

Dinamiche di trasformazione delle Public Utilities a Torino

*Imprese, indotto e patrimonio locale: strategie e ipotesi di
sviluppo futuro*

di Sandro Baraggioli

© 2011 Ledizioni LediPublishing
Via Alamanni 11 – 20141 Milano – Italy
<http://www.ledizioni.it>
info@ledizioni.it

Sandro Baraggioli “Dinamiche di trasformazione delle Public Utilities a Torino”- Ledizioni 2011
ISBN 978-88-95994-54-3

Informazioni sul catalogo e sulle ristampe: www.ledizioni.it

INDICE

PREFAZIONE di Sergio Chiamparino.....	5
QUESTIONI DI DEFINIZIONE	7
Public utilities, patrimonio locale	9
Quadro di riferimento e obiettivi della ricerca	9
La territorialità delle utilities	11
Performance economiche e indotto locale.....	11
Innovazione	16
La riforma dei servizi pubblici locali	18
Le ipotesi di trasformazione delle utilities torinesi	19
Scenari	22
CASI DI STUDIO	25
Amiat.....	27
Alla ricerca di nuovi equilibri.....	27
Dinamiche di settore.....	29
Caratteristiche del gruppo.....	33
Personale e organizzazione interna.....	34
Fatturato e indici di performance.....	35
Un confronto nazionale	38
I risultati della raccolta differenziata	39
Il nodo Trm e la strategia impiantistica dell' Ato.....	40
Scenari	42
Smat	45
La riforma dell'acqua. Elementi di destabilizzazione del quadro	45
Caratteristiche del Gruppo.....	48
Lo sviluppo in ambito locale	49
Gli interessi extralocali.....	53
Esportazione delle competenze e cooperazione internazionale.....	55
Performance economica	55
Scenari	57
Gtt.....	59
Crescere in un mercato frammentato.....	59
Caratteristiche del Gruppo.....	61
Attività, organizzazione interna e personale.....	61

Performance economica	64
Un confronto nazionale	66
La mancata fusione con Atm Milano	68
Lo scorporo delle reti e la gara per il TPL: la nascita di Infra.To	69
Scenari	70
Iren	73
L'imperativo della crescita e i processi di aggregazione del nord Italia	73
Cronaca di un lento processo di fusione	76
Le ragioni e le difficoltà dell'operazione	78
Iride. Struttura leggera e convivenza di due leader locali	78
Enia. Controllo accentrato e debole autonomia territoriale	79
Upstream e downstream. Strutture di business diverse e integrabili	82
Le caratteristiche di Iren	84
Energia e teleriscaldamento. La centrale di Torino Nord	86
Gas naturale e impianti di rigassificazione OLT e LNG	88
Servizio idrico integrato e la Nuova Mediterranea delle Acque	89
Ambiente e il Polo Ambientale Integrato di Parma	90
Assetto organizzativo e corporate governance	91
Scenari	93
Bibliografia	97

PREFAZIONE

di Sergio Chiamparino

L'attenzione che si concentra sul tema della liberalizzazione dei servizi pubblici locali ha da tempo determinato una polarizzazione dell'opinione pubblica tra i sostenitori "senza se e senza ma" della definitiva uscita dei soggetti pubblici dall'azionariato delle imprese e, sul fronte opposto, coloro che ritengono oltremodo dannoso il potenziale ingresso di capitali privati all'interno di servizi che concorrono in misura rilevante all'affermazione dei diritti di cittadinanza.

Una contrapposizione fondata su caratteri ideologici ed identitari, non tiene conto delle profonde differenze che esistono tra i settori di servizio, ma sopra tutto, nega la possibilità che la regolazione pubblica possa abbinarsi in modo virtuoso ad una gestione efficiente dei servizi, quale che sia la proprietà degli enti gestori.

La situazione torinese ritratta in queste pagine evidenzia in maniera chiara il ruolo che i quattro gruppi presi a riferimento: Amiat, Gtt, Iren e Smat, interpretano nella crescita e nello sviluppo del sistema metropolitano, sia perché forniscono con efficienza servizi di elevata qualità, sia perché contribuiscono a generare ricchezza sul territorio.

Torino è oggi prima tra le città metropolitane in Italia per livello di raccolta differenziata, nonché la prima città per estensione e copertura della rete di teleriscaldamento, elemento che contribuisce in misura evidente alla riduzione delle emissioni di Co2 in atmosfera. Dopo oltre 50 anni di discussione e grazie allo sforzo compiuto dall'Amministrazione, da Gtt e dal Governo a Torino è attiva la Linea 1 della Metropolitana, un'infrastruttura che ha registrato oltre 20 milioni di passaggi nel 2010 e che giornalmente contribuisce alla riduzione del traffico e dell'inquinamento sul sistema metropolitano. Questi risultati non possono, tuttavia, essere ricondotti in modo deterministico alla presenza del pubblico nel capitale delle utilities; numerosi esempi in Italia dimostrano che la proprietà pubblica delle imprese non corrisponde ad un valore assoluto se manca la capacità di costruire forme virtuose di contrattazione e regolazione tra imprese e governo del territorio.

Imprese inefficienti producono servizi peggiori per la collettività; è necessario che le imprese mantengano i conti in equilibrio e che siano, inoltre, in grado di generare utili perché si possano negoziare gli investimenti di cui il territorio ha bisogno e incrementare la qualità dei servizi corrisposti.

Di fronte alle recenti riforme in materia di liberalizzazione le Amministrazioni locali devono essere consapevoli che le public utilities nazionali hanno dimensioni troppo ridotte rispetto ai competitor internazionali e che la presenza di imprese straniere sul territorio italiano sta crescendo anno dopo anno. Il rimodernamento della rete idrica nazionale, le sfide dell'energia pulita e della mobilità sostenibile necessitano di investimenti che per molte di queste imprese sono irrealizzabili. La possibile apertura dei mercati va, dunque, sfruttata come opportunità per crescere, esportare su nuovi mercati le competenze e l'efficienza gestionale maturata sul territorio; attraverso la costruzione di mercati più ampi ed economie di scala è possibile superare i modelli campanilistici oggi imperanti e sostenere l'affermazione di pochi grandi aggregati di livello nazionale ed internazionale. In alternativa la debolezza delle utilities non potrà che riflettersi in una progressiva riduzione degli investimenti, una minore capacità di redistribuzione sul territorio ed un arretramento dei livelli di ammodernamento dei territori.

I ruoli ambigui interpretati dal Comune, contemporaneamente "stakeholder territoriale" e "shareholder aziendale", non sempre sono compatibili e spesso sono contraddittori. L'azionista tende a massimizzare il dividendo dalla sua partecipazione, mentre il Comune, in qualità di portatore di interessi diffusi predilige garantire servizi di qualità con il minor costo possibile per l'utente. Questo è alla base, a mio parere, della necessità di distinguere l'ente pubblico, soggetto affidatario e controllore del servizio, dalle aziende in quanto gestori del medesimo. Ciò presuppone l'esistenza di soggetti regolatori che oggi mancano, ad esempio in settori come l'acqua, il cui compito è appunto quello di garantire equilibrio fra le dinamiche di mercato e

quelle degli utenti.

La vera sfida che si pone di fronte alle Amministrazioni locali è rappresentata dalla riorganizzazione dei meccanismi di controllo sulle public utilities. Senza adeguati sistemi di monitoraggio e valutazione tanto un'impresa a capitale pubblico, quanto un'azienda privata possono appropriarsi del valore aggiunto generato riducendo il vantaggio per il territorio che ha concorso a generarlo.

Vi è un'altra questione che deve essere sciolta, e riguarda le modalità di controllo dell'azienda. Innanzitutto, non si comprende per quale ragione a differenza di quel che avviene in genere nelle aziende quotate in cui la quota di controllo raramente supera il 30 per cento, le aziende ex municipalizzate debbano o, meglio, vogliano tenere immobilizzate quote addirittura superiori al 50,1 per cento, impedendo in questo modo di utilizzare risorse fresche per i compiti propri dell'ente pubblico.

Il decreto Ronchi pone un rimedio legislativo ma non vorrei che come si dice il rimedio finisca per essere peggiore del male, come spesso avviene quando la legge irrompe in modo eccessivamente rigido sul mercato. E' comunque un passo in avanti che dovrà essere attentamente accompagnato con modalità attuative che non impoveriscano ingiustamente il patrimonio pubblico dei comuni.

È, inoltre, necessario che il quadro di regolazione raggiunga un maggiore livello di stabilità; l'assenza di investitori è fortemente connessa alla profonda ambiguità che ha caratterizzato i mercati di servizio pubblico locale. Non a caso l'incertezza sull'esito dei prossimi referendum sull'acqua ha paralizzato le scelte delle imprese operanti nel settore del servizio idrico integrato. Va, pertanto, sostenuta la possibilità di accogliere soggetti interessati ad investire nel capitale di imprese che garantiscono stabilità e redditività perché siano possibili gli investimenti in agenda; ai soggetti pubblici spetta il compito di dettare la linea sugli investimenti necessari al territorio scegliendo sul mercato il soggetto in grado di soddisfare le richieste.

Alla luce dei referendum che si terranno nella prossima primavera, è rilevante distinguere fra bene comune o se si preferisce, bene pubblico e la gestione del medesimo. Proprio perché comune le forme con cui quel bene, esempio l'acqua, viene gestito devono essere quelle improntate alla massima efficienza ed efficacia, di modo che esso sia valorizzato al maggior grado possibile nell'interesse, appunto, comune.

Non sempre una gestione pubblica o privata che sia, che non passi per una selezione competitiva risponde a questa esigenza. Al contrario succede spesso esattamente l'opposto. Ecco perché le intenzioni dei referendari potrebbero produrre un esito opposto, ponendo a rischio il valore sia patrimoniale sia reddituale e sia funzionale di un bene che per natura è pubblico.

QUESTIONI DI DEFINIZIONE

Public utilities, patrimonio locale

Quadro di riferimento e obiettivi della ricerca

A livello nazionale, con una marcata specificità per le amministrazioni del centro-nord, sta da alcuni anni maturando una nuova cultura dei servizi pubblici locali. Sono sempre più frequenti i tentativi di superare il modello dell'utility a servizio strumentale del Comune (ex-municipalizzata) per approdare a soluzioni nuove, frutto della cooperazione tra società che fanno capo a diversi Comuni, di accordi con imprese private, dell'ambizione di esportare competenze maturate in ambito locale su nuovi mercati, anche internazionali. Questo è particolarmente vero per le imprese del settore energetico, che si sono già trasformate in multiutilities, ricercando sul mercato i capitali necessari a sostenere gli investimenti. Ma il processo di rafforzamento industriale e manageriale sta coinvolgendo, con diversi livelli di profondità, anche per le società in house, che in molti casi hanno saputo migliorare investendo in produttività ed efficientamento dei servizi.

