

# CAPIRE DAVVERO LA CRISI

## Progetto di riforma sulle partecipate della Pubblica Amministrazione

*Maurizio Mazziero*  
*Gennaio 2015*

### SOMMARIO

Premessa	Pag. 2
La visione di insieme	Pag. 2
I settori cronici	Pag. 3
I casi patologici	Pag. 3
I casi curiosi	Pag. 4
Le cariche sociali	Pag. 4
I dipendenti	Pag. 4
La Road map per la riduzione	Pag. 5
I risparmi di spesa	Pag. 8
Come impiegare i risparmi della riforma	Pag. 9
Conclusioni	Pag. 10
Bibliografia e Banche dati	Pag. 10

Il documento può essere liberamente ripreso tutto o in parte citando la fonte

Copyright@2015 – Tutti i diritti riservati

[www.capiredavverolacrisi.com](http://www.capiredavverolacrisi.com)

## Premessa

Questo progetto di Riforma punta alla diminuzione delle aziende partecipate dagli Enti Locali o dall'Amministrazione Centrale per ottenere risparmi di spesa da impiegare nell'abbassamento delle tasse. I dati consultati sono i medesimi utilizzati dal Commissario alla Revisione della Spesa Carlo Cottarelli, anche i passi per giungere all'obiettivo sono simili a quelli suggeriti dal Commissario; il fatto che ancora sia stato fatto poco o nulla al riguardo è la conferma della necessità di ribadire questa Riforma.

## La visione d'insieme

Le aziende partecipate sono un vero e proprio universo parallelo al già ipertrofico mondo delle Pubbliche Amministrazioni. Si tratta di quasi 8.000 aziende a partecipazione diretta o indiretta, ovvero tramite altre partecipate, presenti in diverse forme: Srl, Spa, consorzi, cooperative, fondazioni; ma il numero è sicuramente maggiore dato che alcune amministrazioni non si sono nemmeno date pena di comunicarlo (l'Istat in un recente report le individua in 11.024 unità al 2012).

Insomma un ginepraio che può essere suddiviso in quattro aree operative:

1. Servizi strumentali: forniscono beni e servizi quasi esclusivamente all'ente partecipante; talvolta costituiscono un aggiramento del patto di stabilità.
2. Servizi pubblici privi di rilevanza economica: si tratta di servizi senza finalità di lucro, i cui oneri vengono ripianati dalla collettività.
3. Servizi pubblici di rete: si tratta di aziende per l'erogazione dei servizi di elettricità, acqua, gas, rifiuti, trasporto pubblico locale.
4. Attività in mercato concorrenziale: si tratta di aziende in tutto e per tutto simili alle aziende private che operano al di fuori del perimetro dei servizi pubblici.

Nel 2012 le perdite delle 7.726 partecipate censite dal MEF è stato di oltre un miliardo e 200 milioni; la Tabella 1 riporta il numero delle partecipate censite dal MEF per aree di attività e le perdite lorde conseguite.

Aree di attività	Num.	%	Perdite L.	%	Perdite/patr.netto
Attività strumentali	987	12,8%	142,8	11,6%	11,75
Privi di fine di lucro	3.284	42,5%	346,8	28,2%	8,27
Servizi di rete (Utility)	1.804	23,3%	572,4	46,6%	16,40
Attività privatistiche	1.651	21,4%	166,6	13,6%	8,20
<b>Totale</b>	<b>7.726</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.228,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>11,76</b>

Tabella 1: Partecipate, numero e perdite, suddivise per aree di attività  
(Fonte: Banca dati MEF – Anno 2012)

Come si può osservare le maggiori perdite sono relative ai servizi di rete, molto probabilmente si tratta di scarsa efficienza, ma anche di scarsa incisività sulle posizioni morose o nell'applicazione di tariffe che non coprono integralmente il costo del servizio; a tutto ciò si aggiunge un elemento patologico derivante dalla eccessiva frammentazione e piccola dimensione di molte aziende, che non permette di raggiungere la massa critica per la sopravvivenza di servizi a costi accettabili.

