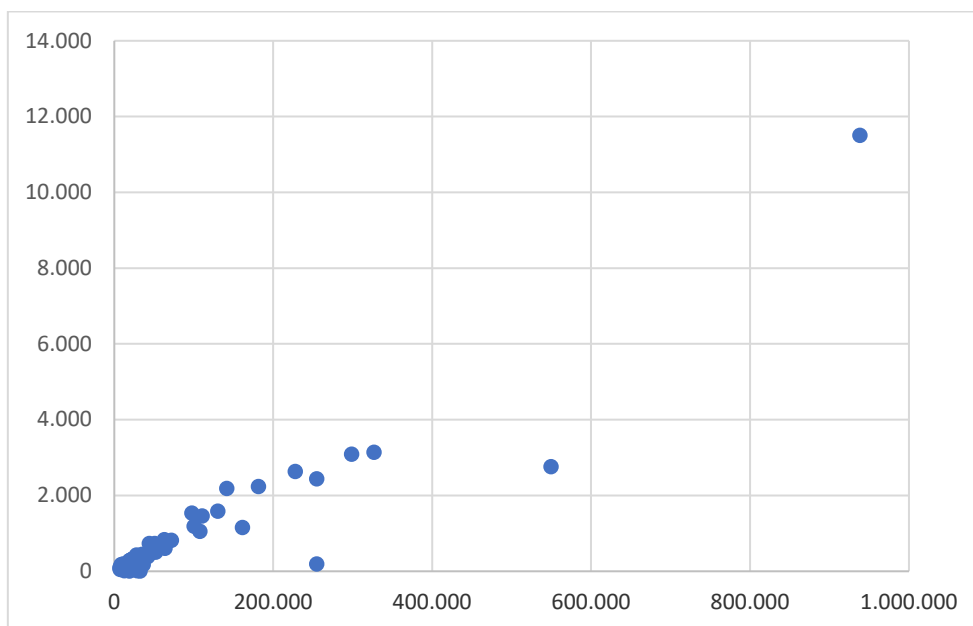


*Figura 7 – Distribuzione territoriale delle società del campione dell'Osservatorio per macroarea*

Il dato evidenzia quindi una composizione territoriale del campione sbilanciata verso le aree centro-meridionali del Paese, con una presenza più contenuta nelle regioni settentrionali. Tale configurazione va tenuta presente nella lettura dei risultati economico-finanziari e operativi, poiché le differenze territoriali possono riflettere assetti organizzativi, condizioni industriali, dotazione impiantistica e caratteristiche del servizio non pienamente omogenee tra le diverse macroaree.

### 2.3 Analisi dimensionale e definizione dei cluster

Come anticipato, un ulteriore passaggio dell'analisi è stato quello di verificare il posizionamento delle società del campione dell'Osservatorio rispetto a due fondamentali parametri dimensionali, ossia il **valore della produzione e il numero di dipendenti**, rappresentati nel grafico seguente con riferimento all'anno 2023.



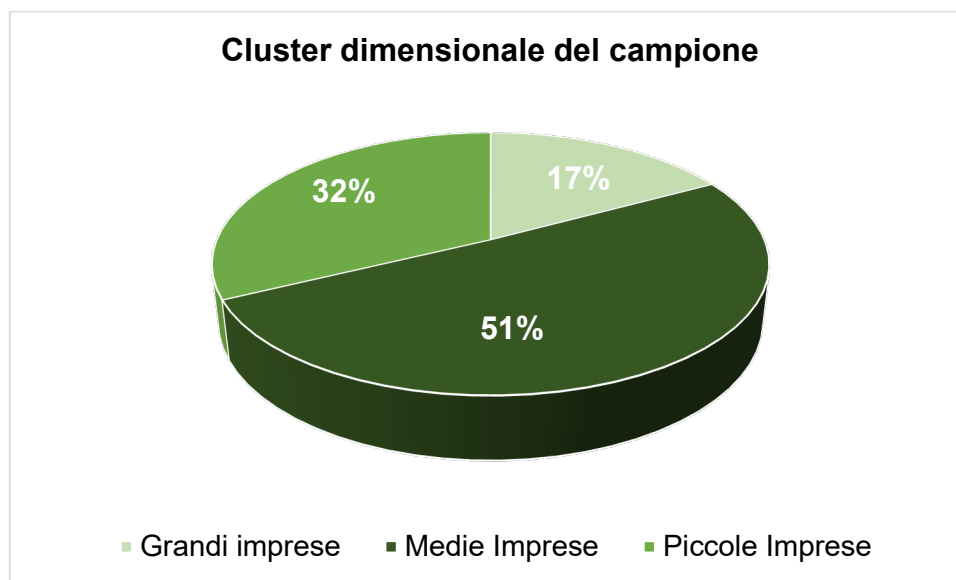
*Figura 7 - Distribuzione del campione dell'Osservatorio per dimensione*