Le utilities torinesi hanno promosso da tempo strategie indirizzate ad accrescere la propria capacità competitiva, intervenendo sull'organizzazione interna e sul miglioramento dei processi produttivi (Amiat), facendo investimenti per accrescere le performance industriali (Gtt), aprendo nuovi mercati (Smat) e promuovendo aggregati industriali per raggiungere posizioni di leadership in ambito nazionale e internazionale (Iren). Ma il sistema delle partecipate torinesi si distingue, rispetto a quello di altre metropoli italiane, per la presenza di un numero elevato di imprese attive nei quattro settori di servizio pubblico analizzati in questo studio: energia, igiene ambientale, servizio idrico, trasporto pubblico locale.

I processi di concentrazione in atto negli ultimi anni hanno spinto i Comuni a favorire forme di aggregazione tra le controllate, con l'obiettivo di accrescerne le dimensioni e la capacità di fare investimenti; il caso di Bologna (e più in generale delle città emiliano-romagnole), dimostra i vantaggi di un operatore unico in grado di gestire i servizi energetici, il sistema idrico e l'igiene urbana. Anche Milano ha intrapreso lo stesso percorso: A2A è nata dall'integrazione delle utilities Aem (principalmente energia), Amsa (igiene) e Asm di Brescia, tra le prime a riunire il ciclo del *waste to energy* con uno dei più avanzati impianti di termovalorizzazione in Italia. Terzo esempio la città di Roma, che ha affidato al Gruppo Acea, primo operatore nazionale del servizio idrico per utenza, anche i servizi energetici e ambientali.

Il Comune di Torino possiede l'intero capitale di Gtt (trasporto pubblico locale, gestione dei parcheggi, metropolitana e alcuni servizi di trasporto extraurbano); controlla il 99% Amiat (raccolta, spazzamento e smaltimento); è primo azionista del Gruppo Smat (servizio idrico integrato per l'Ato 3 torinese) e azionista di riferimento della grande multiutility del nord-ovest Iren, nata per successive aggregazioni dalla storica Aem Torino.

Quello di Iren è il caso emblematico di un gruppo industriale che, alla storica eccellenza nel settore energetico, ha abbinato crescenti investimenti sia nel servizio idrico (grazie soprattutto agli apporti di Amga, con cui ha formato Irìde, e allo sviluppo di Mediterranea delle Acque) sia in quello ambientale (patrimonio di Enia). La presenza di una grande multi utility tuttavia non ha semplificato il panorama delle ex-municipalizzate, al contrario il sistema si presenta plurale e caratterizzato da una spiccata tendenza all'investimento su mercati extra-locali: le utilities torinesi, insomma, non sono un sistema chiuso. Iren, per esempio, gestisce per il Comune di Torino solo alcuni servizi, che hanno un impatto parziale sul bilancio di esercizio; le scelte strategiche del Gruppo sono chiaramente indirizzate allo sviluppo di nuovi mercati, alla ricerca di economie di scala e di scopo per ridurre i costi di approvvigionamento energetico e avviare forme di integrazione tra i diversi business di servizio pubblico.

Ma altri pezzi importanti del panorama industriale delle utilities torinesi si stanno muovendo. Smat e Iren Acqua e Gas hanno avviato una importante collaborazione controllando

congiuntamente la Società Acque Potabili (SAP) che le ha portate ad operare in tutte le Ato piemontesi e in diverse regioni italiane. Il Gruppo Smat si è distinto per un rapido processo di sviluppo che, in meno di dieci anni, l'ha trasformato da azienda speciale dell'area metropolitana torinese in un aggregato che attraverso accordi e alleanze è presente in diverse regioni italiane. Gtt ha stretto accordi con gruppi privati e pubblici di trasporto locale e gestione parcheggi, partecipando al capitale di imprese operanti in territorio piemontese e ligure (Acts Linea di Savona, Ati di Cuneo, Nos che controlla la multiutility Asp Asti). Sul fronte internazionale ci sono stati i primi tentativi di esportazione di competenze su nuovi mercati. In *partnership* con altre imprese, Smat e Amiat hanno vinto gare per la progettazione, costruzione e gestione di impianti: i depuratori di acque reflue in Messico, Bosnia, India e Cina nel caso dell'azienda idrica; gli impianti di smaltimento in Romania per l'impresa dei rifiuti. Gli investimenti del Gruppo Iren, infine, sono stati indirizzati a consolidare una posizione di rilievo nel settore dell'*upstream* energetico. A Livorno e Gioia Tauro sono in costruzione due rigassificatori (operativi nel 2012) che amplieranno la fornitura di gas naturale, riducendo i costi generali sulle materie prime, per l'alimentazione delle centrali elettriche e la distribuzione al cliente finale. La fusione tra Iride ed Enia consoliderà la posizione del nuovo Gruppo in Piemonte, Liguria ed Emilia-Romagna, e consentirà una profonda riorganizzazione delle partecipazioni finanziarie e industriali.

	Idrico	Igiene	Energia	Tpl
Torino	Smat Iren Acqua Gas	Amiat Iren Ambiente Iren Emilia	Iren Energia	Gtt
Milano	MM	A2a	A2a	Atm
Roma	Acea	Ama	Acea	Atac Trambus metr.ro
Napoli	Arin	Asia	Napoligas	Anm Metronapoli Ctp
Bologna	Hera	Hera	Hera	Atc

Il rapporto che lega le utilities torinesi al territorio, anche in presenza di trasformazioni industriali profonde e in rapida accelerazione, è l'interesse specifico di questo lavoro.

Attraverso l'analisi di quattro casi studio – Amiat, Gtt, Iren e Smat – questo lavoro intende proporre un doppio livello di lettura del cambiamento in atto nel mondo delle utilities locali. Il primo livello è l'osservazione delle dinamiche evolutive delle imprese, i vincoli e i problemi che segnano la trasformazione dei modelli industriali rispetto al mercato di riferimento, i caratteri nuovi e tradizionali di queste imprese, i risultati raggiunti, le strategie di managerializzazione e di sviluppo intraprese in particolare nell'ultimo anno, le prospettive di trasformazione in funzione delle scadenze e dei vincoli imposti dal nuovo quadro normativo sulla liberalizzazione. Il secondo livello di analisi si propone di leggere queste dinamiche alla luce delle esternalità prodotte sul sistema economico locale e, in particolare, sull'azionista di riferimento: il Comune di Torino (nel caso di Iren, in coabitazione con altri enti locali).

Mutuando l'impostazione seguita dal Comune di Torino nel suo primo bilancio consolidato,

questo lavoro intende ragionare sul sistema delle utilities: come elemento rilevante del conto economico annuale dell'ente (da un punto di vista strettamente bilancistico le imprese possono produrre saldi positivi e negativi tra le poste del Comune); come componente fondamentale del patrimonio territoriale materiale e immateriale; come strumento di valorizzazione dello stesso patrimonio attraverso investimenti, manutenzione, crescita del valore delle imprese, esportazione di competenze. Riteniamo cioè utile allargare il ragionamento sulle imprese contemplandole come risorse per lo sviluppo del territorio: il carattere territoriale delle local public utilities può essere un utile riferimento per valutare le conseguenze che l'evoluzione normativa avrà non solo sulle imprese, ma sul sistema locale più in generale.

In questo senso la possibilità che nel prossimo futuro i servizi pubblici locali vadano a gara non va letta soltanto come una tensione tra fare sopravvivere gli *incumbent* oppure rivolgere uno sguardo al mercato per cercare soluzioni più efficaci ed efficienti; al contrario l'una o l'altra scelta si rispecchieranno sul tessuto economico del territorio e sulle risorse che, negli anni, tali imprese sono state in grado di generare.

La territorialità delle utilities

Le utilities sono elementi costitutivi del patrimonio locale perché erogano servizi universali ed essenziali, perché investono nell'ammodernamento e nella manutenzione delle infrastrutture fisiche delle città e perché posseggono e riproducono un'ampia gamma di competenze tecniche e conoscenze organizzative e progettuali. Questo patrimonio rappresenta una ricchezza per il territorio e una potenziale risorsa per il suo sviluppo: la conoscenza prodotta e applicata genera un potenziale di innovazione che può esprimersi sia a livello locale, attraverso investimenti diretti sul territorio, sia su nuovi mercati, come fattore competitivo da esportare. In questo senso, le risorse di innovazione presenti nelle imprese pubbliche locali e la straordinaria rilevanza del tema occupazionale nel contesto urbano inseriscono a pieno titolo la gestione delle public utilities all'interno degli strumenti per la promozione della politica industriale locale. Viceversa, queste imprese esprimono ai massimi livelli il carattere di "territorialità", spesso evocato (o invocato) quando si osservano le trasformazioni del sistema industriale nazionale, perché è dall'ambito locale che traggono la quota più rilevante delle risorse necessarie al loro sviluppo.