Grande malato è il servizio di trasporto pubblico locale (TPL) che raggiunge da solo i 317 milioni di perdite, metà delle quali sono attribuibili all'ATAC di Roma; ma le situazioni patologiche si trovano un po' ovunque, dalle Multiutility (perdite per 116 milioni) ai cosiddetti servizi a domanda individuale per le imprese (139 milioni), leggasi fiere, convegni, eventi culturali, parchi tecnologici, servizi portuali e così via.

### **I settori cronici**

Abbiamo già accennato al pesante stato in cui versa il trasporto pubblico locale, ma vi sono altri settori di attività che non se la passano meglio; come gli oltre cinquanta aeroporti, alcuni situati in luoghi che difficilmente potranno sviluppare un traffico sufficiente a giustificare il mantenimento della struttura; a solo titolo di esempio potremmo citare l'Aeroporto di Villanova di Albenga con un patrimonio netto di 326 mila euro e perdite di esercizio nel 2012 di 379 mila euro, oppure quello di Capannori con un patrimonio netto di 321 mila euro e perdite di 181 mila.

Un altro universo riguarda le numerose farmacie, a Milano nel 2012 le farmacie comunali hanno perso 678 mila euro, nella vicina Sesto San Giovanni la perdita è stata di 340 mila euro, ma troviamo anche ad esempio l'azienda farmaceutica di Pietrasanta che a fronte di un patrimonio netto di 3.259 euro ne ha persi 62 mila.

Ulteriore capitolo è quello delle fiere e dei centri congressi, emblematico è il caso della Fiera di Roma un patrimonio netto negativo al 2012 per 15 milioni e 700 e perdite di esercizio per 16 milioni e 700, oppure Rimini Congressi con una perdita di 1 milione e 300 mila.

### **I casi patologici**

Nel mare magnum delle partecipazioni troviamo anche i casi patologici, cioè aziende che dovrebbero fare utili e invece si trasformano in buchi dalle proporzioni gigantesche; eclatante la situazione dei casinò: quello di Campione d'Italia nel 2012 ha perso 27 milioni e 600 mila, mentre quello di Saint Vincent ne ha persi quasi 19, più accorto quello di Sanremo in perdita di 4 milioni, mentre Venezia riesce a fine anno a guadagnare 147.000 euro pur pagando 158 mila di emolumenti a presidente e 4 consiglieri.

Sempre nei casi patologici troviamo anche una Società di Gestione del Risparmio, la Finlombarda Gestioni SGR, che ha perso nel 2012 ben 847 mila euro; dato che normalmente una SGR ha un patrimonio distinto dagli investimenti che gestisce è plausibile che ci debba essere qualcosa che non funziona nel modello di business o nel modello organizzativo composto da un team di 6 persone, affiancato da un CdA di 3 persone e altrettanti per il Collegio Sindacale.

Questo per dire che quando un'attività passa in mano pubblica, tutti i canoni di profittabilità vengono stravolti e assumono contorni grotteschi di inefficienza; lo riscontriamo in banche, centri commerciali, hotel e impianti termali, vendita di fiori o produzione di ceramiche.

Allo stesso modo è un controsenso partecipare in campi da golf o impianti di risalita (funivie e seggiovie) per accollare le perdite alla collettività; discutibile la motivazione che tali investimenti producano ricadute positive nella comunità locale. Se si tratta di servizi utili, che generano benefici

è bene che chi ne trae vantaggio trovi anche il modo per pagarli. In buona sostanza l'ente pubblico dovrebbe fare il possibile per uscire da queste partecipazioni in quanto la sua presenza produce inevitabilmente dei condizionamenti che generano delle distorsioni di mercato.

### **I casi curiosi**

Oltre ai casi cronici e patologici delle partecipazioni, troviamo anche i casi che potrebbero essere definiti curiosi come la presenza in latterie, pasticcerie ed enoteche, il più delle volte in perdita, ma anche software house e call center.

Poco coerenti con la missione pubblica sono anche le partecipazioni in emittenti televisive e in società editoriali; un caso emblematico fra queste potrebbe essere l'Editoriale Il Denaro di Napoli, che a fronte di un patrimonio netto di 2,2 milioni nel 2012 ha perso 454 mila euro.

Automobile Club d'Italia, Unioncamere e diverse Camere di Commercio sono invece presenti nella società di studi e consulenze economiche Nomisma, fondata nel 1981 tra gli altri da Romano Prodi, che presentava nel 2012 un risultato negativo di quasi 400 mila euro.

