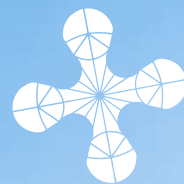


# IL NOSTRO IMPATTO CONTA.



CONF SERVIZI  
CISPEL Lombardia

I servizi di pubblica utilità  
per territori e comunità  
sostenibili



Bilancio di mandato  
2022-2026

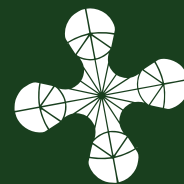
Consulenza di progetto a cura di



Progetto grafico a cura di



# IL NOSTRO IMPATTO CONTA.



CONF SERVIZI  
CISPEL Lombardia

I servizi di pubblica utilità  
per territori e comunità  
sostenibili

Bilancio di mandato  
2022-2026



# QUANTO IL NOSTRO IMPATTO CONTA DAVVERO?

Aprire un bilancio di mandato con un elenco di risultati sarebbe stato facile. Ma non era questo il nostro intento. Questi quattro anni - dal 2022 al 2026 - meritano una lettura diversa, perché il contesto in cui le nostre associate hanno operato è stato attraversato da ingenti cambiamenti, ci ha riservato non pochi colpi di scena e - non fatichiamo a dire - anche rivoluzioni.

“Quanto siamo cambiati in questi quattro anni di mandato, come imprese di servizi pubblici locali e come persone? Come manager responsabili di fronte a situazioni così piene di criticità?” Ce lo chiedevamo a chiusura del mandato precedente quando la nostra Associazione e le utility che rappresentiamo avevano saputo accusare il colpo e reagire con grande prontezza a una pandemia. Ce lo richiediamo oggi guardando alle trasformazioni, che non possiamo più definire emergenze, ma discontinuità da governare, ogni giorno.

La crisi energetica seguita al conflitto in Ucraina, il contesto internazionale in continuo fermento, la nuova geografia delle terre rare, l’accelerazione delle normative europee sulla transizione ecologica, la vera e propria irruzione dell’intelligenza artificiale nei processi produttivi e organizzativi, un quadro regolatorio, europeo e nazionale, in continuo movimento: le utility si sono trovate a ridefinire “in tempi record” il proprio modo di lavorare mentre il lavoro continuava, senza mai interrompere la propria attività e senza margini di attesa.

Come avrete modo di leggere nelle pagine di questo Bilancio, quello che emerge da questi quattro anni, però, non è un racconto di difficoltà subite, ma che abbiamo imparato a governare. È un racconto di capacità dell’Associazione e delle nostre associate di interpretare i bisogni prima che diventassero urgenze, di adattare modelli ormai consolidati alle nuove necessità, continuando a garantire la qualità di servizi essenziali ai cittadini e ai territori in una stagione fuori dall’ordinario.

In questo scenario, essere un’Associazione di utility ha significato non solo rappresentare gli interessi delle aziende, ma costruire uno spazio di confronto dove le domande, soprattutto quelle più complesse, si sono affrontate e si affrontano insieme. Un luogo aperto dove le buone pratiche di una realtà - come quelle raccolte in un’ampia sezione di questo racconto - diventano patrimonio condiviso, dove posizionamento e linee strategiche, in modo sempre più trasversale ai settori, si costruiscono con responsabilità, insieme. Questo bilancio vuole raccontare tutto questo. Non è un punto di arrivo, ma un rinnovato punto di partenza con un orizzonte al 2030. Buona lettura!

**Il Presidente Yuri Santagostino**

**Il Direttore Generale Giuseppe Viola**



# GUIDA ALLA LETTURA

Misurare e comunicare in modo chiaro e verificabile a tutti gli stakeholder il valore dell'appartenenza a Confservizi Lombardia e l'efficacia della rappresentanza e dei servizi offerti è l'obiettivo del Bilancio di Mandato 2022-2026, che si pone in continuità con il percorso di reporting avviato nel precedente mandato.

## Il Bilancio di Mandato: metodo e novità

Questo Bilancio è l'esito di un processo partecipato con il quale l'Associazione rende conto delle scelte, delle attività, dei risultati e dell'impiego di risorse nel corso del mandato 2022-2026 per consentire agli associati e a tutti gli stakeholder di valutare in modo informato e consapevole come Confservizi Lombardia interpreta e realizza la sua missione istituzionale.

Il Bilancio è stato redatto secondo il metodo *Rendersi conto per rendere conto*® ideato da Refe - società esperta di sostenibilità, accountability e partecipazione - che ha accompagnato Confservizi Lombardia nell'impostazione del sistema di reporting e nelle attività di coinvolgimento delle associate.

### Un buon bilancio richiede metodo



| Refe

La fase del *rendersi conto* esplicita - in modo condiviso e partecipato con i soggetti interni - elementi identitari e priorità strategiche, verifica attività realizzate e risorse allocate e imposta una misurazione rigorosa di risultati, effetti e impatti ottenuti.

La fase del *rendere conto* - esito del *rendersi conto* - attiva una comunicazione di senso che rappresenta in modo credibile e verificabile il valore economico, sociale e ambientale prodotto.

Il documento rendiconta attività, progetti e risultati relativi al periodo 21 giugno 2022 - 31 marzo 2026, ad eccezione dei dati sul bilancio riferiti al 31/12/2025. Queste le principali novità del Bilancio di mandato, oltre alla nuova veste grafica:

1. Organizzazione della **rendicontazione nei tre pilastri strategici** che hanno guidato l'azione nel mandato:
  - Dare voce e forza alla competitività delle imprese
  - Sviluppare le competenze per crescere
  - Costruire relazioni, creare sinergie
2. **"Dicono di noi"**: integrazione della *voice* dei vertici delle aziende associate per restituire in chiave non autoreferenziale il valore prodotto da Confservizi Lombardia
3. Valorizzazione delle **Buone pratiche** delle associate con l'obiettivo di offrire una vista consolidata del valore ESG prodotto dalla rete delle utility e multiutility lombarde.

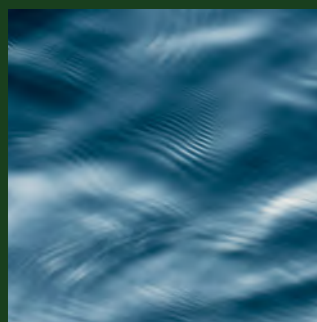
Buona lettura!



# INDICE

<b>CHI SIAMO E COME LAVORIAMO</b>	<b>6</b>
SERVIZI PUBBLICI LOCALI, UN MOTORE PER IL PAESE	7
I SETTORI CHE RAPPRESENTIAMO, NUMERI CHIAVE	9
SERVIZI PUBBLICI LOCALI, IL SISTEMA DI GOVERNANCE	24
DAL 1979, ACCOMPAGNAMO LE IMPRESE PUBBLICHE LOMBARDE	26
MANDATO 2022-2026, LE TAPPE PIÙ SIGNIFICATIVE	29
LE NOSTRE ASSOCIATE	31
<b>COME PRENDIAMO DECISIONI, LA NOSTRA GOVERNANCE</b>	<b>36</b>
LA SQUADRA DI CONF SERVIZI LOMBARDIA	42
BILANCIO, COME GESTIAMO LE RISORSE	46
IL NOSTRO ECOSISTEMA RELAZIONALE	50
<b>I RISULTATI DEL NOSTRO LAVORO</b>	<b>52</b>
RISULTATI IN EVIDENZA E CONTRIBUTO ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE	52
I PILASTRI CHE GUIDANO LA NOSTRA AZIONE	56
<b>DARE VOCE E FORZA ALLA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE</b>	<b>59</b>
AZIONE DI RAPPRESENTANZA	59
SERVIZI DEDICATI ALLE IMPRESE ASSOCIATE	74
COMUNICAZIONE E ATTIVITÀ EDITORIALE	78
<b>SVILUPPARE COMPETENZE PER CRESCERE</b>	<b>83</b>
FORMAZIONE GRATUITA PER LE IMPRESE ASSOCIATE	84
FORMAZIONE SU RICHIESTA	86
E-LEARNING	88
OPPORTUNITÀ DI FORMAZIONE FINANZIATA	89
FORMARE I MANAGER DI DOMANI: MASTER IN "GESTIONE DEI SERVIZI PUBBLICI E DELLE UTILITIES"	90
<b>COSTRUIRE RELAZIONI, CREARE SINERGIE</b>	<b>93</b>
RETI DI IMPRESE: COLLABORARE PER CRESCERE	95
OSSERVATORI: LEGGERE E INTERPRETARE IL CAMBIAMENTO	98
VISIONE CONDIVISA: NUOVO COORDINAMENTO DEL NORD ITALIA	99
LABORATORI DI IDEE E INNOVAZIONE	100
EVENTI DI SETTORE: CONFRONTO E CRESCITA COMUNE	101
<b>BUONE PRATICHE DI SOSTENIBILITÀ DELLE ASSOCIATE</b>	<b>104</b>

# CHI SIAMO E COME LAVORIAMO



# SERVIZI PUBBLICI LOCALI, UN MOTORE PER IL PAESE

I servizi pubblici locali rappresentano un elemento essenziale per il benessere delle comunità e per lo sviluppo sostenibile dei territori. Comprendono l'insieme delle attività rivolte a soddisfare i bisogni collettivi di rilevanza economica e sociale, svolte prevalentemente a livello locale sotto la responsabilità degli enti territoriali, comuni, province e città metropolitane.

Nell'ordinamento italiano, la disciplina dei servizi pubblici locali ha subito numerose modifiche, dovute anche alla necessità di armonizzare la normativa nazionale con i principi comunitari. Negli ultimi anni, gli interventi del legislatore si sono concentrati, in particolare, sull'assetto organizzativo per lo svolgimento dei servizi. **Il decreto legislativo 201 del 23 dicembre 2022, ha riordinato la disciplina dei servizi pubblici locali di interesse economico generale.**

I servizi pubblici a rilevanza economica sono caratterizzati da margini significativi di redditività per il soggetto che li eroga. Sono, quindi, **servizi con un impatto economico significativo sull'utente e sull'economia locale** e possono essere:

- **a rete:** organizzati tramite reti strutturali o collegamenti funzionali necessari tra le sedi di produzione o di svolgimento della prestazione oggetto di servizio, sottoposti a regolazione a opera di un'autorità indipendente. Ricadono in questa tipologia: la distribuzione dell'energia elettrica e del gas naturale, il servizio idrico, la gestione dei rifiuti urbani, il trasporto pubblico locale;
- **non a rete:** servizi non demandati alla competenza di un'autorità indipendente o di altra autorità di regolazione, quali ad esempio: la gestione di impianti sportivi, parcheggi, servizi cimiteriali, trasporto scolastico, etc.

I servizi pubblici locali a rilevanza economica vengono erogati dall'Ente Pubblico che ha la facoltà di scegliere il **modello gestionale** da adottare tra le seguenti ipotesi:

## GESTIONE IN ECONOMIA O MEDIANTE AZIENDE SPECIALI

Questo modello si applica solo per i servizi diversi da quelli a rete<sup>1</sup>.

## AFFIDAMENTO IN HOUSE

L'Ente decide di internalizzare il servizio affidandolo direttamente a una società a partecipazione pubblica. La società *in house*, seppur autonoma, è sostanzialmente il braccio operativo dell'Ente che esercita su di essa un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi.

## PARTENARIATO PUBBLICO-PRIVATO (PPP)

Il servizio viene affidato a una società mista costituita ad hoc mediante una gara "a doppio oggetto", finalizzata alla scelta del socio privato e all'attribuzione di specifici compiti operativi connessi alla gestione.

## RICORSO AL MERCATO

La prestazione viene esternalizzata mediante affidamento a soggetti terzi che sono selezionati tramite procedura ad evidenza pubblica.

<sup>1</sup>Decreto legislativo 23 dicembre 2022, n. 201

L'attuale sistema di *governance* dei servizi pubblici è l'esito di una profonda trasformazione, guidata dai cambiamenti del contesto economico, sociale e organizzativo dei servizi, oltre che dall'evoluzione del ruolo di presidio territoriale, al servizio della collettività.

**Infine, i servizi pubblici locali costituiscono un settore chiave per realizzare la transizione verso un modello di sviluppo più sostenibile e raggiungere gli Obiettivi dell'Agenda 2030 ONU.** Le aziende dei servizi pubblici locali, infatti, svolgono le proprie attività - con l'indirizzo e il controllo delle istituzioni pubbliche - in settori **che incidono direttamente sul benessere, lo sviluppo economico e la transizione ecologica di comunità e territori.**

**I servizi pubblici locali costituiscono un settore chiave per realizzare la transizione verso un modello di sviluppo più sostenibile e raggiungere gli Obiettivi dell'Agenda 2030 ONU.**

# I SETTORI CHE RAPPRESENTIAMO, NUMERI CHIAVE

Le prossime pagine offrono una panoramica dei settori che rappresentiamo, con numeri chiave e sfide da affrontare.

# ACQUA

## Organizzazione del servizio in Lombardia

Il Servizio Idrico Integrato (SII) – costituito dall'insieme dei servizi pubblici che si occupano di acquedotto, depurazione e fognatura – è organizzato in **12 Ambiti Territoriali Ottimali (ATO)** corrispondenti ai limiti amministrativi provinciali e di Città metropolitana di Milano.

Province e Città metropolitana di Milano sono gli Enti di Governo d'Ambito (EGATO) che si occupano dell'affidamento dei servizi del settore idrico ai soggetti gestori: **dalla captazione dell'acqua alla potabilizzazione e alla depurazione dei reflui, passando per la gestione dell'acquedotto e della rete fognaria.**

In Lombardia l'**83% dei comuni è servito da un gestore unico industriale del SII**, mentre il resto è coperto da gestione industriale frammentata (14%) e per minima parte dalla gestione "in economia".

## Le sfide

---

Educare i cittadini ad un **consumo responsabile** della risorsa idrica

---

Ridurre le **perdite idriche** in acquedotto, come previsto dal PNRR

---

Aumentare l'**efficienza energetica** degli impianti di captazione, depurazione, etc.

---

Ridurre ulteriormente i **fanghi destinati allo smaltimento** e prevenire lo **sversamento di reflui**

---

Mantenere elevati standard di **qualità dell'acqua e del servizio in generale**, in linea con le disposizioni di ARERA

---



# 387 litri pro capite<sup>2</sup>

Acqua potabile  
prelevata ogni giorno  
in Lombardia, nel 2024

**UE** 120 litri pro capite  
al giorno

# 1,96 €<sup>3</sup>

Costo pro capite di 1 metro  
cubo d'acqua in Lombardia,  
nel 2023

**Italia** 2,59€<sup>4</sup>  
**UE** 3,20€<sup>5</sup>

# 35%<sup>6</sup>

Perdite idriche in Lombardia,  
nel 2024

**Italia** 42%<sup>5</sup>

# 1.264<sup>3</sup>

Impianti di depurazione  
presenti in Lombardia,  
nel 2023

<sup>2</sup> ISTAT – “Le statistiche dell’Istat sull’acqua: Anni 2023-2025”

<sup>3</sup> Regione Lombardia – “Relazione al consiglio della regione Lombardia servizio idrico integrato anni 2021-2022”

<sup>4</sup> Fondazione Utilitatis: Blue Book 2025 (2025)

<sup>5</sup> ARERA (2024) “Relazione annuale sullo stato dei servizi - 2024”

<sup>6</sup> Polis Lombardia

# AMBIENTE

## Organizzazione del servizio in Lombardia

Regione Lombardia ha adottato un modello diverso a quello degli Ambiti Territoriali Ottimali (ATO), che prevede che siano i **Comuni a organizzare la gestione dei Rifiuti Urbani (RU) e affidare il relativo servizio**, nel rispetto della normativa nazionale e delle indicazioni fornite dalla programmazione regionale.

Tale sistema ha garantito negli anni costi al cittadino più vantaggiosi rispetto a quelli applicati nella maggior parte delle altre regioni, data la capacità di assorbire la richiesta di trattamento sul territorio e delle tariffe per il conferimento agli impianti. Di fatto, quindi, il modello lombardo ha permesso di raggiungere risultati di eccellenza nel ciclo integrato dei rifiuti.

L'elevata disponibilità impiantistica ha permesso di garantire la **piena autosufficienza nella gestione dei rifiuti urbani** e di quelli decadenti dal loro trattamento. Il settore ha avviato una vera e propria transizione ecologica, destinando sempre meno RU alla discarica e sempre più al recupero di materia ed energia, anche in termini di disponibilità impiantistica.

Inoltre, la politica regionale di gestione dei rifiuti, attraverso il Piano Regionale di Gestione dei Rifiuti (PRGR) del 2022, ha consentito di adottare una strategia ben definita con obiettivi al 2027 e in linea con le direttive europee.

## Le sfide

---

Adeguare il sistema di raccolta e gestione dei rifiuti **all'evoluzione delle normative e degli standard UE** su circolarità, rifiuti da imballaggio, raccolta differenziata dei rifiuti tessili etc.

---

Minimizzare la quota di RU gestiti in discarica e massimizzare la quota effettivamente avviata a **recupero e riciclo**, prestando attenzione all'impatto ambientale della termovalorizzazione

---

Mantenere il tasso di **raccolta differenziata** al di sopra del target del 65% e incrementarlo ulteriormente

---

Potenziare la **raccolta di RAEE** (rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche)

---



Circa **3.000**<sup>7</sup>

Impianti privati, di cui **1.850** trattano rifiuti urbani, anche speciali

**12** inceneritori dedicati anche al rifiuto urbano residuo<sup>10</sup>

**7.253**

Gestori attivi - Enti Locali e aziende - in Lombardia

Solo il **2,4%** svolge il ciclo integrato (170 operatori)<sup>8</sup>

**473**  
**kg/abitante**

Produzione annuale di rifiuti urbani in Lombardia, nel 2023<sup>9</sup>

**Italia** 496 kg/abitante<sup>10</sup>

**35%**<sup>10</sup>

Rifiuti urbani inceneriti in Lombardia sul totale dei rifiuti inceneriti in Italia, nel 2023

**2,4%**<sup>9</sup>

Rifiuti urbani conferiti in discarica in Lombardia, nel 2023

**Italia** 15,8%<sup>10</sup>

**74%**<sup>10</sup>

Raccolta differenziata in Lombardia, nel 2023

**Target UE** 65% entro il 2035

<sup>7</sup> ARERA (2024) "Relazione annuale sullo stato dei servizi - 2024"

<sup>8</sup> PoliS Lombardia (2023) "La gestione dei rifiuti urbani in Lombardia. Governance, tariffa puntuale e riduzione spreco alimentare"

<sup>9</sup> Portale "Lombardia Infatti"

<sup>10</sup> Utilitatis, Utilitalia (2025) - "Green Book: i dati sulla gestione dei rifiuti urbani in Italia"

## Organizzazione del servizio in Lombardia

In Lombardia, i servizi abitativi pubblici e sociali sono erogati dai **Comuni**, dalle Aziende Lombarde per l'Edilizia Residenziale (**ALER**) e dagli **operatori accreditati** (soggetti del Terzo Settore, cooperative ed altri operatori anche a partecipazione pubblica). I servizi abitativi pubblici sono organizzati sulla base dei 91 Ambiti territoriali dei Piani di Zona, che raggruppano la totalità dei Comuni lombardi.

Il sistema regionale dei servizi abitativi si articola in:

- **servizi abitativi pubblici;**
- **servizi abitativi sociali;**
- **sostegno all'accesso ed il mantenimento dell'abitazione<sup>11</sup>.**

Nel novembre 2022, Regione Lombardia ha adottato il **Piano Regionale dei Servizi Abitativi 2022-2024**, che interviene su cinque temi prioritari: sostenibilità economica del sistema, welfare abitativo, cura del patrimonio, rigenerazione urbana e housing sociale. Inoltre, la Regione ha ottenuto 393 milioni di euro nell'ambito del **Programma PINQUA** - Programma Innovativo Nazionale Qualità dell'Abitare - per il periodo 2022-2026, per riqualificare 2.500 alloggi e oltre 580 mila m<sup>2</sup> di spazi pubblici.

## Le sfide

---

Intensificare le attività di **riqualificazione e rigenerazione del patrimonio edilizio** in disuso, riabilitando gli alloggi destinati all'edilizia abitativa pubblica e recuperando **nuovi spazi** da destinare

---

Rispondere adeguatamente all'**esigenza abitativa**, soprattutto in previsione dell'aumento dei **flussi di persone verso le grandi città**, Milano in *primis*, con particolare attenzione alle famiglie con minori, anziani o persone con disabilità a carico

---

Promuovere forme di **welfare abitativo dedicato alle aziende** per attrarre e fidelizzare il personale e valorizzare il patrimonio abitativo pubblico

---

Garantire **qualità e accessibilità** dell'abitare, anche potenziando l'housing sociale

---

Sviluppare interventi integrati per il contrasto alle **occupazioni abusive** e alla morosità

---

**Supportare l'accesso alla casa di persone e famiglie con reddito medio-basso** che non hanno i requisiti per i servizi abitativi pubblici, ma faticano a sostenere i prezzi del mercato privato

---

Assicurare l'**efficientamento energetico** del patrimonio esistente

---



# 161.305<sup>12</sup>

Unità abitative SAP  
a luglio 2025<sup>13</sup>  
di cui il **59%**  
di proprietà delle ALER,  
il resto di proprietà dei  
Comuni lombardi

# Circa 44.500<sup>12</sup>

Stima dei nuclei familiari che  
hanno fatto domanda  
per un alloggio SAP, nel 2024

# 24.122<sup>12</sup>

Domande presentate  
nell'ambito di Milano città,  
il **44%** del totale delle  
domande, nel 2024

# 785<sup>12</sup>

Alloggi assegnati a nuclei  
familiari indigenti  
in Lombardia, nel 2024

<sup>11</sup> Legge Regionale 8 luglio 2016, n. 16 "Disciplina regionale dei servizi abitativi"

<sup>12</sup> Portale "Lombardia Infatti"

<sup>13</sup> Regione Lombardia (2025), "Rapporto annuale al consiglio regionale - anno 2024 (ai sensi dell'art. 46 – clausola valutativa, comma 2 della Legge regionale 8 luglio 2016, n. 16 - Disciplina regionale dei servizi abitativi"

# ENERGIA

## Organizzazione del servizio in Lombardia

La distribuzione di elettricità e gas è il punto di contatto con l'utente finale (famiglie o imprese) di una lunga filiera che parte dalla generazione o dall'approvvigionamento e che passa per il trasporto, assicurato dalla rete di trasmissione nazionale di energia elettrica e dai gasdotti che collegano l'Italia ai Paesi produttori.

La distribuzione - attività elettiva delle società dei servizi pubblici locali - si fonda su **realizzazione, gestione e manutenzione delle reti locali**. Il contesto energetico si sta progressivamente evolvendo con un'incidenza sempre più orientata alle fonti rinnovabili, per ridurre l'emissione di CO<sub>2</sub> e la dipendenza dall'estero.

Inoltre, con il recepimento normativo della Direttiva RED II (Renewable Energy Directive) sono state introdotte nel contesto normativo italiano le configurazioni di **Autoconsumo Collettivo** e le **Comunità di Energia Rinnovabile (CER)**: opportunità di sviluppo di impianti di piccola taglia tali da consentire di innescare modelli virtuosi di gestione e condivisione di energia rinnovabile sul territorio, generando benefici sociali, ambientali ed economici.

## Le sfide

---

Ridurre la **dipendenza energetica da Paesi terzi**, soprattutto quelli appartenenti alle regioni più instabili e dove il rischio geopolitico è particolarmente alto

---

Efficientare il mix energetico regionale, aumentando la produzione e l'approvvigionamento di energia da **fonti rinnovabili** e riducendo al minimo necessario la dipendenza dalle non rinnovabili

---

Garantire un'elevata qualità e accessibilità del servizio di distribuzione mediando l'impatto sul cliente dell'attuale **volatilità dei prezzi**, soprattutto in un contesto di mercato prevalentemente libero (71% per il gas e 68% per l'energia elettrica)

---

Ridurre la dipendenza dal gas naturale come fonte principale per il funzionamento degli impianti di **teleriscaldamento**, intensificando invece l'impiego di rinnovabili e, in particolare, delle **bionergie**

---

Favorire l'integrazione degli impianti delle (multi) utility lombarde con la rete di teleriscaldamento

---



**11**<sup>14</sup>

Distributori in Lombardia

**134.191 km**di rete di distribuzione,  
nel 2024**18,8%**<sup>14</sup>Elettricità prodotta in  
Lombardia nel 2024 sul totale  
nazionale (FER + Fossile)  
e **22,8%** quella consumata,  
nel 2024**4.488 km**Rete regionale di trasporto  
in Lombardia al 2024,  
**la più estesa tra le regioni  
italiane****96%**<sup>14</sup>Energia termica a livello  
nazionale erogata al Nord  
Italia, la Lombardia è **prima  
per lunghezza** delle reti  
e **volumi** erogati**1.606**<sup>14</sup>Operatori della distribuzione  
sul territorio Lombardo, per  
un volume complessivo di  
**15.134 m<sup>3</sup>** (il 18,8% del totale  
nazionale)**34%**<sup>14</sup>Produzione di energia da fonti  
rinnovabili in Lombardia, nel 2024**6 su 15**<sup>14</sup>Concessioni rilasciate per  
lo stoccaggio di gas in Italia  
fanno riferimento a impianti  
in Lombardia**67%**<sup>14</sup>Impiantistica dedicata  
alla cogenerazione  
di elettricità e calore**1.413 km**Reti di teleriscaldamento  
in Lombardia al 2021  
(il 27,3% del totale nazionale)<sup>15</sup>,  
**382 milioni** di m<sup>3</sup> la volumetria  
allacciata<sup>14</sup> ARERA (2025) "Relazione annuale sullo stato dei servizi - 2024"<sup>15</sup> GSE (2023) "Sistemi di teleriscaldamento e teleraffrescamento in Italia"

# FARMACIE

## Organizzazione del servizio in Lombardia

Le farmacie rappresentano un presidio essenziale del servizio sanitario regionale per lo svolgimento della assistenza farmaceutica e integrativa territoriale.

I **comuni** svolgono un **ruolo centrale nella programmazione delle farmacie**, definendo il numero e la distribuzione delle sedi secondo il criterio di una farmacia ogni 3.300 abitanti. Questa pianificazione avviene **attraverso il piano comunale delle farmacie**, un atto programmatico che viene aggiornato ogni due anni per adeguarsi alle variazioni demografiche e territoriali.

Diversi sono, inoltre, i provvedimenti emanati da Regione Lombardia nell'ultimo quadriennio volti a creare un contesto collaborativo con il settore.

Tra gli esempi di **servizi attivati**:

- gestione del nuovo servizio di dematerializzazione delle prescrizioni dei medicinali
- somministrazione di vaccini antinfluenzali
- diffusione di campagne di screening.

## Le sfide

---

Ampliare l'**offerta di servizi erogati** dalle farmacie a favore dei cittadini

---

Rafforzare il **coordinamento** con le ATS, i Medici di Medicina Generale e tutti gli altri enti e operatori del settore, anche in un'ottica di **prevenzione degli abusi e di resilienza del sistema** a fronte di ulteriori potenziali eventi pandemici

---

Favorire la nascita di **reti di imprese** che si occupano della gestione delle farmacie comunali per favorire **nuove opportunità di mercato**, aumentare il potere di acquisto e valorizzare al meglio la capillare presenza sul territorio e il ruolo strategico nell'ambito del sistema sanitario

---

Sviluppare con i Comuni lombardi un rapporto sinergico finalizzato a valorizzare e **salvaguardare il patrimonio delle farmacie comunali**

---



# 468<sup>16</sup>

Farmacie comunali presenti in Lombardia, pari al **15,5% del totale** delle sedi farmaceutiche della regione

# 58

Farmacie comunali rurali<sup>16</sup>, situate in Comuni con meno di 5.000 abitanti. In molti casi queste farmacie sono l'**unico presidio sanitario territoriale**

# 55<sup>16</sup>

Sedi farmaceutiche vacanti, distribuite in **54** Comuni. In **29** di questi non è attualmente presente alcuna farmacia

<sup>16</sup> Confservizi CISPEL Lombardia, "Le farmacie comunali in Lombardia. Dinamiche attuali e prospettive future" (2025), Franco Angeli editore

# TRASPORTI

## Organizzazione del servizio in Lombardia

In Lombardia i servizi di Trasporto Pubblico Locale (TPL) effettuati con bus, filobus, tram, metropolitana o impianti a fune sono organizzati in **6 bacini**, ciascuno sotto la responsabilità di un'Agenzia per il Trasporto Pubblico Locale di bacino. **I servizi di TPL sono complementari al trasporto privato**, ai servizi di mobilità pubblica non di linea (quali taxi e noleggi con conducente) e, soprattutto, alle innovative piattaforme digitali che mettono in contatto domanda e offerta di mobilità (car sharing, bike sharing, car pooling).

**L'innovazione e la ricerca della qualità del servizio di TPL hanno un ruolo fondamentale nel modificare le abitudini di spostamento dei cittadini, disincentivando l'utilizzo dei mezzi privati, con importanti ricadute.**

Un uso estensivo del sistema di trasporto pubblico contribuisce infatti a ridurre le emissioni nocive da carburante, la congestione stradale, il numero e la gravità degli incidenti stradali. Con **10 mila posti/km per abitante**, la Lombardia è per distacco il **mercato più capillare** di tutto il panorama nazionale.

## Le sfide

---

Aumentare il tasso di **rinnovo ed elettrificazione della flotta**

---

Aumentare la **sicurezza** sui trasporti pubblici

---

Cogliere le opportunità di **integrazione con i servizi della sharing economy**

---

Incentrare il servizio sempre di più sulle esigenze e le abitudini dell'utente, adottando soluzioni innovative e digitali pensate per massimizzare la *user experience* e incentivare all'utilizzo del TPL, consentendo ai cittadini di personalizzare il proprio utilizzo, in un'ottica di **Mobility as a Service (MaaS)**

---



# 22,6%<sup>17</sup>

Occupati, studenti e scolari che utilizzano costantemente il TPL in Lombardia, nel 2024

**Italia** 18,8%

# 26%<sup>18</sup>

Emissioni totali di CO<sub>2</sub> prodotte dal trasporto su strada in Italia, nel 2023

# 89,7%<sup>19</sup>

Dipendenza del sistema dei trasporti da fonti di energia non rinnovabili, nel 2023

# 416,7 mln €<sup>17</sup>

Allocati dal PNRR in Lombardia per il rinnovo di flotte bus e treni verdi<sup>20</sup>

# 83<sup>17</sup>

Nuovi treni entrati in servizio in Lombardia, a partire dal 2021

# 922<sup>17</sup>

Nuovi autobus entrati in servizio in Lombardia, dal 2021

# 57.000<sup>17</sup>

Cittadini con disabilità o over 65 a basso reddito ricevono in media ogni anno agevolazioni regionali per i trasporti

<sup>17</sup> Portale "Lombardia Infatti2025"

<sup>18</sup> ISPRA (2025) – "Italian greenhouse gas inventory 1990-2023. National inventory document 2025"

<sup>19</sup> GSE (2022) – "Monitoraggio Nazionale: Settore Trasporti"

<sup>20</sup> Openpolis (2023) – "Cosa prevede il PNRR per trasporto pubblico e mobilità sostenibile"

# WELFARE

## Organizzazione del servizio in Lombardia

Questo nuovo settore - importante novità di questo mandato - comprende le aziende che offrono servizi sociosanitari e socioeducativi a favore di:

- **prima infanzia e scuola:** asili nido, pre e post scuola, assistenza educativa scolastica, centri ricreativi diurni, etc.
- **minori e famiglie:** tutela minori, affido familiare, spazio neutro, comunità educative, educazione domiciliare minori, centri per la famiglia, sostegno alla genitorialità
- **anziani e persone con disabilità:** protezione giuridica, assistenza domiciliare, Residenze Sanitarie Assistenziali (RSA), centri diurni, comunità socioeducative, comunità sociosanitarie, hospice
- **adulti, stranieri e persone fragili:** servizi di integrazione socio-lavorativa, integrazione cittadini stranieri, agenzia per l'abitare, servizi per il contrasto alla povertà, etc.

Il **Piano di Zona** è uno strumento strategico, introdotto dalla legge 328/2000, per la **pianificazione triennale** delle politiche sociali e sociosanitarie **in ogni ambito territoriale**. I comuni dell'Ambito definiscono obiettivi e priorità d'intervento, integrando servizi sociali e sanitari con il coinvolgimento del Terzo settore. L'erogazione dei servizi è poi gestita dai Comuni tramite aziende speciali e consortili e/o in collaborazione con il Terzo settore. L'offerta può essere integrata da erogatori privati.