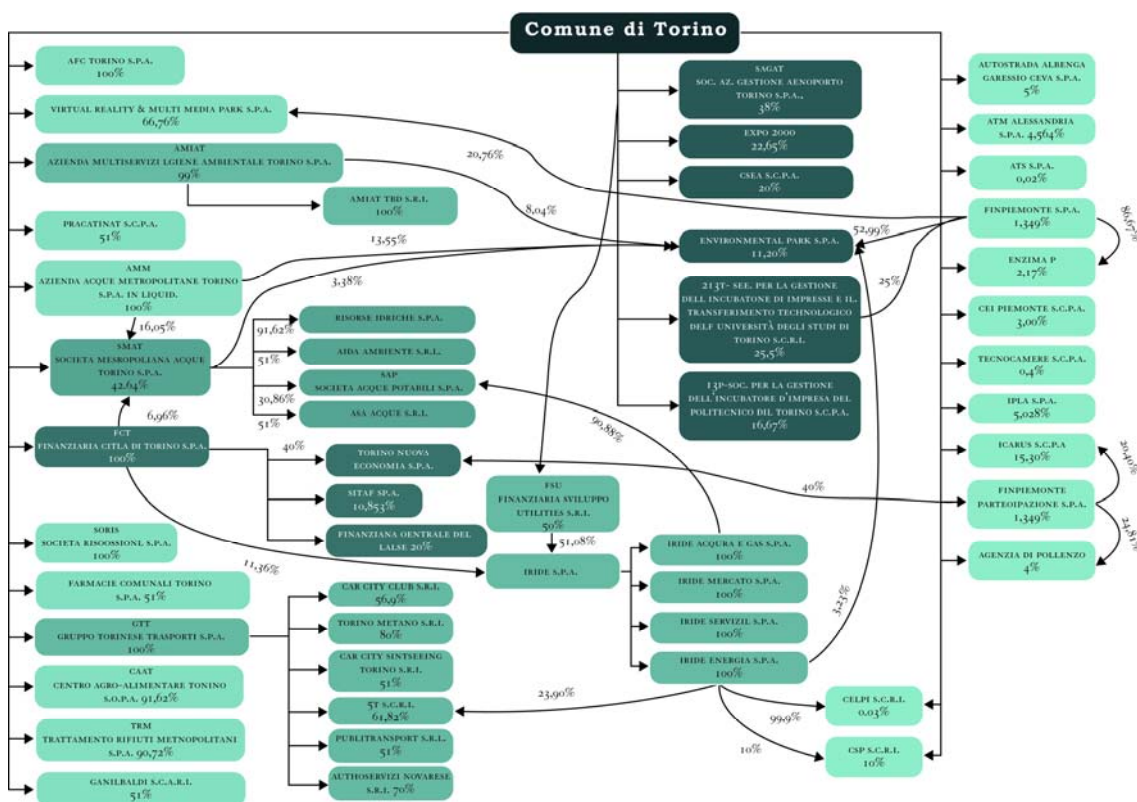
Lo stretto legame tra impresa e territorio non si esprime solo nel controllo pubblico sul capitale; alcuni servizi richiedono l'impiego di un numero elevato di addetti e producono un indotto di servizio nutrito e necessariamente locale, perché funzionale ad assicurare per esempio le attività di manutenzione ai mezzi e agli impianti e le opere legate all'infrastrutturazione del territorio. Le utilities sono anche uno strumento importante per le politiche di innovazione indirizzate al miglioramento della qualità della vita, alla sostenibilità e alla riduzione dell'impatto ambientale del sistema urbano. Gli investimenti fatti dalle utilities richiedono capitale umano qualificato, collaborazione con società di progettazione e istituti di ricerca; offrono in altre parole al sistema locale opportunità di valorizzazione e sviluppo di competenze innovative.

L'evoluzione delle public utilities interessa tutto il sistema locale: le ipotesi di liberalizzazione, la messa a gara dei servizi, i vincoli del patto di stabilità allargato alle partecipate producono conseguenze dirette sul sistema locale. In questo senso l'analisi delle performance economiche delle imprese è solo il primo elemento da considerare in una rappresentazione più ampia di questi settori economici.

Performance economiche e indotto locale

Una recente collaborazione tra il Comune di Torino e la Facoltà di Economia ha consentito di elaborare il primo bilancio comunale consolidato (pubblicato per i tipi di Giappichelli nel 2010) attraverso il quale è stato ridisegnato e calcolato globalmente il perimetro di attività svolte dal Comune, aggregando ai risultati presenti di norma sul bilancio di esercizio tutte le attività prodotte attraverso imprese direttamente controllate. La rappresentazione grafica sintetica che

riportiamo più in basso restituisce tutta la complessità del quadro e insieme offre uno spaccato completo sugli strumenti del *policy making*.



Il “gruppo” Comune di Torino – Fonte: pubblicazione del bilancio consolidato

Secondo il bilancio consolidato, nell’esercizio 2006 il sistema delle utilities contava oltre 24.000 dipendenti (sommate le imprese all’interno dell’area di consolidamento), un capitale investito di 7,8 miliardi di euro, e un patrimonio di oltre 2,8 miliardi: se il Comune di Torino fosse un “gruppo”, questi numeri lo posizionerebbero ai primi posti della classifica delle imprese operanti in area metropolitana.

In proporzione il contributo e il peso relativo delle public utilities locali è molto rilevante: Amiat, Gtt, Iride¹ (oggi Iren) e Smat, raccolgono nel complesso quasi 10 mila dipendenti, e generano ricavi superiori ai 3 miliardi di euro (dati bilancio 2009). Per intendere la scala di queste imprese, basti considerare che l’aggregazione di questi quattro Gruppi controllati dal Comune è inferiore, per numero di dipendenti, solo a Intesa Sanpaolo, Fiat Auto² e Iveco. La forte valenza *labour intensive* di buona parte delle attività di servizio pubblico contribuisce a spiegare questi dati: quasi la metà degli addetti è assorbita da Gtt, per una spesa che si attesta intorno ai 250 milioni di euro. Ma il numero di dipendenti è soltanto il primo carattere di territorialità delle utilities.

¹ I dati di bilancio al 31.12.2009 si riferiscono al bilancio 2009 di Iride Spa.

² Campione Asia imprese Piemonte – area metropolitana – sopra i 100 addetti (su dati 2007).

QUESTIONI DI DEFINIZIONE

	Valore produzione (mln)	Dipendenti*	Utile Netto (mln)	MOL (mln)	Partecip. diretta (%)	Partecip. diretta (%)
Gruppo Amiat	225,1	2.098	12,1	59,2 (+69%)	99	-
Gruppo Gtt	504,8	5.477	0,5	81,9 (+3,6%)	100	-
Gruppo Iride	2.195	1.350 (2.610)	109**	381 (+4,6%)	11,36 (Fct)	25,54***
Gruppo Smat	270,7	909 (1.000)	11	73 (+14,7%)	42,30	23,02
Totale	3.195	9.834 (11.185)	132,7	595,1		

* Il primo valore è il numero di dipendenti che operano nel sistema metropolitano; il secondo è il totale del gruppo. Il totale dei dipendenti di Amiat e Gtt operano nell'interno dell'area metropolitana.

** Per Iride si è preso a riferimento l'utile netto adjusted, senza considerare la multa comminata dall'Ue nel 2009.

*** Partecipazione indiretta pro-quota attraverso FSU (Finanziaria Sviluppo Utilities) veicolo costituito pariteticamente dal Comune di Torino e dal Comune di Genova che detiene il 51,08% delle azioni di Iride.

Partecipazione, fatturato e dipendenti (Dati bilancio 2009)

I dati sulla performance economica di questo aggregato evidenziano una grande capacità di produrre ricchezza, specie se valutata alla luce di un quadro economico stagnante: l'utile netto supera i 132 milioni (109 milioni dei quali sono stati prodotti da Iride), in crescita di circa 11 milioni rispetto al 2008 grazie soprattutto all'ottimo risultato di Amiat, a quota 12 milioni di euro (circa 10 volte superiore all'anno precedente), e alla sostanziale conferma dei dati Smat, Gtt e Iride.

È interessante notare come quasi tutta la ricchezza prodotta derivi da attività svolte sul territorio. Nel caso di Gtt e Amiat le attività extra-locali sono marginali, mentre Smat evidenzia alcuni indici negativi tra le partecipazioni, che derivano principalmente dall'andamento della gestione di Società Acque Potabili limitatamente alla controllata Acque Potabili Siciliane. Il Gruppo Iride, che totalizza i valori più elevati tra le utilities torinesi, ha generato nel 2009 oltre il 73% della propria ricchezza dalle caposettore torinesi³: generazione elettrica e calore, teleriscaldamento e distribuzione gas.

Nei fatti, all'interno di un territorio che da anni registra indici di crescita sotto la media nazionale, in particolare del nord del paese la realtà, delle public utilities rappresenta una risorsa rilevante per lo sviluppo dell'economia locale. Le analisi hanno spesso sottostimato questo settore, considerandolo un retaggio del municipalismo ed espressione di un "non-mercato". Ma negli anni novanta, i processi di managerializzazione hanno impresso, specialmente al nord Italia e nei settori energetici, un cambio di rotta e più attenzione all'efficienza operativa e agli equilibri di bilancio.

Le public utilities torinesi dimostrano buona capacità nell'erogazione dei servizi⁴, alcune punte di eccellenza, capacità di remunerare il capitale investito: il Comune di Torino ha raccolto dividendi dalle partecipate per 22 milioni di euro (nel 2008), 25 milioni (nel 2009) e prevede di incassare circa 37 milioni nel 2010 – una fetta rilevante di queste entrate è generata dai quattro Gruppi oggetto di questa analisi.

Un aspetto da considerare in una indagine sulle utilities è la capacità di queste imprese di

³ Valore calcolato sull'apporto delle attività di business alla composizione del margine Operativo Lordo

⁴ Si faccia riferimento alle indagini sulla customer satisfaction realizzate dall'Osservatorio del Nord Ovest per l'Agenzia Servizi Pubblici del Comune di Torino.

generare ricchezza sul territorio, attraverso il valore aggiunto trasferito nella remunerazione dei dipendenti, i ricavi generati di gestione (che in taluni casi garantisce un ritorno finanziario al Comune), e soprattutto attraverso la costruzione di un indotto locale di servizio. La progettazione, organizzazione ed erogazione di servizi pubblici produce una domanda consistente di beni e di attività di servizio che, in alcuni casi, le imprese devono acquistare sul mercato. Una parte consistente della fornitura prevede un supporto locale, si pensi alla manutenzione dei mezzi per il trasporto pubblico locale o l'esternalizzazione delle attività di gestione degli impianti, come nel caso della discarica di Basse di Stura. Il mercato che si compone intorno a questa domanda di servizi si caratterizza per una competizione giocata principalmente a livello locale; per quanto riguarda, invece, gli approvvigionamenti di beni strumentali o i grandi progetti di investimento, le gare organizzate dalle utilities offrono occasioni di confronto con i *competitor* esterni, senza distinzione geografica di provenienza.

In altre parole, le caratteristiche dell'indotto generato sul territorio offrono alcuni spunti di riflessione sul livello di competitività del sistema locale. Perciò è bene sottolineare come, nonostante la crisi economica, le utilities torinesi abbiano generato negli ultimi anni investimenti superiori al miliardo di euro, contribuendo a sostenere una domanda di beni e servizi specialistici a cui solo le imprese che sono state capaci di investire in innovazione possono rispondere.

Ragionando sulle potenzialità del sistema torinese non c'è dubbio che nel tempo si siano sedimentati caratteri competitivi e specifici beni collettivi locali per la competitività, a partire dalla formazione per arrivare al patrimonio e all'intelligenza tecnico-progettuale della manifattura locale. In questo senso si può immaginare che esista un indotto reale, fatto di numeri, commesse e percentuali sul totale degli ordini emessi dalle varie utility, ma anche un indotto potenziale che richiama le *capabilities* del sistema locale, ovvero la disponibilità a mettere a frutto la conoscenza e ad investire in questi settori.