Dalla distribuzione emerge una forte concentrazione delle società nella fascia bassa e **medio-bassa del campione**, con valori **relativamente contenuti sia in termini di addetti sia di valore della produzione**, mentre solo un numero limitato di imprese si colloca su livelli dimensionali nettamente superiori. Il grafico restituisce quindi una struttura fortemente asimmetrica, nella quale poche realtà di maggiore dimensione si distanziano in modo marcato dal corpo centrale della popolazione, determinando un'elevata eterogeneità interna del campione.

In particolare, sotto il profilo occupazionale, **9 imprese presentano un numero di dipendenti superiore a 500 unità**, evidenziando un peso non trascurabile nella struttura complessiva del campione. Analogamente, osservando il valore della produzione, **4 società superano la soglia dei 200 milioni di euro**, collocandosi su livelli significativamente superiori rispetto alla maggior parte delle altre realtà analizzate. La presenza di queste imprese, pur numericamente contenuta, incide in modo rilevante sull'insieme della distribuzione e rende meno rappresentative le sole statistiche aggregate.

Proprio tale evidenza ha confermato l'opportunità di procedere alla riclassificazione del campione in **cluster dimensionali**, così da ottenere confronti più significativi tra società caratterizzate da profili operativi omogenei. In coerenza con i criteri della **Raccomandazione 2003/361/CE del 6 maggio 2003**, recepita con decreto del Ministro dello Sviluppo economico del 18 aprile 2005, si è pertanto proceduto alla suddivisione del campione in tre sottogruppi:

- **Cluster Piccole Imprese** (meno di 50 occupati e fatturato annuo o totale di bilancio non superiore a 10 milioni di euro): **circa il 32% del campione**;
- **Cluster Medie Imprese** (meno di 250 occupati e fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro o totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro): **circa il 51% del campione**;
- **Cluster Grandi Imprese** (superano i limiti dimensionali esposti nei punti precedenti): **circa il 17% del campione**.



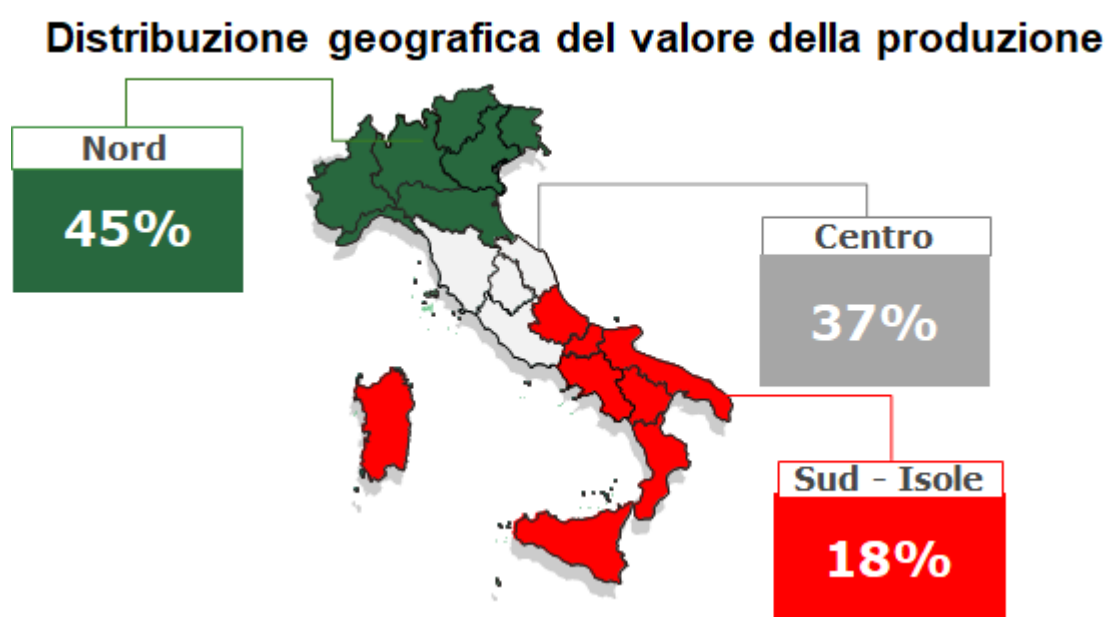
*Figura 7 - Articolazione del campione dell'Osservatorio in cluster dimensionali*

La distribuzione evidenzia quindi una prevalenza **delle medie imprese**, che rappresentano la **componente più consistente del campione**, **seguite dalle piccole imprese**, mentre le grandi imprese mantengono una presenza più contenuta ma con un peso economico e occupazionale rilevante.