## Le sfide

---

Aumentare la **disponibilità e l'accessibilità dei servizi per l'infanzia**, riducendo le barriere economiche e territoriali, al fine di favorire la conciliazione tra vita lavorativa e familiare e sostenere la natalità

---

Rispondere all'invecchiamento della popolazione con un **rafforzamento strutturale del sistema di welfare**, potenziando i servizi di assistenza agli anziani e sostenendo le famiglie caregiver tramite modelli innovativi di presa in carico integrata

---

Rafforzare le politiche di inclusione sociale per **contrastare l'aumento della povertà e della vulnerabilità**, con particolare attenzione ai minori, disabili e alle famiglie in difficoltà

---

Promuovere un **approccio integrato tra servizi sociali, sanitari e territoriali** per garantire una presa in carico più efficace dei bisogni complessi della popolazione

---



**36**<sup>21</sup>

Numero di posti per 100 bambini di 0-2 anni nei nidi in Lombardia, nel 2024

**Obiettivo UE** 45 posti ogni 100 bambini sotto i 3 anni entro il 2030<sup>23</sup>

**6,6%**<sup>21</sup>

Tasso di dispersione scolastica in Lombardia, nel 2025

**Italia** 8,2%

**28,4%**<sup>21</sup>

Stima persone over 65 non autosufficienti in Italia. Solo il **39,6%** riceve servizi pubblici<sup>22</sup>

**23,8%**<sup>21</sup>

Popolazione over 65 in Lombardia, nel 2025

**Italia** 25,1%

**34%**<sup>21</sup>

Famiglie unipersonali in Lombardia, nel 2024

**Italia** 37,4%

**14,1%**<sup>21</sup>

Popolazione a rischio povertà in Lombardia, nel 2024

**Italia** 22,6%

<sup>21</sup> Fonte: ISTAT; PoliS Lombardia

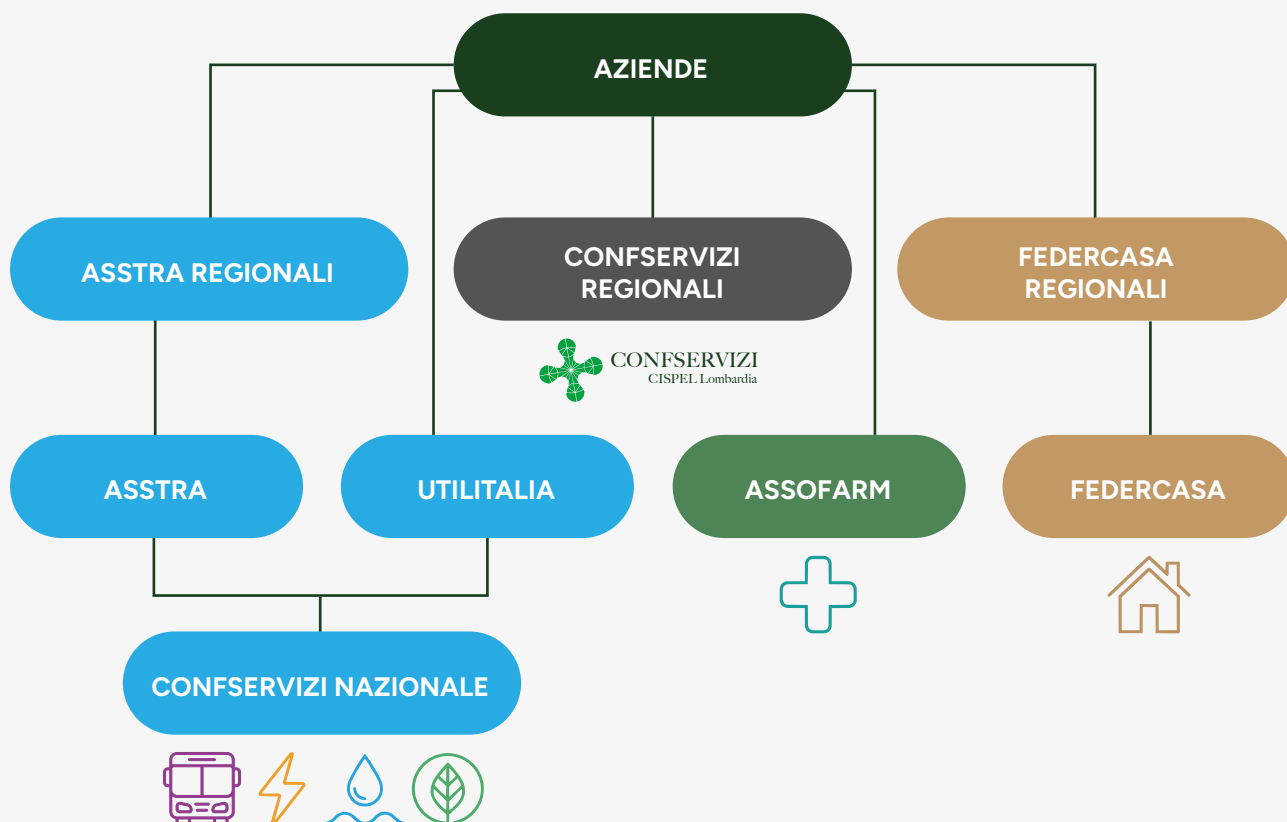
<sup>22</sup> Fonte: Rapporto OASI 2025

<sup>23</sup> Il precedente obiettivo UE, pari a 33 posti ogni 100 bambini sotto i 3 anni entro il 2010, è stato superato in Lombardia

# SERVIZI PUBBLICI LOCALI, IL SISTEMA DI GOVERNANCE

I servizi pubblici locali in Italia sono regolati tramite articolati **sistemi di governance multilivello con competenze legislative e amministrative di livello nazionale, regionale e sovracomunale** (aree vaste, consorzi, ambiti territoriali).

Questa condizione si riflette anche nel sistema di rappresentanza delle aziende, caratterizzato da forme di **coordinamento di tipo verticale** (tra il sistema delle Federazioni nazionali e i territori in cui le imprese operano) **e di tipo orizzontale** (tra i diversi territori e le rispettive associazioni di riferimento).



In relazione alle aziende associate a Confservizi Lombardia, il panorama di rappresentanza settoriale si articola in:

**1.700**  
farmacie  
associate

**A.S.SO.FARM:** federazione che rappresenta a livello istituzionale e sindacale le aziende speciali, i consorzi, i servizi farmaceutici e le società che gestiscono le farmacie pubbliche. Sottoscrive il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) per i dipendenti delle imprese gestite o partecipate dagli enti locali, esercenti farmacie, parafarmacie, magazzini farmaceutici all'ingrosso, laboratori farmaceutici. La federazione aderisce all'**UEFS (Unione Europea Farmacie Sociali)**, l'organismo internazionale che raggruppa le farmacie pubbliche presenti in diversi paesi europei (Belgio, Francia, Svizzera, Portogallo, Italia, Polonia, Paesi Bassi e Regno Unito).

**140**  
aziende  
associate

**ASSTRA:** associazione datoriale delle aziende di trasporto pubblico regionale e locale in Italia, sia a capitale pubblico sia a capitale privato. ASSTRA nasce nel 2001 dalla fusione delle due associazioni di categoria Federtrasporti (federazione delle aziende municipalizzate) e Fenit (federazione delle ferrovie concesse). L'Associazione stipula il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro della categoria degli autoferrotranvieri.

**2**  
soci

**Confservizi:** sindacato d'impresa che rappresenta e tutela gli associati che operano nei settori a rilevanza industriale come acqua, gas, energia elettrica, igiene ambientale, trasporti locali. Confservizi è costituita dalle Federazioni ASSTRA e Utilitalia. L'Associazione è firmataria del contratto collettivo nazionale CCNL Dirigenti.

**85**  
enti  
associati

**Federcasa:** federazione che rappresenta le aziende che gestiscono il patrimonio di edilizia residenziale pubblica. Federcasa nasce come trasformazione dell'ANIACAP (Associazione Nazionale Istituti Autonomi per le Case Popolari), costituita nel 1950, e rappresenta gli enti e le aziende diversamente denominate che in tutta Italia costruiscono e gestiscono abitazioni di edilizia residenziale pubblica realizzate con fondi pubblici, fondi propri e prestiti agevolati da destinare a nuclei familiari con bassi redditi e spesso in condizioni di estrema fragilità sociale. Federcasa è tra i soci fondatori del Comitato Housing Europe, che rappresenta gli interessi degli associati di ventidue paesi presso le istituzioni e gli organi dell'Unione europea. La Federazione sottoscrive il Contratto Collettivo Nazionale Federcasa.

**404**  
aziende  
associate

**Utilitalia:** federazione che riunisce le aziende operanti nei servizi pubblici, rappresentandole presso le istituzioni nazionali ed europee. Utilitalia nasce nel 2015, dalla fusione di due precedenti federazioni: Federutility (servizi energetici e idrici) e Federambiente (servizi ambientali). Al suo interno, si divide in tre settori di attività principali (acqua, ambiente ed energia) e di specifiche aree di azione. L'associazione è firmataria dei contratti collettivi nazionali CCNL Gas Acqua, CCNL Ambiente, CCNL Elettrico e CCNL Funerario.

Le singole federazioni nazionali possono, inoltre, articolarsi in **associazioni regionali** (Confservizi regionali, Federcasa regionali, ASSTRA regionali, Assofarm regionali). Nel 2023, nell'ottica di definire le modalità di collaborazione e un quadro di rappresentanza unitario, **Confservizi, ASSTRA e Utilitalia** hanno sottoscritto un **Protocollo di intesa con le associazioni regionali**.



# DAL 1979, ACCOMPAGNAMO LE IMPRESE PUBBLICHE LOMBARDE

## **Siamo una rete che cresce**

Da oltre 45 anni rappresentiamo e sosteniamo le imprese che operano a livello locale nei settori di pubblica utilità. Fin dalla nostra fondazione, abbiamo sviluppato un modello di rete di imprese per assicurare pari opportunità, in termini di inclusività e accessibilità, e favorire lo scambio di conoscenze ed esperienze tra le aziende associate.

**La nostra missione è riunire le imprese lombarde dei servizi di pubblica utilità, costruendo e sviluppando relazioni per creare valore - sociale, ambientale ed economico - per persone, comunità e territori.**

Siamo una rete che cresce, si confronta ed evolve: un sistema che condivide competenze e visione per accompagnare le imprese associate nei processi di trasformazione, favorendo un dialogo costante tra istituzioni, comunità e imprese.

Entrare nella rete Confservizi significa far parte di un gruppo ampio, dinamico e consolidato che fa delle proprie relazioni e della propria coesione un elemento generatore di opportunità.

**La nostra missione è  
riunire le imprese lombarde  
dei servizi di pubblica utilità,  
costruendo e sviluppando relazioni  
per creare valore - sociale,  
ambientale ed economico - per  
persone, comunità e territori.**



### I settori che rappresentiamo

Tra le principali novità di questo mandato vi è l'ampliamento della rete associativa al settore Welfare. Nel 2024, dopo l'adesione di un'azienda dedicata esclusivamente ai servizi alla persona e considerata la rilevanza strategica di questo settore, fondamentale per la tenuta e la coesione sociale di un Paese che invecchia ed è sempre più fragile, l'Associazione ha deciso di investire su questo ambito, aprendo l'adesione ad aziende speciali e consortili o fondazioni di varia natura che ad oggi non hanno una rappresentanza unitaria. La costituzione di un nuovo coordinamento settoriale ha comportato anche l'attivazione di servizi dedicati.



ACQUA



AMBIENTE



CASA



ENERGIA



FARMACIE



TRASPORTI



WELFARE



INNOVAZIONE  
E CULTURA

## Ambiti di intervento

### RAPPRESENTANZA

Per assicurare che la voce delle aziende associate sia ascoltata nei centri decisionali

### SERVIZI PER LE IMPRESE ASSOCIATE

Per migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi tramite un supporto operativo, tecnico e normativo

### COMUNICAZIONE E ATTIVITÀ EDITORIALE

Per valorizzare le esperienze, diffondere buone pratiche e promuovere la conoscenza

### FORMAZIONE E CULTURA D'IMPRESA

Per favorire la crescita delle competenze e la diffusione di una cultura manageriale e responsabile

### INNOVAZIONE

Per accompagnare la trasformazione sostenibile dei servizi pubblici locali tramite lo sviluppo di connessioni, idee e strumenti

## I valori che ci guidano

Riunire le imprese lombarde dei servizi pubblici locali per creare valore che dura nel tempo: questo è l'obiettivo che guida ogni nostra azione.

Sostenibilità ed equità dello sviluppo economico e sociale del territorio sono alla base dei rapporti che instauriamo con tutti gli stakeholder.

Nel 2022, ci siamo dotati di un Codice Etico, risultato di un lavoro di ricognizione e formalizzazione del sistema dei valori che da sempre ispirano le nostre decisioni e azioni.

Il documento rappresenta una linea guida fondamentale per orientare il nostro lavoro nei territori - anche insieme ai nostri fornitori - grazie all'affermazione di valori e principi condivisi:

- fiducia, reciprocità e vicinanza
- correttezza, competenza ed efficienza
- trasparenza e legalità
- tutela della libertà individuale riservatezza
- rispetto dell'ambiente
- ripudio della corruzione e contrasto alle organizzazioni criminali.

# MANDATO 2022-2026, LE TAPPE PIÙ SIGNIFICATIVE

La crescita dell'Associazione è strettamente legata alle dinamiche di sviluppo delle imprese e alle evoluzioni del settore dei servizi di pubblica utilità. Di seguito sono riportati i principali avvenimenti del mandato.

2022

- Adozione del Codice Etico
- Lancio del progetto radiofonico "Servizi&Società, la voce dell'economia circolare e sostenibile"
- Costituzione del Coordinamento Confservizi Nord Italia
- Avvio della collaborazione con l'Università degli Studi Milano-Bicocca per il Master in "Gestione dei servizi pubblici e delle utilities"
- Riconoscimento in Scopus<sup>24</sup> per "Economia Pubblica. The Italian Journal of Public Economics and Law"

2023

- Sottoscrizione del Protocollo regionale per lo sviluppo sostenibile
- Sottoscrizione del Protocollo di intesa Confservizi, ASSTRA, Utilitalia - Confservizi regionali e ASSTRA regionali sul sistema di rappresentanza federale nazionale

2024

- Qualificazione come Stazione appaltante <sup>Q</sup>
- Costituzione Albo delle competenze
- Ottenimento della Certificazione sulla parità di genere (UNI PdR 125) <sup>QQ</sup>
- Allargamento del Coordinamento Confservizi Nord Italia con l'adesione di Confservizi Emilia-Romagna

2025

- Restyling della rivista Servizi&Società
- Consolidamento organizzativo dell'Associazione con l'assunzione di 3 persone
- Lancio della piattaforma PerCorsi
- Ottenimento della Certificazione ISO 9001:2015 <sup>QQQ</sup>
- Pubblicazione della ricerca "Le farmacie comunali in Lombardia. Dinamiche attuali e prospettive future"
- Costituzione Osservatorio lombardo per l'innovazione e la transizione digitale

<sup>24</sup> Banca dati internazionale che seleziona e indicizza le pubblicazioni scientificamente rilevanti

## Qualificazione come Stazione appaltante



Nel 2024 abbiamo conseguito un importante traguardo ottenendo la qualificazione come stazione appaltante, con il livello più alto. Questo riconoscimento, introdotto dal D.lgs. 36/2023 (Codice dei Contratti Pubblici) e gestito dall'ANAC, certifica le nostre capacità tecniche e organizzative nella gestione delle gare d'appalto.

Il conseguimento di questa qualificazione conferma il nostro orientamento all'efficienza, alla trasparenza e al miglioramento delle competenze, assicurando agli associati un servizio di qualità nella gestione delle procedure di approvvigionamento, in particolare per la gara farmaci, che continua a rappresentare uno strumento in grado di assicurare alle aziende associate condizioni d'acquisto vantaggiose e un maggiore potere negoziale.

## Certificazione per la parità di genere



Nel 2024 abbiamo ottenuto la certificazione per la parità di genere, UNI/PdR 125:2022, riconoscimento che attesta l'impegno concreto di Confservizi nella promozione dell'equità e dell'inclusione nell'ambiente di lavoro associativo.

L'adozione di politiche di flessibilità, la promozione di una cultura organizzativa inclusiva e l'attenzione alle diverse dimensioni della parità hanno costituito i pilastri fondamentali di questo percorso.

Quest'iniziativa si inserisce pienamente nella visione di sostenibilità sociale dell'Associazione, che riconosce nella diversità e nell'inclusione fattori fondamentali per la crescita e l'innovazione organizzativa.

## Certificazione per la qualità dei servizi



Nel 2025 abbiamo conseguito per la prima volta anche la certificazione ISO 9001, standard internazionale di riferimento per i sistemi di gestione della qualità, per la "Promozione, sviluppo e tutela delle imprese associate. Progettazione ed erogazione di corsi di formazione".

Questo importante riconoscimento, che interessa tutte le aree e i processi, rappresenta il coronamento di un percorso strutturato di analisi, mappatura e ottimizzazione dei processi interni, volto a garantire standard qualitativi elevati nell'erogazione dei servizi agli associati.



# LE NOSTRE ASSOCIATE

**161**

aziende associate  
al 31 marzo 2026

**+26**

nuove associate  
nel mandato

**30%**

aziende associate  
da più di 20 anni

**86%**

aziende associate  
a totale  
partecipazione  
pubblica

**18.944**

persone che lavorano  
per le aziende  
associate

**6,3 mld €**

fatturato  
complessivo  
delle associate

La nostra associazione rappresenta un patrimonio di competenze ed esperienze che riflette la ricchezza e la complessità del sistema dei servizi pubblici locali lombardi.

## Profilo delle aziende associate

Le 161 aziende associate costituiscono un tessuto variegato e dinamico, capillarmente presente in tutte le province della regione.

### La pluralità è l'elemento distintivo della nostra rete.

Le nostre associate operano in ambiti diversi e complementari della vita quotidiana dei cittadini, erogando servizi essenziali che rispondono a bisogni differenti e a contesti territoriali eterogenei.

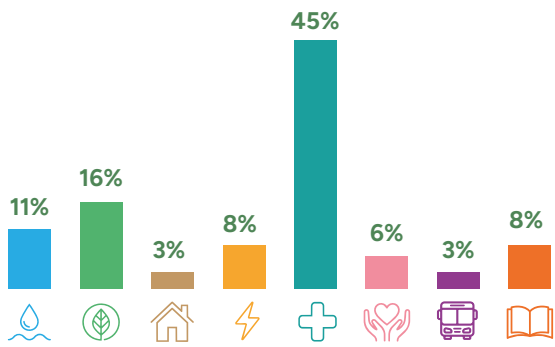
Alla molteplicità dei servizi si affiancano differenze significative in termini di dimensioni aziendali, modelli organizzativi e sfide operative, strettamente legate alle specificità delle comunità servite.

Altrettanto ampia è la natura giuridica e le forme di gestione delle nostre associate. Il panorama spazia dalle società in house alle aziende speciali, dalle realtà a capitale misto agli operatori privati, dagli Enti pubblici agli enti del Terzo Settore, includendo gestioni in economia e società quotate in borsa.

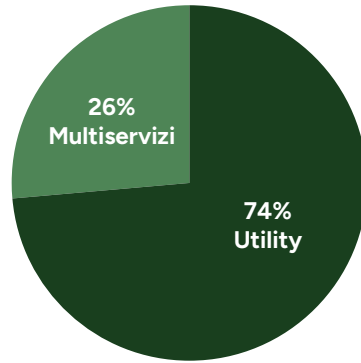
Questa pluralità testimonia la capacità del sistema di adattarsi alle diverse esigenze dei territori e delle comunità servite, pur mantenendo il comune denominatore della missione pubblica.

È proprio questa diversità che crediamo sia il nostro elemento di forza: un luogo di confronto dove esperienze differenti si incontrano, si contaminano e generano valore per l'intera rete associativa.

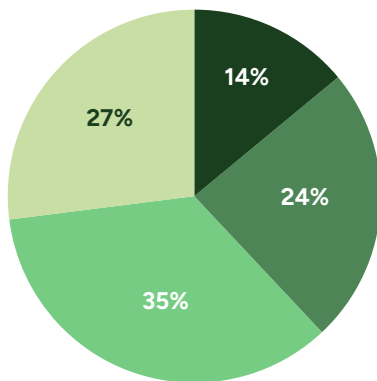
### Associate per settori



### Associate per tipologia di impresa

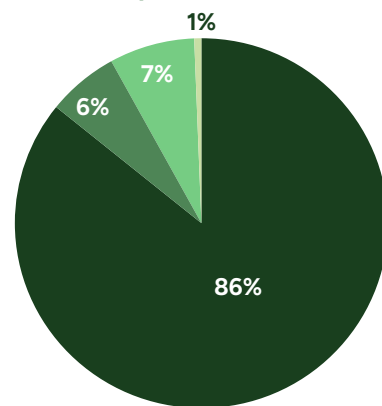


### Associate per dimensione



- Grande: più di 250 dipendenti
- Media: da 50 a 249 dipendenti
- Piccola: da 10 a 49 dipendenti
- Micro: meno di 10 dipendenti

### Associate per natura societaria



- Società a totale capitale pubblico
- Società a capitale misto pubblico-privato
- Società a totale capitale privato
- Altro



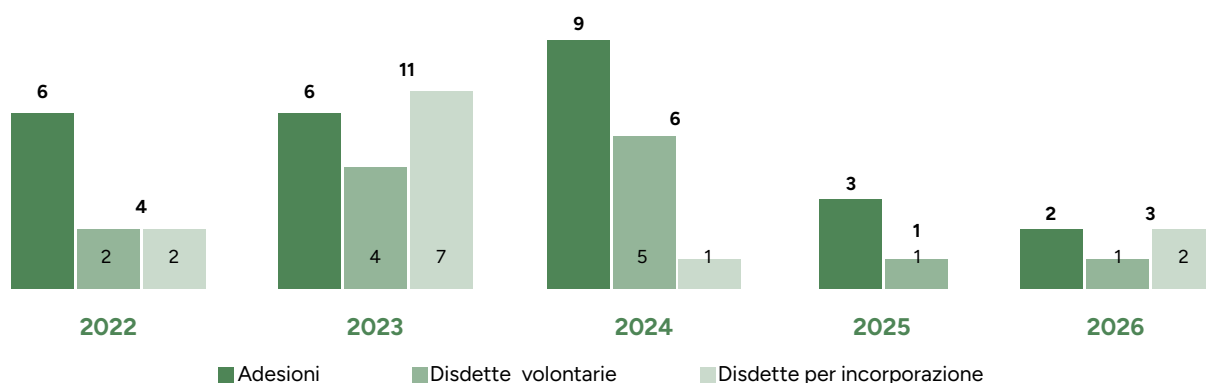
## L'evoluzione della base associativa

Nel corso del mandato abbiamo registrato **26 nuove adesioni e 25 disdette, di cui 12 dovute a incorporazioni**, mantenendo pressoché stabile il numero complessivo degli associati.

Questo sostanziale equilibrio racchiude tuttavia **un significativo ricambio che ha coinvolto il 15% della base associativa**. Il bilancio complessivo testimonia la capacità di continuare ad attrarre nuove realtà, consolidando al contempo il rapporto con il nucleo storico degli associati, costituito dal 30% di associate che fanno parte dell'Associazione da più di 20 anni.

Inoltre, nel corso del mandato abbiamo rafforzato la rappresentanza nel settore welfare; sebbene già rappresentassimo alcune aziende multiservizi attive in questo campo, abbiamo riscontrato l'interesse e l'adesione di aziende che si occupano esclusivamente di questi servizi (servizi educativi, servizi socioassistenziali, tutela minori...). Per questa ragione, intendiamo rafforzare ulteriormente questo settore, istituendo un **coordinamento ad hoc** e attivando **proposte progettuali a loro dedicate**. L'analisi delle adesioni e delle disdette per settori ci restituisce **un quadro articolato che riflette le trasformazioni in atto nei servizi pubblici locali**.

Andamento adesioni e disdette



## L'evoluzione dei settori

Il **settore ambiente** ha mostrato il **maggior dinamismo**, con 8 nuove adesioni a fronte di 2 disdette (saldo +6). Questo dato testimonia il consolidamento di Confservizi Lombardia come riferimento per gli operatori del settore, rafforzato anche dalla costituzione del Comitato Ambiente nel 2018.

Il **settore farmacie** ha vissuto il **più intenso ricambio**, con 8 adesioni e 10 disdette. Tuttavia, segnaliamo che 6 delle 10 disdette derivano dall'incorporazione in altre aziende già associate a Confservizi Lombardia. Pertanto, al netto di questo fisiologico processo di consolidamento, il settore mantiene una **buona capacità di attrazione**. Il comparto idrico presenta 5 disdette e 2 nuove adesioni, ma anche in questo caso il dato va contestualizzato: 3 delle 5 disdette sono riconducibili a dinamiche strutturali (2 liquidazioni e 1 incorporazione in altra associata), riducendo a 2 le disdette effettivamente volontarie.

Il settore energia registra 3 disdette e 1 adesione, mentre i settori trasporti e servizi vari hanno sostanzialmente mantenuto la propria rappresentanza, con la disdetta nel settore trasporti legata a un'incorporazione in altra azienda associata. Nel complesso, **ambiente e farmacie** si confermano i **settori più dinamici**, che hanno guidato l'evoluzione della composizione associativa durante il mandato.

## Il coinvolgimento delle associate nelle attività associative

Nel corso del 2024 e del 2025, abbiamo realizzato un'analisi strutturata del livello di coinvolgimento e di partecipazione delle aziende associate alle attività ritenute maggiormente strategiche.

Questa attività nasce con l'idea di monitorare l'evoluzione della partecipazione alle iniziative associative, misurarne l'efficacia e valutare interventi mirati di coinvolgimento e fidelizzazione. In particolare, **sono state prese in considerazione 10 aree**<sup>25</sup> - che rappresentano i diversi ambiti di intervento dell'Associazione - e, sulla base delle interazioni registrate, le aziende associate sono state raggruppate in tre diversi cluster: a partecipazione mirata, a partecipazione intermedia e ad alta partecipazione.

La fotografia emersa dall'analisi riflette un sistema associativo vivo ed eterogeneo nei livelli di partecipazione:

- **aziende a partecipazione mirata** (31% nel 2024; 32% nel 2025): usufruiscono dei servizi in maniera selettiva, spinte da esigenze specifiche
- **aziende a partecipazione intermedia** (47% nel 2024, 49% nel 2025): si caratterizzano per una partecipazione stabile e diversificata
- **aziende ad alta partecipazione** (23% nel 2024, 19% nel 2025): si distinguono per una fruizione ampia e trasversale delle opportunità offerte.

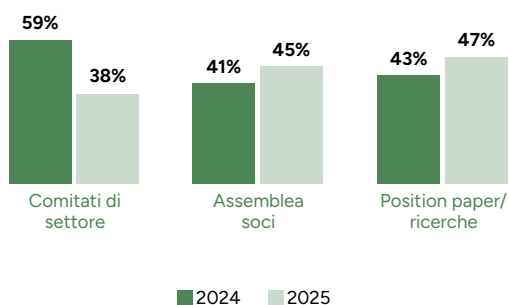
I risultati dell'analisi risultano coerenti con la composizione eterogenea del sistema associativo che comprende sia microimprese sia realtà di grandi dimensioni, caratterizzate da bisogni, priorità, sensibilità e capacità organizzative differenti.

Allo stesso tempo, i dati rivelano un **buon livello di coinvolgimento negli ambiti "core"**, con segnali di crescita in alcune aree: aumenta la partecipazione all'assemblea dei soci così come il coinvolgimento in attività di ricerca e nelle iniziative di valorizzazione delle aziende. Si mantiene elevato il ricorso ai servizi di supporto e parallelamente, si osservano **novità nella domanda dei servizi**, con una crescente attenzione verso attività più mirate e personalizzate: in ambito formativo, ad esempio, è cresciuto l'interesse per i corsi su richiesta, a fronte di una lieve flessione verso iniziative gratuite, mentre restano stabili le adesioni a strumenti come il fondo Fonservizi e il Master in "Gestione dei servizi pubblici e delle public utilities", determinata anche da un limite di posti disponibili.

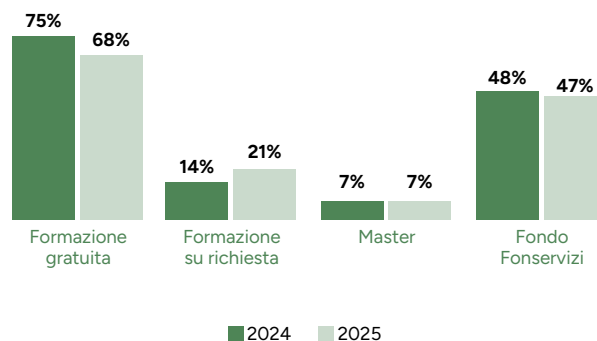


## % aziende associate coinvolte nelle attività associative

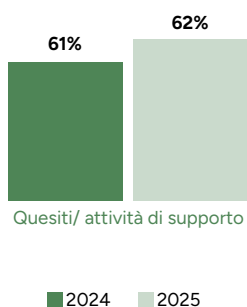
### Rappresentanza



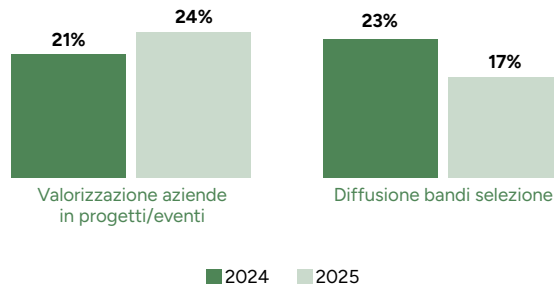
### Formazione



### Servizi agli associati



### Comunicazione

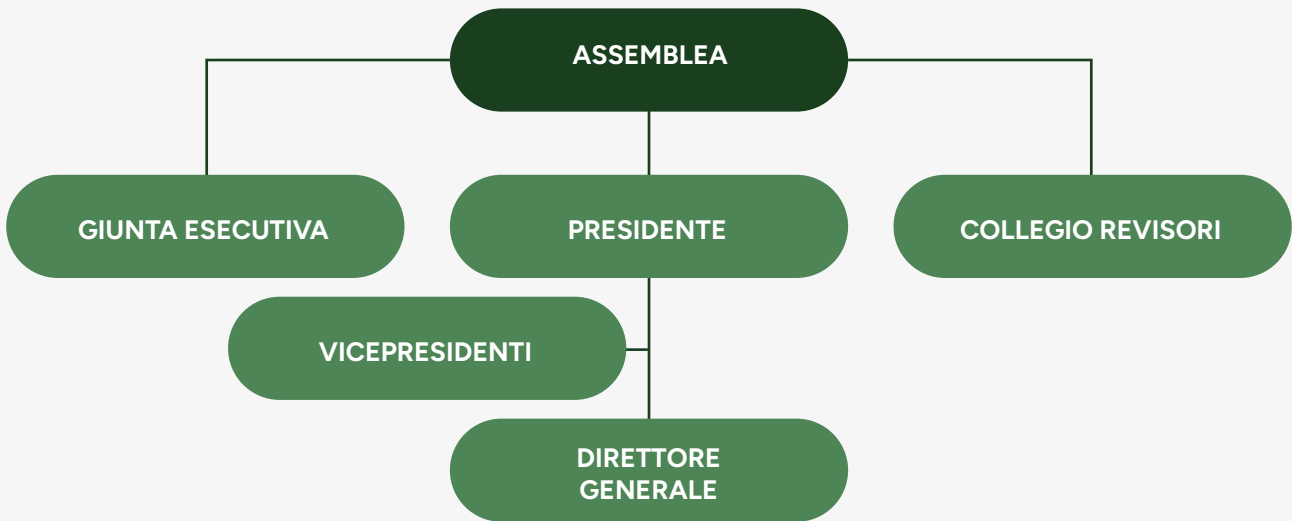


<sup>25</sup> Le 10 aree riguardano il coinvolgimento in: comitati di settore/gruppi di lavoro, assemblea dei soci, iniziative formative gratuite, master in gestione dei servizi pubblici e delle utilities, corsi realizzati su richiesta, adesione al fondo Fonservizi, position paper/ricerche, ricorso all'associazione per quesiti o attività di supporto, attività di valorizzazione delle aziende in progetti o in eventi, ricorso all'Associazione per la diffusione di bandi di selezione

# COME PRENDIAMO DECISIONI, LA NOSTRA GOVERNANCE



## GOVERNANCE CONF SERVIZI CISPEL LOMBARDIA



### Gli organi di Confservizi Lombardia

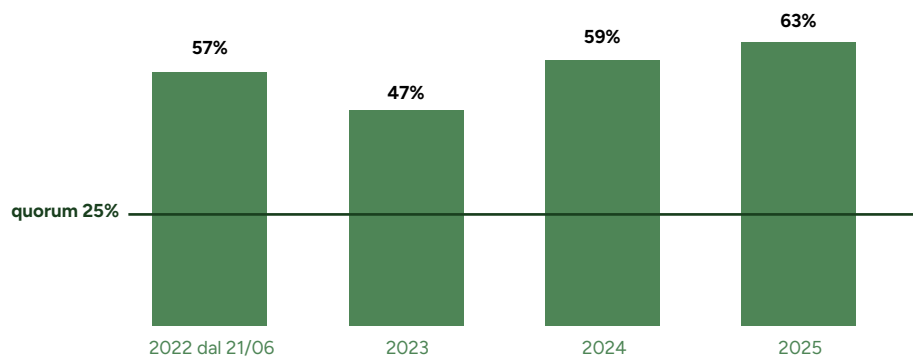
I principali organi dell'Associazione sono: l'Assemblea, la Giunta Esecutiva, il Presidente e il Collegio dei Revisori Contabili. Lo statuto ne regola le modalità e le forme di partecipazione e di governo.

#### L'assemblea dei soci

L'Assemblea è il massimo organo dell'Associazione. È composta dai Presidenti o legali rappresentanti di tutte le aziende ed enti associati. All'Assemblea partecipano il Presidente, i membri della Giunta Esecutiva e i Revisori contabili (senza diritto al voto, salvo non competano loro quali rappresentanti di imprese o Enti associati). Ha luogo in via ordinaria una volta l'anno, in via straordinaria ogni qualvolta lo ritenga opportuno la Giunta o ne facciano richiesta almeno un quarto degli associati.

L'Assemblea nomina il Presidente, la Giunta Esecutiva e i membri del Collegio dei Revisori Contabili; approva il bilancio preventivo e il conto consuntivo su proposta della Giunta Esecutiva, oltre che gli impegni finanziari straordinari, le modifiche allo statuto e la cessazione dell'associazione e determina le quote associative.

Tasso di partecipazione all'Assemblea sempre al di sopra del quorum deliberativo



**Il Presidente** Il Presidente è eletto dall'Assemblea e riveste anche la carica di Presidente della Giunta Esecutiva. Ha la legale rappresentanza dell'Associazione, di fronte a terzi e in giudizio, provvede all'attuazione delle deliberazioni dell'Assemblea e della Giunta, prende le decisioni riguardo allo svolgimento delle attività associative, convoca e presiede la Giunta Esecutiva e ne esercita, in caso d'urgenza, i poteri.

**La Giunta Esecutiva** È composta dal Presidente, dai Coordinatori di settore e da un massimo di 15 membri eletti dall'Assemblea in rappresentanza delle imprese associate. I componenti devono essere Presidenti o Amministratori di aziende ed enti associati o loro delegati. Alle riunioni della Giunta è invitato permanentemente il Presidente del Collegio Revisori Contabili.