La tabella presenta un resoconto sul valore della domanda generata dai diversi Gruppi considerando gli ordini emessi nel 2009, rispetto ai quali sono stati messi in evidenza l'importo totale e il valore percentuale di ordini a favore di imprese locali⁵; il numero totale delle imprese fornitrici e la percentuale relativa alle imprese locali. Nel complesso, nel 2009 Amiat, Gtt, Iride e Smat hanno emesso ordini di pagamento quasi per un miliardo di euro (976,9 milioni), al netto delle spese per investimento regolate da contratti pluriennali; oltre un terzo di queste risorse (322 milioni) è andato a imprese della provincia di Torino.

	Valore totale fornitura	Valore fornitura in provincia di torino (%)	Totale fornitori	Fornitori in provincia di torino
Gruppo Amiat	79,3	28,8 (36,3%)	2.500 c.a.	1.550 (62%)
Gruppo Gtt	224,2*	82,2 (37%)	1.900 c.a.	1.000 (53%)
Gruppo Iride	548,9 (1.717)**	135,6 (24,7%)	10.777	3.357 (32%)
Gruppo Smat	123,8	75,2 (61%)	1.130	720 (64%)
Totale	976,9	322 (33%)	> 16.000	>6.500 (40%)

* I dati si riferiscono agli ordini elettronici emessi nel corso dell'anno 2009. Se al totale si aggiungono le spese relative al conto economico 2009, che contengono anche le uscite determinate da Contratti pluriennali, il totale

⁵ Attraverso la riaggregazione dei dati è stato possibile selezionare le imprese su base territoriale. Per necessità comparative sono state considerate quelle insediate in provincia di Torino.

QUESTIONI DI DEFINIZIONE

supera i 380 milioni di euro. La differenza è principalmente dovuta ai contratti per costruzione della Linea della metropolitana, circa 80 milioni di euro in più sul totale degli investimenti).

** Calcolando le spese per materie prime, gas e combustibili utilizzati per alimentare gli impianti (1.168 milioni) il totale della fornitura del Gruppo Iride balza a 1.717 milioni di euro.

Indotto (Su dati bilancio 2009)

Vediamo alcuni dettagli dell'indotto locale per ciascuna impresa.

L'indotto di Amiat è fortemente caratterizzato dalla presenza di imprese locali (63%): la principale ragione è il bisogno di rivolgersi a imprese del territorio per gestire la discarica di Basse di Stura, assistere i mezzi di raccolta e spazzamento, fare gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria. I fornitori locali, numerosi intermini assoluti, raccolgono tuttavia una percentuale più bassa di risorse sul totale (36%): una distonia in buona parte giustificata dalla presenza di imprese estere che partecipano alle gare internazionali indette da Amiat per la fornitura di componenti per la raccolta dei rifiuti. La maggior parte delle risorse che ricadono sul territorio provinciale è destinata all'acquisto di prestazioni di servizio di cooperative sociali di tipo B. Queste imprese, che per il Gruppo svolgono attività di raccolta della carta (Progetto Cartesio), pulizia delle sedi mercatali, manutenzione di alcune aree verdi, hanno come *mission* l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati in misura non inferiore al 20% del totale degli addetti. Amiat, aderendo alle indicazioni del Comune di Torino⁶, ha da tempo intrapreso forme di collaborazione strutturate con tali cooperative, predisponendo specifici progetti di reinserimento lavorativo (monitorati da una commissione bilaterale) per i soggetti svantaggiati. Si tratta di una politica che, negli ultimi mesi, ha raccolto qualche critica da parte di chi vi vede essenzialmente un modo di impiegare manodopera a basso costo; ma c'è anche un diverso modo di considerare questa scelta: una opportunità d'impiego offerta dal sistema locale ad oltre 300 soggetti deboli.

L'indotto di Smat è essenzialmente il prodotto degli investimenti del Piano d'Ambito dell'Ato3 Torinese: nei vent'anni di durata dell'affidamento è previsto che Smat spenda più di 1,1 miliardi di euro per grandi infrastrutturazioni, piccola e grande manutenzione, miglioramento del servizio e della qualità del sistema idrico integrato. Dai dati emerge una presenza importante di indotto locale, percentualmente superiore a quella delle altre imprese (61%) dovuta in gran parte alla necessità di reperire aziende locali per i lavori di piccola e media manutenzione e di scavo. Il mercato di questo tipo di servizi vede una competizione principalmente fra imprese locali e difficilmente risulta appetibile per aziende esterne al territorio; queste ultime gareggiano preferibilmente su grandi appalti, come gli interventi sugli acquedotti di valle, che richiedono la posa di chilometri di tubi e la realizzazione di importanti interventi infrastrutturali.

Per ciò che riguarda Smat è molto rilevante anche il mercato dei servizi di progettazione, direzione lavori e tutte le attività al servizio della realizzazione degli interventi. Dal 1992 Smat ha costituito un'apposita società di progettazione, Risorse Idriche spa, che si occupa di sostenere le iniziative del Gruppo ma che non ne esaurisce la domanda. Si fa spesso ricorso a studi professionali e aziende, soprattutto locali, perché in possesso di una comprovata esperienza di intervento sul territorio e, pertanto, di un alto livello di conoscenza per la progettazione, organizzazione e il supporto agli interventi. Per il futuro esistono ampie opportunità per lo sviluppo di mercati più ampi per le imprese locali. Gli investimenti promossi da Smat negli ultimi anni si stanno caratterizzando sempre più in direzione dell'ecosostenibilità e della riduzione dell'impatto sull'ambiente delle attività industriali. Stanno aumentando i progetti legati al recupero energetico e allo sfruttamento di fonti rinnovabili, in particolare si sta

⁶ Regolamento delle procedure contrattuali per l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate e disabili" n. 307 della Città di Torino, approvato nell'aprile del 2005 in revisione al Regolamento 358 del 1998.

investendo sul recupero energetico dai salti d'acqua dei torrenti e sullo sfruttamento del metano prodotto dai fanghi di depurazione addizionati con la FORSU.

Tuttavia sono poche le imprese locali che hanno mostrato interesse a investire nel settore dei servizi pubblici locali, coprendo spazi che al momento restano appannaggio di imprese extra-locali e internazionali. Per esempio in Italia non ci sono player in grado di competere con i francesi, oligopolisti nel mercato delle infrastrutture a rete per il servizio idrico: nessuna impresa italiana ha finora manifestato interesse a entrare in questo mercato, importando i semilavorati e investendo in innovazione e ricerca. In secondo luogo, l'esperienza del Punto Acqua Smat di cui si dirà più avanti, è l'emblema di un'opportunità che il Gruppo ha costruito e che le imprese locali non hanno raccolto, lasciando alle imprese lombarde la fornitura dei componenti.

L'indotto di Gtt è lo specchio del fortissimo radicamento territoriale delle attività del Gruppo. Il 60% dei costi per la produzione del 2009 sono generati da attività di trasporto pubblico affidato a terzi (servizi per disabili, servizio minibus e servizio scolastico) e da manutenzione, ordinaria e straordinaria del materiale rotabile, dei fabbricati e delle infrastrutture della Metropolitana. In aggiunta a questo, il bilancio evidenzia una serie di servizi quali: il lavaggio veicoli, la vigilanza, la sorveglianza etc. acquistati all'esterno, che contribuiscono a sottolineare la forte caratterizzazione locale dell'indotto del Gruppo torinese. La natura di questi servizi favorisce lo sviluppo di un indotto di imprese del territorio, in grado di garantire la continuità dei servizi e l'immediata risposta a richieste dall'azienda.

In generale le imprese della provincia di Torino raccolgono oltre 80 milioni di euro dalle attività ordinarie; a questo importo vanno aggiunti gli acconti sui contratti pluriennali degli investimenti della metropolitana, i contratti di assicurazione, di trazione e le utenze che non sono di norma contemplati all'interno delle forniture annuali. Il territorio riesce ad intercettare oltre il 70% di questi servizi, ciononostante il dato medio complessivo sull'indotto 2009 vede le imprese torinesi solo al 37% sul totale: questo risultato è determinato in termini di valore dalle grandi commesse generate dalla metropolitana in cui hanno primeggiato grandi gruppi di livello nazionale e internazionale dotati di competenze e capitalizzazioni sufficienti a sostenere l'enorme sforzo finanziario.

Iride ha l'indotto più grande tra le imprese analizzate: oltre 135 milioni di euro, il 40% circa del valore aggiunto distribuito in totale sul territorio dai quattro Gruppi. La caratterizzazione dell'indotto va verso la produzione di componenti elettriche ed elettroniche per il settore energetico, una presenza importante nel settore idrico e termico (teleriscaldamento) e in quello delle telecomunicazioni (posa e gestione delle reti in fibra ottica). Ma si tratta in tutti i casi di valori bassi rispetto a quanto raccolto da fornitori extra-locali: nel 2009 le imprese torinesi si sono assicurate il maggior numero di commesse (oltre il 40% sul totale) pari tuttavia solo al 24,7% delle risorse economiche complessive. Un dato significativo se confrontato con il 69% raccolto dalle altre imprese nazionali a parità di ordini emessi.

L'indotto torinese si riferisce agli acquisti di beni e servizi effettuati per conto delle società caposettore insediate a livello locale (energia elettrica e teleriscaldamento, servizi specialisti alla pubblica amministrazione) sia per le caposettore genovesi (mercato) e l'intero Gruppo (distribuzione gas). A Torino è insediato il *call center* della caposettore Mercato che si occupa di mantenere i rapporti con la clientela e di promuovere il servizio attraverso attività di telemarketing. In parallelo si registra una porzione elevata di imprese impegnate nei lavori edili per gli scavi dei sottoservizi, le opere di manutenzione e il servizio di lettura per l'utenza. Sul lato degli investimenti, pur mancando il dettaglio dei valori, è possibile affermare che una parte rilevante dell'investimento nella costruzione della nuova centrale di Torino nord (progettazione, direzione lavori, esecuzione) è stata assegnata ad imprese locali.

Innovazione

La natura dei servizi erogati e la necessità di garantire un innalzamento della qualità per sostenere lo sviluppo del territorio sono elementi cruciali della responsabilità delle imprese che erogano servizi di pubblica utilità. In tema di sviluppo, il peso territoriale delle utilities riguarda

due aspetti particolari: la formazione di competenze organizzative e progettuali e l'impiego di nuove tecnologie capaci di ridurre l'impatto sull'ambiente.