## 4 – L'analisi dei cluster geografici

Come anticipato, al fine di rendere più omogenea e confrontabile l'analisi, il campione dell'Osservatorio è stato suddiviso in tre **cluster geografici: Nord Italia, Centro Italia e Sud e Isole**. Tale articolazione consente di leggere in chiave territoriale le principali differenze economiche e finanziarie che caratterizzano il settore, tenendo conto delle specificità organizzative, industriali e infrastrutturali che contraddistinguono le diverse macroaree del Paese.

Una prima evidenza riguarda la distribuzione del **valore della produzione**, che nel **2023** risulta concentrato prevalentemente nel **Nord Italia**, con circa **2,06 miliardi di euro**, pari al **45%** del totale complessivo. Il **Centro Italia** si colloca al secondo posto con circa **1,6 miliardi di euro**, corrispondenti al **37%** del totale, mentre il **Sud e Isole** presenta un peso più contenuto, con circa **780 milioni di euro**, pari al **18%**. Nel complesso, il dato conferma una distribuzione territoriale sbilanciata verso le aree centro-settentrionali, con una particolare concentrazione del peso economico nel Nord.



*Figura 9 – Distribuzione geografica del valore della produzione*

L'attività di *clusterizzazione* è finalizzata, in primo luogo, all'individuazione del **cluster geografico con le performance migliori**, così da superare il problema dell'eterogeneità del campione, già richiamato nelle pagine precedenti. Successivamente, l'analisi del cluster più performante consentirà di individuare assetti organizzativi e gestionali di riferimento, potenzialmente trasferibili anche agli altri contesti territoriali. In questa prospettiva, la definizione di modelli differenziati per caratteristiche geografiche e strutturali favorisce una maggiore adattabilità delle soluzioni individuate e una più rapida applicazione alle diverse realtà analizzate.

Il confronto tra le *performance* dei tre cluster geografici è stato condotto mediante il calcolo di tre principali indicatori di *performance*:

- **EBITDA/Fatturato**: trattasi del *valore dei flussi operativi (EBITDA) espressi in percentuale rispetto ai ricavi generati dalle vendite*, ossia dalla gestione operativa. È un indicatore di redditività che evidenzia il reddito di un'azienda basato solo sulla gestione operativa, quindi senza considerare gli interessi (gestione finanziaria), le imposte, il deprezzamento e gli ammortamenti;

- **Rendimento dei dipendenti:** è un indice di produttività dei dipendenti, espresso come *rapporto tra valore della produzione e costo del lavoro*; indica il valore della produzione generato da ogni euro investito nel personale aziendale.
- **Posizione finanziaria netta/EBITDA:** è un indice attestante la situazione finanziaria di un'azienda; esprime il *numero di anni in cui l'azienda sarebbe in grado di ripagare i debiti finanziari se utilizzasse la totalità dei flussi operativi* (espressi dall'EBITDA) per tale finalità. Esprime, in altre parole, la capacità della gestione operativa di ripagare il debito: più l'indice è basso, più la gestione operativa è in grado di coprire i debiti finanziari. Una valutazione grossolana ma efficace, spesso utilizzata come linea di demarcazione tra le imprese sane e meno sane.

Con riferimento alla redditività operativa, il **Nord Italia** presenta il valore più elevato, con un **EBITDA margin pari al 15,28%**, confermandosi come il cluster territorialmente più performante in termini di redditività operativa. Su un livello di poco inferiore si colloca il **Sud e Isole**, che registra un margine pari al **14,44%**, evidenziando una capacità di generare flussi operativi sostanzialmente vicina a quella del Nord. Il **Centro Italia** presenta invece un valore più contenuto, con un **EBITDA margin pari al 13,21%**, collocandosi comunque su livelli positivi ma inferiori rispetto agli altri due cluster.