### **Le cariche sociali**

Sinora abbiamo cercato di dare la dimensione del fenomeno delle partecipate, una giungla inestricabile di partecipazioni dirette e indirette, attraverso società madri detenute a loro volta; il risultato è un groviglio di scatole che rendono difficile la percezione nei suoi contorni esatti.

Ma queste scatole hanno a loro volta organi di governo, consigli di amministrazione e collegi, che assicurano una collocazione a rappresentanti della politica; possono essere ristoro per una mancata inclusione nelle liste o possono diventare occupazioni a tempo pieno con incarichi su più aziende, la nomina spesso avviene con scarsa trasparenza e limitate procedure di pubblicità.

Il trattamento economico, in particolar modo nelle partecipate locali, non sempre è esorbitante, anzi troviamo a volte nelle società più piccole che la remunerazione è pari a zero; ciò però non ci deve distrarre dal fatto che vi possono essere benefici indiretti o rimborsi spese per missioni.

Ben diversi sono invece i compensi per le aziende partecipate direttamente dal Ministero delle Finanze. Troviamo ad esempio che la RAI nel 2013 ha riconosciuto 366 mila euro alla Presidente Tarantola e distribuito poco meno di 640 mila euro agli otto consiglieri; la Cassa Depositi e Prestiti, invece, ha riconosciuto 330 mila euro al Presidente Bassanini, quasi un milione all'AD Gorno Tempini e altri 240 mila euro a 12 consiglieri (i compensi dei consiglieri sono differenti e vanno da 3.900 a 35.000 euro l'anno).

### **I dipendenti**

Le partecipate, in particolar modo quelle locali, hanno una caratteristica che le differenzia dalle normali società: in circa la metà delle aziende comunali censite dal Cerved il numero dei dipendenti è inferiore al numero delle cariche nel CdA, come riportato nella Tabella 2.

Numero dipendenti	Aziende	%
Nessun addetto	1.213	45,4%
Superiore a zero e fino a 5 addetti	1.407	52,7%
Più di 5 addetti	51	1,9%
<b>Totale</b>	<b>2.671</b>	<b>100%</b>

*Tabella 2: Società con dipendenti inferiori alle cariche  
(Fonte: Fonte: Cerved, Blog Revisionedellaspesa.gov.it)*

Ma di queste è ancor più emblematico che poco meno della metà non abbia nessun addetto, quasi tutte le restanti abbiano un numero di dipendenti da 1 a 5, mentre solo l'1,9% ha più di 5 addetti.

Ciò conferma come le aziende partecipate, perlomeno quelle comunali, siano scarsamente utilizzate come veicolo per fornire posti di lavoro come voto di scambio, ma siano piuttosto utilizzate come sistemazione nelle cariche sociali da parte dei notabili locali.

### La Road map per la riduzione

Di seguito si riportano in modo schematico i passaggi per giungere ad un abbattimento consistente delle società partecipate. Il Commissario Cottarelli indicava una riduzione da 8.000 a 1.000, impegno che è anche stato ribadito il 18 aprile 2014 dal Presidente del Consiglio Renzi con un Tweet: *"#municipalizzate: sfoltire e semplificare da 8.000 a 1.000"*.

È ovvio che una simile riduzione possa incontrare intoppi, ma questi non devono costituire alibi per mantenere lo *status quo*; indicheremo quindi priorità e provvedimenti affinché si giunga nel più breve tempo possibile al risultato.

Il punto di partenza riguarda quel 21% di attività privatistiche che esulano dagli scopi delle Pubbliche Amministrazioni.

*Partecipazioni dirette o indirette da parte di un solo ente o più enti:*

- Entro tre mesi dall'avvio della riforma gli enti dovranno adottare i provvedimenti per cedere le quote di partecipazione, oppure chiudere o liquidarle nel caso non si ravvisi interesse all'acquisto da privati o il patrimonio netto sia negativo.
- Nei successivi sei mesi dovrà essere individuato l'acquirente, in caso contrario il Prefetto nominerà entro un mese un Commissario Straordinario con poteri speciali che procederà alla vendita o alla chiusura avvalendosi, se necessario, del supporto del Ministero dell'Economia o delle Finanze.
- La definitiva dismissione o chiusura dovrà avvenire entro e non oltre 11 mesi dall'incarico del Prefetto.