Una speciale classifica che elenca le città dotate di impianti di teleriscaldamento segna un primato di Torino sul tema. Tra il 2011 e il 2012 l'accensione della nuova centrale termoelettrica Iren di Torino nord (Vallette) e la costruzione di una rete di sottoservizio di oltre 120 chilometri porteranno la città a servire più della metà (55%) dell'utenza totale: oltre 550.000 abitanti, serviti da 400 chilometri di doppie tubazioni, smetteranno gli impianti di riscaldamento autonomi, riducendo le emissioni di CO2 in atmosfera. L'investimento per la centrale è di oltre 500 milioni di euro, tra i più imponenti in Italia nell'ultimo periodo, specialmente valutato alla luce della congiuntura finanziaria. In chiave analoga va segnalato il progetto di ammodernamento degli impianti di illuminazione della città, avviato nel 2002: l'iniziativa più recente riguarda la sostituzione di oltre 7.000 lampade con impianti a basso consumo, che consentiranno di ridurre la spesa annuale per l'energia elettrica di 400 mila euro. La fusione con Enia ha portato in eredità al Gruppo come nuovo settore di attività il servizio ambientale: le competenze già presenti in Iride sulla cogenerazione e gli investimenti degli anni passati sulle tecnologie di recupero dell'energia hanno così trovato in Iren la possibilità di espandersi attraverso la chiusura del ciclo del *waste to energy*: la produzione di elettricità e calore attraverso le attività di smaltimento dei rifiuti e recupero di biogas consentiranno di ottimizzare gli investimenti e far crescere nuove competenze all'interno del Gruppo.

Sullo stesso fronte vale la pena segnalare le competenze maturate da Amiat nel contenimento dei gas prodotti dalla discarica di Basse di Stura (si calcola un'emissione in atmosfera, da oggi a vent'anni dopo la chiusura, di oltre 7 milioni di tonnellate equivalenti di CO2). La combustione del biogas raccolto attraverso l'impianto di recupero energetico è in grado di generare oltre 100 milioni di kilowattora all'anno, soddisfacendo il fabbisogno energetico di 58.000 utenze domestiche; e anche dopo la chiusura del sito di Basse di Stura la captazione del biogas proseguirà, in modo decrescente, per vent'anni. L'attività ha permesso ad Amiat non solo di far crescere competenze che oggi sono base di accordi industriali con partner privati per la gestione di discariche fuori dal contesto nazionale, ma anche di aiutare i bilanci attraverso la vendita di certificati verdi. Un'altra innovazione ha riguardato la riorganizzazione delle attività di raccolta e spazzamento. Il Servizio Territoriale Torino è stato riorganizzato in quattro aree (Germagnano, Gerbido, Zini e Brescia) pressoché autonome dal punto di vista operativo (mezzi, riparazioni), portando a un tangibile miglioramento del servizio, già registrato nei dati sulla customer satisfaction dell'Agenzia Servizi Pubblici del Comune di Torino.

Da ultimo, sul fronte della raccolta differenziata Torino è l'unica realtà metropolitana in Italia in cui è attivo il servizio di raccolta domiciliare integrata. Dal 2004 la raccolta porta-a-porta viene effettuata attraverso piccoli cassonetti all'interno dei cortili e delle pertinenze condominiali; la pianificazione del servizio consente di progettare sistemi di raccolta differenziati in ragione della struttura dell'edificato, della densità abitativa, dei diversi mix di utenze, della viabilità, della realtà sociale; l'erogazione capillare del servizio consente l'adozione di cassonetti dalle dimensioni inferiori, velocizzando il servizio e limitando così l'impatto sul traffico. La raccolta porta a porta interessa oggi oltre 400.000 abitanti e nel 2009 ha raggiunto una quota media di raccolta del 41,5% (con punte fino al 60% in alcune Circoscrizioni in certi periodi dell'anno), facendo di Torino una delle città con i migliori risultati.

Per quanto riguarda Smat, ricordiamo tre iniziative. La prima è il Centro Ricerche Smat che svolge per l'intero Gruppo attività di ricerca e sviluppo per il miglioramento delle qualità chimiche, microbiologiche e organolettiche delle acque erogate; le indagini condotte su tematiche emergenti quali le tossine algali, la legionella e altri microrganismi, i modificatori endocrini, hanno permesso di mantenere alta la qualità dell'acqua erogata indirizzando gli interventi sugli impianti. Per mezzo del Centro Ricerche, il Gruppo ha sviluppato legami forti con le istituzioni universitarie e, a maggio 2010, ha firmato il primo accordo di *partnership* stabile con il Politecnico di Torino, che sarà presto esteso anche all'Università. Proprio dal Centro Ricerche è nato il progetto *Punto Acqua Smat* con cui si intende costruire una rete di punti di erogazione di acqua naturale e frizzante: oggi sono attivi in via sperimentale i primi 6

punti (uno di questi è stato realizzato per i pellegrini della Sindone) e altri 10 sono in fase di costruzione. Terza innovazione la già anticipata creazione della società Risorse Idriche (controllata al 91%), che realizza i servizi di progettazione per l'intero Gruppo e svolge attività di consulenza, studi di fattibilità, progettazione di reti idriche e di impianti, controllo di qualità, verifica di impatto ambientale e collaudi tecnici per enti e istituzioni nazionali e internazionali. Risorse Idriche è un buon esempio di come si possano valorizzare competenze sviluppate sul territorio esportandole come attività di servizio per altri gruppi, fuori dai confini locali. Si segnala in questo senso il progetto preliminare in Bosnia per la costruzione di un impianto di depurazione, la progettazione urbanistica della Città di Caofeidian in Cina e la collaborazione in Italia con Acquedotto Pugliese.

La realizzazione della prima linea della metropolitana è certamente il primo e più improntato investimento per l'innovazione introdotto dal gruppo Gtt. Con un valore economico di 659 milioni, ha rappresentato un grande sforzo per le casse della società, tra i primi operatori italiani ma dieci volte più piccola dei *big player* internazionali punto di riferimento nel mercato del trasporto pubblico locale. La metropolitana, che oggi collega Collegno alla stazione di Porta Nuova, ha trasportato nel 2009 quasi 22 milioni di passeggeri (1,5 milioni più del 2008). I problemi legati a questo investimento sono tuttavia ingenti: alcuni recenti tentativi di ricapitalizzazione sono stati finalizzati a sostenere gli investimenti programmati ma, al momento, in larga parte privi di coperture; anche per queste ragioni, chiusa la trattativa con Aem Milano, Gtt ha avviato un rapporto di collaborazione strategica con la Regione Piemonte. Il Gruppo deve far fronte agli oneri legati alla realizzazione del primo tratto della metropolitana e accompagnarne il prolungamento, ma deve anche prendere parte alla discussione sulla realizzazione della linea 2, il cui costo preventivato raggiunge 1,2 miliardi di euro, di cui il 60% a carico dello Stato e il resto suddiviso tra Comune di Torino, Gtt e una quota prevista in *project financing*. Seconda importante innovazione è il progetto di ridurre dell'impatto ambientale dei mezzi pubblici circolanti attraverso l'acquisto di 100 nuovi autobus ecologici che utilizzano gasolio a basso tenore di zolfo, riducendo le emissioni del 90% rispetto ai mezzi Euro 3.

La riforma dei servizi pubblici locali

La conversione in legge del "Decreto Ronchi" (166/2009), e la recente approvazione dei decreti attuativi dell'art.23bis, hanno completato il quadro della riforma dei servizi pubblici locali confermando la cessazione degli affidamenti diretti.

L'art.23bis definisce come modalità ordinaria di affidamento la gara ad evidenza pubblica, e prevede una deroga a tale principio soltanto nel caso in cui il Comune dimostri l'impossibilità di garantire una piena espressione dei meccanismi competitivi di mercato per «peculiarità caratteristiche economiche, sociali, ambientali e geomorfologiche del contesto territoriale di riferimento» (regolamento attuativo, art.3). Ne discende che ogni gestione affidata dai Comuni che non risponda a specifici criteri di selezione competitiva è destinata ad estinguersi con la fine del prossimo anno, senza tenere conto delle scadenze naturali dei contratti di servizio né tantomeno dei programmi di investimento che le imprese hanno intrapreso facendo leva proprio su tali contratti.

Nella categoria degli affidamenti "irregolari" ricadono innanzitutto le gestioni affidate secondo i principi dell'*in house*, che consentono a Smat (concessionaria dell'Ato3 fino al 2023), Amiat (concessionaria fino a dicembre 2014) e Gtt di erogare i servizi per il Comune di Torino. La possibilità di conservare gli affidamenti è subordinata alla cessione, entro fine 2011, di almeno il 40% del capitale a soci privati (selezionati con gara ad evidenza pubblica), cui vanno attribuiti specifici compiti operativi connessi alla gestione del servizio (art. 8). Ciò che si intende fare è spezzare la compresenza, considerata equivoca, tra proprietà pubblica delle imprese e gestione del servizio, introducendo i principi del mercato, procedendo a nuovo affidamento oppure modificando la compagine azionaria e la *corporate governance* e delle public utilities. Una regolamentazione specifica è stata approntata per gli affidamenti a società già quotate in Borsa. Secondo le nuove regole, Iren avrà a disposizione più tempo per ridurre il peso del socio pubblico nel capitale, potrà mettere in atto una discesa progressiva sotto il 40% (entro

il 30 giugno 2013) e in un secondo momento sotto il 30% (31 dicembre 2015). L'unica possibilità per sottrarsi a questi nuovi pressanti vincoli è dimostrare l'impossibilità di costruire un mercato competitivo locale o almeno che la gestione pubblica offre standard fortemente competitivi al punto da rendere vantaggioso operare nel vecchio regime fino al termine naturale della concessione (art.4). Sono dunque questi gli elementi che rivoluzioneranno il quadro degli affidamenti, e i caratteri profondi delle imprese oggetto di questa indagine.

Tuttavia le nuove regole presentano ampi spazi di indeterminazione tali che si può immaginare saranno all'origine di una lunga stagione di contenziosi tra enti locali, imprese e Stato centrale, rallentando il processo di liberalizzazione ma anche il programma di investimenti in corso. In primo luogo non sono stati chiariti gli elementi su cui fare leva per dimostrare l'impossibilità di costruire un mercato locale, né il carattere vincolante dei pareri dell'Autorità garante per il mercato e la concorrenza, chiamata a decidere sulle istanze presentate dai Comuni. In altre parole la liberalizzazione è stata considerata strumento per scardinare il sistema di controllo diretto del settore pubblico sulle imprese affidatarie, ma non è stata accompagnata da nuove regole chiare per ridefinire la governance dei settori di servizio pubblico, a partire dall'istituzione di specifiche Authority di settore per proseguire sulle forme di coordinamento locale tra Comuni, Ambiti territoriali, Regioni e Stato.