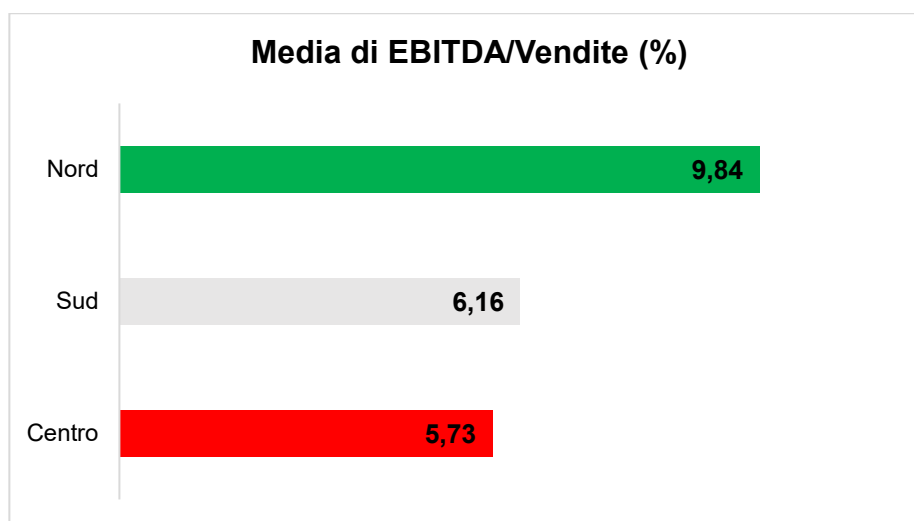
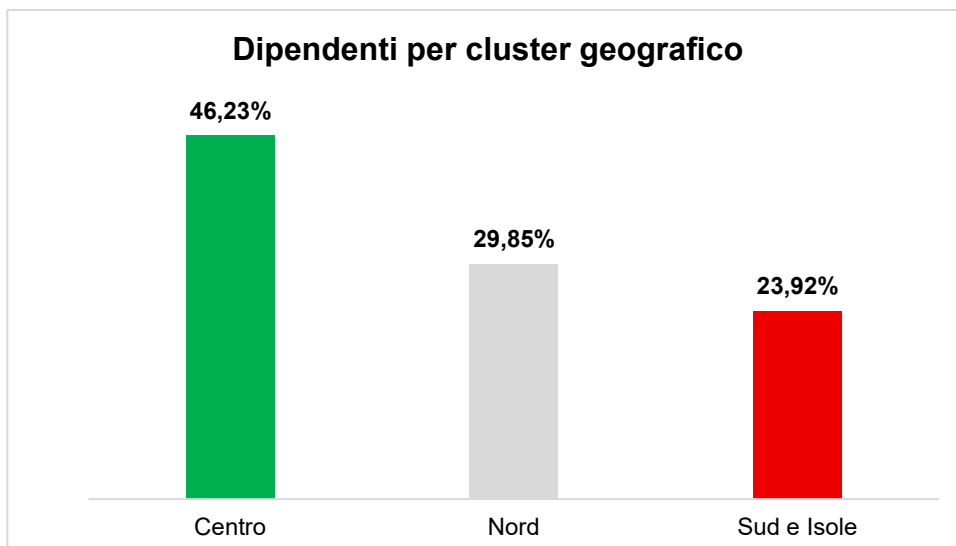


Figura 12 – EBITDA/MARGIN per cluster geografico

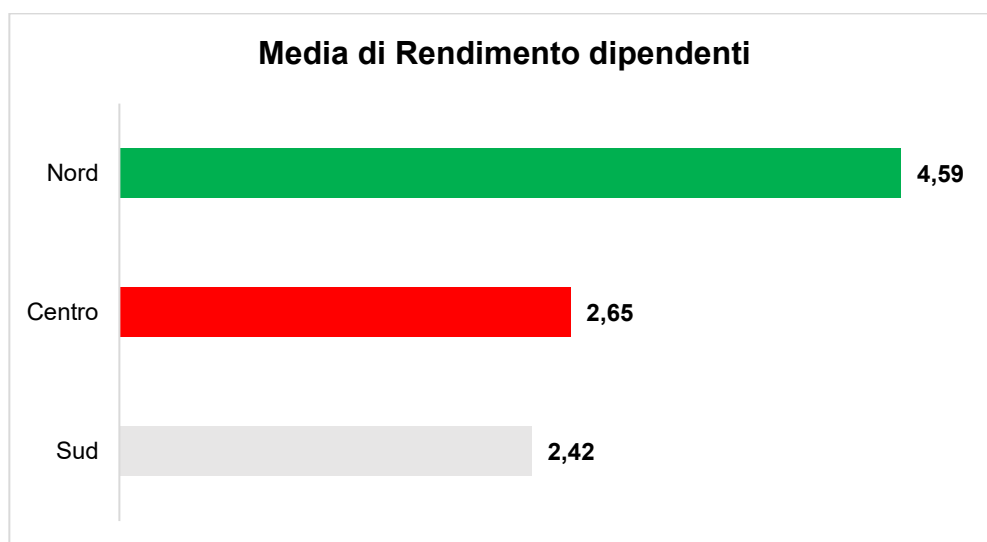
Nel complesso, i dati mostrano quindi una maggiore capacità di generare margini nel **Nord**, che si conferma il cluster più solido sotto il profilo della redditività operativa, ma evidenziano anche il buon posizionamento del **Sud e Isole**, che presenta valori molto prossimi a quelli del cluster di testa. Il **Centro**, pur mantenendo una marginalità positiva, si attesta invece su un livello relativamente più basso, segnalando una minore efficienza nella trasformazione dei ricavi in risultato operativo lordo. In questa prospettiva, l'indicatore conferma una gerarchia di *performance* che vede il **Nord** in prima posizione, seguito dal **Sud e Isole** e, infine, dal **Centro**.