La Giunta Esecutiva nomina i Vicepresidenti e il Direttore Generale dell'Associazione; dà esecuzione alle decisioni dell'Assemblea, promuove attività di studio e formazione e fissa le modalità per la gestione economico-finanziaria. Inoltre, delibera l'eventuale assunzione e il licenziamento del personale, predispone le linee programmatiche annuali, il bilancio preventivo e consuntivo l'approvazione dell'Assemblea. Infine, l'organo direttivo delibera sulle domande di ammissione di nuovi soci e nomina i rappresentanti dell'Associazione presso enti, organizzazioni e società partecipate. Nel 2018, la Giunta Esecutiva si è dotata di un regolamento, definendo la gestione degli emolumenti e dei rimborsi spettanti agli amministratori.

La Giunta Esecutiva è stata nominata dall'Assemblea del 21 giugno 2022 ed è rimasta in carica fino all'approvazione del bilancio d'esercizio 2025.

COMPONENTE	RUOLO	DATA NOMINA
Santagostino Yuri	Presidente	17.01.2024
Acquistapace Renato	Vicepresidente vicario e Coordinatore settore farmacie	25.02.2022 Vicepresidente vicario dal 09.11.2022
Ponti Lorena	Vicepresidente	03.10.2025
Arnoldi Gianantonio	Coordinatore settore trasporti	11.04.2022
Arrara Pierluigi	Consigliere	21.06.2022
Bigatti Lorella Alda	Consigliere	21.06.2022
Boerci Enrico	Consigliere	06.11.2024
Bonasegale Piero	Consigliere	21.06.2022
Canzi Marco	Consigliere	17.12.2024
Codeluppi Vittorio	Consigliere	03.10.2025
Ghizzi Massimiliano	Consigliere	21.06.2022
Imparato Karin Eva	Consigliere	21.06.2022
Lanfranchi Alessandro	Coordinatore settore acqua	29.03.2022
Mastromatteo Roberto	Consigliere	03.10.2025
Mazzuconi Daniela	Consigliere	03.10.2025
Pasqualetti Sara	Consigliere	21.06.2022
Sabbioni Paolo	Coordinatore settore energia	22.01.2022
Zambelli Corrado	Coordinatore settore casa	17.12.2024

Ci hanno inoltre accompagnato e sostenuto nelle attività sviluppate nel corso del mandato:

- Bardelli Elena Alda
- Bracchitta Loredana
- Busnelli Paolo Giuseppe
- Cinquini Laura
- Danesi Fabio
- Fulgione Alberto
- Negri Giuseppe
- Pezzoli Enrico
- Ramazzotti Alessandro
- Riva Massimiliano
- Russo Alessandro

**18**

componenti

**28%**

donne

**21**

riunioni  
nel mandato

fino al 31 marzo 2026

**83%**

partecipazione  
media alle riunioni

Il Collegio dei revisori  
contabili

È composto da 3 membri effettivi e 2 supplenti scelti dall'Assemblea.

Il Collegio vigila sull'andamento della gestione economico-finanziaria, predisponendo verbali di verifica da presentare alla Giunta e presenta all'Assemblea la relazione annuale sul bilancio d'esercizio. Il Presidente, o un membro effettivo del Collegio suo delegato, partecipa senza diritto al voto, alle riunioni della Giunta. Il Collegio dei Revisori Contabili è stato nominato dall'Assemblea il 21 giugno 2022 ed è rimasto in carica fino all'approvazione del bilancio d'esercizio 2025.

COMPONENTE	RUOLO	DATA NOMINA
Allievi Anna Maria	Presidente	21.06.2022
Magistro Angelo	Componente effettivo	21.06.2022
Zanello Ugo Ottaviano	Componente effettivo	21.06.2022
Colombo Giuseppe	Componente supplente	21.06.2022
Vanara Giuditta	Componente supplente	21.06.2022

**3**

componenti

**33%**

donne

**14**

riunioni  
nel mandato

fino al 31 marzo 2026

**93%**

partecipazione  
media alle riunioni

## Una governance partecipata

I Coordinamenti di settore e i Gruppi di lavoro rappresentano uno degli strumenti per promuovere la partecipazione attiva delle imprese alla vita dell'Associazione. Questi organismi, previsti dallo statuto, puntano a creare spazi strutturati di confronto in cui le imprese associate possono portare la propria esperienza, contribuendo concretamente alla definizione delle priorità e delle linee strategiche dell'Associazione. Una governance partecipata consente di intercettare in modo capillare le esigenze delle categorie rappresentate, così da costruire una rappresentanza più efficace e radicata.

### I Coordinamenti di settore

I Coordinamenti di settore sono istituiti dalla Giunta Esecutiva per affrontare temi specifici che riguardano i diversi settori produttivi. Possono presentare progetti con relativo budget funzionale alla loro realizzazione e costituire Gruppi di Lavoro. Ciascun Coordinamento nomina un proprio Coordinatore fra i Presidenti e legali rappresentanti delle associate. I Coordinatori di settore sono di diritto membri della Giunta Esecutiva ed è attivo un Coordinamento per ogni settore rappresentato da Confservizi.

### I Gruppi di lavoro

L'attività dei Coordinamenti di settore è affiancata da Gruppi di lavoro tecnici, coordinati dall'Associazione e istituiti con l'obiettivo di promuovere momenti di confronto, oltre che raccogliere necessità sulle peculiarità del settore o del gruppo di appartenenza.

Oltre ai Gruppi di lavoro settoriali, a dicembre 2022 abbiamo scelto di istituire un Gruppo di lavoro che coinvolge i referenti degli uffici comunicazione e relazione esterne delle aziende associate, con l'obiettivo di raccogliere le esigenze di comunicazione delle aziende e pianificare corsi di formazione dedicati.

In relazione al settore farmacia, invece, "Spazio aperto farmacia" ha rappresentato nel corso del mandato un appuntamento mensile aperto agli amministratori e ai direttori delle aziende associate finalizzato a favorire un confronto sui temi di carattere operativo, gestionale o sulle problematiche del momento.

Gruppi di lavoro e partecipazione	Laboratori Analisi	Energia	Regolazione ciclo integrato dei rifiuti	Spazio aperto farmacia	Comunicatori
Incontri nel mandato	11	2	8	22	2
Persone coinvolte	51	10	87	89	14

### Il Comitato Etico

Contestualmente all'adozione del Codice etico è stato costituito il Comitato etico. Composto da 3 componenti della Giunta Esecutiva, oltre a curare gli adempimenti legati al codice etico, sviluppa la propria attività seguendo tre linee di intervento:

- informazione verso gli stakeholder
- monitoraggio e controllo
- valorizzazione della trasparenza e della gestione etica delle aziende pubbliche



# LA SQUADRA DI CONF SERVIZI LOMBARDIA

8

dipendenti  
al 31 marzo  
2026

88%

dipendenti  
a tempo  
indeterminato

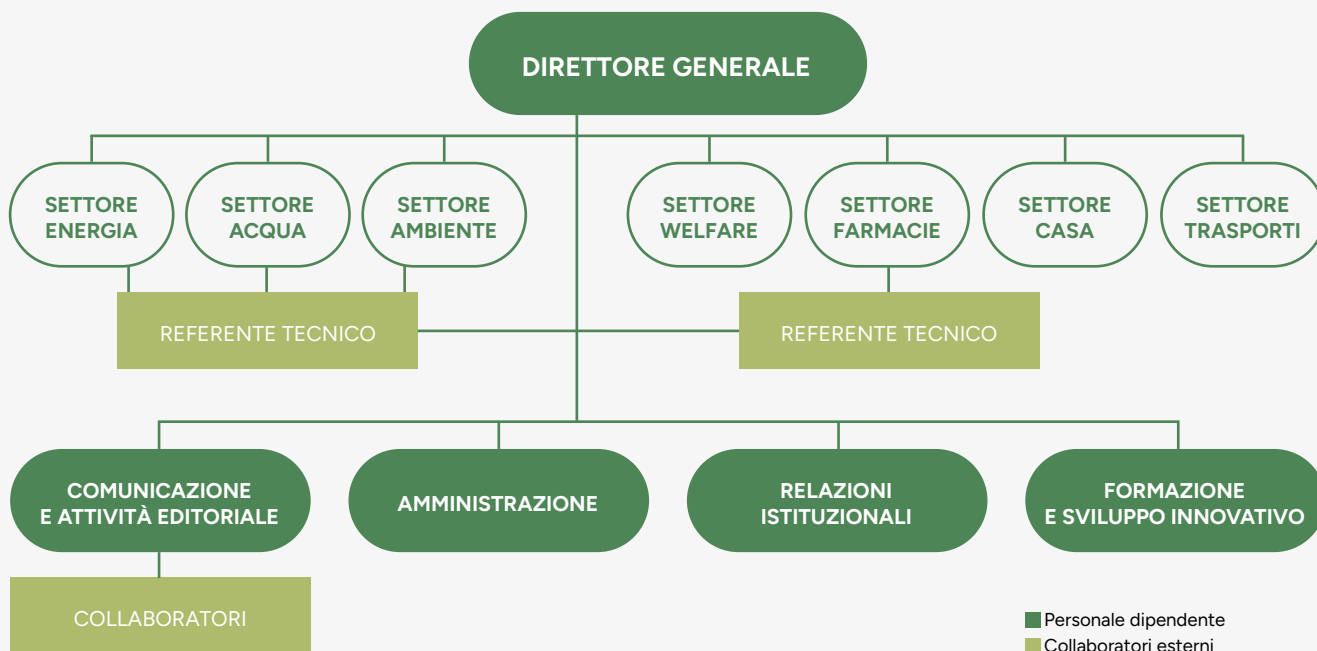
88%

donne sul  
totale dei  
dipendenti

50%

dipendenti con  
meno di 50 anni

## ORGANIGRAMMA CONF SERVIZI CISEL LOMBARDIA



Confservizi Lombardia si caratterizza per una struttura organizzata per settore e per area.

### Il Direttore Generale

La Direzione Generale assicura il corretto funzionamento della struttura organizzativa dell'Associazione e il coordinamento delle attività operative, garantendo l'attuazione delle decisioni assunte dagli Organi associativi. Supporta i processi decisionali partecipando alle riunioni dell'Assemblea e della Giunta Esecutiva e mantenendo un costante dialogo con i Gruppi di lavoro.

Coordina, in collaborazione con le strutture competenti, la predisposizione del budget e del bilancio d'esercizio e sovrintende alla gestione economica e finanziaria dell'Associazione nel rispetto dei principi di responsabilità, trasparenza e sostenibilità. Contribuisce a rafforzare un modello di governance efficace e inclusivo, orientato alla creazione di valore nel lungo periodo per tutti gli stakeholder. Partecipa, senza diritto di voto, alle riunioni di tutti gli organi collegiali dell'Associazione e ha

la facoltà, su delega del Presidente, di effettuare le operazioni relative alla gestione finanziaria ed economica dell'Associazione.

## Le Aree

### Area Comunicazione e attività editoriali

L'Area comunicazione e attività editoriali contribuisce alla trasparenza e alla reputazione dell'Associazione attraverso una comunicazione coerente, accessibile e responsabile. Pianifica e gestisce la comunicazione istituzionale in linea con la missione e i valori associativi, valorizzando le attività, i progetti e l'impatto generato dall'Associazione. Cura l'identità e l'immagine dell'Associazione e sviluppa relazioni continuative con media, stakeholder e comunità di riferimento, favorendo il dialogo e la diffusione delle informazioni.

Monitora l'efficacia delle strategie comunicative e promuove soluzioni innovative per migliorare il coinvolgimento degli associati e degli interlocutori esterni, contribuendo alla crescita della consapevolezza e della partecipazione.

### Area Amministrazione

L'Area amministrazione garantisce una gestione corretta, trasparente e responsabile delle risorse economiche, finanziarie e organizzative dell'Associazione. Cura i processi amministrativi e contabili, assicurando il rispetto delle normative vigenti e delle procedure interne, a supporto di una governance solida e affidabile.

Gestisce gli aspetti amministrativi legati al personale e ai rapporti con le aziende associate, favorendo relazioni basate su chiarezza, continuità e correttezza. Contribuisce alla tutela delle persone e degli spazi di lavoro attraverso la gestione dei rapporti con le figure preposte alla salute e sicurezza e la cura delle coperture assicurative.

### Area Relazioni istituzionali

L'Area Relazioni Istituzionali promuove il dialogo e la collaborazione con enti, istituzioni e organizzazioni pubbliche e private, rafforzando il ruolo dell'Associazione come interlocutore autorevole e responsabile.

Supporta le attività di rappresentanza e advocacy, contribuendo alla costruzione di relazioni stabili e alla condivisione di obiettivi comuni sui temi di interesse per le aziende associate. Svolge un ruolo di raccordo e supporto operativo ai comitati di settore e ai gruppi di lavoro dell'Associazione, facilitandone il funzionamento, la programmazione delle attività e il coordinamento con gli organi associativi.

Cura la predisposizione di documenti, report e materiali di sintesi, favorendo la circolazione delle informazioni e la partecipazione ai processi decisionali, in un'ottica di trasparenza e accountability.

### Area Formazione e sviluppo innovativo

L'Area formazione e sviluppo innovativo contribuisce alla crescita sostenibile delle aziende associate attraverso la progettazione e l'erogazione di attività formative. Analizza i fabbisogni emergenti e sviluppa percorsi di formazione, corsi di aggiornamento e approfondimento, promuovendo lo sviluppo delle competenze.

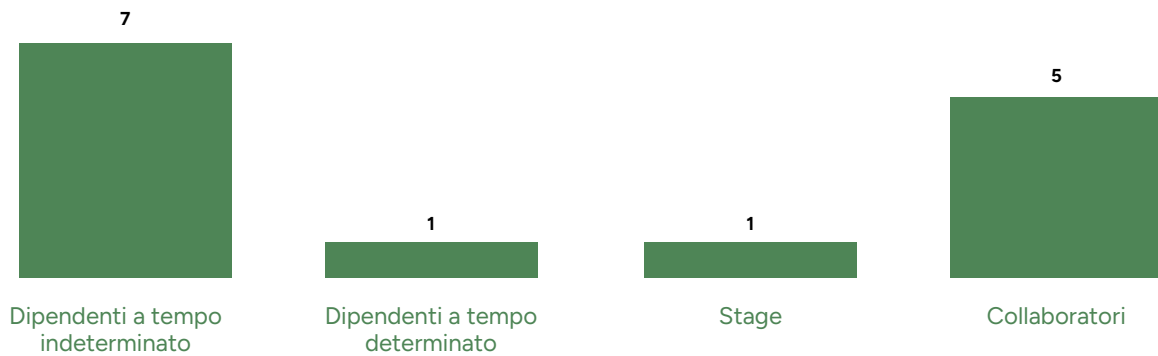
Attraverso relazioni costanti con i referenti aziendali e i partner formativi, supporta lo sviluppo professionale degli associati e rafforza la capacità delle imprese di affrontare le sfide economiche, sociali e ambientali.



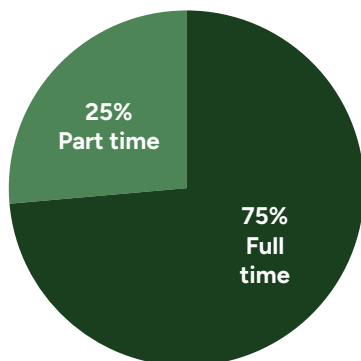
## Il nostro patrimonio umano

Il nostro patrimonio umano rappresenta il cuore dell'Associazione e il principale motore per la realizzazione della nostra missione. Le persone che ne fanno parte, con le loro competenze, esperienze e diversità, contribuiscono quotidianamente alla creazione di valore.

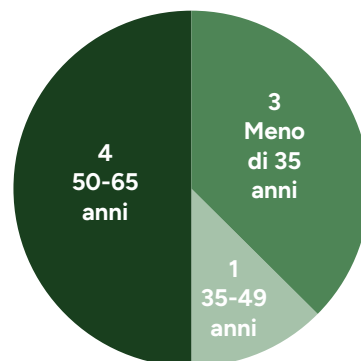
### Personale per tipologia di contratto



### Tempo di lavoro



### Personale per fasce d'età



Nel corso del mandato, Confservizi Lombardia ha adottato una serie di **politiche mirate a incrementare la flessibilità e favorire la conciliazione vita-lavoro e il benessere dei propri dipendenti.**

**Smart working** A partire dal 2020 Confservizi Lombardia ha adottato la modalità di lavoro agile, in considerazione della tipologia di attività svolta dal proprio personale dipendente e della dotazione strumentale.

Conclusa l'esperienza emergenziale legata al Covid, l'Associazione ha contrattualizzato - tramite un accordo individuale con i singoli dipendenti - **il lavoro agile per 2 giorni a settimana.**

**Welfare aziendale** Confservizi Lombardia mette a disposizione dei propri dipendenti un piano sanitario integrativo volontario, con la compartecipazione ai costi del dipendente, e un Piano Flexible Benefit, tramite un portale online dedicato. Ciascun dipendente può usufruire, in base al budget a disposizione, di diversi servizi messi a disposizione dal piano welfare:

- rimborso spese (mediche, trasporti, etc.)
- versamento in fondi di previdenza integrativa o acquisti diretti (buoni carburante, buoni spesa, voucher per attività culturali o legate al benessere, etc.).

Il budget destinato ai dipendenti varia in funzione del livello di inquadramento e del contratto applicato (full time o part time).

	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Budget welfare</b>	14.200 €	11.750 €	15.350 €	28.400 €	25.000 €



# BILANCIO, COME GESTIAMO LE RISORSE LE ENTRATE

## 1,23 mln €

entrate 2025,  
**+23%** dal 2022

## 71%

incidenza media dei contributi  
associativi sulle entrate  
nel 2022-2025

## Invariato

il criterio di definizione  
delle quote associative  
dal 2015

## Quasi 95%

contributi versati in media nei primi  
6 mesi dell'anno, segno del forte  
senso di appartenenza

Nel quadriennio 2022-2025 l'Associazione ha vissuto una fase di crescita significativa, che ha riguardato non solo i volumi economici, ma anche la qualità e la struttura delle proprie attività.

Le entrate complessive sono aumentate del 23%, sostenute in particolare dallo sviluppo delle attività e dei servizi che hanno rafforzato la capacità dell'Associazione di generare risorse indipendentemente dai **contributi associativi** che continuano a rappresentare la **prima voce di entrata**.

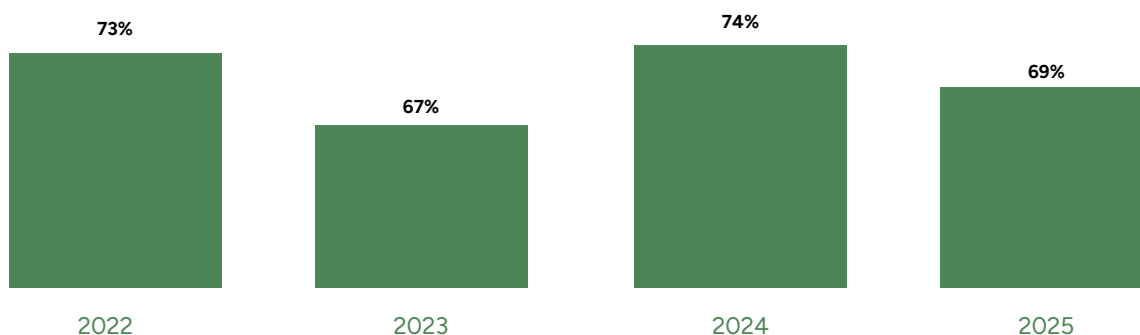
I contributi associativi sono aumentati del 16% nonostante il numero delle aziende associate sia rimasto sostanzialmente invariato (160 nel 2022, 161 nel 2025). Tale crescita è da attribuire, in parte, a una variazione della composizione della base associativa e, in parte, al valore delle quote associative - determinate in funzione del volume di produzione delle imprese - segno della vitalità dei settori rappresentati.

**La seconda voce è rappresentata dai ricavi per attività** e si riferiscono ai contributi previsti per le attività di servizio svolte su richiesta delle associate. Questa voce risulta la componente più dinamica in quanto è influenzata anche dalla ciclicità di alcune iniziative, come ad esempio la gara biennale per la fornitura di farmaci dedicata alle aziende associate, che ha generato corrispettivi aggiuntivi in particolare, nel 2023 e nel 2025.

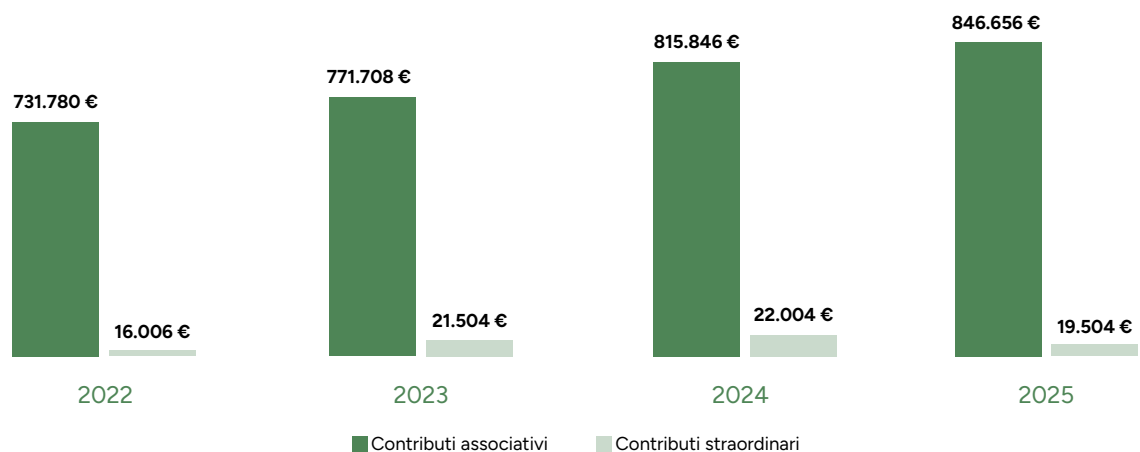
I contributi straordinari rappresentano i proventi derivanti da Utilitalia e Fonservizi a supporto delle attività istituzionali e seminariali, mentre i proventi finanziari derivano da una gestione prudente delle riserve, investite in strumenti a capitale garantito.

ENTRATE (€)	2022	2023	2024	2025	Var. % 2022-25
Contributi associativi	731.780 €	771.707 €	815.846 €	846.656 €	+16%
Contributi straordinari	16.006 €	21.504 €	22.004 €	19.504 €	+22%
Ricavi per attività e ricavi diversi	235.133 €	334.712 €	240.919 €	346.945 €	+48%
Proventi finanziari	22.294 €	17.261 €	15.513 €	21.937 €	-1,6%
Proventi straordinari	421 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-100%
<b>TOTALE</b>	<b>1.007.656 €</b>	<b>1.145.186 €</b>	<b>1.094.283 €</b>	<b>1.235.042 €</b>	<b>+23%</b>

#### Incidenza dei contributi associativi sul totale delle entrate



#### Contributi delle associate



\*Nel 2022, le aziende che gestiscono i trasporti erano ricomprese tra le "aziende servizi vari" (servizi di comunicazione, servizi di formazione, biblioteche, etc). Dal 2023 è stata invece prevista una voce specifica per questo settore

## LE USCITE

**Oltre 1,2 mln €**

uscite 2025,  
**+31%** dal 2022

**36%**

incidenza media delle uscite  
destinate alle attività per le  
associate nel 2022-2025

**+42%**

crescita dei costi per le attività  
tra 2022-2025

**-64%**

riduzione degli oneri finanziari  
dal 2022

Nel mandato, le uscite presentano un trend in crescita del 31% e le voci più significative riguardano l'incremento delle spese per le attività, i costi del personale e gli accantonamenti.

La voce Attività, che nel 2025 rappresenta la prima voce di uscita, testimonia una **crescita nell'offerta di servizi** sempre più ampia per le associate. Rientrano in questa categoria le spese per le attività di settore, le iniziative istituzionali, i costi relativi alla gestione della gara farmaci per il biennio 2026-2027 e l'organizzazione delle attività formative.

La variazione dei costi del personale è coerente con il **consolidamento dell'Associazione** che ha visto, tra il 2022 e il 2025, il passaggio da 5 a 8 dipendenti, a testimonianza di un'organizzazione più articolata e capace di sostenere un volume maggiore di attività.

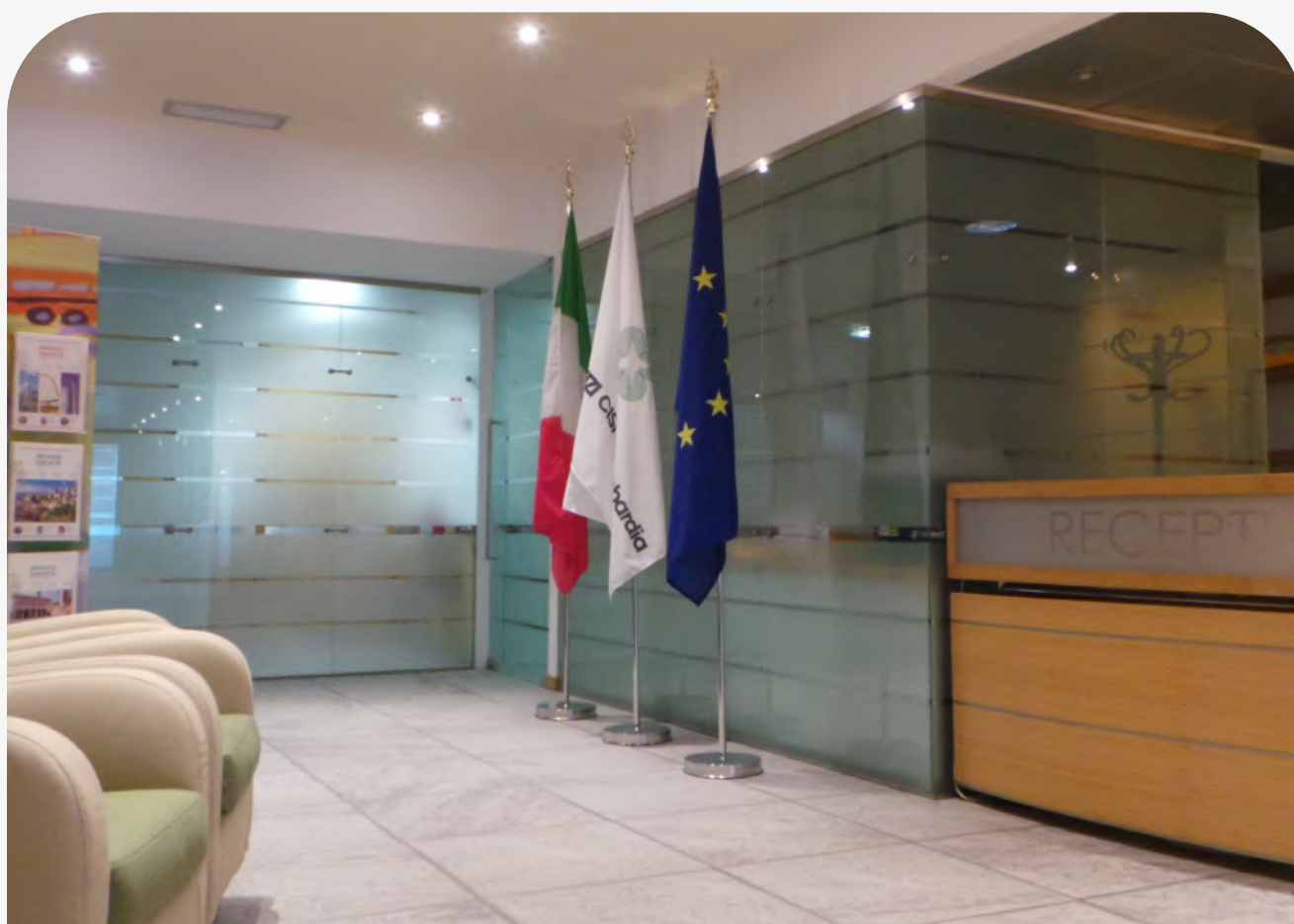
Un ulteriore risultato del mandato è rappresentato dalla **solidità patrimoniale**. L'acquisto della sede associativa, avvenuto nel 2020, ha costituito un primo passo fondamentale verso il rafforzamento strutturale di Confservizi Lombardia. Nel corso del mandato, tale scelta è stata accompagnata da una politica di accantonamento orientata a un possibile sviluppo futuro, con l'obiettivo di **valutare l'acquisto di un immobile** adiacente alla sede **per ampliare gli spazi e potenziare, in particolare, le attività formative**.

In questa logica di prudenza e valorizzazione delle risorse, le riserve sono state investite in strumenti a capitale garantito, contribuendo a preservare il patrimonio e a sostenerne una crescita equilibrata.

La riduzione dei costi per servizi (-13%) e degli oneri finanziari (-64%) indicano infine una **gestione attenta ed efficiente**: la crescita dell'Associazione non ha comportato un incremento proporzionale dei costi operativi.

USCITE (€)	2022	2023	2024	2025	Var. % 2022-25
Acquisto materie prime	3.361 €	5.583 €	5.359 €	5.476 €	+63%
Costi per servizi	89.786 €	73.008 €	77.972 €	77.715 €	-13%
Costi per godimento beni di terzi	24.888 €	23.695 €	21.234 €	25.981 €	+4%
Costi del personale	252.644 €	268.730 €	309.397 €	391.030 €	+55%
Organi	78.088 €	79.452 €	78.405 €	68.582 €	-12%
Attività	334.345 €	366.773 €	403.128 €	475.502 €	+42%
Spese generali	56 €	87 €	9 €	111 €	+98%
Oneri finanziari	884 €	475 €	506 €	315 €	-64%
Ammortamenti	32.040 €	30.835 €	31.692 €	31.718 €	-1%
Imposte e tasse	59.869 €	56.429 €	67.451 €	81.017 €	+35%
Accantonamenti	50.000 €	220.000 €	80.000 €	60.000 €	+20%
<b>TOTALE</b>	<b>927.983 €</b>	<b>1.125.074 €</b>	<b>1.075.157 €</b>	<b>1.217.452 €</b>	<b>+31 %</b>

Il mandato si chiude con un bilancio positivo: l'Associazione è cresciuta sul piano economico e su quello delle attività e ha rafforzato la solidità patrimoniale e assetto organizzativo. La prospettiva è quella di consolidare questi risultati, continuando a **mantenere in equilibrio sviluppo delle attività, sostenibilità economica e investimenti strategici**.

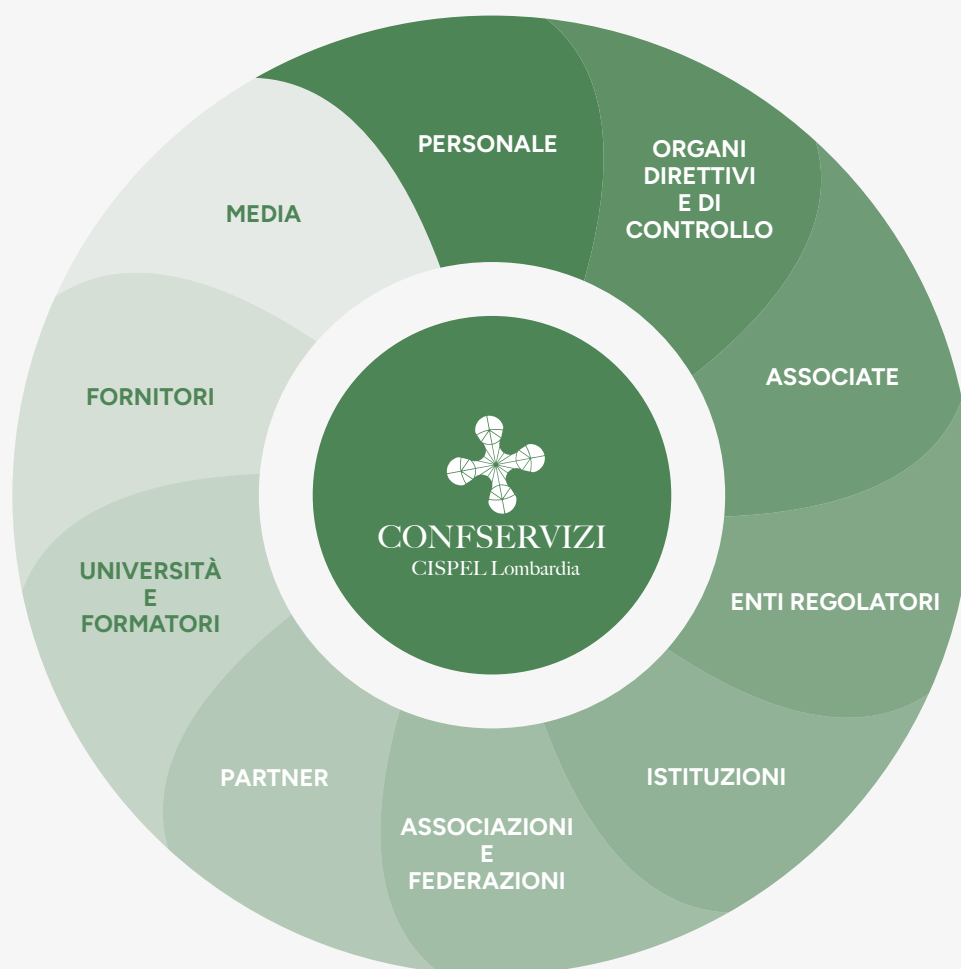


# IL NOSTRO ECOSISTEMA RELAZIONALE

Le relazioni e le collaborazioni che costruiamo rappresentano un valore fondamentale per la realizzazione della nostra missione.