Soggetto	Azione	Tempi	Note
Ente partecipante	Provvedimento di cessione, chiusura o liquidazione	3 mesi	
Ente partecipante	Completamento cessione, chiusura o liquidazione	6 mesi	
Prefetto	Nomina Commissario con poteri speciali	1 mese	In caso di inadempienza
Commissario str.	Cessione, chiusura o liquidazione	11 mesi	In caso di inadempienza
<b>Totale</b>		<b>9/21 mesi</b>	

*Tabella 3: Tempi per cessione o chiusura delle partecipate con attività privatistiche*

È abbastanza evidente che la definizione di tempi improrogabili può indurre degli effetti distorsivi nell'effettivo realizzo della cessione a un prezzo equo; in particolare i possibili acquirenti potrebbero tergiversare sino alla scadenza nella speranza di spuntare prezzi migliori. Tale aspetto può essere minimizzato ma non eliminato completamente e costituisce una penalizzazione per gli enti che si sono mostrati sinora più refrattari alla cessione. Un metodo per attutire possibili distorsioni fra soggetti locali può essere quello di dare ampia pubblicità alla vendita. Il Ministero dell'Economia e delle Finanze appronterà pertanto un sito dove verranno pubblicati tutti i processi di cessione, dedicando una scheda a ciascuna partecipata con dati di bilancio e altre descrizioni fornite dall'ente partecipante.

Il secondo punto della riforma riguarda il 23% di servizi di rete (utility) che comprendono elettricità, acqua, gas, rifiuti e trasporto pubblico locale; per questi si dovrà procedere all'accorpamento regionale, multiregionale e una volta raggiunta una dimensione rilevante la quotazione azionaria. Dovranno essere incentivati inoltre accorpamenti in un unico soggetto di servizi di natura differente come elettricità e gas e altro ancora.

*Partecipazioni dirette o indirette da parte di un solo ente o più enti:*

- Entro un mese dall'avvio della riforma la Giunta Regionale nominerà un Commissario Straordinario con poteri speciali che procederà all'accorpamento dei vari servizi di rete avvalendosi, se necessario, del supporto del Ministero dell'Economia o delle Finanze, dell'Autorità per l'energia elettrica il gas e il sistema idrico, dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato. Gli accorpamenti dovranno avvenire per gradi individuando l'azienda incorporante e procedendo per gradi dalle società di minori dimensioni. Nel caso in una Regione sia già presente una utility quotata in Borsa, questa sarà l'azienda incorporante finale, nel transitorio gli accorpamenti potranno essere svolti anche con incorporanti intermedie al fine di minimizzare il numero di modifiche e gli impatti nel prezzo nell'azienda quotata.
- Il processo di accorpamento dovrà procedere suddividendo per quartili le aziende in funzione della loro dimensione e procedendo al loro accorpamento entro 5 mesi, successivi 6 mesi, ulteriori 6 mesi e infine 6 mesi per ciascun quartile.
- Al termine di questi accorpamenti le Regioni e il Ministero dell'Economia e delle Finanze avranno 6 mesi per approntare ulteriori accorpamenti per formare aziende Multiutility e Sovraregionali.
- Nei successivi 12 mesi le Regioni e il Ministero delle Finanze procederanno alla quotazione in Borsa di almeno il 40% del capitale.

Soggetto	Azione	Tempi
Regione	Nomina Commissario con poteri speciali	1 mese
Commissario str.	Accorpamento I quartile	5 mesi
Commissario str.	Accorpamento II quartile	6 mesi
Commissario str.	Accorpamento III quartile	6 mesi
Commissario str.	Accorpamento IV quartile	6 mesi
Regioni & MEF	Accorpamento Multiutility Sovraregionali	6 mesi
Regioni & MEF	Quotazione in Borsa	12 mesi
	<b>Totale</b>	<b>42 mesi</b>

*Tabella 4: Tempi per accorpamento delle partecipate Multiutility*

Per portare a termine la riforma resta il 55% di partecipate che svolgono attività strumentali per l'ente o sono prive di scopo di lucro; queste attività dovranno essere:

- Chiuse entro 3 mesi le società che non sono più operative o svolgono funzioni non più necessarie.
- Riportate all'interno del perimetro dell'ente o degli enti partecipanti quelle ancora operative; dovranno essere privilegiati quegli accorpamenti che accentrano tali funzioni per più enti locali, con un soggetto capofila che riceverà dagli altri enti il compenso economico per quanto fruito.