Prima di analizzare il **rendimento dei dipendenti**, appare opportuno introdurre la **distribuzione geografica della forza lavoro** all'interno del campione, così da arricchire la lettura dell'indicatore e contestualizzare meglio le differenze di produttività tra le diverse macroaree. Sotto questo profilo, il **Centro Italia** concentra la quota più elevata di addetti, pari a circa il **46%** del totale, seguito dal **Nord** con il **30%** e dal **Sud e Isole** con il restante **24%**. Il dato evidenzia quindi una distribuzione occupazionale non omogenea, con una maggiore incidenza della componente lavoro nelle regioni centrali.



**Figura 10 – Dipendenti per cluster geografico**

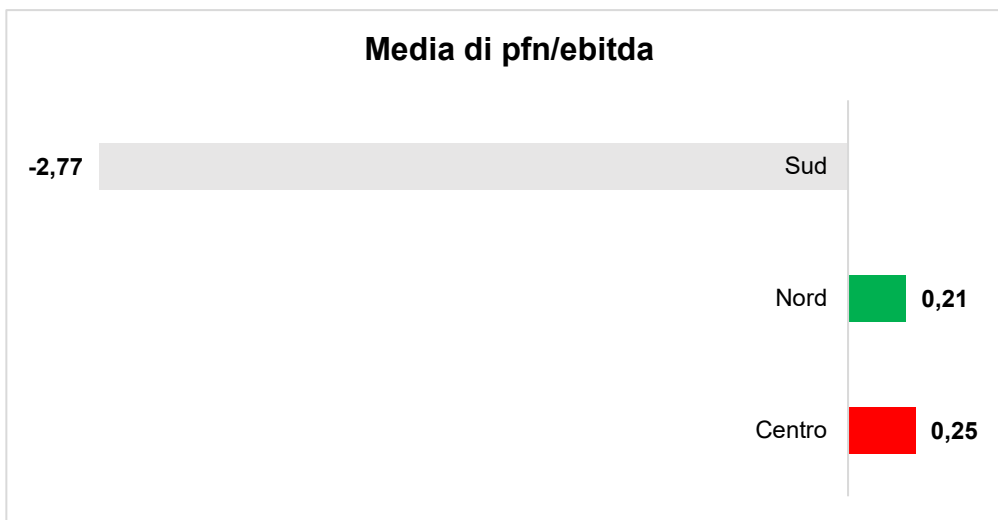
Su tale base, la lettura del **rendimento dei dipendenti**, espresso come rapporto tra **valore della produzione** e **costo del lavoro**, consente di verificare la capacità delle società di trasformare la spesa per il personale in valore economico prodotto. Da questo punto di vista, il **Nord Italia** presenta la *performance* migliore, collocandosi nettamente al di sopra degli altri cluster geografici. Su un livello intermedio si posiziona il **Centro Italia**, mentre il **Sud e Isole** mostra il valore più contenuto (figura 11). Il confronto tra i due grafici risulta particolarmente significativo: pur concentrando la quota più elevata di addetti, il **Centro** non esprime il rendimento più alto, mentre il **Nord**, a fronte di una minore incidenza occupazionale, evidenzia una maggiore capacità di valorizzare il fattore lavoro. Il **Sud e Isole**, infine, associa a una minore incidenza degli addetti anche un livello di rendimento relativamente più basso, segnalando una minore efficienza nella trasformazione del costo del lavoro in valore della produzione.



**Figura 11 – Rendimento dei dipendenti per cluster geografico**

Nel complesso, l'analisi suggerisce quindi che la diversa distribuzione territoriale della forza lavoro non si traduce automaticamente in un analogo livello di produttività. Al contrario, i dati mostrano come il **Nord** riesca a valorizzare in modo più efficiente la componente lavoro, mentre **Centro** e **Sud e Isole** presentano margini di miglioramento sotto il profilo della produttività del personale, seppure con intensità differenti.

A completare il set degli indicatori considerati, il rapporto **PFN/EBITDA** consente di valutare il profilo di equilibrio finanziario dei diversi cluster geografici, misurando la capacità della gestione operativa di sostenere il livello di indebitamento. L'indicatore esprime infatti, in termini sintetici, il numero di anni teoricamente necessari per ripagare i debiti finanziari attraverso i flussi operativi generati dalla gestione caratteristica: **più il valore è contenuto, più la situazione finanziaria risulta equilibrata**; al contrario, valori elevati segnalano una struttura finanziaria più tesa e una minore capacità di copertura del debito.