Tipologia	Stakeholder	Temi	Modalità di coinvolgimento
Personale	Lavoratori dipendenti e collaboratori	Formazione e crescita professionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Co-progettazione attività formativa</li> <li>Performance review</li> </ul>
	Lavoratori dipendenti	Salute, sicurezza e benessere	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welfare aziendale</li> <li>Smart working (accordo individuale)</li> </ul>
Organi direttivi e di controllo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Giunta Esecutiva</li> <li>Collegio dei revisori</li> <li>Comitati associativi e Gruppi di lavoro</li> </ul>	Trasparenza, etica e partecipazione alle scelte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condivisione e confronto sulle linee strategiche</li> <li>Verifica e controllo secondo quanto disciplinato dal Codice etico</li> </ul>
Associate	Aziende associate	Crescita e sviluppo, trasparenza, legalità e partecipazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rappresentanza</li> <li>Servizi</li> <li>Informazione e formazione</li> <li>Networking, coinvolgimento e valorizzazione in eventi e progetti</li> <li>Bilancio di metà e fine mandato</li> </ul>
Enti regolatori	<ul style="list-style-type: none"> <li>ARERA</li> <li>ENEA</li> </ul>	Rappresentanza Partnership	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coinvolgimento nelle iniziative (Master, attività seminariali e editoriali)</li> <li>Condivisione dei posizionamenti</li> </ul>
Istituzioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regione Lombardia</li> <li>Comuni</li> </ul>	Rappresentanza, sinergie e relazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partecipazione dell'Associazione a tavoli di lavoro e audizioni</li> <li>Coinvolgimento dei rappresentanti istituzionali nelle iniziative</li> </ul>
Associazioni e Federazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilitalia</li> <li>Confservizi (nazionale)</li> <li>Anci Lombardia</li> <li>Assofarm</li> <li>ASSTRA</li> <li>Confservizi regionali</li> <li>Assimpredil Ance</li> <li>UPEL Italia</li> <li>Centro Studi Borgogna</li> <li>Fondazione Utilitatis</li> </ul>	Rappresentanza, sinergie, sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condivisione dei posizionamenti</li> <li>Coinvolgimento nelle iniziative</li> <li>Sviluppo congiunto di progetti per le aziende associate</li> </ul>
Partner	<ul style="list-style-type: none"> <li>REF ricerche</li> <li>CESISP</li> <li>Ordine interprovinciale dei chimici e dei fisici della Lombardia</li> <li>UNICHIM</li> <li>Professionisti</li> <li>CSBNO</li> </ul>	Sinergie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coinvolgimento nelle iniziative</li> <li>Sviluppo congiunto di progetti per le aziende associate</li> </ul>

Università e formatori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Università degli Studi Milano-Bicocca</li> <li>• Università Cattolica del Sacro Cuore</li> <li>• Fonservizi</li> <li>• Formawork</li> <li>• Fondazione Rubes Triva</li> <li>• Ente accreditante per il rilascio crediti ECM</li> <li>• Docenti</li> </ul>	Lavoro e formazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coinvolgimento nello sviluppo e nella promozione del Master e delle attività formative</li> <li>• Riconoscimento crediti formativi</li> </ul>
Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornitori di beni e servizi</li> <li>• Operatori economici aggiudicatari gara farmaci</li> <li>• Ente certificato per la procedura UNI/PdR 125:2022</li> </ul>	Trasparenza, legalità ed etica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratti di servizio e adesione al Codice Etico</li> </ul>
Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radio Lombardia</li> <li>• Radio Marconi</li> <li>• Stampa (cartacea e digitale)</li> <li>• Franco Angeli Editore</li> </ul>	Cultura della Sostenibilità, Crescita e sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coinvolgimento nello sviluppo e valorizzazione dei progetti</li> </ul>



# I RISULTATI DEL NOSTRO LAVORO

## RISULTATI IN EVIDENZA E CONTRIBUTO ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE

L'Agenda 2030 ONU è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai Governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. L'Agenda richiama l'attenzione sui limiti dell'attuale modello di sviluppo umano e sociale e incoraggia una visione condivisa dei cambiamenti necessari indicando nei 17 SDGs e relativi 169 target da raggiungere entro il 2030, gli obiettivi a cui tutti - cittadini, imprese, istituzioni - possono e devono contribuire. **Accompagnare le imprese lombarde dei servizi di pubblica utilità nella transizione verso un modello di sviluppo sostenibile è al centro dell'azione.**

In questo Bilancio di mandato presentiamo i principali risultati raggiunti, evidenziando il contributo all'attuazione dei 12 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 ONU maggiormente intercettati da Confservizi Lombardia.



## Piano sanitario integrativo

volontario a disposizione dei dipendenti di Confservizi Lombardia

## Vaccinazioni antinfluenzali

su base volontaria per i dipendenti di Confservizi Lombardia



# 1.185

corsi di formazione realizzati nel mandato per le associate, di cui **300 personalizzati**, su richiesta o finanziati

# 7.134

persone formate

# 4

edizioni del nuovo Master di I livello in "Gestione dei servizi pubblici e delle utilities" promosso da Confservizi Lombardia in collaborazione con l'Università degli Studi Milano-Bicocca

# 137.500 €

valore complessivo delle **55 borse di studio** erogate per le quattro edizioni del Master



## Ottenuta e mantenuta

da Confservizi Lombardia la Certificazione di parità, **UNI/PdR 125:2022**

## Manifesto

in **10 punti** realizzato su parità e inclusione

# 1

corso di aggiornamento su UNI/PdR 125 disponibile sulla piattaforma PerCorsi



# 20

laboratori di analisi del settore idrico coinvolti nel progetto "Prove interlaboratorio" per promuovere la cultura della qualità

# 14

proposte operative presentate a Regione Lombardia per un servizio idrico più efficiente tramite il **position paper** *Scenari del servizio idrico integrato in Lombardia: il punto di vista delle gestioni*

# 1

documento di posizionamento su **PFAS**



3

consultazioni ARERA a cui l'Associazione ha partecipato nel corso del mandato, dedicate alla definizione di nuove regole economiche del servizio di teleriscaldamento

4

gruppi di lavoro sulle CER ai quali partecipa Confservizi Lombardia



## ISO 9001

ottenuta la certificazione sulla qualità dei processi interni a Confservizi Lombardia

## Costituito

l'Osservatorio sull'innovazione e la transizione digitale nei servizi di pubblica utilità

3

corsi sull'Intelligenza artificiale realizzati nel corso del mandato

4

tavoli di lavoro sull'Intelligenza artificiale costituiti nel 2026, **2** dedicati al **settore acqua** e **2** dedicati al **settore ambiente**



62

corsi in materia di salute e sicurezza erogati gratuitamente nel mandato

**69.700 €**

valore del piano Flexible Benefit erogato complessivamente ai dipendenti dal 2022 al 2025

**6° su 760**

posizionamento nella graduatoria nazionale del progetto Conciliamo promosso da MM SpA, ATM SpA e Formawork Srl, di cui Confservizi Lombardia è partner

3

corsi in materia di D&I disponibili sulla piattaforma Percorsi su un catalogo di 20 corsi.  
**49 ore** di formazione erogate nel mandato

**Sempre oltre 34%**

sconto medio ponderato ottenuto nelle **3 gare** farmaci, dal valore complessivo di 1,2 mld € alle quali hanno partecipato oltre il 90% delle farmacie associate



## Costituito

il nuovo Coordinamento Welfare per rappresentare le aziende lombarde che erogano servizi sociosanitari

**Oltre 9.500 €**

valore delle erogazioni solidali a sostegno di progetti per la coesione sociale e contro le disuguaglianze tra 2022 e 2025



Oltre **1.400**

volumi sulle imprese pubbliche conservati nella Biblioteca aziendale, oltre all'archivio Tremelloni

## Rinnovo adesione

al Protocollo lombardo per lo sviluppo sostenibile

Primi **30**

alberi piantati nell'ambito del progetto "Radici di quartiere. Rigeneriamo Milano" per gli studenti che si sono diplomati nell'ultima edizione del nostro Master



**35.000**

persone raggiunte con le **100** puntate del programma "Servizi&Società, la voce dell'economia circolare" in collaborazione con Radio Lombardia

**60.000**

persone raggiunte con le prime **10** puntate del format "Le parole delle utility" in collaborazione con Radio Marconi

## Adottato

il Bilancio di metà e fine mandato e rendicontate, per ogni edizione, **oltre 30 Buone pratiche** di sostenibilità realizzate dalle associate

**45**

talk di approfondimento nelle 4 edizioni di Ecomondo alle quali Confservizi ha partecipato con uno stand condiviso con le Confservizi regionali. Focus su *trend* e best practice delle utility italiane su sostenibilità, innovazione e sviluppo delle competenze



## Istituito

il Comitato Etico in attuazione del Codice Etico

**3**

contributi editoriali su Servizi&Società dedicati a promuovere la cultura della pace



**25**

accordi e protocolli d'intesa siglati nel mandato

**4**

tavoli di lavoro ai quali partecipa l'Associazione

**32**

partnership attive

## Adesione

all'Osservatorio sul clima, l'economia circolare e la transizione ecologica di Regione Lombardia

## Ampliata

la rete Confservizi Nord Italia

**7**

reti di impresa che l'Associazione sostiene con l'adesione delle proprie associate

# I PILASTRI CHE HANNO GUIDATO LA NOSTRA AZIONE

Nel corso del mandato abbiamo sviluppato la nostra azione su 3 pilastri, in attuazione degli indirizzi programmatici.

**DARE VOCE E FORZA  
ALLA COMPETITIVITÀ  
DELLE IMPRESE**

**SVILUPPARE  
COMPETENZE  
PER CRESCERE**

**COSTRUIRE RELAZIONI,  
CREARE SINERGIE**

Nelle prossime pagine si dà conto di attività, progetti e iniziative di particolare rilevanza realizzate nel periodo 2022-2026.

**DARE VOCE E FORZA  
ALLA COMPETITIVITÀ  
DELLE IMPRESE**

**SVILUPPARE  
COMPETENZE  
PER CRESCERE**

**COSTRUIRE RELAZIONI,  
CREARE SINERGIE**

**AZIONE DI  
RAPPRESENTANZA**

**FORMAZIONE GRATUITA PER  
LA IMPRESE ASSOCIATE**

**RETI DI IMPRESE:  
COLLABORARE PER  
CRESCERE**

**SERVIZI DEDICATI ALLE  
IMPRESE ASSOCIATE**

**FORMAZIONE  
SU RICHIESTA**

**OSSERVATORI: LEGGERE  
E INTERPRETARE IL  
CAMBIAMENTO**

**COMUNICAZIONE E  
ATTIVITÀ EDITORIALE**

**E-LEARNING**

**VISIONE CONDIVISA: IL  
NUOVO COORDINAMENTO  
DEL NORD ITALIA**

**FORMAZIONE  
FINANZIATA**

**LABORATORI DI IDEE E  
INNOVAZIONE**

**MASTER IN GESTIONE DEI  
SERVIZI PUBBLICI E DELLE  
UTILITIES**

**EVENTI DI SETTORE:  
CONFRONTO E CRESCITA  
COMUNE**

# PARTNERSHIP, UNA QUESTIONE DI METODO

Le partnership rappresentano un elemento strategico per raggiungere gli obiettivi di Confservizi Lombardia e creare valore generato a favore delle imprese associate e dei territori. Attraverso la collaborazione con una rete qualificata di interlocutori, l'Associazione promuove iniziative, progetti e servizi in grado di rispondere in modo efficace alle sfide del settore.

Queste collaborazioni si inseriscono coerentemente nei tre pilastri che orientano l'azione di Confservizi Lombardia contribuendo in maniera trasversale al loro sviluppo, come mostrano in tabella.

PARTNERSHIP	DARE VOCE E FORZA ALLA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE	SVILUPPARE COMPETENZE PER CRESCERE	COSTRUIRE RELAZIONI, CREARE SINERGIE
	✓	✓	
			✓
			✓
		✓	
	✓		
	✓		✓
			✓
		✓	
	✓		✓
	✓	✓	✓
	✓	✓	✓
	✓	✓	✓

 Confservizi <b>CISPel TOSCANA</b>	✓			
 Confservizi Veneto - Friuli Venezia Giulia	✓		✓	✓
	✓			✓
 <b>Federfarma</b> Lombardia	✓			
 FONDAZIONE RUBES TRIVA DIGITALITÀ, LAVORO, AMBIENTE			✓	
	✓			✓
 <b>Conservizi</b> Fondo Innovazione Servizi Pubblica Amministrazione			✓	
			✓	✓
 <b>FrancoAngeli</b> L'esperienza continua per la conoscenza	✓			
	✓			
 <b>OCF</b> ORDINE INTERPROVINCIALE DEI CHIMICI E DEI FISICI DELLA LOMBARDIA			✓	
 <b>RADIO</b> <b>LOMBARDIA</b> <i>Non ci fermiamo mai!</i>	✓			
	✓			
 <b>ref. AGENTIA</b> ricerche	✓		✓	✓
 <b>Sostenibilità</b> in Lombardia	✓			✓
 <b>Regione</b> Lombardia				✓
 <b>SCUOLA DI</b> <b>POLITICHE</b>				✓
			✓	
			✓	
 <b>upel</b> UNIONE PROVINCIALE ENTI LOCALI ITALIA	✓			
 <b>UTILITALIA</b> imprese acqua ambiente energia	✓		✓	✓

# DARE VOCE E FORZA ALLA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

Amplificare la voce delle aziende e rafforzare la capacità del tessuto imprenditoriale pubblico: questa è stata una delle nostre priorità, che abbiamo sviluppato attraverso l'azione di rappresentanza, servizi mirati e una comunicazione efficace.

## AZIONE DI RAPPRESENTANZA

34

documenti di  
posizionamento

120

circolari inviate  
nel mandato

4

tavoli di lavoro  
a cui partecipa  
l'Associazione

Lo scopo di un'associazione di categoria è quello di raccogliere e coordinare stimoli e istanze provenienti dalle realtà presenti sul territorio per rappresentarle con le istituzioni a diversi livelli.

A livello nazionale, collaboriamo con le Federazioni di riferimento, come Assofarm, ASSTRA, Confservizi e Utilitalia, e con le Confservizi regionali per definire linee strategiche condivise, assicurando che le esigenze lombarde siano allineate alle politiche più ampie. Per rendere più capillare e autorevole la rappresentanza sull'intero territorio nazionale, abbiamo sottoscritto un Protocollo di intesa con l'obiettivo di definire le modalità di collaborazione.

A livello regionale, manteniamo un dialogo costante e costruttivo con i principali attori istituzionali, in particolare Regione Lombardia e ANCI Lombardia. Questo presidio ci permette di orientare le politiche e garantire che le istanze del servizio pubblico locale siano ascoltate.

Un'altra area di intervento fondamentale è il monitoraggio regolatorio, con particolare attenzione alle disposizioni dettate da ARERA. Per questa ragione, interveniamo attivamente in questo processo, partecipando alle consultazioni pubbliche e fornendo analisi e contributi tecnici a tutela degli interessi delle imprese.

La nostra strategia di rappresentanza è potenziata dallo sviluppo di partnership e reti di collaborazione con stakeholder pubblici e privati, essenziali per ampliare le opportunità di crescita per le aziende associate.

Nel corso del mandato, abbiamo svolto un'intensa attività di presidio normativo e regolatorio, intervenendo nei principali processi di definizione delle politiche regionali e nazionali tramite la predisposizione di documenti di posizionamento, la partecipazione a consultazioni pubbliche e audizioni. L'attività ha coinvolto tutti i settori rappresentati e si è articolata su tre livelli: regionale, nazionale ed europeo.



## Posizionamento "Scenari del servizio idrico integrato in Lombardia: il punto di vista delle gestioni"

### SOGGETTI COINVOLTI

Confservizi Lombardia, 15  
aziende associate e REF ricerche

### PERIODO DI REALIZZAZIONE

2024-2025

### DESTINATARI

Regione Lombardia

I gestori del servizio idrico in Lombardia si trovano al centro di una trasformazione profonda in cui l'ammodernamento delle infrastrutture si intreccia con sfide crescenti legate al cambiamento climatico e al rafforzamento dei requisiti regolatori e ambientali.

Tra le principali sfide, evidenziamo le necessità di:

- ridurre gli sprechi e garantire continuità del servizio attraverso, ad esempio, la digitalizzazione delle infrastrutture e la promozione del riuso delle acque reflue depurate;
- bilanciare investimenti e sostenibilità economica della tariffa assicurando un servizio di qualità e accessibile a tutti;
- favorire un graduale processo che permetta, in linea con gli obiettivi della nuova Direttiva Acque Reflue, di raggiungere la neutralità energetica degli impianti di depurazione;
- coinvolgere attivamente i cittadini per diffondere consapevolezza, promuovere comportamenti responsabili e mostrare loro come vengono spese le risorse raccolte tramite la tariffa.

A cavallo tra il 2024 e il 2025, abbiamo promosso un percorso di confronto strutturato, avvalendoci della collaborazione di REF ricerche, per raccogliere i contributi di tutti i gestori idrici associati e per predisporre un documento di posizionamento condiviso che sintetizzasse le istanze delle imprese rispetto a 4 temi:

- **investimenti**
- **sinergie tra operatori**
- **finanza per lo sviluppo**
- **assetto organizzativo.**
- 

L'attività è stata portata avanti attraverso momenti di confronto in plenaria e interviste ai singoli gestori, con la raccolta di 33 testimonianze.

Oltre a evidenziare le sfide, abbiamo formulato una serie di proposte operative e le abbiamo sottoposte all'assessorato competente, tra cui:

- l'emanazione di una legge regionale sulla gestione delle acque meteoriche e del drenaggio urbano;
- il supporto ai gestori nella promozione del riuso delle acque reflue da parte del settore manifatturiero, attraverso contributi e normative ad hoc;
- la revisione del regolamento regionale 6/2019 per equiparare i limiti di depurazione a quelli delle altre regioni e favorire l'accesso ai meccanismi di premialità;
- l'istituzione di tavoli tecnici per individuare interventi prioritari a livello sovra-ambito, dalla resilienza idrica alla gestione dei fanghi;
- la facilitazione nell'accesso al credito per i gestori prossimi alla scadenza delle concessioni, attraverso un fondo di garanzia regionale;
- il rafforzamento della comunicazione verso cittadini e amministratori locali per valorizzare gli investimenti e gli standard qualitativi garantiti dal servizio idrico.

**Il documento di posizionamento è stato presentato a livello regionale all'assessorato competente e, un estratto, è stato pubblicato nella rivista *Economia Pubblica* The Italian Journal of Public Economics and Law.**

“

La relazione con Confservizi CISPEL Lombardia rappresenta, ormai da tanti anni, un valore importante, misurabile anche in termini di benefici derivanti dall'opportunità di **essere parte di una rete** in cui si condividono anche **best practice**. L'Associazione ha creato un ecosistema all'interno del quale il **confronto con altre realtà del territorio** ci permette di innovare e migliorare i nostri servizi.”

Giovanna Pesente,  
Amministratrice Delegata di AqA Srl SB, Gruppo Tea

#### RISULTATI RAGGIUNTI

##### Documento

di posizionamento

14

proposte operative presentate

##### Presentazione

all'Assessorato agli Enti locali, Montagna,  
Risorse energetiche, Utilizzo risorsa idrica

##### Pubblicazione

su Economia Pubblica





*Essere associati a Confservizi Lombardia consente un **confronto costruttivo** e un **approfondimento continuo** sulle tematiche fondamentali per chi lavora nel settore pubblico attraverso la sua rete di imprese e il dialogo con le varie Istituzioni sul territorio."*

**Gianantonio Arnoldi,**  
Amministratore Delegato di CAL SpA

**Audizione**  
**VI Commissione Ambiente**  
**e Protezione civile di Regione Lombardia**  
Linee strategiche regionali per un utilizzo razionale,  
consapevole e sostenibile della risorsa idrica  
2022



In occasione dell'audizione abbiamo portato all'attenzione della Commissione tre criticità strutturali del Servizio Idrico Integrato lombardo:

- la persistente frammentazione gestionale che ostacola una visione complessiva del sistema infrastrutturale e rende meno efficiente la pianificazione degli investimenti;
- la necessità di rafforzare gli investimenti infrastrutturali per fronteggiare gli effetti dei cambiamenti climatici;
- le difficoltà operative dei gestori nel ridurre gli apporti di acque parassite, spesso riconducibili a fattori esterni al controllo delle aziende.

L'intervento aveva l'obiettivo di rafforzare la consapevolezza istituzionale sull'esigenza di politiche regionali orientate all'aggregazione gestionale, alla programmazione di lungo periodo e a un

maggiore coordinamento tra soggetti coinvolti nella tutela della risorsa idrica al fine di migliorare l'efficienza, la qualità del servizio e la capacità di pianificazione degli investimenti e riconoscere i limiti di responsabilità dei gestori rispetto a fenomeni strutturali e fattori esterni.

**Con questa azione abbiamo contribuito a rafforzare il ruolo dei gestori come interlocutori tecnici qualificati, così da creare le condizioni per scelte regolatorie e programmatiche più coerenti con le esigenze operative del servizio e con la tutela degli utenti finali.**

**Position paper**  
PFAS: criticità dei gestori lombardi per l'attuazione  
del nuovo D.lgs. 102/2025  
2025



Nel 2025 ci siamo fatti portavoce delle criticità riscontrate dalle aziende associate in relazione all'entrata in vigore del D.lgs. 102/2025 sulla qualità delle acque destinate al consumo umano.

In occasione di diversi incontri con l'assessorato regionale per l'utilizzo della risorsa idrica, abbiamo evidenziato le principali problematiche operative:

- limiti analitici e strumentali legati all'aumento del numero di analiti PFAS e all'assenza di metodologie standard;
- tempi di adeguamento particolarmente ristretti;
- impatti economici rilevanti dovuti a nuovi investimenti impiantistici e all'incremento dei costi di gestione.

Nel corso dei confronti, abbiamo posto l'attenzione sui potenziali effetti sistemici (rischio di non potabilità delle fonti, responsabilità improprie attribuite ai gestori per inquinamenti di origine antropica e inevitabili ripercussioni tariffarie) e avanzato **due proposte concrete**.

In primo luogo, una proroga dei termini per completare le attività di monitoraggio e consentire una

transizione tecnico-economica più realistica. In secondo luogo, abbiamo chiesto un rafforzamento del supporto regionale, sia sul piano del monitoraggio ambientale (ARPA) sia attraverso misure di semplificazione autorizzativa e risorse dedicate.

**Con queste proposte, abbiamo promosso un approccio pragmatico e graduale all'attuazione della normativa, orientato a coniugare la tutela della salute pubblica con la sostenibilità tecnica, organizzativa ed economica del servizio idrico regionale. La legge di bilancio 2026 ha confermato la validità delle norme europee e italiane che controllano la qualità dell'acqua del rubinetto (inclusi i limiti per alcune sostanze PFAS già monitorate), tuttavia ha prorogato di sei mesi l'entrata in vigore degli adempimenti relativi ai nuovi parametri PFAS.**

“

*La relazione con Confservizi CISPEL Lombardia ha rappresentato per noi un importante fattore di **rafforzamento istituzionale, tecnico e strategico.***

*L'appartenenza al sistema associativo ha favorito il confronto strutturato con altre utility lombarde, consentendo lo scambio di buone pratiche, esperienze operative e modelli gestionali innovativi.”*

Michele Falcone,  
Direttore Generale di Gruppo CAP

“

Essere parte di Confservizi Lombardia per Silea significa prima di tutto **entrare in una comunità che condivide la stessa responsabilità**: garantire servizi pubblici di qualità ai territori, innovandoli continuamente e rendendoli sempre più sostenibili, efficienti e vicini ai cittadini. In un contesto in continua evoluzione – dalla transizione ecologica alla trasformazione digitale, dalle nuove normative alle aspettative sempre più alte delle comunità – siamo convinti che la qualità del servizio non dipenda solo dagli investimenti o dalle infrastrutture, ma anche dalla capacità di **fare squadra, condividere competenze e costruire visioni comuni**. In questo senso, Confservizi Lombardia è per Silea un partner naturale: uno spazio di crescita collettiva, dove la collaborazione diventa uno strumento concreto per creare valore pubblico, ambientale e sociale.”

Francesca Rota,  
Presidente di Silea SpA

### Proposta di riforma

Testo Unico Ambientale D.lgs. 152/2006  
2024



Nel 2024 Confservizi Lombardia ha preso parte al percorso partecipativo indetto da Regione Lombardia per la revisione del Testo Unico Ambientale (D.lgs. 152/2006), grazie a un lavoro congiunto dei settori acqua e ambiente. Sebbene il settore idrico non fosse direttamente interessato nel processo, viste le sinergie crescenti tra i due settori, abbiamo ritenuto importante considerare le norme ambientali in maniera trasversale e coordinata. In questa occasione abbiamo presentato le seguenti esigenze:

- evitare che la semplificazione si traduca in un allentamento delle tutele ambientali, in particolare rispetto alle norme su rifiuti, bonifiche e deposito temporaneo;
- armonizzare le fonti normative, superando il dualismo tra CAM e TQRIF e garantendo coerenza tra regolazione tariffaria e legislazione ambientale;
- superare la TARI tributo in favore della tariffa

puntuale TARIP, come strumento più equo e coerente con il principio “chi inquina paga”;

- pianificare una rete impiantistica regionale di prossimità, con flussi garantiti e meccanismi di mutuo soccorso infraregionale;
- allineare la durata delle concessioni ai piani di ammortamento finanziario, con soglie non inferiori ai 20-25 anni, per consentire una programmazione degli investimenti adeguata alle sfide della transizione climatica ed energetica.

**Con questo documento congiunto abbiamo alimentato il dibattito istituzionale, promuovendo un approccio trasversale orientato a raggiungere una maggiore semplificazione, coerenza normativa e sostenibilità operativa.**

**Position paper**  
Piano Regionale Gestione Rifiuti (PRGR)  
lombardo 2022-2025  
2025



Il Piano Regionale Gestione Rifiuti (PRGR) rappresenta lo strumento di programmazione attraverso cui Regione Lombardia definisce in modo integrato le politiche di prevenzione, riciclo, recupero e smaltimento dei rifiuti. Nell'ambito delle attività di monitoraggio del Piano, nel 2025 abbiamo condiviso con Regione Lombardia alcune riflessioni e proposte operative a partire dalle principali criticità riscontrate sul territorio.

In particolare, abbiamo evidenziato come la riduzione dei rifiuti indifferenziati richieda un cambiamento strutturale che non può basarsi esclusivamente sull'aumento della raccolta differenziata: per questo abbiamo chiesto politiche più incisive in materia di eco-design e un rafforzamento delle filiere del riutilizzo.

Abbiamo, inoltre, sottolineato che il raggiungimento dell'obiettivo dell'83,3% di raccolta differenziata deve essere sostenuto da investimenti mirati per ridurre le disomogeneità tra aree metropolitane e zone a bassa densità abitativa.

Riteniamo altrettanto importante monitorare la qualità delle frazioni raccolte, oltre ai soli quantitativi: per questo abbiamo proposto sistemi di campionamento sistematici e trasparenti, accompagnati da meccanismi di premialità e penalità per i gestori in base ai risultati raggiunti.

Infine, abbiamo segnalato come la scarsa visibilità dei flussi di rifiuti (dalla raccolta fino al trattamento finale) rappresenti ancora una delle principali criticità del sistema e chiesto una mappatura aggiornata degli impianti, delle loro capacità operative e delle tecnologie utilizzate.

**Questo documento offre un contributo concreto e costruttivo all'evoluzione del PRGR, promuovendo una prospettiva orientata al miglioramento continuo, all'efficienza operativa e alla sostenibilità ambientale.**

“

*Fare parte di Confservizi Lombardia, **per un'azienda periferica** come la nostra, rappresenta un'impareggiabile occasione di confronto e sostegno nella gestione dei servizi pubblici che ci vengono affidati; **sapere che non si è soli** ad affrontare le difficoltà che connotano le nostre attività, sempre più soggette ad **ambiziosi obiettivi qualitativi**, cui si devono ispirare ed adeguare, rappresenta un motivo di **conforto ed uno stimolo** a non perdere il passo con le altre realtà”*

Raffaele Pini,  
Consigliere di Secam SpA

## Proposta di Riforma

### Revisione normativa regionale garanzie finanziarie impianti di trattamento rifiuti

2025



Nel 2025 abbiamo preso parte al processo di revisione avviato da Regione Lombardia sui criteri e le garanzie finanziarie richieste ai gestori di impianti di smaltimento e recupero rifiuti<sup>26</sup>.

In particolare, Confservizi Lombardia ha evidenziato l'esigenza di adottare un approccio equi-

librato che possa conciliare la tutela degli enti pubblici con la sostenibilità gestionale dei gestori, favorendo soluzioni in grado di rendere le garanzie finanziarie uno strumento realmente efficace, senza che si traducano in un onere operativo eccessivamente gravoso.

## Partecipazione al Tavolo convocato dall'Assessorato ambiente di Regione Lombardia

### Il sistema di trattamento delle plastiche: le criticità dei gestori lombardi

2026



A partire dal 2025, il sistema di trattamento e riciclo delle frazioni plastiche ha attraversato una fase di crescente difficoltà operativa. La progressiva saturazione dei centri di stoccaggio e la riduzione dei ritiri da parte degli impianti di riciclo hanno messo sotto forte pressione l'intera filiera, evidenziando criticità ormai strutturali (a livello nazionale). Sulla base delle sollecitazioni raccolte abbiamo chiesto e ottenuto un incontro con l'Assessorato all'ambiente di Regione Lombardia finalizzato a presentare le principali preoccupazioni delle aziende lombarde.

In questa occasione abbiamo:

- portato all'attenzione della Regione le numerose segnalazioni provenienti dai gestori pubblici della raccolta, evidenziando come la mancanza di sostenibilità economica possa compromettere il funzionamento del sistema anche in presenza di una dotazione impiantistica adeguata;
- richiamato il rischio di ricadute dirette sulle

tariffe a carico dei cittadini, nel caso di un ulteriore aggravarsi della crisi della filiera;

- proposto alcune misure operative immediate per alleggerire la pressione sul sistema, tra cui l'attivazione di meccanismi di mutuo soccorso tra impianti di riciclo e l'aumento temporaneo dei limiti di stoccaggio nelle fasi più critiche;
- ribadito la necessità di individuare soluzioni strutturali in grado di ristabilire condizioni di sostenibilità economica per il riciclo nel medio-lungo periodo, superando la logica degli interventi emergenziali.

**Nel corso del confronto, Regione Lombardia ha riconosciuto le difficoltà e confermato l'impegno nel rafforzare l'applicazione dei Criteri Ambientali Minimi (CAM) negli appalti pubblici, considerati uno strumento fondamentale per sostenere la domanda di plastica riciclata.**



### Audizione

## III Commissione Sanità e politiche sociali di Regione Lombardia | Linee di sviluppo dell'assetto del sistema socio-sanitario lombardo

2024



In sede di audizione, è stato valorizzato il ruolo strategico svolto dalle farmacie durante la pandemia, sottolineando come la capillarità territoriale e la professionalità degli operatori abbiano garantito continuità assistenziale anche nei momenti più critici.

Abbiamo, tuttavia, ribadito la necessità di trasformare questa esperienza emergenziale in un riconoscimento strutturale del ruolo delle farmacie nel sistema socio-sanitario integrato, proponendo misure volte a consentire:

- la piena valorizzazione delle nuove competenze del farmacista e della "Farmacia dei Servizi";

- l'integrazione con la medicina territoriale per rafforzare l'assistenza di prossimità;
- un supporto per fronteggiare la carenza di farmacisti, analoghi a quelle adottati per altre professioni sanitarie.

**Con questa azione abbiamo contribuito a orientare il dibattito verso un modello di sanità territoriale più inclusiva, capace di ridurre la pressione sulle strutture ospedaliere e valorizzare le competenze professionali già presenti sul territorio.**

“

*La collaborazione con Conservizi Lombardia rappresenta per Garda Uno un valore aggiunto fondamentale: **un luogo di confronto** tra aziende pubbliche, **formazione qualificata e rappresentanza unitaria** nei tavoli istituzionali. Far parte di questa rete significa crescere insieme e **rafforzare la voce delle utility lombarde.**”*

Mario Bocchio,  
Presidente di Garda Uno SpA

**Gruppo di lavoro regionale**  
Attuazione dell'Accordo Collettivo Nazionale  
delle farmacie  
2025



Dal 2025 partecipiamo, in qualità di organizzazione sindacale di categoria, al gruppo di lavoro regionale per l'attuazione Accordo Collettivo Nazionale (ACN) delle farmacie<sup>27</sup>.

Questo riconoscimento istituzionale conferma il nostro ruolo come interlocutore qualificato per le farmacie comunali nella definizione delle regole operative fondamentali: distribuzione dei servizi farmaceutici, collaborazione con il sistema sociosanitario, modalità di remunerazione e bilanciamento tra funzione commerciale e presidio sanitario territoriale.

**La nostra partecipazione ci consente di incidere direttamente sui processi attuativi dell'ACN, garantendo:**

- **una rappresentanza qualificata delle istanze delle farmacie comunali nella definizione delle regole operative;**
- **maggiore coerenza tra disciplina nazionale e applicazione territoriale;**
- **tutela dell'equilibrio economico e gestionale delle farmacie pubbliche, a beneficio della continuità del servizio ai cittadini.**



**Position paper**  
Programma Regionale  
Energia Ambiente e Clima  
2022



Nel 2022 abbiamo preso parte al percorso partecipativo avviato da Regione Lombardia in merito al PREAC – Programma Regionale Energia, Ambiente e Clima – contribuendo al confronto con un documento congiunto dei settori acqua, ambiente ed energia.

Con il documento, abbiamo promosso una visione integrata della transizione energetica, ponendo l'attenzione su:

- la valorizzazione delle società in house nella creazione di comunità energetiche rinnovabili. In particolare per realizzare attività di informazione e formazione verso gli Enti Locali al fine di creare le condizioni per forniture di energia a prezzo stabile e costante nel tempo, riducendo la variabilità dei prezzi energetici e comportando, quindi, un minor rischio d'impresa e una maggiore propensione agli

investimenti, a tutto vantaggio delle tariffe finali pagate dai consumatori;

- la necessità di misure regionali coerenti con le disposizioni ARERA in merito all'efficientamento energetico del servizio idrico integrato;
- la valorizzazione della produzione di energia termica dai termovalorizzatori per il teleriscaldamento;
- la necessità di sistemi di incentivazione specifici per premiare esempi virtuosi di economia circolare.

**Con questo contributo abbiamo inteso valorizzare le utility pubbliche come attori chiave della transizione ecologica, capaci di coniugare sostenibilità ambientale, economica e tariffaria.**

<sup>27</sup> Decreto regionale n. 6165 del 5 maggio 2025



*Far parte di Confservizi CISPEL Lombardia significa avere la possibilità di **attivare sinergie e di condividere esperienze**, a tutti i livelli organizzativi. L'Associazione rappresenta per le utility lombarde un punto di riferimento e uno "strumento" in grado di fare la differenza. Essere parte di Confservizi Lombardia ha rappresentato un fattore abilitante lungo il percorso che ci ha portato a conseguire la certificazione ISO 55001: la **partecipazione ai gruppi di lavoro** ed il **confronto continuo con altre utility** del territorio lombardo ci hanno permesso infatti di affrontare il progetto con una visione più ampia e condivisa*

**Pierangelo Bertocchi,**  
Amministratore Delegato di Uniaque SpA (in carica fino al 11.05.2026)



### Position paper Infrastrutture, sviluppo e ambiente: strategie e programmi per il futuro 2023



Il sistema produttivo lombardo è costituito per la maggior parte da PMI e oltre il 90% degli appalti delle aziende associate è vinto da aziende del territorio di piccole e medie dimensioni, legate ad Assimpredil Ance.