Un secondo elemento destabilizzante è la soppressione delle Ato, ambiti di organizzazione dei servizi pubblici integrati, in particolare idrico e dei rifiuti, insieme alle Autorità preposte alla valutazione e all'approvazione delle gestioni. Appare plausibile che le Regioni, cui spetta il compito di ricostruire ridisegnare la geografia delle competenze, attribuendole in parte anche a nuove istituzioni, favoriranno l'integrazione sempre maggiore tra le attività del servizio idrico integrato, di smaltimento rifiuti e produzione di energia nell'ottica di una progressiva riduzione dell'impatto ambientale di queste attività, ma i lavori sono solo all'inizio e ogni previsione appare un azzardo.

Le ipotesi di trasformazione delle utilities torinesi

Il ventaglio delle scelte per Gtt, Smat e Amiat è limitato a poche opzioni, e la strada va individuata nel breve tempo a disposizione prima della scadenza *ope legis* delle concessioni: partecipare alla gara ad evidenza pubblica confrontandosi con altre imprese, anche internazionali, o vendere sul mercato una quota rilevante del capitale, cedendo in parte il controllo sull'impresa e potendo però mantenere le concessioni sino a naturale scadenza (al termine delle quali si dovrà in ogni caso partecipare a una gara).

Per Gtt il percorso che condurrà alla definizione della gara è stato avviato da tempo: entro la fine 2010 il Comune di Torino metterà a confronto le offerte per la concessione dei servizi forniti dal Gruppo torinese: metropolitana, trasporto pubblico locale, trasporto extraurbano, gestione dei parcheggi e servizi turistici. In vista della gara, nel corso dell'anno è stata avviata la riorganizzazione della società con scorporo delle infrastrutture per l'erogazione del servizio. È nata così Infra.To, società a partecipazione unica del Comune cui è stata assegnata la proprietà degli impianti della linea 4, gli investimenti strumentali alla stessa linea, la gestione degli impianti fisso-ferro-filo-tranviari e la linea 1 di metropolitana.

Comune di Torino e Regione Piemonte hanno anche stipulato un protocollo d'intesa per la nascita di una holding di trasporto, Esercizio Trasporti Holding (ETH), con capitale sociale partecipato al 50 per cento e governance paritaria tra i due Enti. La holding sovrintenderà alle attività di tre differenti società che gestiranno le attività tradizionali di Gtt, arricchite da una parte di patrimonio della Regione Piemonte, infrastrutture e partecipazioni finanziarie:

- Gtt-TPL, con competenza sul trasporto pubblico su gomma, tram e metropolitana in ambito metropolitano torinese (con una partecipazione al 18% da parte della Regione Piemonte);
- Ferro Torino, per il sistema ferroviario metropolitano;
- Ferro Regione, con competenza sul servizio ferroviario sulle linee ferroviarie regionali.

Le ultime due società prevedono una *governance* paritaria, ma compiti di indirizzo da parte della Regione Piemonte con obbligo di consultazione del Comune di Torino.

Contemporaneamente la Regione entrerebbe al 50% nel capitale di Infra.To, assicurando i finanziamenti per completare la linea 1 della metropolitana. La finalità di queste trasformazioni societarie è dunque una separazione funzionale tra gestione delle infrastrutture, trasporto pubblico locale e trasporto ferroviario. In attesa di conoscere i risultati della gara, il riassetto di Gtt inizia a delineare i caratteri di un processo strategico diretto a raccogliere nuove risorse competitive per gli investimenti, sulla metropolitana come sul trasporto ferroviario, valorizzando un asset sul modello dell'operazione promossa in Lombardia con le Ferrovie Nord.

Nel settore ambientale la prospettiva di Amiat è resa particolarmente complessa dalla quasi totale assenza della società dal segmento dello smaltimento. Con la chiusura della discarica di Basse di Stura, il Gruppo è attualmente posizionato su attività *labour intensive* (raccolta e spazzamento) che non offrono margini adeguati per pianificare gli investimenti necessari a sistema locale. Amiat si presenta come un'impresa che ha saputo intervenire sul processo produttivo attraverso una lunga riorganizzazione interna e che, nell'ultimo anno, è stata in grado di realizzare un utile netto record: oltre 12 milioni di euro, 10 volte superiore al risultato del 2008. Tuttavia la crisi di questo modello di business adombra le prospettive di crescita, mentre sembra assai improbabile che il Comune di Torino decida di selezionare un socio privato in grado di apportare i necessari capitali. Le attività di smaltimento hanno inciso per circa un terzo sul risultato 2009 del Gruppo; nel biennio 2010-2011 sono previsti adeguamenti della TARSU e l'utilizzo di risorse interne, ma dal 2012 non è ancora stato chiarito come ridefinire il modello di *business*. Lo scenario è dunque troppo mosso per immaginare l'intervento di un investitore privato, al quale offrire il 40% di una società che, in ogni caso, porta in dote una concessione con scadenza prevista nel 2014. In sintesi, l'orizzonte d'investimento appare eccessivamente limitato e poco interessante per la proprietà.

Più probabile invece che, entro il 2012, sia formalizzata la gara per il servizio ambientale. Al momento è difficile immaginare i caratteri della procedura e dunque i potenziali *competitor* di Amiat, anche perché il settore risente di una impasse di natura regolativa, in attesa dei prossimi pronunciamenti della Regione Piemonte in materia di governance del settore. Al tempo stesso non è stato ancora deliberato il nuovo Programma Provinciale per gestione dei rifiuti, all'interno del quale saranno definiti gli investimenti nei prossimi anni. Il settore si trova nel mezzo di un guado di programmazione e di governo che può risolversi soltanto nei prossimi mesi, cominciando dalla geografia degli ambiti e l'assegnazione delle competenze che, fino a pochi mesi fa, sono stati in capo alle AATO (L. 42/2010 e L. 191/2009).

Il futuro e la trasformazione di Amiat dipendono quindi da scelte che non competono al management e che non sono neppure nelle disponibilità della proprietà. Ma il deficit impiantistico dell'Ato-R torinese impone un'accelerazione alla realizzazione degli impianti di smaltimento. Sebbene la pianificazione abbia determinato i quantitativi di rifiuto attesi per i prossimi anni e compiuto alcuni passi nell'organizzazione dello smaltimento in discarica, il termovalorizzatore del Gerbido andrà a regime soltanto nel 2014, due anni dopo l'attivazione. Ma fin da ora alcune scelte appaiono obbligate: potenziare il termovalorizzatore del Gerbido, per smaltire un quantitativo di rifiuti maggiore rispetto al previsto, oppure costruire un secondo impianto; assegnare al servizio idrico la responsabilità dello smaltimento dei fanghi di depurazione; testare la sostenibilità del modello e organizzare il recupero dei materiali di scarto da termovalorizzazione, per la produzione di materiali per l'edilizia, sottofondo stradale, e così via. In questa partita Amiat rappresenta un'importante risorsa di competenze per tutto il territorio. L'esperienza maturata nello smaltimento dei rifiuti e nella progettazione del ciclo ambientale danno le garanzie necessarie per agire da protagonista all'interno della riorganizzazione del settore. Emergono inoltre importanti elementi di sinergia tra le utilities, sia sul lato del servizio idrico con Smat sia su quello del recupero energetico con Iren.

Nel caso di Smat, i problemi legati alla partecipazione ad una eventuale gara ad evidenza pubblica, rispetto alla quale avrebbe peraltro i titoli per garantirsi l'aggiudicazione, si assommano a quelli legati a una possibile consultazione referendaria sul tema della liberalizzazione dell'acqua. In particolare il terzo quesito proposto dal Comitato per l'Acqua Pubblica propone di azzerare la remunerazione del capitale per gli operatori del servizio idrico, allontanando nei fatti ogni possibile spazio di imprenditorialismo nella gestione del servizio. Se

il referendum venisse approvato, il Gruppo tornerebbe a dipendere dall'erogazione di fondi da parte dello Stato e non dalla propria capacità di convincere investitori istituzionali, banche o privati a investire nella solidità del modello di business. In verità, i decreti attuativi dell'art. 23 bis hanno riaperto una piccola finestra utile al mantenimento dello *status quo*: «l'ente affidante può rappresentare specifiche condizioni di efficienza che rendono la gestione cosiddetta *in house* non distortiva della concorrenza, ossia comparativamente non svantaggiosa per i cittadini rispetto a una modalità alternativa di gestione dei servizi pubblici locali» (art. 4 co. 2,3,4) a patto che: si chiudano i bilanci in utile; l'impresa reinvesta almeno l'80% degli utili per l'intera durata dell'affidamento; applichi una tariffa più bassa rispetto alla media nazionale; mantenga i costi operativi rispetto alla tariffa sotto la media nazionale.

Se si perseguisse invece la via di vendere almeno il 40% delle azioni sul mercato, per salvare l'affidamento pluriennale nell'Ato3, ciò comporterebbe automaticamente l'impossibilità per Smat di uscire dal territorio vendendo competenze sul libero mercato. La normativa sull'*in house* non fa però menzione di simili vincoli nei confronti del socio privato (che avrebbe compiti di gestione), il quale si ritrova paradossalmente favorito dall'assenza di divieti a muoversi fuori dal contesto locale. Per questa serie di ragioni appare molto probabile che Smat si metterà nelle condizioni di concorrere a una gara pubblica, che in caso di vittoria garantirebbe al Gruppo Smat i presupposti per investire sui nuovi mercati senza il vincolo dei parametri imposti dall'*in house*. Al pari di quanto successo con Acque Potabili sarebbero ipotizzabili nuovi alleanze nel settore del servizio idrico come sta già avvenendo per Iren. Mentre resta aperta l'incognita dell'ormai probabile referendum sull'acqua pubblica, che potrebbe tornare a rivoluzionare un quadro già di per sé instabile per l'assenza di una nuova *governance* di settore.