*Figura 12 – pfn/ebitda per cluster geografico*

Sotto questo profilo, il **Sud e Isole** evidenzia il valore più favorevole, con un rapporto **PFN/EBITDA pari a -2,77**. Il valore negativo indica che la disponibilità liquida delle imprese del cluster supera l'ammontare dei finanziari, riflettendo un profilo finanziario particolarmente solido, con una bassa esposizione al rischio di insolvenza e una gestione efficace delle risorse. Il **Nord Italia** presenta a sua volta un valore molto contenuto, pari a **0,21**, mentre il **Centro Italia** si colloca su un livello solo lievemente superiore, con **0,25**. Anche in questi due casi, i valori risultano complessivamente molto bassi e indicano una capacità più che adeguata di sostenere l'indebitamento attraverso i flussi operativi.

Nel complesso, l'indicatore restituisce un quadro di **elevato equilibrio finanziario** in tutti i cluster geografici analizzati, pur con differenze tra le macroaree. Il **Sud e Isole** si distingue per una struttura finanziaria particolarmente favorevole, mentre **Nord e Centro**, pur presentando valori positivi, si mantengono su livelli molto contenuti e quindi compatibili con un profilo di indebitamento pienamente sostenibile. In questa prospettiva, il rapporto PFN/EBITDA completa la lettura dei precedenti indicatori, mostrando come alle differenze emerse sul piano della redditività e della produttività **non corrispondano situazioni di particolare tensione finanziaria**.

#### 4.1 KPI di settore: rifiuti raccolti e incidenza sul totale regionale

Al fine di misurare il peso operativo delle società del campione nei rispettivi contesti territoriali, l'Osservatorio ha svolto un'attività di ricostruzione puntuale dei quantitativi di rifiuti raccolti **da ciascuna società analizzata**. Tale attività è stata condotta attraverso l'esame della documentazione **societaria disponibile**, con particolare riferimento a note integrative, relazioni sulla gestione, bilanci sociali, report di sostenibilità e siti internet aziendali, dai quali sono stati desunti, ove presenti, i dati relativi alle tonnellate di rifiuti raccolti e agli abitanti serviti.

Parallelamente, al fine di disporre **di un termine di confronto omogeneo a livello territoriale**, sono stati esaminati i dati disponibili a livello regionale sui rifiuti urbani complessivamente raccolti, così da collocare le

*performance* delle società **del campione all'interno del più ampio perimetro di riferimento di ciascuna macroarea.**

Su questa base, è stato possibile mettere a confronto, per **Nord, Centro e Sud e Isole**, il quantitativo totale dei rifiuti raccolti a livello regionale con i volumi raccolti dalle società del campione, così da stimarne l'effettiva incidenza operativa sul territorio. I risultati evidenziano una marcata differenziazione geografica.

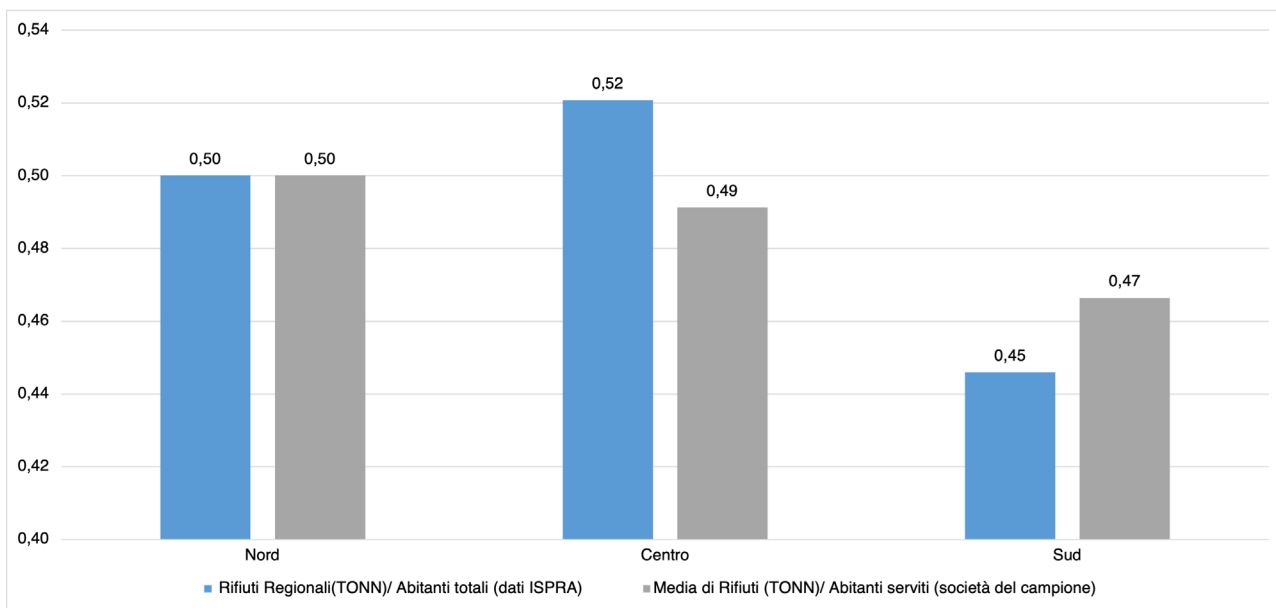
	Rifiuti totali raccolti per Regione (TONN)	Rifiuti raccolti dalle società del cluster (TONN)	Percentuale di rifiuti raccolti dalle società del cluster sul totale
Sud	8.786.185	1.429.088	16,27%
Nord	14.088.989	4.127.730	29,30%
Centro	6.224.779	3.093.781	49,70%