In occasione delle elezioni regionali, abbiamo sviluppato una collaborazione con Assimpredil Ance, organizzando tre incontri con i candidati alla Presidenza (Letizia Moratti, Pierfrancesco Majorino e Attilio Fontana).

Le proposte condivise da entrambe le associazioni nel documento "Infrastrutture, sviluppo, ambiente: strategie e programmi per il futuro" mirano a creare un sistema orientato a:

- premiare la qualità e la responsabilizzazione delle imprese, con l'obiettivo di favorire condotte virtuose e collaborative, capaci di introdurre innovazione e di contribuire al perseguimento dell'interesse pubblico anche attraverso la filiera delle imprese coinvolte nel processo costruttivo. Ad esempio, albi dedicati alle piccole e medie imprese o l'introdu-

zione di criteri premiali nella valutazione delle offerte;

- semplificare e snellire il sistema: la crescente capacità di innovazione e disponibilità di risorse da parte delle aziende deve essere accompagnata da condizioni che permettano di dare concretezza agli obiettivi di sostenibilità, riducendo ad esempio i tempi e la complessità degli iter autorizzativi;
- investire nelle competenze e nella formazione tecnica e professionale, anche alla luce delle difficoltà a reperire personale specializzato, attraverso la valorizzazione dei percorsi di formazione professionale e degli ITS, per contrastare la carenza di personale specializzato.

**Con questa iniziativa abbiamo rafforzato il dialogo tra il sistema delle utility, la filiera delle costruzioni e decisori politici, con l'intento di contribuire a una visione condivisa di sviluppo sostenibile del territorio.**

## LIVELLO NAZIONALE

### Il contributo nella regolazione dei servizi pubblici con ARERA e ANAC

#### Consultazioni ARERA 2023



Nel corso del 2023 abbiamo partecipato attivamente a **5 consultazioni pubbliche** promosse da ARERA<sup>28</sup> sul settore dei rifiuti urbani, intervenendo nel processo di definizione delle nuove regole tariffarie, contrattuali e di qualità del servizio.

La nostra azione si è concentrata sulla necessità di accompagnare l'evoluzione regolatoria con un approccio realistico e coerente con le condizioni operative dei territori lombardi.

In particolare, abbiamo:

- proposto il passaggio da una valutazione puramente quantitativa della raccolta differenziata a una valorizzazione della qualità dei materiali, suggerendo il riconoscimento tariffario degli investimenti in educazione ambientale, tecnologie e tracciabilità;
- sostenuto una visione integrata di riuso e riciclo, superando la logica di contrapposizione e valorizzando strumenti complementari come i sistemi di deposito cauzionale;

- evidenziato la necessità di tariffe eque, capaci di riflettere le specificità territoriali (densità abitativa, conformazione del territorio, modelli di raccolta);
- segnalato le criticità applicative nel contesto lombardo nel dibattito sui contratti di servizio, sottolineando l'importanza di garantire durate contrattuali coerenti con gli investimenti richiesti, soprattutto nelle gestioni integrate, e di prevedere margini di flessibilità per adeguarsi a innovazioni tecnologiche e a obiettivi ambientali in evoluzione.

**Con questa azione abbiamo inteso tutelare la sostenibilità economica dei gestori, la stabilità dei rapporti contrattuali e la continuità degli investimenti necessari al miglioramento ambientale del servizio oltre a portare all'attenzione dell'Autorità una lettura concreta delle dinamiche territoriali.**

“

*Il dialogo costante promosso da Confservizi CISPEL Lombardia ci ha permesso di **confrontarci con altri operatori** su temi di **economia circolare**, gestione delle risorse e innovazione nei servizi di igiene urbana. L'Associazione rappresenta, inoltre, un canale importante per **dare valore alle iniziative** che contribuiscono agli Obiettivi dell'Agenda 2030. La possibilità di raccontare la nostra esperienza nel Bilancio di Mandato rafforza il riconoscimento del lavoro svolto e dei risultati ottenuti.”*

Massimo Di Domenico,  
Presidente di Service 24 Ambiente Srl

## Consultazioni ARERA

2024



Nel 2024 abbiamo partecipato a **2 consultazioni** ARERA<sup>29</sup>, relative all'estensione degli strumenti di tutela dell'utenza al settore dei rifiuti e alla definizione di uno schema tipo per i bandi di gara.

Pur condividendo l'obiettivo di rafforzare la tutela dei cittadini (come avviene negli altri settori regolati), abbiamo sottolineato la necessità di un percorso graduale e sostenibile (anche alla luce delle specificità lombarda caratterizzata da una molteplicità di operatori e diverse forme gestionali), e posto l'attenzione su:

- l'interoperabilità dei sistemi informatici prima dell'introduzione di nuovi canali di segnalazione;
- la necessità di tempistiche realistiche per l'implementazione degli strumenti;
- chiarezza sui meccanismi di copertura dei costi, nel rispetto della trasparenza tariffaria.

Sul tema delle gare, abbiamo invece sostenuto un'impostazione finalizzata a valorizzare:

- la capacità di proporre soluzioni innovative;
- l'esperienza gestionale maturata nel tempo;
- la gestione integrata dell'intero ciclo dei rifiuti.

**Con questi interventi ci siamo fatti portavoce delle istanze delle associate evidenziando la necessità di un'impostazione regolatoria più equilibrata finalizzata a evitare il rischio di nuovi oneri organizzativi non sostenibili e promuovendo modelli di affidamento orientati all'efficienza e alla qualità del servizio.**

## Consultazioni ARERA

2025



Nel 2025 abbiamo risposto a **8 consultazioni** promosse dall'Autorità di regolazione<sup>30</sup>, confermando un ruolo attivo e costante nella rappresentanza delle esigenze delle aziende lombarde del settore rifiuti. I principali ambiti di intervento hanno riguardato:

- la separazione contabile: abbiamo chiesto maggiore chiarezza sui soggetti obbligati, tempi di applicazione adeguati e semplificazioni per le attività marginali;
- la qualità del servizio: abbiamo evidenziato i limiti degli indicatori che dipendono da fattori esterni al controllo dei gestori e, per questa ragione, abbiamo proposto una fase di monitoraggio prima dell'introduzione di meccanismi premianti o penalizzanti;
- la struttura tariffaria: abbiamo segnalato criticità nella proposta di accorpamento dei co-

sti (pur condividendo l'obiettivo di maggiore trasparenza) e il rischio di mandare messaggi distortivi per i cittadini più virtuosi (con l'accorpamento dei costi di trattamento del differenziato e dell'indifferenziato);

- il metodo tariffario 2026–2029, con particolare attenzione alla gestione dei ricavi da materiali ed energia, all'aumento dei costi di trattamento e alla definizione di soglie di performance realistiche.

**L'azione dell'Associazione ha contribuito a rendere il confronto regolatorio più aderente alla realtà operativa, a tutela dei gestori da possibili penalizzazioni ingiustificate.**

<sup>28</sup> Consultazioni n. 643/2022; n. 214/2023; n. 262/2023; n. 275/2023 e n. 514/2023

<sup>29</sup> Consultazioni n. 420/2024 e 450/2024

<sup>30</sup> Consultazioni n. 146/2025; n. 147/2025; n.179/2025; n. 180/2025; n. 235/2025; n. 246/2025; n. 248/2025 e 249/2025



*Confservizi Lombardia è per noi un partner strategico: ci ha garantito nel corso degli anni **rappresentanza efficace** nei tavoli istituzionali, **aggiornamento normativo tempestivo e preziose occasioni di confronto** con altre aziende del settore, generando valore concreto per la nostra organizzazione"*

Giordano Romano,  
Direttore Generale di Saronno Servizi SpA

### Consultazioni ARERA

2023



Nel 2023 abbiamo partecipato a **2 consultazioni** ARERA dedicate alla definizione delle nuove regole economiche del servizio di teleriscaldamento<sup>31</sup>. In queste sedi abbiamo evidenziato il ruolo strategico del teleriscaldamento nella transizione energetica, segnalando il rischio che regole troppo rigide frenino lo sviluppo del settore.

In particolare, abbiamo avanzato proposte per:

- tutelare gli operatori medio-piccoli, spesso caratterizzati da minore capacità di accesso al credito;
- garantire una remunerazione del capitale co-

- erente con le condizioni reali di mercato;
- incentivare nuovi investimenti, soprattutto nel recupero di calore industriale e nello sviluppo di nuove reti;
- riconoscere la varietà dei modelli operativi (acquisto di calore da terzi, cogenerazione, costi concessori).

**Con entrambi i contributi abbiamo contribuito a rafforzare una visione del teleriscaldamento come infrastruttura strategica di lungo periodo.**

### Audizione | ANAC

Digitalizzazione degli appalti pubblici: valutazioni su obblighi e conseguenti criticità a carico del settore farmaceutico pubblico

2024



Nel 2024 abbiamo preso parte a un confronto con ANAC sulle nuove procedure di digitalizzazione degli acquisti pubblici, segnalando le criticità specifiche delle farmacie comunali.

In occasione di un'audizione con l'Autorità abbiamo evidenziato l'incompatibilità tra procedure standardizzate e l'operatività quotidiana delle farmacie pubbliche, che devono garantire rapidità e continuità nell'approvvigionamento di farmaci e dispositivi. A questo proposito, abbiamo proposto una deroga normativa che consenta modalità

semplificate di affidamento diretto, coerenti con il ruolo sanitario delle farmacie.

**Questa azione ha consentito di portare le istanze di un settore spesso assimilato impropriamente ad altre stazioni appaltanti, al fine di tutelare la sostenibilità gestionale delle farmacie comunali e, indirettamente, la continuità del servizio ai cittadini.**

## LIVELLO EUROPEO

### Il contributo al dibattito comunitario



#### Position paper Manifesto d'azione 2024–2029 2024



In vista delle elezioni europee del giugno 2024, abbiamo promosso - in collaborazione con Assimpredil Ance - l'incontro "Costruire un'Europa più sostenibile: strategie e programmi per il futuro", presentando ai candidati lombardi al Parlamento europeo il "Manifesto d'azione 2024-2029" un documento strategico con 10 messaggi chiave.

Con questo manifesto abbiamo ribadito il ruolo centrale delle utility pubbliche e delle farmacie comunali nella transizione ecologica e digitale, evidenziando la necessità di un quadro normativo europeo che:

- riconosca le specificità territoriali;
- sostenga gli investimenti senza gravare sulle tariffe;

- garantisca condizioni di concorrenza eque rispetto agli operatori privati;
- valorizzi il contributo delle utility all'economia circolare, alle energie rinnovabili e alla digitalizzazione dei servizi.

**Grazie a questa iniziativa abbiamo rafforzato la nostra visibilità e contribuito a inserire le istanze delle imprese pubbliche nel dibattito sulle future politiche comunitarie, favorendo una maggiore consapevolezza del loro ruolo come attori concreti del Green Deal nei territori.**

<sup>31</sup> Consultazioni n. 388/2023 e 546/2023

“

*La relazione con Confservizi CISPEL Lombardia porta benefici grazie alla sua costanza nel tempo. L'azienda ha la possibilità di **fruire delle attività messe a disposizione** - ad esempio **corsi di formazione specifici** - e di far parte di una **rete comunicativa diffusa** che dà valore al lavoro delle aziende che si occupano di servizi essenziali.”*

Marco Canzi,  
Vicepresidente di Gruppo Acinque



**SERVIZI DEDICATI  
ALLE IMPRESE  
ASSOCIATE**

**20**

laboratori di analisi del settore idrico coinvolti nel progetto "Prove interlaboratorio"

**92%**

farmacie associate che hanno aderito all'ultima gara farmaci

**2**

conciliazioni sindacali a cui l'Associazione ha fornito un supporto gratuito

Oltre all'attività di rappresentiamo siamo al fianco delle imprese associate con un approccio concreto e personalizzato. Attraverso un supporto in materia legislativa, giuridica, contrattuale e amministrativa e servizi dedicati, accompagniamo le aziende nella gestione quotidiana, nella loro crescita e nei processi di transizione verso modelli più innovativi e sostenibili.

“

*In un mercato in cui si sono affacciati player di dimensioni globali, le piccole aziende locali di servizi pubblici hanno bisogno di supporto per attività e competenze non acquisibili in economia. **Confservizi CISPEL Lombardia** rappresenta un **supporto per accedere a quei servizi che ci aiutano a sostenere la competitività.**"*

**Roberto Mastromatteo,**  
Presidente di AMF SpA

## Gara comunitaria per l'acquisto di farmaci e parafarmaci

### SOGGETTI COINVOLTI

Confservizi Lombardia, aziende associate, operatori economici, consulenti

### PERIODO DI REALIZZAZIONE

2022-in corso

### DESTINATARI

Aziende aderenti, operatori economici

Le farmacie necessitano di approvvigionarsi con continuità di farmaci e parafarmaci, i quali sono prodotti ad alto consumo e soggetti a dinamiche di mercato che richiedono procedure di acquisto strutturate. In risposta a questa esigenza, organizziamo da oltre 20 anni una gara comunitaria per la fornitura di farmaci e parafarmaci: uno strumento consolidato che trasforma la dimensione collettiva in vantaggio competitivo. Si tratta di un servizio completo che comprende la gestione di tutti gli adempimenti amministrativi e procedurali. L'iniziativa è rivolta alle aziende associate o alle aziende aderenti alle Confservizi regionali, in virtù del Coordinamento Confservizi Nord Italia.

La gara copre le principali categorie merceologiche del settore (farmaco etico, generico e parafarmaco) garantendo alle aziende aderenti un approvvigionamento completo attraverso un'unica procedura, senza dover ricorrere a trattative

separate per ciascuna categoria. Nel corso del mandato abbiamo organizzato e seguito 3 procedure, per un valore complessivo di oltre 1,2 miliardi di euro. La gara farmaci è uno dei servizi con il più alto tasso di adesione tra le iniziative dell'associazione: nella procedura tutt'ora attiva hanno infatti partecipato il 92% delle aziende associate.

Inoltre, questo servizio ci ha dimostrato una capacità di attrazione che ha prodotto un duplice effetto. Da un lato, diverse aziende lombarde hanno scelto di associarsi proprio per poter accedere al servizio, contribuendo direttamente alla nostra crescita. Dall'altro, la procedura ha attirato anche aziende aderenti alle Confservizi regionali, consentendoci di ampliare il perimetro geografico del servizio stesso e rafforzando la dimensione sovra-regionale dell'iniziativa nell'ambito del Coordinamento Confservizi Nord Italia.

	Gara farmaci 2022-2023	Gara farmaci 2024-2025	Gara farmaci 2026-2027
Farmacie associate aderenti al servizio	90%	90%	92%
N. di aziende partecipanti	82	89	82
Farmacie beneficiarie	306	324	214
Sconto medio ponderato	34,50%	34,65%	34,06%
Valore dell'appalto	163.753.450 €	541.618.367 €	537.448.538,86 €

### RISULTATI RAGGIUNTI

**1,2 mld €**

valore delle 3 procedure di appalto realizzate e seguite

**34%**

sconto medio ottenuto

**Dal 90% al 92%**

farmacie associate aderenti al servizio



*Essere membri di Confservizi CISPEL Lombardia significa non solo beneficiare di **percorsi formativi di eccellenza** e di una **rappresentanza istituzionale autorevole**, ma anche partecipare a un **laboratorio continuo di innovazione** dove lo scambio di esperienze tra utility genera soluzioni di valore per tutta la cittadinanza."*

**Alessandro Lanfranchi,**  
**Amministratore Delegato di Padania Acque SpA**

### **Conciliazioni sindacali**

Su delega della federazione nazionale Confservizi, firmataria del CCNL CONFSE-RVIZI-FEDERMANAGER per i dirigenti delle aziende di pubblica utilità, assistiamo gratuitamente le aziende associate nelle conciliazioni in sede sindacale dei dirigenti.

Tramite un'apposita delega degli organismi nazionali, dal 2024 possiamo assistere le imprese associate nelle procedure di conciliazione sindacale e nella predisposizione di accordi aziendali sul premio di risultato.

Nel corso del mandato, l'Associazione ha fornito il proprio supporto a 2 procedure di conciliazioni sindacali.

### **Prove interlaboratorio per il settore acqua**

Nel corso del mandato, Confservizi Lombardia ha promosso tre edizioni del progetto biennale "Prove interlaboratorio" con la partecipazione congiunta di Confservizi Cispel Toscana e UNICHIM - ente accreditato secondo la norma UNI CEI EN ISO/IEC 17043:2010.

Il progetto è strutturato in 3 cicli di prova all'anno durante i quali i soggetti, anonimamente, effettuano le analisi su determinati parametri (azoto, fosforo, solidi sospesi...). Al termine di ciascuna prova viene redatta un'elaborazione statistica dei risultati e una valutazione individuale della prestazione dei laboratori partecipanti. L'iniziativa offre l'opportunità di verificare la capacità di esecuzione di prove specifiche (Proficiency testing - PT), promuove e accresce la cultura della qualità e permette approfondimenti su parametri di prova che presentano criticità e sulle prestazioni di tecniche analitiche diverse.

L'attività, valutata positivamente dalle aziende associate per il valore qualificante dal punto di vista industriale, ha coinvolto tutti i gestori idrici lombardi che complessivamente contano 20 laboratori analisi.

## Supporto nell'elaborazione dei Piani Economico Finanziari per il periodo regolatorio 2022-2025

Upel Italia e Confservizi Lombardia hanno attivato un servizio di supporto ai Comuni e ai gestori del servizio di igiene ambientale per la predisposizione dei Piani Economici Finanziari (PEF), a seguito delle modifiche normative in materia.

Il servizio, realizzato in collaborazione con REF ricerche, ha previsto una serie di attività offerte tramite un portale dedicato:

- supporto alla predisposizione del PEF 2022-2025 grezzo dei Comuni;
- supporto alla predisposizione del PEF grezzo 2022-2025 del gestore;
- attività di coordinamento e finalizzazione del PEF 2022-2025 definitivo.

Al progetto hanno aderito 3 aziende associate.

## Biblioteca aziendale

Custodire e valorizzare il patrimonio delle aziende pubbliche è tra i nostri obiettivi. Per questa ragione, abbiamo creato una biblioteca aziendale, una delle prime sul territorio lombardo, all'interno della quale è conservato il patrimonio bibliografico del CIRIEC (Centro italiano di ricerca e d'informazione sulle imprese pubbliche e di pubblico interesse) e l'Archivio storico Roberto Tremelloni (politico, e sostenitore dello sviluppo delle imprese pubbliche locali). Nella nostra biblioteca aziendale, inserita nel sistema bibliotecario CSBNO (Culture Socialità Biblioteche Network Operativo), sono raccolti oltre 1.400 volumi di economia e giurisprudenza di settore, di storia delle aziende del trasporto pubblico e del sistema ferroviario italiano, oltre a pubblicazioni internazionali delle aziende pubbliche europee.

“

*Partecipare al sistema associativo di Confservizi Lombardia rappresenta un valore aggiunto strategico per la nostra operatività. L'Associazione offre un **supporto fondamentale nell'aggiornamento continuo normativo e tecnico**, nella formazione del personale e nella gestione degli ambiti complessi, come le gare per i farmaci e la **predisposizione dei piani finanziari secondo il metodo ARERA**. L'appartenenza a questo sistema associativo si traduce in un vantaggio competitivo e una maggiore sicurezza procedurale per l'intera organizzazione, crescita professionale e capacità di affrontare con consapevolezza le sfide quotidiane del settore.”*

Piero Bonasegale,  
Presidente di AMAGA SpA

COMUNICAZIONE  
E ATTIVITÀ  
EDITORIALE

Rinnovata

la veste grafica  
della rivista  
"Servizi&Società"

Riconosciuta  
in Scopus<sup>32</sup>

la rivista  
"Economia  
Pubblica"

110

interviste  
radiofoniche  
alle aziende  
associate  
realizzate nel  
mandato

La comunicazione è uno strumento di relazione e valore, che permette di costruire connessioni, condividere esperienze, diffondere conoscenza e promuovere il ruolo strategico dei servizi pubblici locali nel tessuto economico e sociale della regione.

In un contesto caratterizzato da complessità normativa, tecnica e ambientale, nel corso del mandato abbiamo promosso iniziative finalizzate a rendere accessibili ai cittadini e ai nostri stakeholder le iniziative e le scelte delle aziende pubbliche e i loro impatti sul territorio.

<sup>32</sup> Scopus è una banca dati internazionale che indicizza le pubblicazioni scientificamente rilevanti

“

*L'adesione a Confservizi Lombardia rappresenta un'importante opportunità di **crescita e confronto**. In particolare, consente di dare **ampia visibilità alle iniziative** e alle attività societarie su scala nazionale, **valorizzando le esperienze e i risultati raggiunti**. Allo stesso tempo, favorisce il dialogo e lo scambio di buone pratiche con realtà analoghe, permettendo un confronto costante con altri operatori del settore e contribuendo al miglioramento continuo dei servizi offerti."*

Giorgio Ginelli,  
Presidente di Coinger Srl

## Progetti radiofonici

### SOGGETTI COINVOLTI

Confservizi Lombardia, aziende associate, partner, 2 emittenti radiofoniche (Radio Lombardia, Radio Marconi)

### PERIODO DI REALIZZAZIONE

2022-in corso

### DESTINATARI

Cittadini

Nel 2022, abbiamo lanciato “Servizi&Società, la voce dell’economia circolare e sostenibile”, un appuntamento settimanale all’interno del format “Pane al Pane”, di Radio Lombardia.

Attraverso interviste e approfondimenti con rappresentanti delle aziende associate, esperti e rappresentanti istituzionali, questo progetto ha consentito di diffondere le strategie industriali e le buone pratiche di sostenibilità delle aziende associate sui territori e valorizzare le sinergie sviluppate all’interno dell’Associazione.

Inoltre, dal 2026, abbiamo sviluppato una collaborazione con Radio Marconi che ha consentito di promuovere la rubrica settimanale “Le parole delle utility”, ospitata da Fabio Pizzul.

Attraverso la selezione e l’analisi di specifiche parole - spesso tecniche o di uso settoriale – il progetto intende rendere accessibile e comprensibile al pubblico il linguaggio delle utility, contribuendo a colmare il divario informativo che talvolta caratterizza il confronto sui temi legati a questi settori. Questa iniziativa nasce dalla consapevolezza che molti termini tecnici, pur incidendo direttamente sulla qualità della vita delle persone, risultano spesso poco comprensibili al grande pubblico. Attraverso un linguaggio chiaro e divulgativo, la rubrica intende promuovere una cultura dei servizi pubblici locali, contrastando semplificazioni e disinformazione e valorizzare l’impatto economico, sociale e ambientale generato dalle imprese associate sui territori.

### RISULTATI RAGGIUNTI

**100**

puntate realizzate complessivamente con i due programmi radiofonici

**35.000**

ascoltatori stimati (Radio Lombardia)

**60.000**

ascoltatori stimati (radio Marconi)

**110**

aziende intervistate

**Replay**

delle interviste sul canale Youtube dell’Associazione

## Attività di informazione e aggiornamento

Attraverso i nostri canali editoriali e digitali, ci impegniamo a fornire un servizio di aggiornamento sulle tematiche di interesse delle aziende associate con circolari periodiche e newsletter mensili.

### Confservizi informa

È il servizio di aggiornamento dedicato alle nostre associate attraverso la trasmissione di circolari.

Le circolari possono riguardare tematiche che accomunano tutte le aziende pubbliche, indipendentemente dal settore di rappresentanza (novità normative, provvedimenti delle Autorità competenti, anticorruzione, trasparenza, governance societaria...), o specificità di settore (delibere dell'Autorità di riferimento, linee guida di settore, consultazioni...).

Attraverso un'attività di monitoraggio e approfondimento accurato delle disposizioni e dei documenti, mettiamo a disposizione uno strumento che:

- contribuisce a mantenere gli associati informati e aggiornati sulle tematiche di interesse;
- permette agli associati di ricevere un'analisi sugli aspetti più rilevanti della materia, facilitando la comprensione delle tematiche e riducendo il tempo necessario per l'elaborazione delle informazioni contenute nel documento al quale la circolare rimanda;
- favorisce il coinvolgimento delle aziende associate, in termini di rappresentanza e raccolta dei bisogni.

Nel mandato sono state inviate, complessivamente, 120 circolari.



È la nostra newsletter mensile che diffonde novità e progetti.

La newsletter rappresenta uno strumento di fidelizzazione che permette di condividere con associati e non associati la nostra attività.

Nel corso del mandato sono state inviate complessivamente 60 **newsletter**.

Per favorire ulteriori canali diretti e favorire l'interazione con tutti i nostri stakeholder, siamo presenti sui principali social network (Facebook, X, Instagram e LinkedIn) e abbiamo un nostro canale YouTube.

	2022	2026	Variazione nel mandato
Follower Facebook	582	622	+7%
Follower X	666	645	-3%
Collegamenti LinkedIn	486	1.629	+235%
Follower IG (dal 2025)	pagina non attiva	113	

Le modalità di comunicazione digitale si sono profondamente evolute, richiedendo un approccio sempre più dinamico. Per questa ragione, a partire dal 2025 ci siamo avvalsi della collaborazione di un social media manager, con l'obiettivo di valorizzare la nostra presenza sui canali social e strutturare una strategia più coerente e mirata, aumentando la visibilità delle nostre attività e abbracciando le tendenze del momento per favorire un maggiore coinvolgimento della nostra rete.

**Pubblicazioni** Nell'ambito delle attività, attraverso le riviste e i progetti di ricerca, raccontiamo l'evoluzione del mondo dei servizi pubblici con l'obiettivo di favorire la diffusione della cultura e la crescita del settore pubblico.

#### **Servizi&Società**

Da più di 40 anni, raccontiamo il mondo dei servizi pubblici con Servizi&Società, la nostra rivista quadrimestrale che mette in connessione imprese, istituzioni ed esperti. Ogni numero è un'occasione per dare voce alle esperienze concrete delle aziende associate, alle strategie e alle innovazioni che nascono dal territorio. Oltre agli editoriali, le interviste e gli approfondimenti di settore, dal 2023 ciascun numero della rivista dedica uno spazio al Coordinamento Confservizi Nord Italia con l'obiettivo di valorizzare l'azione di sistema. Dal 2025 la rivista ha una nuova veste grafica, una nuova linea editoriale e un nuovo modo di raccontare le imprese che generano valore.

#### **Economia Pubblica – The Italian Journal of Public Economics and Law**

Nel 2018 abbiamo acquisito, insieme a Fondazione CAP e Fondazione Utilitatis, la storica testata quadrimestrale Economia Pubblica – The Italian Journal of Public Economics and Law edita da Franco Angeli. La rivista, articolata in una sezione accademica e una divulgativa (Agenda delle utility), si pone l'obiettivo di trattare trasversalmente tematiche di economia e diritto, con uno sguardo analitico aperto sull'Europa ma saldamente radicato nella realtà italiana. Nel corso del mandato ci siamo impegnati per rafforzare il posizionamento della rivista in ambito accademico e per favorirne la consultazione. A dicembre 2022, Economia Pubblica ha ottenuto il riconoscimento in Scopus, la banca dati internazionale che seleziona e indicizza le pubblicazioni scientificamente rilevanti. Questo traguardo, oltre a segnare un riconoscimento del valore della qualità scientifica, rappresenta un salto di autorevolezza della rivista e dà atto del proficuo lavoro svolto dalla redazione e dal comitato editoriale.

“

*La relazione con Confservizi CISPEL Lombardia rappresenta per la nostra società un importante **punto di riferimento** per il confronto e la crescita del servizio pubblico locale. Attraverso la partecipazione alle attività dell'associazione abbiamo potuto beneficiare di **occasioni strutturate di scambio di esperienze, aggiornamento normativo e condivisione di buone pratiche** con altri gestori, rafforzando la qualità delle nostre scelte strategiche e operative.”*

Vincenzo Lombardo,  
Direttore Generale di Lario Reti Holding SpA

## La prima ricerca sulle farmacie pubbliche lombarde

### SOGGETTI COINVOLTI

Confservizi Lombardia, aziende associate, KPMG, Franco Angeli Editore, Assofarm, Anci Lombardia

### PERIODO DI REALIZZAZIONE

2024-2025

### DESTINATARI

Aziende associate,  
Comuni lombardi,  
Regione Lombardia

Le 468 farmacie comunali lombarde rappresentano un presidio sanitario di prossimità di fondamentale importanza per i cittadini e per il sistema sanitario regionale.

Per comprenderne le dinamiche evolutive e supportare le aziende associate nella definizione di strategie efficaci, abbiamo promosso un progetto di ricerca organico e sistematico sul settore, realizzato in collaborazione con KPMG e pubblicato nel 2025 da Franco Angeli.

La ricerca Le farmacie comunali lombarde. Dinamiche attuali e prospettive future si caratterizza per un approccio multidimensionale. Combinando l'analisi di dati e il coinvolgimento diretto delle aziende associate con questionari e interviste, lo studio restituisce una fotografia del comparto secondo

quattro assi di indagine: territorio, performance economico-finanziaria, personale e modelli di servizio. Il perimetro analizzato copre l'intero sistema delle farmacie comunali lombarde.

Destinata a istituzioni, aziende pubbliche e stakeholder del settore, la pubblicazione si propone non come punto di arrivo, ma come strumento di dialogo e di orientamento strategico, con l'obiettivo di garantire alle farmacie comunali un ruolo sempre più centrale nella sanità di prossimità del futuro. La scelta di investire in un progetto di ricerca strutturato e inedito, a livello regionale, assume un valore strategico preciso: offrire una lettura sistematica e approfondita di un settore spesso poco visibile, rafforzare la rappresentanza del comparto e promuovere un dialogo costruttivo con le istituzioni regionali e nazionali.

### RISULTATI RAGGIUNTI

**50%**

aziende associate che hanno attivamente alla raccolta dei dati qualitativi

**250**

copie omaggio distribuite

**Convegno dedicato**

**Presentazione**

della ricerca nel podcast del Centro Studi Borgogna

**Copertura medica**

su riviste online di settore e su stampa regionale e nazionale (Il Giorno e Il Sole 24Ore)

# SVILUPPARE COMPETENZE PER CRESCERE

Le persone rappresentano il motore della crescita aziendale.

Per questo motivo investiamo con continuità nella formazione, progettando percorsi dedicati e iniziative di alta specializzazione, con l'obiettivo di accompagnare l'evoluzione delle competenze e sostenere il futuro del comparto pubblico.

**7.134**

persone formate nel mandato

**423**

corsi di formazione realizzati di cui 123 gratuiti

**762**

accessi alle piattaforme e-learning nel mandato

**50%**

corsi realizzati su richiesta delle associate

**4**

edizioni del Master "Gestione dei servizi pubblici e delle utilities"

**137.500€**

valore delle 55 borse di studio erogate, a totale copertura delle spese del Master

Ogni anno proponiamo un ampio programma formativo gratuito: corsi, webinar e seminari che spaziano dalla sicurezza sul lavoro alla comunicazione, dalla sostenibilità alle competenze manageriali, trasversali o legate alle specificità settoriali.

Con l'intento di proporci come punto di riferimento per la crescita professionale delle aziende associate, rispondiamo anche alle esigenze specifiche realizzando percorsi personalizzati su richiesta. Questi programmi sono progettati in sinergia con le aziende e possono essere svolti in presenza, nella sede dell'impresa o in modalità online con calendari flessibili e costi agevolati riservati esclusivamente agli associati. Inoltre, mettiamo a disposizione due piattaforme e-learning che consentono l'apprendimento continuo in totale autonomia, permettendo di seguire i corsi in modalità asincrona, adattandosi alle specifiche esigenze operative del personale.

In relazione ai fondi interprofessionali, affianchiamo le aziende associate interessate a cogliere l'opportunità di accedere a percorsi di formazione finanziata con Fonservizi (Fondo Formazione dei Servizi Pubblici Industriali). In collaborazione con l'Università Milano-Bicocca e il CESISP, siamo tra i promotori del Master di I livello in Gestione dei Servizi Pubblici e delle Utilities, un percorso formativo rivolto a chi lavora – o desidera lavorare – nel mondo dei servizi pubblici locali, con l'obiettivo di formare nuove figure professionali capaci di coniugare efficienza, innovazione e responsabilità sociale.

**FORMAZIONE  
GRATUITA  
PER LE IMPRESE  
ASSOCIATE**

Ogni anno organizziamo corsi, convegni, seminari e webinar su diverse tematiche:

**Salute e sicurezza sul lavoro:** corsi in materia di sicurezza, tra cui corsi base e di aggiornamento per preposti, dirigenti, formatori, RLS e ASPP/RSPP, nonché corsi di primo soccorso e antincendio. Nel corso del mandato, queste attività formative sono state realizzate in collaborazione con Formawork e la Fondazione Rubes Triva, ente bilaterale riconosciuto con la partecipazione di Utilitalia, CGIL, FIT CISL, FIADEL e ULTRATRASPORTI. Per garantire una pianificazione aderente alle reali esigenze, somministriamo periodicamente alle aziende associate un questionario per la rilevazione dei fabbisogni formativi.

**Governance, normativa e compliance:** iniziative dedicate ai temi della regolazione, delle riforme, degli appalti, della responsabilità amministrativa e degli adempimenti normativi. Nel corso del mandato, è stato dedicato ampio spazio ai modelli organizzativi 231/2001, al Codice dei Contratti Pubblici e alla riforma e riordino dei Servizi Pubblici Locali, nonché alla regolazione tariffaria ARERA (MTR2, MTR3, periodo regolatorio idrico) e al metodo tariffario rifiuti.