La procedura sarà la medesima già adottata per le partecipate ad attività privatistica, ma con tempistiche differenti; l'incorporazione di queste aziende potrà avere ripercussioni sul patto di stabilità e quindi ogni variazione dovrà essere comunicata al Ministero dell'Economia e delle Finanze che potrà fornire indicazioni vincolanti.

- Entro sei mesi dall'avvio della riforma gli enti dovranno adottare i provvedimenti per chiudere o riportare all'interno dell'ente le partecipanti con attività strumentali o senza scopo di lucro, comunicando al Ministero dell'Economia e delle Finanze gli impatti sui conti, sul personale e sul patto di stabilità.
- In caso contrario il Prefetto, provvederà allo scioglimento del consiglio comunale e alla decadenza del sindaco nominando entro un mese un Commissario Straordinario con poteri speciali che provvederà entro sei mesi a inviare al Ministero dell'Economia e delle Finanze i provvedimenti di incorporazione.
- Nei successivi tre mesi il Ministero dell'Economia e delle Finanze esaminerà i provvedimenti e i loro impatti, fornendo eventuali pareri vincolanti.
- La chiusura o l'incorporazione dovrà essere ultimata dall'ente (Giunta o Commissario) nei successivi 12 mesi.

Soggetto	Azione	Tempi	Colonna1
Ente partecipante	Provvedimento di chiusura o incorporazione	6 mesi	
Prefetto	Nomina Commissario con poteri speciali	1 mese	In caso di inadempienza
Commissario str.	Provvedimento di chiusura o incorporazione	6 mesi	In caso di inadempienza
MEF	Esame provvedimenti e impatti	3 mesi	
Ente/Commissario	Chiusura o incorporazione nell'ente	12 mesi	
	<b>Totale</b>	<b>21/28 mesi</b>	

*Tabella 5: Tempi per chiusura/incorporazione aziende strumentali o senza fine di lucro*

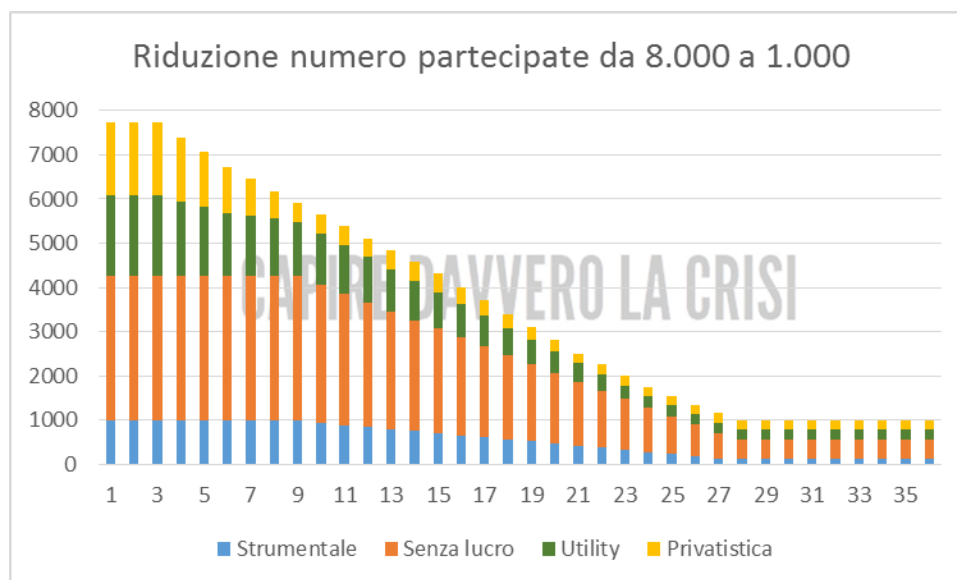
#### *Impatti sul personale*

È evidente che i processi di chiusura o accorpamento possono avere degli impatti non trascurabili sui dipendenti (378 mila nelle partecipate locali a gestione privata e 124 a gestione pubblica, anno 2013).