Per ciò che attiene a Iren, la prospettiva della liberalizzazione interessa solo limitatamente le strategie di breve periodo del Gruppo, poiché, a differenza di ciò che avviene negli altri casi esaminati, la natura di impresa quotata in Borsa mette, secondo la nuova normativa, al riparo gli affidamenti fino al termine del 2013 (almeno nel caso dei contratti portati in dote da Iride). Dopo quella data, la normativa prevede un ridimensionamento progressivo dell'azionista pubblico, prima sotto il 40% e in seguito sotto il 30% (entro il 2015). Per ciò che riguarda invece le concessioni portate a Iren attraverso il canale Enia, nelle città di Piacenza, Parma e Reggio Emilia, si sta già lavorando in vista delle gare. La legislazione ha dunque previsto una regolamentazione più favorevole alle imprese quotate in Borsa, ritenendole di per sé più aperte al mercato e alla competizione, portatori di modelli di *governance* in cui il controllo pubblico si affianca da tempo a quello effettuato dalle istituzioni per la concorrenza dei mercati e la trasparenza: la Borsa Italiana, l'Antitrust, l'Authority per l'energia elettrica e il gas, le agenzie di internazionali di *rating*. Muovendosi all'interno di maglie normative più larghe, e forte delle proprie qualità, il Gruppo Iren avrà davanti una sfida non meno importante: metabolizzare la fusione Iride-Enia mettendo a regime sinergie calcolate in oltre 70 milioni di euro all'anno; far fruttare il settore *waste* come nuovo *asset* in grado di valorizzare le eccellenze presenti nel gruppo ligure-piemontese; guardare con interesse e da una posizione privilegiata l'evoluzione dello scenario torinese, nel settore del servizio idrico come in quello ambientale.

Da questo punto di vista la recente OPA lanciata su Mediterranea delle Acque da parte di San Giacomo, con la collaborazione del fondo F2i, delinea uno scenario strategico estremamente interessante. Scopo dell'operazione liquidare il partner industriale Veolia sostituendolo con un partner finanziario capace di apportare i capitali necessari a realizzare gli investimenti previsti dal Piano d'Ambito dell'ATO Genovese. La Nuova Mediterranea delle Acque si presenta così al mercato con il supporto di un investitore di peso interessato a valorizzare le strategie dell'impresa, compiendo un primo passo verso la costituzione di un soggetto industriale che voglia crescere sul mercato nazionale, caratterizzato da numerosi piccoli operatori locali e da gestioni dirette inadeguate a sostenere gli investimenti necessari per l'ammodernamento delle infrastrutture. Con questa operazione, insomma, il Gruppo Iren intende verosimilmente riorganizzare le proprie partecipazioni nel settore idrico (che comprendono anche il controllo, congiunto con Smat, sulla Società Acque Potabili; e la stessa strategia potrebbe, in futuro, essere applicata ad altri asset regolati (distribuzione del gas e dell'energia elettrica) prevedendo l'ingresso di partner finanziari a sostegno dell'iniziativa

imprenditoriale.

Il nuovo aggregato, pur crescendo di dimensioni non raggiunge le grandi multiutilities nazionali: gli ex-monopolisti A2A e Gruppo Edison. La fusione tra Iride e Enia ha però dato vita a un polo, ancora embrionale, del nord-ovest, posto le premesse di una strategia più energica di diffusione dei servizi sul territorio. I tre elementi che qualificavano Iride – forte indipendenza tra i settori di business, caratterizzazione verso l'*upstream* energetico, alleanza tra grandi città – hanno trovato in Enia un partner in grado di allargare lo spazio presidiato dal Gruppo e rafforzare la penetrazione regionale. Il consolidamento del polo di Nord Ovest appare, ad oggi, la via maestra, rispetto a quella di cercare nuove occasioni di espansione: per andare a regime, la fusione da poco avvenuta richiederà alcuni anni, anche per metabolizzare una lunga e travagliata gestazione. In secondo luogo il quadro di alleanze, di utilities italiane con partner internazionali, si presenta con caratteri di forte instabilità, suggerendo prudenza e un atteggiamento di attesa: la rottura degli accordi in Edison (A2A-Edf), Acea (Suez-Elecrabel-Caltagirone) ed Edipower (Edison, Iren, A2A, Alpiq) potrebbe portare a una profonda trasformazione nella geografia delle multiutilities nazionali.

Scenari

Le prime manovre di riassetto delle utilities torinesi sono iniziate ormai da tempo, a partire dal 2009; il prossimo futuro vedrà l'avvio della stagione delle gare, in risposta all'evoluzione normativa esito dell'approvazione dei decreti attuativi all'art. 23bis che ha chiarito tempi e modi della liberalizzazione, in un momento in cui la stretta finanziaria agli enti locali impone economie di gestione e interventi di valorizzazione del patrimonio pubblico.

Per Gtt, Smat e Amiat, affidatarie *in house* prossime alla scadenza (al netto di deroghe su cui l'Antitrust sarà chiamata a esprimersi), il nuovo quadro normativo pone davanti a una doppia possibilità: mantenere le concessioni aprendosi a soci privati o competere per la riconferma degli affidamenti. Poiché sembra ragionevole escludere che venga percorsa la prima la prima ipotesi, dal momento che mancano i presupposti di convenienza per il Comune di Torino per vendere proprie quote, resta la strada della gara, confidando nella competitività degli *incumbent* che, in generale, hanno fatto registrare buone performance negli ultimi anni.

Se mettere a gara un servizio è un atto amministrativo, tuttavia la definizione dei parametri minimi per competere e la natura dei servizi in gioco sono evidentemente un atto di politica economica locale di interesse strategico. Al tempo stesso altro è stabilire il valore di un servizio, altro il valore dell'*utility* partecipata che lo eroga. La nostra analisi ha inteso portare alla luce il carattere di territorialità delle utilities torinesi, mostrando dati sull'indotto, investimenti sul territorio, trasferimento dell'innovazione, esternalità positive per il sistema locale. I legami tra imprese di pubblico servizio e territorio, secondo il nostro punto di vista, vanno ben oltre le valutazioni (e rappresentazioni) politiche, la simbiosi con il Comune accompagna ancora oggi le imprese e nonostante una maturata autonomia patrimoniale e gestionale conseguita a seguito delle riforme degli anni Novanta è possibile riscontrare nell'agire di impresa funzioni di regolazione locale di responsabilità pubblica.

Predisporre una gara per i servizi locali, significa per un Comune anche sciogliere i dubbi sull'effettiva competitività delle sue imprese, in particolare nel caso dei servizi di trasporto pubblico, per l'ambiente e del servizio idrico, dove nuovi assetti di governance ridisegneranno i confini degli affidamenti, il numero di imprese sul territorio, il grado di appetibilità da parte di investitori esterni. Gli affidatari di tali servizi saranno chiamati a sostenere nei prossimi anni una mole di investimenti, per completare la linea 1 metropolitana e avviare la linea 2, per realizzare le infrastrutture richieste dal Piano d'Ambito e quelle per lo smaltimento previste dal Piano Provinciale. Perciò è essenziale domandarsi se le dimensioni aziendali e il modello di business degli *incumbent* possono reggere la sfida, mentre da tempo è in atto il processo di concentrazione tra gli operatori in tutti i mercati di servizio pubblico, che ha solo lambito il mercato italiano.

La gara è dunque un rischio per gli *incumbent*, ma al tempo stesso può liberarli dai vincoli imposti dal regime *in house*, portandoli a credere di più nelle politiche di espansione. Le

conseguenze sul sistema locale vanno ben oltre la singola gara, portano a guardare al medio periodo, quando tutti i Gruppi presenti sul mercato avranno comunque subito profonde trasformazioni. La competizione favorirà il cambiamento nel sistema locale ed è possibile che emergano nuove imprese; la riconferma degli *incumbent*, sarà il punto di partenza per nuove operazioni, le imprese saranno libere di ricercare partner, anche finanziari, interessati ad investire in realtà industriali che hanno in pancia affidamenti pluriennali e un patrimonio di *skill* da valorizzare su nuovi mercati. Il fenomeno è già in atto, pur con i vincoli imposti dalla normativa *in house*. Nei mesi scorsi, per esempio, sembrava che Amiat acquistasse la discarica di Cassagna in Brasile, costruendosi un polmone finanziario internazionale in grado di supportare le attività svolte in abito torinese. In modo analogo Smat, direttamente o attraverso la controllata Acque Potabili, hanno da tempo un orizzonte extra-locale di cui sono buon esempio le attività svolte nell'Ato di Palermo.

Non significa che la tendenza sia di uscire dal territorio, piuttosto sono i primi segnali di una evoluzione del carattere "territoriale" delle utilities, dove il sistema locale sarà sempre più chiamato a offrire alle imprese elementi capaci di sostenerne la competitività. L'esempio di Iren è un punto di riferimento importante: il polo di Nord Ovest nato sullo scheletro della vecchia Aem non ha mai interrotto il rapporto con il territorio; al contrario, attraverso aggregazioni successive sono state colte opportunità di investimenti difficili da immaginare altrimenti, come la centrale di Torino Nord e l'estensione della rete di teleriscaldamento che fa di Torino la città più servita d'Italia (con un costo stimato superiore a 500 milioni, una simile operazione non sarebbe sostenibile senza una solida base finanziaria e industriale). Iren è un soggetto multi-territoriale, o multipolare, che vuole chiaramente estendere sui propri territori di riferimento una vasta gamma di servizi, la stessa distribuzione geografica delle Caposettore è lo specchio della specializzazione spaziale dei diversi *business*: Torino presidia il settore energetico; da Genova si controlla il business idrico; nelle città emiliane si consolida il settore ambientale; gli impianti di rigassificazione a Livorno e Gioia Tauro sono il segnale di un posizionamento strategico al livello nazionale, che dovrà essere sostenuto da successive espansioni.

Ma come evolve il ruolo del Comune di Torino con la trasformazione in atto? La riforma coinvolge tutti i mercati di servizio pubblico intervenendo sul doppio ruolo dell'attore pubblico: per un verso azionista, per l'altro regolatore. La gara, strumento che offre di per sé le maggiori garanzie di trasparenza, potrebbe premiare un nuovo player, non già presente sul mercato locale, facendo decadere la forma di controllo più diretta e incisiva sull'impresa da parte del Comune. Se al contrario, l'appalto venisse riassegnato all'*incumbent*, non è impossibile immaginare che il Comune metta comunque sul mercato una parte delle proprie quote, per capitalizzare le partecipazioni e cercare risorse utili a sostenere i piani di sviluppo delle imprese, portando a una partecipazione mista e nuovi equilibri di *governance* all'interno delle imprese. Ciò che preme sottolineare è che, in ogni caso, ciò che si profila all'orizzonte è un cambiamento anche culturale: più separazione tra la proprietà delle imprese e controllo, attraverso la definizione di nuovi meccanismi di *governance* basati sul principio di impostare una politica sulle partecipazioni diretta a liberare le imprese sul mercato.