**Sostenibilità e innovazione territoriale:** iniziative orientate ad approfondire tematiche ESG e allo sviluppo innovativo del territorio. Tra gli esempi di iniziative organizzate durante il mandato rientrano progetti formativi inerenti alle Comunità Energetiche Rinnovabili (CER), la sobrietà energetica, l'innovazione e la sostenibilità nei servizi pubblici. Accanto agli approfondimenti tecnici, sono stati proposti momenti di riflessione strategica e di confronto collettivo. Area tecnica: formazione specialistica tecnico-scientifica dedicata, in particolare, al gruppo di lavoro laboratori analisi. I corsi di formazione hanno affrontato temi quali la statistica base e avanzata, l'incertezza di misura, inclusa quella microbiologica, e l'incertezza di campionamento, le tecniche analitiche per i composti aloacetici e le tecniche di campionamento di acque, reflui, scarichi e rifiuti secondo la norma ISO 10802. Sono stati inoltre trattati i contenuti della nuova Direttiva europea sulle acque destinate al consumo umano e le procedure per gli acquisti dei laboratori SII, nonché le modalità di campionamento dei rifiuti.

“

*Il rapporto con Confservizi Lombardia ci ha portato un beneficio molto concreto: ha aiutato WE Plogging a **uscire dal perimetro aziendale** e a diventare un progetto riconosciuto e raccontato dentro una cornice di sistema.*

***Grazie alla rete, ai canali e alle occasioni di visibilità** offerte dall'Associazione, l'iniziativa è stata valorizzata come buona pratica delle utility pubbliche, rafforzandone credibilità e autorevolezza. Inoltre, il confronto con altre realtà del settore ci ha consentito di migliorare strumenti e messaggi, rendendo la comunicazione più efficace e il format sempre più replicabile."*

**Corrado Boccoli,**  
Presidente di CEM Ambiente SpA

“

*Essere parte di Confservizi CISPEL Lombardia, ci aiuta ad affrontare al meglio e a superare le sfide poste dalla transizione ecologica. Nella relazione con l'Associazione abbiamo beneficiato molto in termini di **accesso alla formazione** e di supporto rispetto ai temi strategici che riguardano tutto il settore delle utility.”*

**Alessandro Ramazzotti,  
Presidente di ATES Srl**

**Soft skill:** competenze trasversali, cultura organizzativa, welfare e sviluppo professionale sono alla base di questa categoria. Le iniziative organizzate nel corso del mandato si sono focalizzate sulla crescita professionale e personale delle risorse umane, sulla cultura organizzativa e sul benessere in azienda. Sul versante delle competenze relazionali e comunicative, sono stati proposti iniziative di public speaking e team working e un'iniziativa dedicata alle parole come strumento di costruzione della cultura aziendale. Inoltre, abbiamo promosso un percorso dedicato all'intelligenza artificiale applicata alla comunicazione con un approfondimento sulle tecniche di storytelling. Le iniziative dedicate agli uffici comunicazione delle aziende associate sono state accreditate dall'Ordine dei giornalisti. Infine, uno spazio significativo è stato riservato al welfare e al benessere aziendale, grazie allo sviluppo del progetto "Conciliamo"<sup>33</sup>.

Nel corso del mandato sono state organizzate 123 iniziative formative completamente gratuite, suddivise come segue.

<sup>33</sup> Progetto, finanziato dal Dipartimento per le Politiche della Famiglia della Presidenza del Consiglio dei ministri posizionandosi nella graduatoria nazionale al 6° posto, vede come capofila Formawork e partecipanti MM SpA e ATM SpA, con la partnership di Confservizi Lombardia





Essere parte di Confservizi Lombardia offre ad Acque Bresciane diversi benefici significativi, che contribuiscono alla crescita dell'azienda e al rafforzamento del suo ruolo nel settore idrico regionale. In primo luogo, l'Associazione **consente di partecipare a numerose attività di formazione** rivolte ai dipendenti, con un'attenzione particolare allo **sviluppo delle competenze comunicative**, oggi sempre più strategiche per una gestione efficace delle relazioni interne ed esterne. La partecipazione a convegni e incontri, a livello regionale e nazionale, rappresenta un'opportunità preziosa per **aggiornarsi sulle evoluzioni normative e del settore**, oltre che per consolidare la presenza istituzionale di Acque Bresciane all'interno del panorama dei servizi pubblici locali."

Pierluigi Toscani,  
Presidente di Acque Bresciane Srl SB

FORMAZIONE GRATUITA	2022	2023	2024	2025	2026	Totale
Salute e sicurezza sul lavoro	13	10	18	15	5	61
Governance, normativa e compliance	1	14	6	3	-	24
Sostenibilità e innovazione territoriale	2	4	1	3	1	11
Area tecnica	1	4	3	2	-	10
Soft skill	1	3	7	4	2	17

## FORMAZIONE SU RICHIESTA

Organizziamo corsi su misura, a costi agevolati riservati alle sole imprese associate. Nel corso del mandato, abbiamo consolidato il nostro ruolo nell'erogazione di corsi di formazione personalizzati, rispondendo in modo puntuale ai bisogni concreti delle associate.

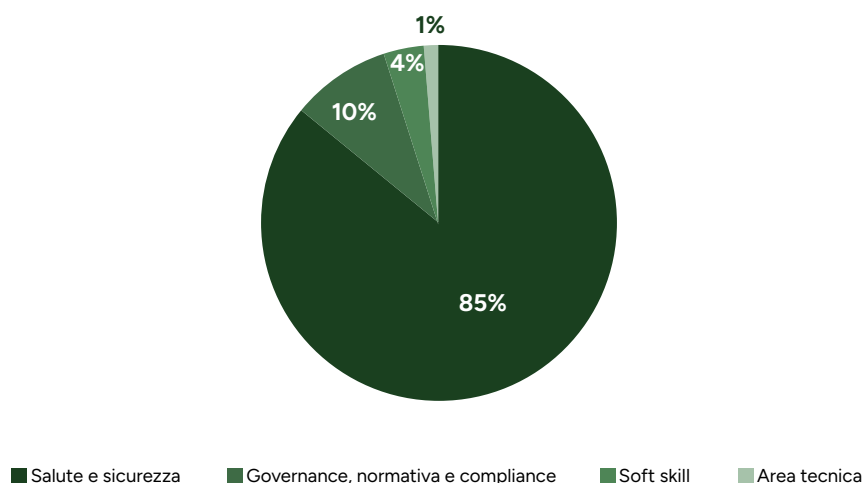
Il nostro impegno si è tradotto in 215 corsi di formazione.

Una forte attenzione è stata dedicata ai temi:

- salute e sicurezza, ambito in cui abbiamo organizzato 181 corsi
- governance e compliance
- soft skill

Formazione su richiesta nel mandato	n. corsi	ore di formazione	n. partecipanti
	215	1.900	2.073

### Tipologia corsi su richiesta



“

*Appartenere ad un'associazione come Confservizi Lombardia è, anzitutto, un privilegio, un motivo di orgoglio: nel corso di questi anni Confservizi si è sempre adoperata per la sostenibilità, per il rispetto del creato e per saper coniugare efficienza, economicità e sensibilità nei confronti dell'ambiente che ci circonda. L'adesione pluriennale di Amga a Confservizi è proprio legata al desiderio di condividere con altri manager il metodo di fare business nel pieno rispetto dell'ambiente, nel poter usufruire della **formazione che Confservizi mette a disposizione degli associati**, al fine di poter contare su **personale sempre più preparato** alle sfide del futuro e pronto a generare nuove opportunità per le persone e i territori che rappresentiamo.”*

Pierluigi Arrara,  
Presidente di Amga Legnano SpA

## E-LEARNING

Accanto alla formazione in presenza, abbiamo investito nello sviluppo di due piattaforme digitali (Goodlearning e PerCorsi) capaci di rendere l'apprendimento sempre più accessibile, continuo e integrato con le esigenze operative delle aziende associate.

- **Goodlearning**, per la formazione su salute e sicurezza: la piattaforma costituisce uno strumento per la diffusione della cultura della prevenzione e per l'aggiornamento rispetto agli obblighi normativi in materia di sicurezza. Nel catalogo sono presenti 11 corsi. Nel corso del mandato, sono stati erogati complessivamente 728 corsi.
- **PerCorsi**, per lo sviluppo di hard e soft skill: la piattaforma, attivata nel 2025, è dedicata allo sviluppo delle competenze trasversali e tecniche, con l'obiettivo di affiancare alla formazione obbligatoria uno spazio di crescita continua. Il catalogo formativo racchiude 19 corsi di formazione e propone contenuti diversificati, pensati per accompagnare sia il rafforzamento delle competenze digitali – con corsi dedicati al pacchetto Office – sia lo sviluppo delle soft skill, con approfondimenti sui temi della sostenibilità, diversity&inclusion, scrittura creativa. L'integrazione tra competenze tecniche e relazionali consente di sostenere una crescita professionale completa, capace di coniugare efficacia operativa, consapevolezza organizzativa e capacità comunicativa. Dalla sua attivazione, abbiamo erogato 34 corsi di formazione.

“

*“La nostra convinta adesione a Confservizi Lombardia nasce innanzitutto dalla volontà di far parte di una comunità di aziende che operano nel settore dei servizi di pubblica utilità, all'interno della quale è possibile conoscere e condividere buone pratiche, informazioni ed esperienze. Nei fatti, l'Associazione mette a disposizione importanti **opportunità di formazione e crescita professionale**, di cui possono beneficiare **manager, figure apicali e personale a ogni livello** delle aziende associate, tramite corsi che, diversamente, sarebbero difficilmente accessibili. L'autorevolezza dell'Associazione consente, inoltre, di rafforzare la **visibilità** delle imprese aderenti, grazie a eventi e strumenti di comunicazione che permettono di portare all'attenzione dell'opinione pubblica temi fondamentali per aziende come la nostra”.*

Luca Lolaico,  
Direttore Generale di Alfa Srl

## OPPORTUNITÀ DI FORMAZIONE FINANZIATA

Ogni mese, a norma di legge, tutte le imprese versano obbligatoriamente e automaticamente all'INPS un contributo pari allo 0,30% dello stipendio di ogni dipendente (il cosiddetto Contributo obbligatorio per la disoccupazione involontaria).

Le aziende possono, tuttavia, scegliere di indirizzare questo importo a un fondo interprofessionale così da usufruire di corsi di formazione gratuiti grazie al contributo già versato.

Fonservizi è il fondo per le aziende dei servizi pubblici costituito dall'organizzazione datoriale Confservizi e le organizzazioni sindacali dei lavoratori CGIL, CISL, UIL e, tra le sue attività finanzia piani formativi attraverso due canali:

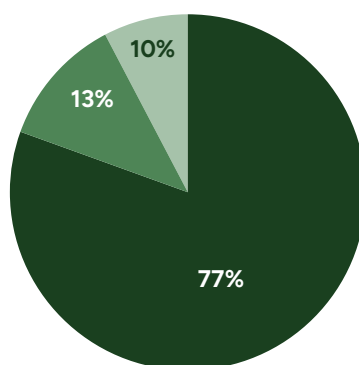
- l'avviso pubblico: strumento con il quale il Fondo mette a disposizione delle imprese aderenti finanziamenti per la formazione continua, attraverso procedura di evidenza pubblica e indipendentemente dall'ammontare dei contributi versati;
- il Conto Formazione Aziendale (CFA): strumento rapido e semplificato che permette di presentare piani formativi utilizzando direttamente l'ammontare versato.

In un'ottica di collaborazione, forniamo supporto alle associate nel percorso di adesione al Fondo Interprofessionale Fonservizi affiancando gratuitamente le associate nel percorso che va dalla richiesta dei corsi di formazione, all'erogazione e alla rendicontazione.

Formazione finanziata	2022	2023	2024	2025	2026
Corsi di formazione finanziati	0	1	6	62	16
Ore di formazione finanziata	0	16	112	546	79
Valore dei piani formativi finanziati dalle aziende associate, con il supporto di Confservizi	0€	7.168€	17.520€	97.500 €	12.380€

Complessivamente, nel corso del mandato, abbiamo seguito l'intero iter per l'organizzazione di **85 corsi finanziati** e suddivisi nelle seguenti categorie.

### Tipologia corsi finanziati



■ Salute e sicurezza   ■ Soft skill   ■ Governance, normativa e compliance

# FORMARE I MANAGER DI DOMANI: MASTER IN "GESTIONE DEI SERVIZI PUBBLICI E DELLE UTILITIES"

## SOGGETTI COINVOLTI

Confservizi Lombardia,  
aziende associate,  
Università degli studi  
Milano-Bicocca,  
Confservizi Veneto  
e Friuli-Venezia Giulia,  
studenti

## PERIODO DI REALIZZAZIONE

2022 - in corso

## DESTINATARI

Lavoratori delle aziende  
associate, lavoratori  
aziende associate a  
Confservizi Veneto e Friuli  
Venezia-Giulia, studenti

Dal 2022 siamo tra i promotori del master di I livello in "Gestione dei servizi pubblici e delle utilities", realizzato in collaborazione con l'Università degli Studi Milano-Bicocca.

Il master si rivolge a chi già lavora o vuole intraprendere una carriera nell'area organizzativa e manageriale delle aziende del servizio pubblico locale. Nel corso del mandato, sono state organizzate 4 edizioni del master che hanno consentito agli studenti di vivere un'esperienza formativa a tutto tondo in cui alla teoria è stato associato un approccio pratico, attraverso laboratori e project work.

Credendo fortemente nel valore della formazione, abbiamo voluto offrire alle associate un'opportunità importante con l'obiettivo di lanciare un segnale forte rispetto alla capacità e alla volontà di acquisire, da parte delle società a partecipazione pubblica, ulteriore terreno in termini di reputazione, efficienza e produttività. In quest'ottica, i 55 partecipanti provenienti dalle aziende associate hanno potuto beneficiare di una borsa di studio a totale copertura delle spese, per un valore complessivo di 137.500 €.

Oltre al percorso di formazione vero e proprio, il master genera una rete di persone capaci di condividere metodi e visioni e di portarli all'interno delle aziende.

A partire dalla III edizione del master, abbiamo unito alla valorizzazione delle persone un'iniziativa di sostenibilità ambientale con il progetto "Radici di quartiere. Rigeneriamo Milano", grazie al quale è stato piantato un albero per ciascuno studente che ha conseguito il diploma: un gesto simbolico che diventa parte di un'iniziativa di agroforestazione urbana con l'obiettivo di aiutare a migliorare la fertilità del suolo, favorire la biodiversità e rafforzare la resilienza climatica della città.

## RISULTATI

**80**

studenti dal 2022

**1.400**

ore di formazione in aula

**55**

borse di studio erogate

**Primi 30 alberi**

piantumati, come contributo  
alla riforestazione di Milano

Master	Ore di formazione in aula	N. studenti
I edizione (a.a 2022-2023)	400	17
II edizione (a.a.2023-2024)	400	15
III edizione (a.a 2024-2025)	300	23
IV edizione (a.a 2025-2026)	300	25
<b>Totale</b>	<b>1.400 ore</b>	<b>80 studenti</b>

**DIRITTO**

**ECONOMIA**

**MANAGEMENT**

**GESTIONE DELLE RISORSE  
UMANE**

**SOSTENIBILITÀ**

**INNOVAZIONE**

**MARKETING**





# COSTRUIRE RELAZIONI, CREARE SINERGIE

Nessuna impresa cresce da sola.

Abbiamo cercato di facilitare l'incontro tra realtà simili e diverse, promosso collaborazioni strategiche e creato ecosistemi di innovazione dove la condivisione di conoscenze, risorse e visioni ha generato valore collettivo e nuove opportunità di sviluppo.

7

reti di imprese  
costituite  
nel mandato  
da aziende  
associate

4

laboratori  
ai quali partecipa  
l'Associazione

**Costituito**

l'Osservatorio  
sull'innovazione  
digitale

32

partnership  
sviluppate

**Ampliata**

la rete  
Confservizi  
Nord Italia

**Adesione**

all'Osservatorio sul  
clima, l'economia  
circolare e la  
transizione  
ecologica di  
Regione Lombardia

“

*La relazione con Confservizi CISPEL Lombardia consente di interfacciarci in modo strutturato con realtà pubbliche e gestori con cui già collaboriamo operativamente, rafforzando il dialogo e la condivisione di buone pratiche. La rete favorisce un **confronto continuo su aspetti normativi, gestionali e tecnici**, contribuendo a creare maggiore **allineamento e sinergia tra soggetti pubblici e operatori industriali**. Questo permette di sviluppare ulteriori opportunità di collaborazione, consolidare i rapporti esistenti e promuovere un approccio sempre più integrato e territoriale alla gestione delle risorse.”*

**Francesco Natta,**  
Presidente di Acqua e Sole Srl

Innovazione non è solo una parola, ma è una visione di futuro: saper leggere i bisogni delle comunità, anticipare le trasformazioni e accompagnare le imprese pubbliche verso nuovi modelli di sviluppo sostenibile, digitale e inclusivo.

Per noi innovare significa creare valore condiviso: unire esperienze, competenze e tecnologie per sviluppare servizi pubblici più efficienti e vicini alle persone. Per questa ragione siamo favorevoli alla nascita di reti di collaborazione tra imprese, istituzioni, università e stakeholder. Attraverso attività di networking, momenti di approfondimento e progettualità condivise, incoraggiamo la diffusione di buone pratiche, la sperimentazione di nuovi modelli di governance e le sinergie che stimolano l'economia circolare e lo sviluppo territoriale.

Le utility e le multiutility sono chiamate sempre più a misurarsi con sfide (adattamento ai cambiamenti climatici, transizione energetica, digitalizzazione, capacità di investimenti, etc.) che richiedono, oltre a un cambiamento culturale, un approccio integrato e multidisciplinare. Viviamo i processi di transizione come un'opportunità di sviluppo per le imprese pubbliche: un patrimonio importante per le amministrazioni locali e per le comunità, in termini di investimento sul territorio, sviluppo dell'occupazione e qualità dei servizi.

Pertanto, in questo ambito di intervento rientrano le nostre attività di networking volte a facilitare e a sostenere:

- la creazione di reti di imprese;
- la condivisione di best practice;
- la collaborazione tra i propri stakeholder e le aziende associate;
- le sinergie tra aziende di settori diversi, nell'ambito di progetti di economia circolare.

“

*In qualità di nuova associata, abbiamo già potuto constatare come la relazione con Confservizi CISPEL Lombardia **favorisca importanti occasioni di confronto** e di scambio di buone pratiche con altre realtà del territorio lombardo. Allo stesso tempo, tale collaborazione contribuisce ad **accrescere le competenze interne** e a **sviluppare un approccio più integrato** nell'intercettare e gestire le rilevanti novità che oggi interessano il nostro settore.”*

Tommaso Di Paolo,  
Amministratore Delegato di A.Se.R SpA

## RETI DI IMPRESE: COLLABORARE PER CRESCERE

Le reti di imprese sono un modello efficace in quanto ciascuna azienda mantiene la propria autonomia gestionale e la propria individualità ma, allo stesso tempo, l'unione genera valore per ciascun retista che vi partecipa e sviluppo per il territorio in cui opera.

Attraverso un contratto di rete, le imprese che vi aderiscono definiscono obiettivi comuni e hanno la possibilità di:

- creare sinergie industriali per migliorare la qualità dei servizi;
- mettere a fattor comune esperienze e soluzioni;
- superare ostacoli derivanti dai limiti dimensionali;
- promuovere azioni di mutuo soccorso;
- incrementare la capacità innovativa e competitiva;
- razionalizzare i costi di gestione, garantendo un risparmio economico a beneficio dei cittadini.

Di seguito riportiamo le reti di imprese che coinvolgono le nostre associate.

### WATER ALLIANCE



**ANNO DI COSTITUZIONE:** 2015 (patto rinnovato nel 2025)

**SETTORE DI INTERESSE:** Acqua

**TERRITORIO SERVITO:** Lombardia

**AZIENDE COINVOLTE:** 13 gestori<sup>34</sup>

**OBIETTIVO:** Coniugare il radicamento sul territorio e le migliori pratiche nella gestione pubblica dell'acqua

### GREEN ALLIANCE



**ANNO DI COSTITUZIONE:** 2020 (patto rinnovato nel 2025)

**SETTORE DI INTERESSE:** Ambiente

**TERRITORIO SERVITO:** Province di Bergamo, Brescia, Como, Lecco, Lodi, Mantova, Milano, Monza e Brianza e Varese

**AZIENDE COINVOLTE:** 18 aziende<sup>35</sup>

**OBIETTIVO:** Creare sinergie industriali tra le aziende che si occupano di servizi ambientali

### SINERGIE TERRITORIALI



**ANNO DI COSTITUZIONE:** 2022

**SETTORE DI INTERESSE:** Acqua e ambiente

**TERRITORIO SERVITO:** Provincia di Lecco

**AZIENDE COINVOLTE:** 2 aziende<sup>36</sup>

**OBIETTIVO:** Promuovere azioni congiunte a favore dell'economia circolare

<sup>34</sup> Acque Bresciane Srl SB, Alfa Srl, Brianzacque Srl, Como Acqua Srl, Gruppo CAP, Lario Reti Holding Spa, MM Spa, Padania Acqua Spa, Pavia Acque Scarl, SAL Srl, Secam Spa, Gruppo Tea e Uniacqua Spa

<sup>35</sup> ALA Srl, Agesp Spa, Amaga Spa, Asm Srl, Bea Spa, Bea Gestioni Spa, CBBO Srl, Cem Ambiente Spa, Garda Uno Spa, Mantova Ambiente srl, Neutalia Srl, Sasom Srl, Sea Valle Sabbia Srl, Secam Spa, Service 24 Ambiente Srl, Servizi Comunali Spa, Silea Spa e Zero C Spa

<sup>36</sup> Lario Reti Holding Spa e Silea SpA

**LECOMUNALI,  
FARMACIE IN RETE**



**ANNO DI COSTITUZIONE:** 2023  
**SETTORE DI INTERESSE:** Farmacie  
**TERRITORIO SERVITO:** Provincia di Milano e di Cremona  
**AZIENDE COINVOLTE:** 7 aziende<sup>37</sup>  
**OBIETTIVO:** Favorire la crescita tra le aziende aderenti e lo sviluppo dei servizi

**LE FARMACIE FUORI  
DAL COMUNE**



**ANNO DI COSTITUZIONE:** 2024  
**SETTORE DI INTERESSE:** Farmacie  
**TERRITORIO SERVITO:** Provincia di Varese  
**AZIENDE COINVOLTE:** 5 aziende<sup>38</sup>  
**OBIETTIVO:** Favorire la collaborazione tra aziende aderenti, migliorare la competitività e aumentare la qualità del servizio al cittadino

**LEACQUE**



**ANNO DI COSTITUZIONE:** 2025  
**SETTORE DI INTERESSE:** Acqua  
**TERRITORIO SERVITO:** Province di Brescia, Cremona e Mantova  
**AZIENDE COINVOLTE:** 3 aziende<sup>39</sup>  
**OBIETTIVO:** Sviluppare sinergie industriali, realizzare economie di scala e incrementare la capacità di investimento

**ORIZZONTE D'ACQUA  
– LA RETE DEI LAGHI E  
DEI FIUMI DI MILANO  
VARESE**



**ANNO DI COSTITUZIONE:** 2025  
**SETTORE DI INTERESSE:** Acqua  
**TERRITORIO SERVITO:** Province di Milano e Varese  
**AZIENDE COINVOLTE:** 2 aziende<sup>40</sup>  
**OBIETTIVO:** Ottimizzare i processi, valorizzare le migliori pratiche e accelerare la transizione digitale e ambientale

<sup>37</sup> Azienda Comunale Farmacie San Donato Milanese, Azienda Farmaceutica Municipalizzata di Crema, Azienda Multiservizi Farmacie Cinisello Balsamo, Azienda Speciale Farmacie Comunali Peschiera Borromeo, Azienda Speciale Farmacie San Giuliano Milanese, Azienda Farmacie Comunali S.r.l. di Lodi, Azienda Speciale Farmacia Multiservizi Comunale di Bresso

<sup>38</sup> Saronno Servizi S.p.A., Azienda Speciale Multiservizi di Gerenzano, Agenzia Gestione Servizi Uboldo Srl, Laveno Mombello Srl e Azienda Speciale Solaro Multiservizi

<sup>39</sup> Acque Bresciane Srl, AqA Srl e Padania Acque SpA

<sup>40</sup> Gruppo CAP, Alfa Srl

## OSSERVATORI: LEGGERE E INTERPRETARE IL CAMBIAMENTO

### IN PRIMO PIANO

## Osservatorio lombardo sull'innovazione e la transizione digitale nei servizi di pubblica utilità

### SOGGETTI COINVOLTI

Confservizi Lombardia, aziende associate, aziende tecnologiche, Centri di ricerca

### PERIODO DI REALIZZAZIONE

2025-in corso

### DESTINATARI

Aziende associate, amministrazioni locali, istituzioni, enti regolatori

Nel 2025, abbiamo costituito l'Osservatorio lombardo sull'innovazione e la transizione digitale nei servizi di pubblica utilità, con l'obiettivo di creare un punto di convergenza strutturato tra utility, imprese tecnologiche, università e istituzioni.

Nel primo incontro abbiamo riunito oltre 20 soggetti (provenienti da aziende associate e soggetti esterni, tra cui imprese tecnologiche e centri di ricerca) dando l'avvio del progetto attorno a un principio condiviso: le utility devono governare la trasformazione digitale e non subirla.

Questo nuovo progetto sarà incubatore di questo processo e sarà strutturato, oltre a sessioni di confronto in plenaria, in due tavoli di lavoro settoriali

(acqua e ambiente), ciascuno dei quali articolati a loro volta in due sotto tavoli tematici.

Il primo sotto tavolo, dedicato alle best practice, avrà l'obiettivo di mappare le esperienze concrete di digitalizzazione e AI nelle utility, costruendo una "libreria" di soluzioni replicabili. Il secondo, focalizzato su metodologia, governance e competenze, lavorerà alla definizione di un framework condiviso per l'adozione strutturata dell'intelligenza artificiale, con particolare attenzione alla centralità dell'uomo nei processi e al dialogo con ARERA per il riconoscimento degli investimenti digitali, e si dedicherà allo sviluppo delle competenze, puntando a individuare percorsi formativi.

### RISULTATI RAGGIUNTI

7

incontri

Documento

di indirizzo strategico

2

gruppi di lavoro  
settoriali

4

gruppi di lavoro tematici

35

aziende associate coinvolte

## Osservatorio sul clima, l'economia circolare e la transizione ecologica di Regione Lombardia

Nel 2023, abbiamo aderito all'Osservatorio sul clima, l'economia circolare e la transizione ecologica, il tavolo di confronto istituzionale istituito da Regione Lombardia nel 2018 al fine di condividere, con gli attori del territorio, gli obiettivi strategici delle politiche regionali per il clima e per la sostenibilità dell'uso delle risorse. Il tavolo istituzionale coinvolge, in particolare, le associazioni (di categoria e ambientaliste), le organizzazioni sindacali, le università e gli enti di ricerca.

Nell'ambito delle attività legate all'Osservatorio, abbiamo partecipato a tutte le edizioni del Forum per lo sviluppo sostenibile del territorio.



## Osservatorio per le comunità energetiche rinnovabili di ENEA

Dal 2023, partecipiamo all'Osservatorio sulle CER organizzato da ENEA (Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile).

L'Osservatorio è composto da un network di soggetti pubblici e privati direttamente coinvolti nella diffusione delle Comunità energetiche: istituzioni, associazioni, enti di ricerca, università e Pubblica Amministrazione, aziende settore energy ed ESCo, aziende settore ICT e di sviluppo di sistemi e piattaforme per la gestione dei dati, esperti del quadro regolatorio, legale, giuridico ed amministrativo.

Considerata la trasversalità e la multidisciplinarietà degli argomenti trattati, sono stati organizzati tavoli di lavoro dedicati ad approfondire:

- aspetti regolatori, amministrativi, legali e di governance;
- aspetti economici e finanziari;
- acquisizione e gestione dati;
- informazione al pubblico.



“

*L'accesso ai servizi dell'Associazione, dalla formazione alla consulenza sulla rendicontazione di sostenibilità, fino al **supporto per le partnership**, è **preziosissimo per consolidare il nostro percorso di crescita** responsabile e aumentare l'impatto positivo che SAL genera sul territorio”.*

Vittorio Codeluppi,  
Presidente di SAL Srl

**VISIONE  
CONDIVISA:  
NUOVO  
COORDINAMENTO  
DEL NORD ITALIA**

Il Coordinamento Confservizi Nord Italia nasce nel 2023 come evoluzione di un percorso di collaborazione interregionale, avviato nel 2017 con il Coordinamento Confservizi del Nord Ovest, per rafforzare la rappresentanza, la progettualità e i servizi a supporto delle imprese pubbliche del Nord.

Riunendo Lombardia, Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria, Veneto, Friuli-Venezia Giulia ed Emilia-Romagna, il Coordinamento supera il perimetro regionale per affrontare in modo condiviso sfide industriali, normative e di sostenibilità, valorizzando il dialogo con le federazioni nazionali e il contesto europeo.

A testimonianza della concretezza del Coordinamento Confservizi Nord Italia, sono diverse le attività realizzate congiuntamente: dalla promozione di percorsi formativi condivisi, con oltre 23 progetti dedicati ai temi strategici per le aziende pubbliche, alla partecipazione unitaria a Ecomondo, con uno stand comune e l'organizzazione congiunta di un ricco programma di talk su sostenibilità, innovazione e transizione energetica.

A queste iniziative si affianca un costante lavoro di comunicazione e valorizzazione delle esperienze del Coordinamento, attraverso un inserto dedicato sulla rivista Servizi&Società, pensato per diffondere buone pratiche, progetti e visioni comuni a beneficio dell'intero sistema Confservizi.



## LABORATORI DI IDEE E INNOVAZIONE

### Laboratorio sui servizi pubblici locali di REF Ricerche

Dal 2019 aderiamo al laboratorio di REF Ricerche - un forum di analisi e riflessioni - per rafforzare la collaborazione con uno dei partner di riferimento nel campo degli studi sui servizi pubblici. L'adesione al laboratorio, oltre alla possibilità di sviluppare iniziative congiunte, ci consente di accedere a gruppi di lavoro dedicati e usufruire di position paper di settore.

Ref ricerche



### Laboratorio di ricerca sulla regolazione economica della gestione dei rifiuti urbani e circular economy del CESISP

Partecipiamo al Laboratorio di ricerca sulla regolazione economica della gestione dei rifiuti urbani e circular economy del CESISP - Università degli Studi Milano-Bicocca. Tra gli aderenti, oltre all'Associazione, si annoverano: Utilitalia, CSEA, CONAI e importanti operatori del settore.

Università Bicocca di Milano



### Laboratorio Sostenibilità Ancilab

Nel 2025, abbiamo scelto di aderire al Laboratorio Sviluppo Sostenibile promosso da AnciLab che coinvolge rappresentanti della Pubbliche Amministrazione, imprese ed esperti. L'iniziativa nasce con l'obiettivo di supportare la transizione verso città e territori più sostenibili, intelligenti e inclusivi, favorendo il dialogo e la coprogettazione tra enti pubblici e realtà aziendali. Il Laboratorio si è articolato in 5 appuntamenti, con momenti di studio, confronto e lavoro pratico, durante i quali sono state analizzate e condivise strategie concrete per lo sviluppo sostenibile.

Durante gli incontri sono emersi casi molto diversi tra loro, ma uniti dalla capacità di incidere concretamente sulla vita delle comunità: dalla mobilità sostenibile alla riqualificazione di spazi urbani ed edifici pubblici, dalle soluzioni basate sulla natura alla gestione dell'acqua, fino alla produzione di energia da fonti rinnovabili e allo sviluppo delle Comunità Energetiche.

Al termine del percorso, oltre alla partecipazione attiva ai tavoli di lavoro, abbiamo collaborato alla realizzazione di un ebook che raccoglie i contributi delle persone che hanno preso parte al Laboratorio e i progetti presentati, uno strumento che consente di valorizzare le esperienze condivise e di diffondere le buone pratiche emerse durante il ciclo di incontri.



## EVENTI DI SETTORE: CONFRONTO E CRESCITA COMUNE

**Ecomondo** Nel corso del mandato, abbiamo partecipato a tutte le edizioni di Ecomondo, la fiera internazionale dello sviluppo sostenibile che si svolge ogni anno a Rimini.

La nostra presenza si è sviluppata con uno stand condiviso con le Confservizi regionali, nell'ambito del quale abbiamo promosso un ricco calendario di interviste e iniziative di approfondimento dedicate ai trend e alle best practice delle utility italiane, con un'attenzione particolare ai temi della sostenibilità, dell'innovazione e dello sviluppo delle competenze. Nel corso delle quattro edizioni, abbiamo organizzato complessivamente 45 talk di approfondimento, con la partecipazione di rappresentanti delle aziende, esperti di settore e rappresentanti istituzionali.

**ECOMONDO**  
THE GREEN TECHNOLOGY EXPO

**Facciamo l'Italia,  
giorno per giorno –  
41° Assemblea  
nazionale Anci**

Nel 2024, nell'ambito delle attività promosse come Coordinamento Confservizi Nord Italia, abbiamo scelto di partecipare con un nostro stand alla 41° Assemblea Nazionale di ANCI, uno degli eventi più rilevanti per il mondo delle autonomie locali italiane. Nell'ambito dell'iniziativa, abbiamo organizzato momento di confronto con i rappresentanti delle ANCI regionali, con l'intento di promuovere una riflessione condivisa sulle possibili strategie di valorizzazione dei territori e delle comunità, valorizzando il profondo legame tra le aziende che rappresentiamo e gli enti locali



“

*“La relazione con Confservizi ci ha permesso di **scambiare competenze e saperi con realtà a noi vicine**”.*

Elio Franzini,  
Presidente di MM SpA

## Festival Internazionale della Salute e Sicurezza sul Lavoro

La sicurezza sul lavoro è un tema che sentiamo profondamente vicino alla nostra missione, ed è per questo che abbiamo scelto di essere presenti al Festival Internazionale della Salute e Sicurezza sul Lavoro fin dalla sua terza edizione. Abbiamo partecipato a Pesaro nel 2024 e a Gorizia nel 2025, confermando la nostra presenza in un appuntamento che negli anni è diventato un punto di riferimento nazionale per il dibattito su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Attraverso questa partecipazione abbiamo avuto l'opportunità di confrontarci con istituzioni, esperti e altre organizzazioni, contribuendo a costruire una cultura della prevenzione che consideriamo strategica per le aziende dei servizi pubblici che rappresentiamo.