In tal caso si dovrà procedere d'intesa con Regione, MEF e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali al fine di attutire gli impatti sui dipendenti.

### *Ruolo del Ministero dell'Economia e delle Finanze*

Il Ministero dell'Economia e delle Finanze avrà un ruolo centrale in tutto il processo sia di sorveglianza, sia di supporto. Dovrà quindi essere costituito un ufficio di coordinamento presso il Ministero, senza oneri aggiuntivi a carico dello Stato; tale ufficio si relazionerà a sua volta con tutti gli altri soggetti coinvolti.



*Figura 1: Ipotesi dei tempi necessari per ridurre le partecipate da 8.000 a 1.000*

### *La riduzione da 8.000 a 1.000 partecipate*

La Figura 1 riporta l'andamento della riduzione del numero di partecipate da 8.000 a 1.000 in termini di mesi; il processo complessivo potrebbe avere inizio già a partire dal quarto mese dall'adozione della riforma e si concluderebbe in due anni e mezzo (30 mesi), i successivi 12 mesi consentirebbero di avviare alla quotazione borsistica le Multiutility.

È ovvio che le procedure e le tempistiche indicate prestano il fianco a coloro che possono ostacolare questo processo di ridimensionamento delle partecipate, altrettanto scontati gli impedimenti di carattere burocratico/normativo; da questo punto di vista il Governo dovrebbe essere parte attiva adottando con carattere di urgenza tutti quei provvedimenti che consentano il veloce procedere della tabella di marcia.

### **I risparmi di spesa**

La riduzione delle partecipate, mediante cessione, chiusura e accorpamento porterebbe dei risparmi tangibili, che potrebbero nel tempo crescere grazie anche ad economie di scala e a miglioramento di competitività per le Multiutility.

La stima dei risparmi di spesa è sempre difficile da quantificare, per non dire impossibile senza dati disaggregati e di insufficiente profondità; non resta quindi che riprendere quelli ipotizzati dal Commissario Cottarelli, che vengono di seguito elencati:

- Entrate una tantum da dismissione (non quantificabili)
- Riduzione costi per 300 milioni
- Eliminazione perdite per 600 milioni (probabile sovrastima)



- Risanamento ed efficienza per 2-300 milioni
- Riduzione dei pagamenti della Pubblica Amministrazione; solo nel TPL 350mln

Secondo le analisi svolte dal Commissario Cottarelli a regime si potrebbe arrivare a risparmi di spesa di 2-3 miliardi l'anno, a cui potrebbero associarsi ulteriori benefici finanziari non quantificabili allo stato attuale. La Figura 2 riporta l'evoluzione dei risparmi di spesa a 5 anni dall'avvio della riforma, non vengono invece mostrati i benefici che potrebbero derivare dalla quotazione in Borsa delle Multiutility.