**Figura 12** – peso delle società del campione per area geografica

Nel **Centro Italia**, a fronte di circa **6,2 milioni di tonnellate** di rifiuti raccolti complessivamente a livello regionale, le società del campione ne intercettano circa **3,1 milioni**, corrispondenti a **quasi la metà del totale (49,7%)**: si tratta del valore più elevato tra i tre cluster geografici e segnala una forte centralità operativa delle partecipate analizzate nel presidio del servizio. Nel **Nord Italia**, pur in presenza del volume complessivo più elevato di rifiuti raccolti a livello regionale, pari a circa **14,1 milioni di tonnellate**, le società del campione si attestano su circa **4,1 milioni di tonnellate**, con un'incidenza pari al **29,3%** del totale. Più contenuto risulta infine il dato del **Sud e Isole**, dove, su circa **8,8 milioni di tonnellate** raccolte a livello regionale, le società del campione ne gestiscono circa **1,4 milioni**, corrispondenti al **16,3%** del totale.

Nel complesso, questa prima evidenza mette in luce una **asimmetria territoriale tra presenza operativa e peso economico**, mostrando come la centralità delle società del campione nella gestione del servizio non sia distribuita in modo uniforme tra le macroaree. In particolare, il **Centro** emerge come il territorio in cui le partecipate analizzate svolgono il ruolo operativo più rilevante rispetto al totale regionale, mentre il **Nord**, pur esprimendo i volumi assoluti più elevati, mostra una minore incidenza percentuale. Il **Sud e Isole**, infine, si caratterizza per una presenza operativa più limitata, coerente con una minore capacità di presidio territoriale da parte delle società considerate.

In secondo luogo, al fine di misurare in modo più puntuale l'**impatto sociale** delle società del campione, è stato costruito il KPI **rifiuti raccolti/abitanti serviti**, letto in chiave comparativa rispetto al **rifiuto pro capite regionale**, calcolato come rapporto tra tonnellate complessive di rifiuti raccolti e popolazione residente (Dati ISPRA). L'assunto interpretativo è che quanto **più una società presenta un valore di rifiuti raccolti per abitante servito vicino o superiore al parametro medio regionale, tanto maggiore risulta la sua capacità di incidere concretamente sul servizio e, quindi, il suo impatto sociale sul territorio.**



**Figura 13 – Confronto territoriale tra rifiuto pro capite regionale (ISPRA)**

Il confronto tra i cluster geografici restituisce risultati differenziati. Nel **Nord**, il rapporto medio delle società del campione coincide sostanzialmente con il valore di riferimento regionale, attestandosi in entrambi i casi a **0,50 tonnellate per abitante**, a indicare una piena coerenza tra il presidio delle società analizzate e il profilo medio del territorio. Nel **Centro**, il valore medio delle società del campione si colloca leggermente al di sotto del dato regionale (**0,49** rispetto a **0,52**), pur mantenendosi su livelli molto prossimi al benchmark territoriale. Nel **Sud e Isole**, invece, il rapporto delle società del campione risulta **superiore** al valore medio regionale (**0,47** rispetto a **0,45**), segnalando che, pur in presenza di una minore incidenza complessiva nella raccolta, le società analizzate mostrano una capacità di presidio del servizio per abitante servito relativamente più elevata rispetto al contesto territoriale di riferimento.