## Lab Italia

Nel 2024 e nel 2025 abbiamo partecipato a Lab Italia, la fiera di riferimento per le tecnologie di laboratorio, l'analisi, le biotecnologie e le scienze di laboratorio. In collaborazione con l'Ordine dei Chimici e dei Fisici della Lombardia della Lombardia, abbiamo organizzato in ciascuna edizione un'iniziativa formativa dedicata alle aziende del settore idrico di approfondimento tecnico e un confronto professionale.



“

AEB ha riscontrato benefici nell'essere parte della rete di Confservizi Lombardia, soprattutto in termini di **visibilità e riconoscimento** delle iniziative, grazie all'accesso al **canale autorevole** che questa rete rappresenta per **presentare gli impatti dei nostri progetti**. Inoltre, il confronto continuo all'interno della rete associativa ha facilitato lo **scambio di best practice e idee con altri player**, rafforzando la solidità dell'approccio e la sua replicabilità. Infine, la relazione ha favorito **connessioni operative** e opportunità di collaborazione, oltre a un allineamento più rapido sulle priorità di sostenibilità, sicurezza e qualità del servizio.”

**Massimiliano Riva,**  
Presidente di AEB SpA (in carica fino al 19.03.2026)

### Forum Regionale per lo Sviluppo Sostenibile – Regione Lombardia

In qualità di sottoscrittori del Protocollo lombardo per lo sviluppo sostenibile, nel corso del mandato, abbiamo partecipato a tutte le edizioni del Forum regionale sin dalla nostra adesione nel 2022, confermando ogni anno il nostro impegno al fianco di Regione Lombardia nella transizione verso un sistema più sostenibile. Ad ogni appuntamento annuale, abbiamo portato il contributo delle aziende associate alle tavole rotonde, mettendo a disposizione esperienze concrete su temi come la decarbonizzazione, la gestione delle risorse e la qualità dei servizi pubblici. Il Forum rappresenta per noi un'occasione privilegiata di dialogo con le istituzioni e gli stakeholder del territorio, e continueremo a essere protagonisti attivi di questo percorso partecipativo.




### Salone della CSR e dell'Innovazione Sociale

Il Salone della CSR e dell'Innovazione Sociale è uno degli appuntamenti più autorevoli a livello nazionale sul tema della responsabilità d'impresa, e nel 2025 abbiamo scelto di esserci per la prima volta. Coerentemente con la nostra missione e il nostro impegno nelle attività di reporting, crediamo che la CSR sia un elemento integrante e la missione in cui le nostre associate operano quotidianamente: gestire l'acqua, i rifiuti, l'energia, la mobilità e i servizi sociosanitari significa - per definizione - assumersi una responsabilità nei confronti della collettività e dell'ambiente. Intendiamo mantenere la nostra partecipazione nelle prossime edizioni, perché riteniamo questo Salone un luogo importante dove valorizzare il ruolo sociale delle aziende che rappresentiamo e costruire relazioni con il mondo dell'innovazione e della sostenibilità.



# LE BUONE PRATICHE DI SOSTENIBILITÀ DELLE ASSOCIATE



Questa sezione è dedicata alle buone pratiche realizzate dalle nostre imprese associate. Sono collegate alle tre dimensioni ESG e organizzate per temi chiave:

## *Ambientale*

- Decarbonizzazione
- Economia circolare
- Innovazione tecnologica

## *Sociale*

- Cultura della sostenibilità
- Benessere delle persone
- Rapporti con le comunità

## *Governance*

- Azione di sistema
- Certificazioni
- Reporting



## Milano nord solidale

### SOGGETTI COINVOLTI

Fondazione Nord  
Milano Solidale  
Consorzio Cooperho

### TEMA CHIAVE

Rapporti con le comunità

### DESCRIZIONE

Il progetto avviato nel 2024 e sviluppato nel 2025 su tutti i territori dell'area Nord Milano, è stato realizzato sul territorio del Comune di Rho con la collaborazione di A.Se.R. In particolare, il Servizio Clienti aziendale ha promosso azioni di sostegno alla fragilità rivolte agli utenti, anche tramite strumenti di orientamento e assistenza:

- Formazione degli operatori di A.Se.R sui principali temi legati alla gestione delle fragilità socioeconomiche: educazione finanziaria, ascolto e accoglienza ecc.
- Sportello di accoglienza e orientamento ai servizi, che ha erogato consulenze individuali ai clienti A.Se.R in condizioni di morosità, con operatori specializzati
- *Case management* per offrire nuove opportunità di accompagnamento sociale, come l'inserimento nei laboratori di comunità, sviluppo di competenze professionali e inclusione lavorativa, supporto educativo, supporto abitativo ecc.
- Budget di comunità erogato per supportare l'accesso a servizi che promuovono il benessere e l'indipendenza dei nuclei familiari dai servizi di assistenza socioeconomica
- Comunicazione per valorizzare le azioni realizzate, come ad esempio pillole podcast e newsletter che raccontino storie di buona collaborazione.

### PROVINCE

Milano

### PERIODO DI REALIZZAZIONE 2024-2026

### OBIETTIVO

Rafforzare l'impatto e la significatività delle azioni di accompagnamento dei nuclei familiari vulnerabili dell'area Nord Milano, grazie a forme innovative di case-management e di connessione con la rete territoriale.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Ampliamento delle attività del servizio clienti aziendale con la rilevazione di situazioni di vulnerabilità
- A.Se.R come "ponte" tra i clienti in condizioni di vulnerabilità e i servizi territoriali, orientando e accompagnando le famiglie ad accedere ad opportunità sul territorio

### RISULTATI RAGGIUNTI

#### Relazioni più forti

tra clienti e azienda e tra Enti del territorio e azienda

#### 15

servizi assistenziali erogati, quali ad esempio Case management e Budget di comunità

#### 11

persone accompagnate ai servizi degli enti del territorio che hanno beneficiato di 30 incontri e 160 ore di attività



## Induction cantieri A2A

### SOGGETTI COINVOLTI

ESEB – Ente Sistema Edilizia Brescia

### TEMA CHIAVE

Benessere dei lavoratori

### DESCRIZIONE

Il progetto ha coinvolto circa 500 addetti delle aziende firmatarie del Patto per la Salute e Sicurezza. Il percorso si è avviato con la formazione in aula dedicata alla diffusione di comportamenti corretti ed è proseguito con esercitazioni in cantieri-laboratorio simulate mirate all'analisi delle criticità più ricorrenti nei cantieri stradali, per sviluppare la capacità di riconoscere e correggere tempestivamente situazioni non conformi.

Poi, i tecnici ESEB hanno condotto sopralluoghi *on the job* nei cantieri reali per individuare i principali fattori critici e fornire indicazioni di miglioramento immediatamente applicabili.

Sulla base delle evidenze raccolte, è stato elaborato il "Decalogo della sicurezza nei lavori stradali", accompagnato da 10 video tutorial in 6 lingue pubblicati su YouTube, che illustrano i comportamenti corretti da adottare nelle attività di cantiere. Nel 2024 è stata introdotta la "Patente a colori della sicurezza", un sistema di reportistica che classifica i cantieri in base al livello di rischio e restituisce alle imprese un quadro sintetico delle criticità e delle azioni correttive.

### PROVINCE

Brescia

### PERIODO DI REALIZZAZIONE

2022-2026

### OBIETTIVO

Rafforzare la sensibilità e migliorare la qualità delle informazioni sul tema della sicurezza verso i committenti e verso tutto il personale – tecnico ed operativo – delle principali 30 aziende affidatarie ed esecutrici che operano nei cantieri della Società.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- "Patente a colori della sicurezza", uno strumento semplice e immediato per valutare a colpo d'occhio il livello di sicurezza dei cantieri
- Approccio operativo
- Attenzione all'inclusione: materiali multilingue e video accessibili tramite QR code per raggiungere tutti i lavoratori

### RISULTATI RAGGIUNTI

**Da 97% a 27%**

riduzione dei cantieri con fattori discutibili maggiori tra 2022 e 2025

**Da 12% a 4%**

riduzione dei cantieri con criticità gravi tra 2024 e 2025

**Da 46% a 60%**

aumento dei cantieri senza criticità tra 2024 e 2025



## RetiPiù Meno CO<sub>2</sub>: ridurre l'impatto ambientale e aumentare la sicurezza delle reti gas

**SOGGETTI COINVOLTI**  
Picarro

**TEMA CHIAVE**  
Innovazione tecnologica

**DESCRIZIONE**

Realizzate estese campagne di ispezione della rete di trasporto del gas tramite l'utilizzo della tecnologia Picarro Surveyor, che permette di effettuare le rilevazioni direttamente da un veicolo, con una capacità operativa superiore a 3.000 km all'anno.

**PROVINCE**  
Monza e Brianza

**PERIODO DI REALIZZAZIONE**  
2024 - in corso

Le dispersioni individuate sono state prese in carico e risolte, per un totale di 2.230 interventi in 3 anni. Inoltre, questo metodo di lavoro è stato esteso in logica "service" anche ad altre società del Gruppo. Sono stati, inoltre, avviati i contatti con l'Oil & Gas Methane Partnership, un'iniziativa promossa dalle Nazioni Unite, per formalizzare l'adesione al programma e puntare al riconoscimento del "Gold Standard", il livello più alto previsto in termini di impegno e trasparenza nella gestione delle emissioni di metano.

### OBIETTIVO

Ridurre le emissioni fuggitive di metano e aumentare la sicurezza della rete di trasporto del gas, passando a una gestione delle dispersioni basata sulla prevenzione, abilitata dalla tecnologia Picarro e da una base dati che è utilizzata per programmare interventi e investimenti.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Utilizzo di una tecnologia avanzata di leak detection con spettroscopia laser
- Passaggio da una gestione "reattiva" a una gestione "preventiva"
- Creazione di una base di dati strutturata per valutare lo stato della rete e programmare gli investimenti in modo più efficiente
- Misurazione e rendicontazione dell'impatto
- Replicabilità e scalabilità
- Allineamento a framework nazionali e internazionali (ARERA e ONU OGMP)

### RISULTATI RAGGIUNTI

**Da 19 a 28 km al giorno**

aumento della capacità di ispezione per ogni veicolo

**418 tCO<sub>2</sub>eq**

emissioni in atmosfera di metano evitate

**-22,6%**

chiamate al pronto intervento tra 2021 e 2024

**175 mila euro**

ricavi generati dall'erogazione del servizio ad altre società



## Bella Storia di Acinque: le persone patrimonio di azienda e comunità

### SOGGETTI COINVOLTI

### TEMA CHIAVE

**Benessere delle persone**

### DESCRIZIONE

Acinque si è dotata di una digital strategy per l'employer branding, con l'obiettivo di individuare gli elementi distintivi dell'impresa e rafforzarne il posizionamento come luogo di lavoro ideale sul mercato del lavoro.

### PROVINCE

Como  
Lecco  
Monza  
Sondrio  
Varese

### PERIODO DI REALIZZAZIONE

**2025-2026**

Al centro dell'attività c'è il blog "Bella Storia" che raccoglie tutte le azioni di employer branding di Acinque: un punto di riferimento per i futuri candidati in cui scoprire contenuti utili al loro percorso di crescita professionale. Il blog viene costantemente arricchito da campagne di articoli e contenuti a disposizione degli utenti. Bella Storia è il punto di partenza di uno storytelling che punta a mettere in evidenza i tratti distintivi della società, e che può quindi raccontare ai potenziali candidati un modo diverso di lavorare e di avere un impatto positivo sul territorio.

### OBIETTIVO

Far conoscere Acinque come luogo di lavoro di valore agli stakeholder aziendali, in particolare alle comunità servite dall'azienda.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Creazione di un blog interamente dedicato all'employer branding come spazio digitale di dialogo
- Campagna di comunicazione multicanale dedicata al progetto

### RISULTATI RAGGIUNTI

## Più motivazione

e senso di appartenenza grazie al coinvolgimento diretto dei lavoratori



## Economia circolare e valorizzazione del digestato: il modello integrato di Acqua & Sole

### SOGGETTI COINVOLTI

Aziende agricole del territorio  
Gestori di depuratori  
Conferitori privati dell'agroalimentare

### TEMA CHIAVE

Economia circolare

### DESCRIZIONE

Il modello si basa sulla gestione di un impianto di gestione anaerobica dedicato al trattamento di fanghi di depurazione e di altri rifiuti organici provenienti dal ciclo di produzione e consumo degli alimenti. L'infrastruttura è dotata di un sistema integrato per il recupero dell'ammoniaca e consente la valorizzazione dei rifiuti, producendo energia rinnovabile, biometano e fertilizzanti rinnovabili, tra cui digestato e solfato ammonico, riconosciuto End of Waste e registrato nei sistemi SIAN e REACH. Il modello si configura come un sistema integrato che combina gestione dei rifiuti, produzione di energia rinnovabile e recupero di materia, contribuendo in modo concreto all'economia circolare. Nel 2022–2026 è stato consolidato il modello industriale, con incremento dei quantitativi trattati ed estensione del bacino territoriale. Un elemento distintivo è rappresentato dalla valorizzazione della filiera del biometano tramite la stazione di servizio dedicata, che distribuisce biometano ed energia elettrica prodotti dall'impianto.

### PROVINCE

Cremona  
Lecco  
Lodi  
Milano  
Monza e Brianza  
Pavia

### PERIODO DI REALIZZAZIONE

2022-2026

### OBIETTIVO

Promuovere il modello integrato sviluppato da Acqua & Sole nella gestione dell'impianto di digestione anaerobica, che integra trattamento dei fanghi, produzione di energia rinnovabile, valorizzazione agronomica del digestato e collaborazione con il sistema agricolo.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Integrazione del recupero di materia e della produzione di energia da fonti rinnovabili in un unico processo industriale
- Il digestato e il solfato di ammonio prodotti grazie a questa iniziativa consentono alle aziende agricole di sostituire fino all'80% della fertilizzazione chimica tradizionale
- Creazione di una stazione di rifornimento a biometano, che prevede un sistema di scontistica legato alla virtuosità territoriale e diverse convenzioni con enti pubblici per il rifornimento dei mezzi

### RISULTATI RAGGIUNTI

**+14%**

rifiuti in ingresso, nel 2022-2026

**Da 4 a 6**

province utilizzatrici del digestato

**+21%**

digestato prodotto, nel 2022-2026

**Fino all'80%**

fertilizzazione chimica sostituita



## Corso di formazione ABACO - Acque Bresciane Accademia per le Comunità

### SOGGETTI COINVOLTI

Università degli  
Studi di Brescia  
Relatori provenienti  
da realtà autorevoli  
nel settore idrico

### TEMA CHIAVE

Cultura della sostenibilità

### DESCRIZIONE

ABACO è un corso di alta formazione sul servizio idrico integrato, pensato per offrire una visione aggiornata e consapevole delle sue sfide e opportunità. Grazie al contributo di specialisti del settore, approfondisce i temi chiave per una gestione sostenibile e innovativa del servizio. È rivolto a amministratori locali, tecnici, professionisti e cittadini interessati a comprendere le innovazioni che stanno trasformando il servizio idrico integrato.

Il programma si articola in 5 lezioni, ciascuna dedicata a un ambito specifico e orientata a fornire strumenti per affrontare scenari complessi. Accanto a docenti del mondo accademico e istituzionale, intervengono professionisti di Acque Bresciane presentando case studies ed esperienze dirette. L'ultima edizione ha posto l'attenzione su gestione associata e modelli di rete, sicurezza, innovazione tecnologica e sostenibilità ambientale e organizzativa.

### PROVINCE

Brescia  
Mantova  
Cremona

### PERIODO DI REALIZZAZIONE

2022-in corso

### OBIETTIVO

Sviluppare competenze strategiche per una gestione dell'acqua sempre più efficiente, sicura e sostenibile.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Approccio formativo multidisciplinare che integra aspetti tecnici, organizzativi, ambientali e digitali con un focus sulla valorizzazione dei territori e delle comunità locali
- Collaborazione con l'Università degli Studi di Brescia
- Iniziativa gratuita

### RISULTATI RAGGIUNTI

**24**

partecipanti  
all'ultima edizione

**Nuovi network**

territoriali per condividere  
buone pratiche e idee



## Depuratore di Sant'Antonino Ticino, l'eco-impianto nel cuore del parco del Ticino

### SOGGETTI COINVOLTI

Parco del Ticino  
Ufficio scolastico  
territoriale di Varese  
Politecnico di Milano  
Istituto Spallanzani  
ArciPesca Fisa APS

### TEMA CHIAVE

Innovazione tecnologica

### PROVINCE

Varese

PERIODO DI  
REALIZZAZIONE  
2022-2026

### DESCRIZIONE

A partire dal 2022, Alfa ha realizzato uno dei suoi interventi ESG più significativi nel depuratore di Sant'Antonino Ticino, il più grande impianto della provincia. Situato nel cuore del Parco del Ticino, un'area di elevato valore ambientale, l'impianto ha subito un processo di profonda riqualificazione tecnologica e gestionale.

Il nuovo assetto dell'impianto rappresenta oggi un modello replicabile di gestione del servizio idrico integrato, capace di coniugare elevata qualità del servizio pubblico e salvaguardia degli ecosistemi.

### OBIETTIVO

Migliorare la qualità delle acque restituite all'ambiente, ridurre l'impatto energetico dei processi e rafforzare il ruolo dell'impianto come presidio di sostenibilità nel cuore del Parco del Ticino.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Soluzioni tecnologiche avanzate che hanno trasformato il depuratore in un impianto intelligente e altamente performante
- Sistemi evoluti di controllo e regolazione dei processi per il monitoraggio in tempo reale dei parametri depurativi
- Inserimento paesaggistico dell'impianto
- Iniziative legate alla biodiversità e all'economia circolare

### RISULTATI RAGGIUNTI

#### Utilizzo in agricoltura

dell'acqua in uscita grazie  
alle *performance* depurative

#### -19%

riduzione dei consumi energetici  
grazie alla riqualificazione

#### 13%

fabbisogno energetico del sito  
coperto dall'impianto fotovoltaico



## Riqualificazione energetica e rigenerazione urbana

### SOGGETTI COINVOLTI

**PROVINCE**  
Bergamo  
Lecco  
Sondrio

### TEMA CHIAVE

**Decarbonizzazione**

### PERIODO DI REALIZZAZIONE

**2022-2026**

### DESCRIZIONE

Nel quinquennio l'agenda strategica dell'azienda si è concentrata sulla conclusione dei progetti finanziati con fondi PNRR Next Generation EU, per l'efficientamento energetico e il miglioramento della vulnerabilità sismica, e progetti Pinqua, volti alla rigenerazione urbana con riqualificazione del patrimonio esistente. Due i principali risultati: la riduzione dell'impatto ambientale in termini di emissioni e consumi energetici e la conseguente riduzione dei costi, che migliora il bilancio di Aler e la sostenibilità economica del servizio.

Un esempio, tra le ultime costruzioni, è rappresentato dagli edifici di via Turbada a Lecco e di Piazzale Visconti a Bergamo, in cui, per l'efficientamento energetico, è stata utilizzata una struttura portante a secco in legno lamellare XLAM che permetterà di raggiungere dei livelli paragonabili a Casa Clima. Altro aspetto importante degli interventi di rigenerazione urbana è il rinnovamento del patrimonio già esistente e la creazione di spazi comuni senza, però, l'utilizzo di suolo ulteriore.

L'azienda è attualmente concentrata sulla misura M7 I.17 Repower del PNRR, che ha messo a disposizione 1,361 miliardi di euro per la riqualificazione energetica delle case di Edilizia Residenziale Pubblica. Aler ha predisposto progetti per 153,9 milioni di euro, tramite dei Partenariati Pubblico-Privato, che andranno ad interessare 49 condomini per un totale di 1.386 alloggi.

### OBIETTIVO

Migliorare la classe energetica degli immobili per ridurre l'impatto ambientale e migliorarne la sostenibilità economica.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Utilizzo combinato di tecnologie per il rifacimento del cappotto termico e l'installazione di nuovi impianti energetici basati sull'uso di fonti rinnovabili

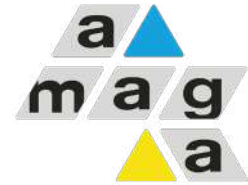
### RISULTATI RAGGIUNTI

#### Riduzione

dei consumi energetici e conseguente risparmio economico

#### Rigenerazione urbana

senza consumo di ulteriore suolo



## Report integrato

### SOGGETTI COINVOLTI

**PROVINCE**  
Milano

### TEMA CHIAVE

**Reporting**

**PERIODO DI REALIZZAZIONE**  
2024-in corso

### DESCRIZIONE

La redazione del Report Integrato è un processo che organizza i dati per rappresentare il valore creato dall'organizzazione, mettendo in relazione aspetti economici, ambientali e sociali. Queste le principali attività svolte:

- Definizione del perimetro di rendicontazione e analisi di doppia materialità
- Data Collection con il coinvolgimento di tutti i dipartimenti (tecnico, amministrativo, HR) e integrazione
- Analisi strategica dei raccolti alla luce del Framework IIRC e redazione del documento
- Validazione e visual design, dove la complessità dei dati viene semplificata tramite infografiche intuitive.

### OBIETTIVO

Restituire a Comuni soci e cittadini in modo trasparente il valore generato per comunità e territori, tramite l'adozione volontaria del Report Integrato, e rafforzare un posizionamento distintivo basato sulla sostenibilità.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Adozione dello schema dei 6 Capitali dell'IIRC Framework
- Centralità dell'analisi di doppia materialità
- Messa in evidenza della connessione tra strategia, governance e performance
- Uso di infografiche e indicatori di performance (KPI) per una lettura immediata e comparabile dei risultati

### RISULTATI RAGGIUNTI

#### Adottato

il Report integrato come strumento di trasparenza con informazioni chiare sull'utilizzo delle risorse e sugli impatti socio-ambientali

**AMGA Legnano SpA**

**Agesp SpA Neutalia Srl SB**

**Ambientale**



## Teleriscaldamento

Un progetto per una maggiore sostenibilità

### SOGGETTI COINVOLTI

**TEMA CHIAVE**  
Decarbonizzazione

### DESCRIZIONE

Il progetto, nato dalla collaborazione tra Amga, Agesp e Neutalia e sostenuto dai fondi del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, prevede l'estensione delle reti di teleriscaldamento di Busto Arsizio e Legnano/Castellanza e il collegamento della centrale di Legnano con il termovalorizzatore di Borsano.

**PROVINCE**  
Milano  
Varese

**PERIODO DI REALIZZAZIONE**  
2024 - in corso

Grazie al recupero di circa 62 GWh annui di calore derivante dalla termovalorizzazione dei rifiuti, il sistema fornirà energia termica a circa 500 utenze tra condomini, edifici pubblici e attività commerciali, contribuendo a ridurre l'impatto ambientale del riscaldamento degli edifici. Il progetto consentirà di evitare l'emissione di circa 12.600 tonnellate di CO<sub>2</sub> all'anno e di risparmiare oltre 7 milioni di metri cubi di metano, rafforzando la vocazione all'economia circolare dell'impianto di Borsano, apportando un incremento del 45% nel recupero energetico e favorendo l'ottenimento della certificazione di "teleriscaldamento efficiente".

### OBIETTIVO

Ampliare la rete di teleriscaldamento del territorio e contestualmente collegare la rete all'impianto di termovalorizzazione dei rifiuti di Neutalia, a beneficio dei cittadini di Legnano, Castellanza e Busto Arsizio.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Sinergia tra settori diversi: smaltimento rifiuti ed energia
- Efficientamento dell'impianto di termovalorizzazione dei rifiuti di Borsano con la produzione di calore.
- A collegamento ultimato sarà possibile sfruttare anche l'energia termica prodotta

### RISULTATI ATTESI

**500**

utenze che saranno servite dalla rete una volta ampliata

**62 GWh**

di energia termica sarà prodotta ogni anno grazie al progetto

**12.600 t di CO<sub>2</sub>**

risparmio annuo previsto in termini di emissioni



## Aderenza terapeutica nei pazienti cronici

### SOGGETTI COINVOLTI

Carepy

### TEMA CHIAVE

Benessere delle persone

### DESCRIZIONE

Il progetto sviluppa una nuova offerta di servizio a supporto della salute pubblica, fondata su innovazione tecnologica, organizzativa e professionale, con l'obiettivo di migliorare la gestione delle terapie farmacologiche.

### PROVINCE

Milano  
Lodi

### PERIODO DI REALIZZAZIONE

2024-2025

Il servizio consiste nel riconfezionamento dei farmaci in dosi personalizzate pronte per l'assunzione, organizzate secondo il piano terapeutico del paziente per giorno e fascia oraria. Questo sistema riduce il rischio di errori, favorisce l'aderenza alla terapia e semplifica il lavoro di caregiver e operatori sanitari, offrendo una risposta concreta ai bisogni di assistenza personalizzata.

### OBIETTIVO

Favorire il corretto utilizzo dei farmaci per i pazienti che stanno svolgendo più trattamenti.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Efficientamento del servizio erogato
- Innovazione nel sistema di offerta

### RISULTATI RAGGIUNTI

#### Avvio

di un nuovo ramo di azienda

#### Migliorati

gli indicatori di salute nei pazienti che hanno usufruito del servizio



## Riqualificazione energetica dell'edilizia scolastica

### SOGGETTI COINVOLTI

**PROVINCE**  
Milano  
Bergamo

### TEMA CHIAVE

**Decarbonizzazione**

**PERIODO DI REALIZZAZIONE**  
2024-2025

### DESCRIZIONE

Il progetto riguarda interventi di riqualificazione energetica su edifici, con particolare attenzione all'edilizia scolastica, finalizzati alla sostituzione delle caldaie a gas con pompe di calore alimentate da energia proveniente da fonte rinnovabile.

L'iniziativa consente di abbandonare l'utilizzo di energia prodotta da fonte fossile, riducendo le emissioni di CO<sub>2</sub> e promuovendo l'impiego di energia green. Gli interventi interessano anche edifici situati in nuovi Comuni soci, estendendo i benefici del progetto a un ambito territoriale più ampio.

### OBIETTIVO

Superare l'utilizzo di energia proveniente da fonti fossili, in favore dell'energia da fonti rinnovabili, negli impianti scolastici del territorio delle Province di Milano e Bergamo.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Pompe di calore che permettono agli edifici scolastici di scollegarsi dalla rete gas e di alimentarsi interamente con energia elettrica
- Riduzione dei consumi di energia da fonti fossili con conseguente riduzione delle emissioni

### RISULTATI RAGGIUNTI

**-35%**

riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> generate dagli edifici scolastici

**6.500 tCO<sub>2</sub>**

emissioni evitate



## Certificazione ISO 14001

### SOGGETTI COINVOLTI

IMQ

### TEMA CHIAVE

Certificazioni

### DESCRIZIONE

Nel dicembre 2025 CAL S.p.A. ha conseguito la certificazione secondo la norma ISO 14001, standard internazionale pubblicato dall'International Organization for Standardization per i Sistemi di Gestione Ambientale.

Il raggiungimento di questo traguardo rappresenta un passaggio strategico nel percorso di consolidamento del sistema di governance ambientale della Società, attestando l'adozione di processi strutturati finalizzati alla gestione e alla riduzione degli impatti ambientali connessi alle proprie attività.

### PROVINCE

Milano  
Varese  
Como  
Brescia  
Bergamo

### PERIODO DI REALIZZAZIONE

2025-2026

### OBIETTIVO

Ottenere e mantenere la certificazione ISO 14001, che definisce i requisiti per un Sistema di Gestione Ambientale, con lo scopo di supportare le organizzazioni nella gestione e nella riduzione strutturata dell'impatto ambientale delle proprie attività.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Allineamento del sistema di gestione ambientale aziendale alle migliori pratiche internazionali di settore
- Facilitazione delle relazioni con gli stakeholder chiave aziendali: Ministeri, Enti di controllo, Enti locali e cittadinanza

### RISULTATI RAGGIUNTI

## Migliore gestione

di tutti gli aspetti ambientali connessi alle attività dei concessionari



## Plogging: una comunità in azione per città più curate

### SOGGETTI COINVOLTI

Comuni, associazioni e aziende del territorio

### TEMA CHIAVE

Cultura della sostenibilità

### DESCRIZIONE

È un progetto di cittadinanza attiva che trasforma un'attività quotidiana in un'azione concreta di tutela dell'ambiente. L'iniziativa prevede la raccolta di piccoli rifiuti abbandonati durante l'attività sportiva, contribuendo alla diffusione di comportamenti responsabili verso il territorio.

### PROVINCE

Monza e Brianza

### PERIODO DI REALIZZAZIONE

2021-oggi

Il modello organizzativo è semplice, replicabile e accessibile: i partecipanti si iscrivono e ritirano presso il proprio Comune un kit dedicato che garantisce riconoscibilità e sicurezza. L'attività si svolge nel rispetto di regole chiare e condivise: raccolta di rifiuti di piccole dimensioni e non pericolosi e utilizzo dei dispositivi di protezione forniti.

### OBIETTIVO

Creare una rete attiva che abbia a cuore la cura e la resilienza delle città, gestita direttamente dai cittadini.

Ogni anno, nel mese di maggio, CEM promuove il "WE Plogging", evento che coniuga il coinvolgimento della comunità con la misurazione dei risultati ambientali ottenuti, in termini di partecipazione e quantità di rifiuti raccolti. L'edizione più recente si è estesa al mondo aziendale, promuovendo il plogging come buona pratica di responsabilità sociale d'impresa e come strumento di team building orientato alla sostenibilità.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Combinazione, in un'unica iniziativa, di 3 attività virtuose solitamente sono svolte separatamente: attività fisica, decoro urbano e ingaggio civico
- Format semplice e strutturato: kit dedicato, regole di sicurezza, assicurazione e strumenti di comunicazione come cassa di risonanza sul territorio
- Coinvolgimento dei cittadini più sensibili ai temi del decoro urbano e dell'ingaggio civico

### RISULTATI RAGGIUNTI

**Oltre 1.500**

sacchi di rifiuti dispersi sul territorio raccolti in 51 località differenti, solo nel 2025, pari a circa 6 t di rifiuti



## Avvio della misurazione puntuale TARIP

### SOGGETTI COINVOLTI

**TEMA CHIAVE**  
Economia circolare

### DESCRIZIONE

Il progetto prevede l'avvio di un sistema di misurazione puntuale della TARIP, basato sul monitoraggio di 6 frazioni di rifiuto: RUR, FORSU, carta, vetro, plastica e indumenti. Le prime quattro saranno tracciate tramite contenitori dotati di tecnologia RFID, mentre plastica e indumenti saranno conferiti attraverso sacchi associati univocamente a ciascuna utenza, garantendo un'elevata precisione nella rilevazione dei conferimenti. A partire dal 2025, il modello tariffario è stato profondamente rinnovato, superando i criteri tradizionali legati a superficie e numero di occupanti e adottando un sistema fondato prevalentemente sulle volumetrie conferite, con l'introduzione di soglie minime e servizi aggiuntivi su richiesta, come la raccolta del verde e dei rifiuti ingombranti. Il progetto prevede l'introduzione di una tariffa unica di bacino, senza differenziazione del costo unitario tra le diverse tipologie di utenza. L'iniziativa mira a rafforzare l'equità e la trasparenza del sistema, incentivando comportamenti virtuosi nella gestione dei rifiuti e contribuendo al miglioramento delle performance ambientali complessive, in linea con gli obiettivi di sostenibilità e di economia circolare.

**PROVINCE**  
Varese

**PERIODO DI  
REALIZZAZIONE**  
2023-in corso

### OBIETTIVO

Rendere la tariffa rifiuti più equa, facendo pagare ogni utenza in base alla quantità di rifiuto indifferenziato prodotto. Incentivare la raccolta differenziata e la riduzione dei rifiuti, promuovendo comportamenti più sostenibili.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Innovazione del sistema tariffario
- Creazione di una tariffa unica di bacino senza alcuna differenziazione sulla tipologia di utenza

### RISULTATI RAGGIUNTI

**179.000 nuovi contenitori**

distribuiti all'utenza che identificano in modo univoco il conferitore

**Introdotta**

la misurazione di 6 frazioni di rifiuto basata su dati forniti dall'utenza

**78%**

tasso di raccolta differenziata nei comuni soci

**-10 kg/pro capite**

riduzione di rifiuti nel 2024 rispetto all'anno precedente



## Comunità Energetiche del cremasco

### SOGGETTI COINVOLTI

Enti in qualità di Soci:  
50 Comuni, 3 Diocesi  
e 10 Parrocchie

PROVINCE  
Cremona

### TEMA CHIAVE

Decarbonizzazione

PERIODO DI  
REALIZZAZIONE  
2024-2024

### DESCRIZIONE

Il progetto ha portato alla costituzione di 8 CER e la loro messa in esercizio tramite un percorso che integra aspetti organizzativi, tecnici e gestionali. La prima fase ha visto la raccolta delle adesioni, la definizione delle configurazioni energetiche e giuridiche delle comunità e l'attivazione di un supporto gestionale dedicato.

Parallelamente è stata avviata, in collaborazione con gli enti soci, un'attività di scouting territoriale e progettazione preliminare di nuovi impianti fotovoltaici, finalizzata ad aumentare le CER. Questi interventi confluiranno in un piano industriale di sviluppo previsto per il triennio 2026-2028.

Il progetto include, inoltre, una costante attività di ricerca e selezione di bandi pubblici europei, nazionali e regionali, con l'obiettivo di intercettare contributi e cofinanziamenti pubblici utili a sostenere gli investimenti previsti e ad accelerare la realizzazione degli impianti, riducendo l'impatto economico sugli enti aderenti.

### OBIETTIVO

Supportare i Comuni, le Diocesi, le PMI e i cittadini del territorio rappresentativo dei Soci nella costituzione di nuove Comunità Energetiche Rinnovabili (CER).

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Creazione di CER che oltre ai benefici energetici stimolano la creazione di relazioni economiche e sociali solide tra gli utenti, rafforzando il senso di comunità
- Modello condiviso tra enti pubblici e Diocesi in cui la CER trasforma il consumatore in prosumer, soggetto capace di produrre e consumare energia, partecipando alla transizione energetica locale

### RISULTATI RAGGIUNTI

**8**

CER costruite

**1.000**

sogetti coinvolti

**10 MWh**

potenzialità produttiva complessiva



## Realizzazione e attivazione di Centri del Riuso

### SOGGETTI COINVOLTI

Scuole del territorio

### TEMA CHIAVE

Economia circolare

### DESCRIZIONE

Nel 2024 è stato realizzato - grazie al bando regionale che ha co-finanziato l'opera - e attivato un Centro del Riuso nel Comune di Busto Garolfo. Successivamente, sono stati ottenuti ulteriori finanziamenti regionali per la realizzazione di 2 nuovi Centri nei Comuni di Arluno e Casorate Primo, con copertura integrale degli investimenti. Le due strutture sono state realizzate nella primavera 2026 e attivate nell'estate.