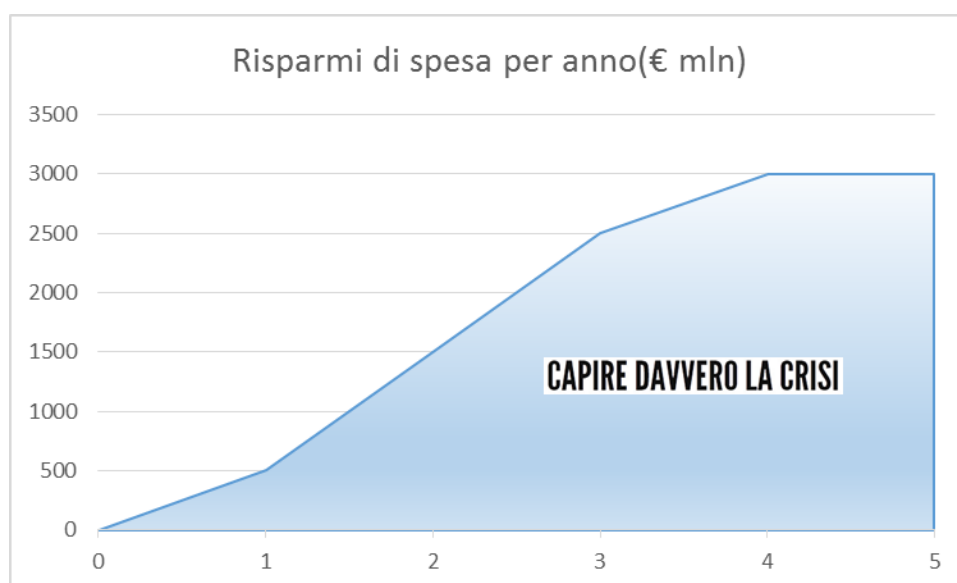


Figura 2: Risparmi di spesa a 5 anni dall'avvio della riforma

### Come impiegare i risparmi delle riforma

Una volta conseguiti i risparmi di spesa dovrebbero essere destinati alla riduzione della pressione fiscale, principalmente dovrebbero essere rivolti ad abbassare la tassazione d'impresa e il cuneo fiscale al fine di stimolare la ripresa dell'occupazione. È altrettanto ovvio che non basterebbero tali risparmi a raggiungere l'obiettivo se non venissero affiancati da:

- Semplificazioni burocratiche per l'avvio di nuove attività.
- Riforme del lavoro.
- Snellimento delle procedure di giudizio per le controversie in materia di lavoro e di contenziosi tra imprese.

Poiché la tentazione dei Governi è quasi sempre stata di impiegare i risparmi di spesa per finanziare nuovi aumenti di spesa, questa eventualità dovrebbe essere preclusa in partenza, attraverso norme specifiche già presenti all'interno della riforma.

## **Conclusioni**

Con questo progetto di riforma abbiamo voluto riprendere le basi dati e quanto già fatto dal Commissario alla *spending review* Carlo Cottarelli, elaborandolo ulteriormente e fornendo cifre e tempi per una riduzione del numero delle partecipate da 8.000 a 1.000.

Ciò costituirebbe un risparmio di circa 500 milioni già nei primi 12 mesi dall'avvio della riforma, per giungere a circa 3 miliardi in quattro anni; ulteriori introiti potrebbero poi derivare dalla quotazione in Borsa delle Multiutility.

Con questo progetto di riforma abbiamo voluto riportare al centro dell'azione di Governo un argomento che è stato accantonato, consapevoli che solo attraverso i risparmi di spesa si potrà ridurre le tasse e innescare un processo di crescita per il nostro Paese.

Il nostro auspicio è che il Governo dia attuazione al più presto a una Riforma che è stata più volte annunciata, ma di cui si stenta ad individuarne le azioni concrete.

## **Bibliografia e Banche dati**

Banca dati Dipartimento del Tesoro, Ministero dell'Economia e delle Finanze

Carlo Cottarelli e altri, *Programma di razionalizzazione delle partecipate locali*, 7 agosto 2014

Cassa depositi e prestiti, *Mobilità urbana – Il trasporto pubblico locale: il momento di ripartire*, novembre 2013

Cerved, *Le partecipate dei comuni italiani*, giugno 2014

Confcommercio, *Verso un Libro Bianco sui Trasporti in Italia*, 2012

Fondazione Filippo Caracciolo, *Il trasporto pubblico locale in Italia*, giugno 2012

ISTAT, *Le partecipate pubbliche in Italia*, 22 dicembre 2014

Istituto Bruno Leoni, A.Giuricin e U.Arrigo, *ATAC Come fare viaggiare gratis i romani e ridurre le tasse di 550 milioni di euro*, 5 marzo 2014

Ministero dell'Economia e delle Finanze, *Rapporto sulle partecipazioni detenute dalle Amministrazioni Pubbliche al 31 dicembre 2012*, luglio 2014

Ministero dell'Economia e delle Finanze, *Società partecipate dal Ministero dell'Economia e delle Finanze – Organi di Amministrazione e compensi erogati nell'anno 2013*, 1 agosto 2014

Ministero per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione, *Elenco ruoli e trattamento economico dei rappresentanti nei consorzi e società partecipate dalle pubbliche amministrazioni per l'anno 2009*, 2010

Il documento può essere liberamente ripreso tutto o in parte citando la fonte

Copyright@2015 – Tutti i diritti riservati

[www.capiredavverolacrisi.com](http://www.capiredavverolacrisi.com)