Nel complesso, l'analisi mette in luce una distinzione importante tra **centralità operativa** e **intensità dell'impatto sociale**. Il **Centro** si conferma la macroarea in cui le società del campione hanno il maggior peso nella raccolta complessiva dei rifiuti, mentre il **Nord** evidenzia una perfetta coerenza tra *performance* delle società e profilo medio regionale. Il **Sud e Isole**, infine, pur mostrando una minore incidenza in termini di volumi complessivamente raccolti, presenta un KPI per abitante servito superiore al benchmark territoriale, elemento che suggerisce una capacità di impatto sociale non trascurabile e relativamente più intensa rispetto al contesto di riferimento.

## 4.2 Conclusioni

L'analisi dei principali indicatori delle società partecipate del settore dei rifiuti restituisce un quadro territoriale articolato, nel quale emergono differenze strutturali significative tra le diverse macroaree del Paese. Nel complesso, il **Nord Italia** si conferma il cluster mediamente più performante sotto il profilo economico-operativo, grazie a una combinazione di maggiore redditività operativa, più elevata produttività del lavoro e buon equilibrio finanziario. Tale risultato appare particolarmente rilevante se letto insieme al peso economico espresso dal cluster, che concentra la quota più alta del valore della produzione complessivo, pur in presenza di una minore incidenza delle società del campione sulla raccolta totale regionale rispetto al Centro. In altri termini, il Nord mostra una maggiore capacità di trasformare i volumi gestiti in valore economico, coerentemente con assetti industriali più strutturati ed efficienti.

Il **Centro Italia** si distingue invece per la sua forte centralità operativa nel presidio del servizio. Le società del campione raccolgono infatti una quota particolarmente elevata dei rifiuti complessivamente intercettati nell'area e concentrano anche la quota più alta di addetti. Questo dato conferma il ruolo rilevante del cluster sotto il profilo della presenza territoriale e dell'intensità del servizio svolto. Tuttavia, tale centralità non si traduce integralmente in una *performance* economica altrettanto elevata: il Centro presenta infatti valori più contenuti sia in termini di *EBITDA margin* sia di rendimento dei dipendenti, pur mantenendo un profilo finanziario complessivamente equilibrato. Ne emerge quindi un modello caratterizzato da forte presidio operativo, ma da una minore capacità di convertire tale presenza in risultati economici proporzionalmente elevati.

Il **Sud e Isole** si colloca in una posizione più debole in termini di peso complessivo nella raccolta e di valore della produzione, confermando una minore centralità sia operativa sia economica rispetto agli altri cluster. Al tempo stesso, l'analisi restituisce alcuni segnali di interesse. Da un lato, il cluster meridionale presenta un **EBITDA margin** vicino a quello del Nord, segnalando una capacità di generare margini operativi più solida di quanto la minore scala economica potrebbe far immaginare; dall'altro, il rapporto **PFN/EBITDA** evidenzia il profilo finanziario più favorevole tra i tre cluster. Inoltre, il KPI **rifiuti raccolti/abitanti serviti**, se confrontato con il *benchmark* regionale, mostra una capacità di presidio del servizio per abitante servito relativamente significativa. Nel complesso, il Sud e Isole appare quindi come un cluster ancora debole sotto il profilo dimensionale e del peso sistemico, ma con elementi di solidità che ne attenuano la fragilità complessiva.

Nel loro insieme, i risultati suggeriscono che il settore delle partecipate pubbliche attive nella gestione dei rifiuti non presenti una traiettoria omogenea sul territorio nazionale, ma piuttosto una pluralità di modelli organizzativi e industriali, legati a differenti condizioni infrastrutturali, assetti gestionali e livelli di integrazione della filiera. Il **Nord** mostra il profilo più maturo ed efficiente sotto il profilo economico-finanziario; il **Centro** evidenzia una maggiore centralità operativa e un forte presidio del servizio, ma margini relativamente più contenuti; il **Sud e Isole**, pur restando più debole in termini di peso complessivo, presenta segnali di equilibrio finanziario e di tenuta operativa che meritano attenzione. In questa prospettiva, il confronto tra cluster geografici consente non solo di individuare l'area mediamente più performante, ma anche di mettere in evidenza punti di forza e criticità specifiche, utili a orientare future riflessioni sui modelli di organizzazione e gestione del servizio.

*Documento prodotto a cura di*



OSSERVATORIO  
ITALIANO SULLE  
PARTECIPATE  
PUBBLICHE

*In collaborazione con*



L'Osservatorio ringrazia il team composto da:

- Dott.ssa Melina Nappi
- Dott. Ivo Allegro
- Dott. Andrea Coppola
- Dott. Aldo de Crescenzo
- Dott. Antonio Figenti
- Dott. Sabato Capuano

Con la partecipazione del Prof. Riccardo Mercurio e il Prof. Raul Nacamulli