### PROVINCE

Milano

### PERIODO DI REALIZZAZIONE

2023-2024 per il Centro di Busto Garolfo  
2025-2026 per i Centri di Arluno e Casorate Primo

L'iniziativa integra anche una dimensione sociale, consentendo la redistribuzione dei beni a favore di cittadini in condizioni di fragilità economica.

### OBIETTIVO

Promuovere il recupero e il riutilizzo di beni ancora in buono stato, prolungandone il ciclo di vita e favorendone una nuova destinazione d'uso.

Il progetto si integra, inoltre, con attività educative rivolte agli istituti scolastici del territorio, tra cui il percorso "Quanto mondo abbiamo addosso", dedicato agli impatti ambientali del settore tessile e, in particolare, del fenomeno della fast fashion, rafforzando il legame tra infrastrutture ambientali e formazione delle nuove generazioni.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Diffusione della cultura del riutilizzo per ridurre la produzione di rifiuti urbani e aumentare il senso di comunità
- Coinvolgimento delle scuole del territorio

### RISULTATI RAGGIUNTI

**3**

Centri del Riuso realizzati a Busto Garolfo, Arluno e Casorate Primo

**Accesso**

a beni ancora utilizzabili da parte degli utenti meno abbienti



## Nuovo polo culturale di Varese all'ex Caserma Garibaldi

### SOGGETTI COINVOLTI

Comune di Varese

### TEMA CHIAVE

Rapporti con le comunità

### DESCRIZIONE

Il progetto nasce con l'obiettivo di trasformare un edificio storico in uno spazio aperto e multifunzionale, capace di rispondere ai bisogni culturali e sociali della comunità. Non solo biblioteca o luogo di consultazione, ma un ambiente dinamico dedicato a studio, lettura, ricerca, partecipazione culturale e socialità. Il progetto, sviluppato in collaborazione con il Comune di Varese, prevede la ridefinizione dell'identità documentaria e delle collezioni storiche e correnti, l'introduzione di tecnologie avanzate per l'accesso e la gestione dei documenti, nonché la costruzione di un modello gestionale ibrido e sostenibile, fondato su competenze professionali qualificate.

### PROVINCE

Varese

### PERIODO DI REALIZZAZIONE

2024-in corso

### OBIETTIVO

Dotare Varese di un polo culturale di grandi dimensioni, che possa rappresentare un luogo di scambio culturale e di aggregazione e un volano per altre proposte per la città, per la Provincia e per l'intera Regione.

La riqualificazione comprenderà inoltre nuovi spazi dedicati a sale studio, laboratori, coworking e fablab, concepiti per sostenere una comunità culturale viva e partecipata. Sul piano operativo, le modifiche statutarie approvate consentono di consolidare la collaborazione con il Comune nei prossimi trent'anni e hanno reso possibile l'avvio dei lavori di riqualificazione dell'ex caserma, destinata a diventare il cuore del nuovo polo culturale.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Innovazione del polo culturale con una particolare attenzione alla multifunzionalità
- Inclusione di un nuovo territorio nelle attività aziendali



## Insieme per l'abbraccio: cultura per le cure palliative

### SOGGETTI COINVOLTI

**TEMA CHIAVE**  
Rapporti con le comunità

### DESCRIZIONE

L'iniziativa prevede un calendario annuale di appuntamenti, rivolti a pubblici diversi, con incontri, momenti formativi, iniziative culturali e attività territoriali, tra cui anche una camminata di sensibilizzazione con gli amici a quattro zampe. Con questo percorso, la Fondazione intende promuovere una cultura della cura fondata sulla dignità della persona, sul sollievo dalla sofferenza e su un accompagnamento globale, capace di integrare dimensioni sanitaria, psicologica, relazionale ed etica. Il progetto nasce dall'esperienza maturata dalla Fondazione nell'Hospice e nei servizi domiciliari e apre una riflessione più ampia sull'integrazione tra geriatria e cure palliative. In particolare, il convegno previsto per ottobre 2026 sarà dedicato alla possibilità di integrare l'approccio palliativo anche nei contesti RSA, rafforzando la presa in carico delle persone anziane fragili.

**PROVINCE**  
Milano

**PERIODO DI  
REALIZZAZIONE**  
2026-in corso

### OBIETTIVO

Sensibilizzare le comunità sul tema delle cure palliative, promuovendo una conoscenza più consapevole e libera da pregiudizi.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Programma annuale strutturato con iniziative diversificate per contenuti, linguaggi e destinatari
- Coinvolgimento di pubblici diversi, tra cui cittadini, famiglie, operatori sanitari, volontari e giovani
- Integrazione tra dimensione sanitaria, educativa e culturale
- Radicamento territoriale del progetto, sviluppato a partire dall'esperienza maturata nell'Hospice e nei servizi domiciliari
- Integrazione tra geriatria e cure palliative

### RISULTATI RAGGIUNTI

#### **Più consapevolezza**

sul tema delle cure palliative da parte di cittadini, famiglie, giovani, operatori sanitari e volontari e maggiore conoscenza dei servizi domiciliari e Hospice

#### **Superamento dei pregiudizi**

legati all'accompagnamento nel fine vita e alla presa in carico della fragilità

#### **Rete territoriale rafforzata**

tra servizi sanitari, volontariato, istituzioni e comunità locale



## Garda Uno e Pontevico: nascono i "Supereroi della differenziata" tra ecologia e inclusione

### SOGGETTI COINVOLTI

Cooperativa sociale Il Gabbiano  
 Scuola primaria statale e Scuola primaria paritaria Maddalena di Canossa di Pontevico  
 Scuola primaria di Offlaga

### TEMA CHIAVE

Cultura della sostenibilità

### DESCRIZIONE

Nel 2023 è stato avviato il progetto di educazione ambientale "Supereroi della differenziata", promosso da Garda Uno in collaborazione con l'area disabilità della Cooperativa sociale Il Gabbiano.

L'iniziativa, inserita nel percorso "Comincio da me", ha coinvolto la scuola primaria statale e la scuola paritaria Maddalena di Canossa di Pontevico.

### PROVINCE

Brescia

### PERIODO DI REALIZZAZIONE

2023-in corso

I ragazzi con disabilità coinvolti hanno partecipato attivamente in qualità di co-educatori, affiancando i referenti di Garda Uno nelle attività didattiche. Il percorso formativo ha integrato momenti teorici dedicati ai comportamenti sostenibili e alle attività svolte sul territorio da Garda Uno e un laboratorio creativo denominato "Scarti Preziosi", finalizzato a mostrare come i materiali di scarto possano essere trasformati in nuove risorse. Negli anni successivi, l'attività è stata diffusa anche al Comune limitrofo di Offlaga.

### OBIETTIVO

Promuovere nei bambini delle scuole primarie una maggiore consapevolezza ambientale – con particolare attenzione al tema dei rifiuti – unendo a questo un percorso di inclusione dedicato a persone con disabilità.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Integrazione tra educazione ambientale e inclusione sociale grazie al coinvolgimento di persone con disabilità in qualità di co-educatori
- Lezioni teoriche seguite da esperienze pratiche
- Collaborazione fra azienda pubblica, scuole e terzo settore
- Replicabilità

### RISULTATI RAGGIUNTI

**8,5 kg**

rifiuti abbandonati raccolti e differenziati per ogni uscita grazie all'iniziativa

**200**

studenti coinvolti

**5**

persone con disabilità co-educatori



## Transizione sostenibile del territorio: il depuratore di Pero diventa hub energetico per la comunità

### SOGGETTI COINVOLTI

### TEMA CHIAVE Decarbonizzazione

### DESCRIZIONE

Tra il 2022 e il 2025, il progetto ha trasformato il depuratore di Pero in un hub energetico integrato, evolvendo da un sistema di cogenerazione ad alta efficienza a una piattaforma di recupero e valorizzazione orientata alla neutralità energetica e all'economia circolare.

Il sistema installato produce simultaneamente energia elettrica per il depuratore ed energia termica, recuperata anche dai biogas derivanti dai processi di digestione anaerobica, ceduta alla rete di teleriscaldamento. In questo modo l'energia prodotta non viene dispersa, ma trasformata in un servizio utile al territorio. Il progetto, realizzato tramite uno schema di project financing tra Gruppo CAP e NuovEnergie Teleriscaldamento, prevede un modello contrattuale di 15 anni che assicura efficienza, sostenibilità e riduzione delle tariffe energetiche. È un modello replicabile di hub energetico territoriale, dove l'energia "residua" del ciclo idrico diventa risorsa per la comunità.

### PROVINCE Milano

### PERIODO DI REALIZZAZIONE 2022-2025

### OBIETTIVO

Aumentare l'autonomia energetica tramite cogenerazione ad alto rendimento e recupero del calore del biogas, riducendo la dipendenza da approvvigionamenti esterni.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Simbiosi industriale tra utility pubbliche
- Cogenerazione ad alto rendimento e recupero avanzato per la produzione elettrica e termica
- Recupero biogas generato dalla digestione anaerobica dei fanghi
- Percorso di riconoscimento delle Garanzie d'Origine Termiche da parte del GSE

### RISULTATI RAGGIUNTI

#### Trasformazione

del depuratore da impianto energivoro a hub energetico capace di autoprodurre energia e generare calore per il teleriscaldamento

**2.574 tCO<sub>2</sub>**

emissioni risparmiate

**-15,6%**

riduzione dei costi energetici rispetto ai valori degli anni precedenti con conseguenti risparmi pluriennali



## Nuovo impianto per il trattamento dei rifiuti del ciclo idrico e per il recupero di materie prime

### SOGGETTI COINVOLTI

### TEMA CHIAVE Economia circolare

### DESCRIZIONE

Il progetto ha previsto la realizzazione di un nuovo impianto presso il depuratore di Valmadrera, dedicato al trattamento dei rifiuti del ciclo idrico integrato e di tipologie affini, e al successivo recupero delle frazioni solide.

### PROVINCE Lecco

### PERIODO DI REALIZZAZIONE 2025-2026

L'intervento ha previsto l'installazione di un sistema per la separazione, il lavaggio e la vagliatura dei materiali conferiti. Questo processo consente di recuperare materie prime seconde, in particolare sabbie inerti, riutilizzabili direttamente nelle attività operative del gestore, ad esempio per la realizzazione di sottofondi stradali. Insieme alla componente impiantistica, è stato strutturato un nuovo servizio per lo smaltimento dei rifiuti liquidi non pericolosi, destinato anche ad altri operatori del territorio.

### OBIETTIVO

Attivare un nuovo servizio integrato per il trattamento dei rifiuti prodotti nel ciclo idrico, in grado di aumentare l'autosufficienza impiantistica del gestore, ridurre i costi di smaltimento e valorizzare le frazioni recuperabili, promuovendo i principi dell'economia circolare.

Grazie a questi interventi, è stato possibile superare il modello di gestione esternalizzata, adottando una soluzione autosufficiente orientata alla riduzione dei costi, al miglioramento dell'efficienza operativa e alla valorizzazione delle risorse.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Modello innovativo di gestione dei rifiuti del ciclo idrico integrato basato sull'internalizzazione
- Generazione di nuove materie prime seconde riutilizzate nelle attività operative
- Apertura del nuovo impianto a realtà esterne che amplia il ruolo pubblico svolto da Lario Reti Holding
- Replicabilità del modello

### RISULTATI RAGGIUNTI

**-200.000 € l'anno**

riduzione dei costi di gestione dei rifiuti, che a regime potranno arrivare a 740.000 € l'anno

**2.400 t l'anno**

capacità di trattamento dell'impianto



## Il Cortile di Casa

### SOGGETTI COINVOLTI

Comune di Milano

### TEMA CHIAVE

Rapporti con le comunità

### DESCRIZIONE

L'iniziativa è promossa da MM S.p.A. in collaborazione con il Comune di Milano e prevede l'assegnazione di un contributo massimo di 5.000 euro per ciascuna proposta culturale, sportiva e inclusiva selezionata.

### PROVINCE

Milano

### PERIODO DI REALIZZAZIONE

2025-2026

Le proposte finanziate, che si svolgeranno entro l'estate 2026, sono finalizzate a rafforzare le relazioni tra gli abitanti delle case popolari e il quartiere, promuovendo forme di collaborazione e partecipazione. In particolare, il progetto intende favorire l'apertura dei cortili affinché gli spazi comuni possano essere vissuti non solo dai residenti, ma anche dalla comunità circostante, contribuendo alla nascita di servizi di prossimità e nuove opportunità di partecipazione alla vita cittadina. Le proposte progettuali possono riguardare diversi ambiti di intervento, anche tra loro combinati, tra cui: sport, cultura, animazione sociale e territoriale, educazione ambientale e attività formative.

### OBIETTIVO

Sostenere attività culturali, sportive e inclusive nei cortili delle case popolari di Milano promosse da Enti del Terzo Settore, consorzi e altri soggetti associativi attivi nel Comune di Milano.

Le attività devono inoltre rivolgersi in via prioritaria alle famiglie residenti nei cortili coinvolti, con l'obiettivo di rispondere in modo concreto ai bisogni.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Coinvolgimento degli Enti del Terzo Settore

### RISULTATI RAGGIUNTI

**18**

progetti selezionati e finanziati, tra laboratori teatrali, formazione professionale, sport popolare e altre iniziative

**2**

per ogni Municipio di Milano



## Centri di Vita Indipendente

### SOGGETTI COINVOLTI

Comune di Vimercate  
Comune di Mezzago  
Comune di Concorezzo  
Cooperative sociali  
Enti del Terzo Settore  
Centri di Vita Indipendente (CVI)

### TEMA CHIAVE

Benessere delle persone

### DESCRIZIONE

Il progetto nasce nell'ambito dei Centri di Vita Indipendente (CVI), che supportano persone e famiglie nella costruzione di percorsi orientati all'autodeterminazione, anticipando la logica del "Dopo di noi". L'iniziativa ha visto la realizzazione di 3 appartamenti, ristrutturati grazie ad una coprogettazione con Cooperative ed enti del Terzo Settore, per un totale di 12 posti letto. I primi due appartamenti si trovano a Mezzago e Concorezzo, mentre il terzo a Vimercate. I percorsi educativi attivati negli appartamenti comprendono attività di gestione domestica, educazione finanziaria, utilizzo delle tecnologie, valorizzazione dei talenti individuali ed educazione all'affettività. Il progetto rappresenta un modello territoriale in evoluzione, capace di intercettare i bisogni e di concepire nuove forme di abitare sociale grazie alla collaborazione tra soggetti pubblici e privati. Un "Dopo di noi" che inizia prima, accompagnando verso l'autonomia persone che, pur avendo ancora il supporto familiare, sono in grado di costruire progressivamente un proprio progetto di vita indipendente.

### PROVINCE

Monza e Brianza

### PERIODO DI REALIZZAZIONE

2022-in corso

### OBIETTIVO

Accompagnare le persone con disabilità verso una vita autonoma e adulta, tramite percorsi abitativi protetti, gradualmente e personalizzati, che anticipano il "Dopo di noi" e che favoriscono l'inclusione sociale, la costruzione di competenze e la creazione di reti relazionali oltre la famiglia.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Modello avanzato di accompagnamento alla vita indipendente per persone con disabilità di diverso tipo
- Coprogettazione strutturata fra Comuni, Cooperative sociali ed Enti del Terzo Settore
- Percorsi integrati verso l'autonomia che includono gestione domestica, educazione finanziaria, uso delle tecnologie, scoperta dei talenti ed educazione all'affettività

### RISULTATI RAGGIUNTI

**3**

appartamenti integrati nel tessuto urbano e calibrati su differenti tipologie di disabilità, con possibilità di accesso per 12 persone, di cui 4 giovani come residenti stabili

**Di cui 1**

dotato di domotica, privo di barriere architettoniche e collocato strategicamente vicino a servizi, parchi e trasporti a Vimercate

**80%**

beneficiari più autonomi per la spesa, i pasti e la cura domestica

**70%**

beneficiari che hanno migliorato l'utilizzo delle tecnologie assistive

**60%**

beneficiari che hanno percepito una maggiore sicurezza sociale



## Capitale umano tra formazione, welfare e crescita professionale

### SOGGETTI COINVOLTI

**TEMA CHIAVE**  
Benessere dei lavoratori

### DESCRIZIONE

Il progetto prevede l'implementazione di un sistema strutturato di welfare aziendale e di misure a supporto del bilanciamento vita-lavoro.

**PROVINCE**  
Cremona

**PERIODO DI REALIZZAZIONE**  
2025

In particolare, il piano di welfare consente ai dipendenti di accedere a servizi per l'assistenza familiare, prestazioni sanitarie e scolastiche, buoni spesa e carburante, nonché voucher per il tempo libero. Sono, inoltre, previste forme di flessibilità organizzativa.

### OBIETTIVO

Valorizzare il capitale umano promuovendo un ambiente di lavoro inclusivo, sicuro e stimolante, capace di coniugare la crescita professionale con il benessere personale.

L'azienda aderisce al programma WHP – Luoghi di Lavoro che Promuovono Salute – promosso da Regione Lombardia e ATS Val Padana, con iniziative dedicate alla prevenzione e agli stili di vita salutari.

Particolare attenzione è dedicata alla salute e sicurezza sul lavoro, grazie all'implementazione di procedure rigorose, una formazione diffusa e corsi di guida sicura. Il progetto si completa con politiche di retribuzione equa e valorizzazione del merito, tramite l'applicazione del CCNL Gas-Acqua, revisioni periodiche delle prestazioni e riconoscimenti economici legati ai risultati.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Welfare personalizzato: conversione volontaria del premio di risultato in servizi di welfare
- Attenzione all'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata
- Avvio del progetto "Prevenzione Salute", che prevede investimenti diretti in esami diagnostici strumentali
- WHP – Luoghi degli uffici che promuovono stili di vita sani
- Formazione continua
- Retribuzione equa
- Politiche di merito

### RISULTATI RAGGIUNTI

**60%**

quota di adesione alla conversione volontaria del premio di risultato in servizi welfare nel 2025



## Progetto CACER

### SOGGETTI COINVOLTI

Uno Energy Green Solutions

### TEMA CHIAVE

Decarbonizzazione

### DESCRIZIONE

Il progetto rappresenta un esempio di innovazione sostenibile applicata al servizio idrico e, tramite l'integrazione tra infrastrutture idriche ed energia fotovoltaica, punta a migliorare l'autonomia energetica degli impianti gestiti da Pavia Acque.

### PROVINCE

Pavia

### PERIODO DI REALIZZAZIONE

2025-in corso

Le attività hanno previsto, innanzitutto, un'analisi energetica degli impianti: la società gestisce oltre 1.200 punti di approvvigionamento elettrico, con un consumo annuo di circa 63.000 MWh. Su questa base è stato avviato lo sviluppo di impianti fotovoltaici, con una produzione già attiva pari a 480 MWh/anno e ulteriori 240 MWh/anno in fase di realizzazione, per una potenza complessiva installata di 600 kW.

### OBIETTIVO

Favorire l'autoproduzione e l'autoconsumo – diretto e a distanza – di energia elettrica da fonti rinnovabili.

Il progetto include, inoltre, la definizione di configurazioni CACER - Comunità di Autoconsumo per la Condivisione dell'Energia Rinnovabile, basate su sistemi di autoconsumo individuale e a distanza collegati alla stessa cabina primaria. Parallelamente sono state individuate le aree più idonee per l'installazione degli impianti, privilegiando superfici già occupate o pubbliche, nel rispetto della normativa vigente. Completa il quadro un'analisi tecnico-economica finalizzata a costruire un modello di partenariato pubblico-privato capace di sostenere lo sviluppo futuro del progetto.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Replicabilità del modello CACER su scala territoriale, grazie alla mappatura delle cabine primarie e alla pianificazione di impianti distribuiti
- Creazione di un modello innovativo di autoconsumo collettivo e a distanza

### RISULTATI RAGGIUNTI

**20%**

copertura del fabbisogno energetico di Pavia Acque che si prevede sarà coperto a progetto ultimato



## Campionato dell'Acqua Lodigiana

### SOGGETTI COINVOLTI

Istituti Comprensivi  
della Provincia di Lodi  
Classi quarte delle  
scuole primarie  
ONG MLFM

### TEMA CHIAVE

Cultura della sostenibilità

### DESCRIZIONE

Il Campionato dell'Acqua Lodigiana è un progetto di educazione ambientale ideato da SAL per la prima volta nel 2015. Questa iniziativa utilizza il format del quiz come strumento didattico per coinvolgere gli studenti. Dal 2024 il Campionato si è strutturato articolandosi in due fasi: una selezione preliminare, online, e una finale, in presenza, organizzata in occasione della Giornata Mondiale dell'Acqua. L'evento conclusivo è arricchito dallo spettacolo teatrale "Abracadacqua".

Il progetto ha contribuito a formare cittadini più consapevoli, capaci di promuovere buone pratiche di sostenibilità nelle proprie famiglie e nella comunità.

### PROVINCE

Lodi

### PERIODO DI REALIZZAZIONE 2022-2026

### OBIETTIVO

Ingaggiare e formare gli studenti del territorio sui temi della sostenibilità idrica e sulla loro importanza.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Ampio coinvolgimento territoriale
- Educazione ambientale diventa un'esperienza partecipativa basata sul gioco a quiz e sulla competizione positiva a squadre
- Capacità evolutiva del progetto, che si è trasformato e innovato più volte nel tempo

### RISULTATI RAGGIUNTI

**Da 4,35 a 4,7 su 5**

valutazione media da parte degli insegnanti sulla qualità del progetto, tra l'edizione 2024 e 2025

**4.152**

alunni raggiunti  
tra 2022-2026

**Circa 50**

classi coinvolte, oltre la metà delle classi quarte dell'intera provincia di Lodi



## Rete - Farmacie Fuori Dal Comune

### SOGGETTI COINVOLTI

Azienda speciale multiservizi Gerenzano  
Laveno Mombello  
Azienda gestione servizi Uboldo  
Azienda speciale Solaro multiservizi

### PROVINCE

Milano  
Varese

### OBIETTIVO

Creare una rete che includa il maggior numero di farmacie comunali per condividere buone pratiche di gestione.

### TEMA CHIAVE

Azione di sistema

**PERIODO DI REALIZZAZIONE**  
2024-in corso

### DESCRIZIONE

Il processo di aggregazione è stato avviato con la stipula di un Contratto di Rete, individuato come lo strumento più idoneo per coniugare l'autonomia gestionale delle singole realtà con un progressivo livello di integrazione organizzativa.

L'avvio della Rete è stato accompagnato da un percorso strutturato di confronto, dialogo e condivisione tra i rappresentanti delle aziende coinvolte, finalizzato alla definizione di una visione comune e di linee di sviluppo condivise.

In tale contesto sono stati definiti gli obiettivi strategici della Rete, orientati all'adozione di una politica commerciale comune, alla promozione di percorsi formativi condivisi, alla creazione di un marchio e di un'identità visiva unitaria e alla valorizzazione del modello di "farmacia dei servizi".

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Contratto di Rete come leva strategica per coniugare efficienza economica e innovazione
- Condivisione dell'attività di rappresentanza
- Centralizzazione della definizione degli accordi quadro
- Condivisione di best practices
- Sviluppo di strategie di marketing congiunte

### RISULTATI RAGGIUNTI

**+7,5%**

incremento del fatturato della Rete

**+18,5%**

risparmi ottenuti sugli acquisti grazie alla crescita del potere negoziale



## Innovare la gestione dei fanghi: bilanci di massa, economia circolare e opportunità energetiche per i depuratori

### SOGGETTI COINVOLTI

### TEMA CHIAVE Economia circolare

### DESCRIZIONE

S.EC.AM. S.p.A. ha avviato nel 2025 una collaborazione con Acqua & Sole, società specializzata nella valorizzazione dei rifiuti provenienti dal ciclo di produzione e consumo alimentare, inclusi fanghi di depurazione.

### PROVINCE Sondrio

### PERIODO DI REALIZZAZIONE 2025-in corso

La partnership prevede il conferimento dei fanghi all'impianto di digestione anaerobica di Acqua & Sole, dove i materiali vengono trattati al fine di recuperare elementi nutritivi e produrre energia interamente rinnovabile. Nell'ambito del progetto è stato sviluppato un modello di bilancio di massa finalizzato a quantificare in modo puntuale il contributo energetico generato dalla digestione dei fanghi conferiti da S.EC.AM. S.p.A. L'adozione di questo modello ha consentito di determinare l'energia prodotta a partire dai fanghi di depurazione e di misurare le quantità di fertilizzanti ed elementi nutritivi restituiti all'ambiente. Il progetto rappresenta un esempio concreto di economia circolare applicata al servizio idrico integrato, in grado di trasformare un residuo in risorsa energetica e agronomica.

### OBIETTIVO

Sviluppare una filiera virtuosa che permette di ridonare all'ambiente e alla collettività energia e nutrienti, trasformando un l'obbligo operativo della gestione dei rifiuti del ciclo idrico in una leva di innovazione strategica.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Esempio di filiera virtuosa basata sulla collaborazione fra diversi soggetti

### RISULTATI RAGGIUNTI **7.000 t** fanghi conferiti dall'avvio del progetto, trasformati in:

**523.456 nmc**

di biogas che hanno generato

**422.815 Kwh** di energia elettrica

e **187.476 smc** di biometano per autotrazione.

**74.945 smc** sono stati destinati alla produzione di energia termica

**64,4 t**

di solfato di ammonio

**6.135 t**

di digestato

**300 t**

di nutrienti per l'agricoltura

**Service Ambiente 24 Srl**

**Como Acqua Srl**

**Ambientale**



**COMO ACQUA**  
IL GESTORE UNICO DEL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO DELLA PROVINCIA DI COMO

## L'acqua che torna utile

### SOGGETTI COINVOLTI

**TEMA CHIAVE**  
Economia circolare

### DESCRIZIONE

Nel 2024 la società ha avviato per il Comune di Cantù un servizio sperimentale di spazzamento meccanizzato per il quale è stata impiegata una macchina di ultima generazione, certificata UNI EN 15429-3:2015, in grado di rimuovere efficacemente le polveri sottili PM10 e PM2,5. Elemento chiave del progetto è stato l'utilizzo di acqua non potabile depurata proveniente dall'impianto di Mariano Comense di Como Acqua, una risorsa normalmente inutilizzata e in questo caso valorizzata per lo spazzamento stradale, trasformando uno scarto in beneficio ambientale. Un esempio concreto di economia circolare applicata ai servizi pubblici, nato dalla collaborazione tra Comune di Cantù, Como Acqua e Service 24 Ambiente, che propone un modello sostenibile e facilmente replicabile in altri Comuni.

**PROVINCE**  
Como

**PERIODO DI REALIZZAZIONE**  
2024

### OBIETTIVO

Implementare un sistema che permetta l'utilizzo di acqua non potabile depurata per lo spazzamento meccanizzato del territorio.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Utilizzo di acqua non potabile depurata, prima non utilizzata
- Spazzamento realizzato con una macchina certificata che raccoglie il particolato PM10 e PM2,5
- Replicabilità del modello organizzativo

### RISULTATI RAGGIUNTI

**15.000 km**

strada spazzata dalle nuove spazzatrici all'avanguardia

**66.820 kg**

rifiuti raccolti dalle macchine spazzatrici e gestite responsabilmente

**154.607 litri**

risparmio di acqua potabile grazie all'utilizzo di acqua depurata non potabile



## Il riuso partecipato: riduzione dei rifiuti e inclusione sociale

### SOGGETTI COINVOLTI

Cooperativa Paso Lavoro  
Casa Circondariale di Lecco  
Assocultura  
Confcommercio Lecco  
Festival Leggermente  
Associazione "Centro Missionario di Valmadrera"  
Fondazione Comunitaria del Lecchese  
Fondo Ambiente e Cultura (Lario Reti Holding e Acinque)  
Comuni  
Scuole del bacino servito da Silea

### TEMA CHIAVE

Economia circolare  
Rapporti con le comunità

### PROVINCE

Lecco

### PERIODO DI REALIZZAZIONE

2022-in corso

### DESCRIZIONE

Nel 2022 Silea avvia la Piccola Sartoria Sociale, start-up realizzata con la Cooperativa Paso Lavoro all'interno del centro del riuso, dedicata al recupero degli scarti tessili e all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Il progetto è affiancato da laboratori nelle scuole e da sfilate con abiti creati da materiali recuperati.

Nel 2023 l'iniziativa si amplia con un laboratorio creativo nella Casa Circondariale di Lecco, promosso con Assocultura Confcommercio e il festival "Leggermente", sensibilizzando i detenuti al valore del riuso e negli anni a seguire il progetto prosegue con ulteriori incontri di sensibilizzazione, oltre all'intera riorganizzazione della raccolta differenziata all'interno della struttura.

Dal 2025 prende avvio la "Dogana del Riuso", presidio attivo nel centro di raccolta intercomunale, per intercettare e recuperare beni ancora in buono stato. Il progetto si completa con la promozione di programmi specifici nelle scuole, una mostra fotografica dedicata ai cittadini donatori e con la promozione di un bando per creare la prima rete provinciale del riuso.

### OBIETTIVO

Promuovere la riduzione dei rifiuti e il riuso, con il coinvolgimento di tutti i cittadini del bacino servito da Silea, gli Enti del Terzo Settore e gli ospiti della Casa Circondariale di Lecco.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Associazioni locali e Cooperative sociali insieme per favorire la partecipazione di persone fragili e supportare percorsi di inserimento lavorativo
- Coinvolgimento della Casa Circondariale di Lecco
- Arte come strumento di sensibilizzazione
- Promozione del riuso come pratica di solidarietà e inclusione sociale

### RISULTATI RAGGIUNTI

**8.000**

alunni coinvolti ogni anno nei programmi di educazione al riuso nelle scuole

**Dogana del Riuso**

implementata nei Centri di raccolta comunali



## Recupero di acido crotonico dai fanghi di depurazione delle acque reflue

### SOGGETTI COINVOLTI

B-Plas  
Università degli Studi di Bologna  
Università degli Studi di Pavia  
Vinavil  
Unigrà  
Herambiente

### TEMA CHIAVE

**Economia circolare**

### PROVINCE

**Mantova**

### PERIODO DI REALIZZAZIONE

**2025-in corso**

### DESCRIZIONE

Il progetto integra tecnologie termochimiche e biologiche che trasformano i fanghi in acido crotonico. L'acido crotonico di origine biologica viene poi polimerizzato da un'azienda produttrice di materiali adesivi, introducendo una componente rinnovabile in un copolimero oggi derivato da fonti fossili.

Il progetto rientra nel programma europeo *CROSS-LIFE* (CROtonic acid from Sewage Sludge), dedicato a modelli circolari e resilienti per la depurazione. Concluso l'iter autorizzativo, sarà realizzato un modulo produttivo collegato al depuratore di Gonzaga gestito da AqA.

### OBIETTIVO

Produrre acido crotonico e acido polivinilico acetato-cocrotonico dai fanghi di depurazione delle acque reflue, storicamente considerati un rifiuto, producendo una materia organica che può essere utilizzata in processi industriali.

### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Nuovo modulo per il trattamento dei fanghi nel depuratore di Gonzaga
- Primo additivo chimico derivante totalmente da fanghi di depurazione introdotto nel mercato
- Approccio di simbiosi industriale che permette la sinergia tra settori diversi

### RISULTATI RAGGIUNTI

**1.800 t l'anno**

fanghi liquidi in ingresso nell'impianto pilota

**-80%**

fanghi liquidi in ingresso nell'impianto pilota

**770 kg l'anno**

produzione prevista di biomassa arricchita dalla quale si ricava l'acido crotonico



## Integrare la sostenibilità nel business con la Certificazione ISO 55001 – Asset Management System

### SOGGETTI COINVOLTI

Università degli Studi di Bergamo - Facoltà di Ingegneria

### TEMA CHIAVE

Certificazioni

### DESCRIZIONE

Nel 2023, Uniacque ha avviato un percorso strategico per integrare la sostenibilità nella gestione del Servizio Idrico Integrato, basato sull'adozione dello standard internazionale ISO 55001 su Asset management system. Il progetto è stato avviato nell'ambito di un intervento finanziato dal PNRR per il risanamento delle reti idriche. Un ruolo determinante è stato svolto dalla Facoltà di Ingegneria dell'Università degli Studi di Bergamo, partner storico dell'azienda. Il lavoro congiunto dei team ha portato alla definizione del Piano Strategico per la Gestione degli Asset, uno strumento che consente di pianificare investimenti e interventi secondo criteri metodologici, oggettivi e misurabili.

### PROVINCE

Bergamo

### PERIODO DI REALIZZAZIONE

2023-2025

La quasi totalità dei costi sostenuti per la progettazione e l'implementazione del sistema è stata coperta con fondi PNRR.

### OBBIETTIVO

Estendere l'approccio gestionale di Uniacque alla creazione, protezione e valorizzazione dei beni materiali e immateriali lungo l'intero ciclo di vita. Obiettivo: ottimizzare costi, rischi e *performance*, garantendo una gestione integrata ed efficace delle risorse.

Nel settembre 2025 Uniacque ha ottenuto la certificazione ISO 55001, diventando la prima realtà del settore idrico italiano certificata da un ente accreditato.

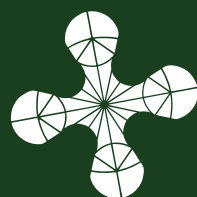
### ELEMENTI QUALIFICANTI

- Collaborazione con l'Università degli Studi di Bergamo
- Audit effettuati da un ente esterno accreditato garantiscono solidità, efficacia ed efficienza del sistema
- Miglioramento della capacità di previsione e programmazione di investimenti e interventi sugli asset aziendali

### RISULTATI RAGGIUNTI

**Prima**

realtà del settore idrico a ottenere la certificazione ISO 55001



**CONF SERVIZI**  
CISPEL Lombardia

[www.confservizilombardia.it](http://www.confservizilombardia.it)