Per quanto riguarda la regolazione dei mercati in via di liberalizzazione, non sono ancora state chiarite a livello normativo le nuove forme di regolazione, mentre non mancano gli interrogativi. Se l'obiettivo primario è dotare il paese di imprese più competitive ed efficienti, come si traccia il confine tra settore idrico e settore ambientale? Quale *governance* si prevede per gli Ambiti? E quali parametri definiranno gli investimenti necessari? Il perimetro degli Ambiti sono fra i nodi più urgenti da sciogliere perché si tratta dell'unico riferimento possibile per selezionare gli operatori, ridurre la frammentazione degli *incumbent* e aprire alla competizione di grandi imprese nazionali.

Il Comune di Torino parteciperà alla costruzione di nuovi soggetti di regolazione, all'interno dei quali dovrà fare valere i propri interessi di *stakeholder* territoriale. Dovrà valorizzare il patrimonio delle utilities, a partire dalla capacità di valutare la qualità dei servizi e di sorvegliare il miglioramento delle infrastrutture. Lo scorporo della rete del trasporto pubblico locale, effettuato con la nascita di Infra.To, altro non è che il primo passo di una profonda riconfigurazione, di funzioni e meccanismi. Una strategia che potrà contare sempre meno sul

controllo dall'interno dei Consigli di Amministrazione, e perciò necessariamente caratterizzarsi – come previsto dagli indirizzi europei e nazionali – per una maggiore e migliore capacità di regolazione a livello locale.

CASI DI STUDIO

Amiat

Alla ricerca di nuovi equilibri

Con il 31 dicembre del 2009, dopo 62 anni di servizio, il sito di Basse di Stura, per dimensioni prima discarica pubblica a livello nazionale, ha interrotto lo stoccaggio dei rifiuti urbani, nonostante la Provincia di Torino disponesse della facoltà di colmare ancora 250.000 metri cubi di spazio, e nonostante negli ultimi mesi dell'anno si fossero percorse numerose strategie alternative alla chiusura, tra cui la possibilità di stoccare RSA per avviare il processo di riconversione dell'area. Per anni all'interno della discarica sono stati conferiti i due terzi dei rifiuti urbani dell'intera provincia, prodotti cioè non solo da Torino ma (a titolo oneroso secondo tariffa) da anche una parte dell'area metropolitana, garantendo un flusso crescente di risorse e facendo di Basse di Stura uno dei principali polmoni finanziari di Amiat. L'incidenza di questo specifico business sul totale del giro di affari dell'Azienda Multiservizi per l'igiene Ambientale della Città di Torino si è attestato negli ultimi anni intorno al 20%, in parte generato dalle tariffe di smaltimento, in parte dalla vendita di energia elettrica ricavata dal recupero del biogas prodotto dalla decomposizione della frazione organica dei rifiuti.

Da settembre 2009 fino alla fine dell'anno, l'Azienda è stata al centro dell'attenzione dei giornali con una rincorsa di dichiarazioni, smentite, ipotesi sulla sua prossima trasformazione. L'ammanto dovuto alla chiusura di Basse di Stura ha rinfocolato le voci sul futuro dell'azienda collegandosi al dibattito sulle liberalizzazioni e alle conseguenze che riverberano sulla "torinestà" delle imprese pubbliche locali. Basse di Stura rappresenta dunque un punto di svolta nello sviluppo di Amiat: non essendo andate a segno le ipotesi di prorogare il conferimento in discarica né di aumentare la Tassa sui Rifiuti Urbani a compensazione totale dei mancati guadagni, si aprono oggi nuovi scenari per Amiat, obbligata a cercare nuovi equilibri di bilancio come per il sistema locale che dovrà predisporre una gara ad evidenza pubblica oppure ipotizzare un drastico cambiamento nella compagine azionaria e nei livelli di controllo sull'operato dell'impresa.

Per ovviare ai problemi di conferimento dei rifiuti dopo il 31 dicembre 2009 è stato stipulato un accordo per lo sfruttamento della discarica di Pianezza (località Cassagna) in attesa della prossima costruzione del termovalorizzatore del Gerbido, di cui è previsto il completamento nel 2013. Attraverso questo accordo il Comune di Torino ha raggiunto un risultato vantaggioso, poiché il conferimento dei rifiuti nella nuova discarica avviene senza costi aggiuntivi rispetto a quelli pagati in precedenza per Basse di Stura. Ma si tratta di un vantaggio temporaneo. Per ciò che riguarda il più generale futuro di Amiat non si è raggiunta alcuna intesa: la ridda di dichiarazioni, smentite, polemiche e analisi che hanno segnato la fine del 2009 è stata la rappresentazione, nell'immaginario collettivo, del classico dibattito sulla liberalizzazione dei servizi pubblici locali, da un lato il Comune interessato a difendere un'impresa in declino, e dall'altro il mercato, via d'uscita evocata per rimuovere le incrostazioni degli interessi locali.

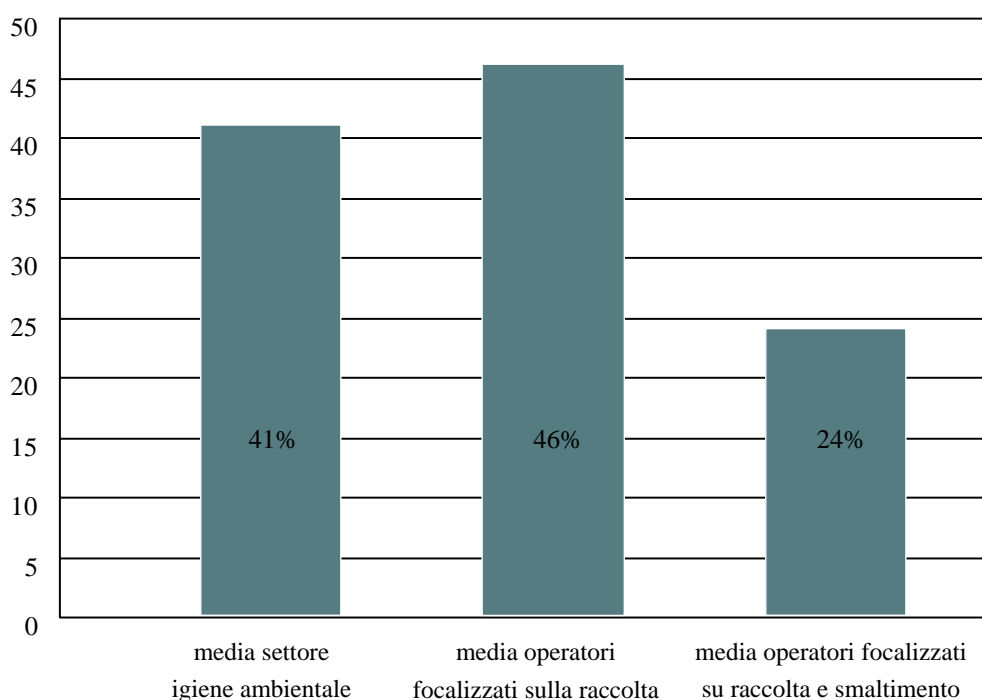
La situazione, certamente più complessa, merita di essere riletta considerando le strategie di Amiat negli ultimi anni e l'evoluzione del contesto normativo, che ha vincolato le scelte strategiche dell'impresa contribuendo a determinare il declino del modello di business. Dal punto di vista industriale l'Azienda ha chiuso il bilancio 2009 con un utile netto record, 12.029.000 di Euro, dimostrando un processo di miglioramento delle performance aziendali (in presenza di Basse di Stura) e segnando, inoltre, una progressiva riduzione dell'incidenza percentuale del contratto di servizio sul giro d'affari complessivo della società, sintomo di una capacità di miglioramento dell'organizzazione del lavoro e dei livelli di produttività.

Tuttavia, le scelte di regolazione del settore negli ultimi anni, specialmente a livello regionale, hanno affermato un modello culturale caratterizzato dalla progressiva separazione tra le attività di raccolta e spazzamento e le attività di smaltimento e valorizzazione dei rifiuti, più

vicini alla filiera della produzione di energia. Da allora le scelte strategiche di Amiat sono state vincolate dall'impossibilità di partecipare al principale progetto di evoluzione del settore, la costruzione e gestione dell'impianto di termovalorizzazione del Gerbido, legandosi invece doppio filo a quelli della discarica di Basse di Stura e dello sviluppo degli impianti di smaltimento dell'Ato-R Torinese.

Nel 2005 l'intervento normativo regionale e il cambiamento di statuto della società costituita per la realizzazione del termovalorizzatore, Trm spa, impose ad Amiat, socio fondatore con il 74%, di vendere le proprie quote al Comune di Torino, scompaginando le strategie di sviluppo dell'impresa e minandone la sostenibilità e la competitività sul mercato. Da allora, complici le difficoltà nell'implementare le infrastrutture per lo smaltimento dei rifiuti, il divieto di aprire nuove discariche che avrebbero negli anni prima affiancato e quindi, almeno parzialmente sostituito Basse di Stura e il protrarsi di un'incertezza sulla durata degli affidamenti ha, nei fatti, ingessato l'impresa sul contratto di servizio, spingendola a recuperare redditività attraverso politiche di efficientamento e di miglioramento della produttività, senza però garantire al modello di business presente una garanzia di durata nel medio periodo.

Sul piano industriale, la chiusura della discarica restituisce alla città un'impresa che ha migliorato sensibilmente la propria situazione economica, ma che si trova altresì impegnata su segmenti di mercato a basso valore aggiunto: le attività di raccolta e spazzamento sono infatti caratterizzate dalla forte incidenza del costo del lavoro, strutturalmente difficile da comprimere, e dalla bassa capacità di generare utili in grado di sostenere l'ammodernamento e lo sviluppo dell'azienda.



Incidenza dei costi del personale su totale costi per tipologie di imprese di igiene ambientale

Fonte: Axteria 2005

Nel mese di aprile 2010 si è interrotta la trattativa per l'acquisizione da privati della discarica di Cassagna, in parziale sostituzione dell'impianto di Basse di Stura con conseguente transizione al 2013 senza necessità di rivoluzionare la struttura del business. La trattativa riguardava anche l'acquisto (dalla stessa proprietà) di una seconda discarica a Natal, capitale del Rio Grande do Norte, in Brasile, cui è concesso di operare per altri 20 anni. L'operazione avrebbe aperto nuovi scenari strategici per lo sviluppo di Amiat, realizzando un assetto territoriale per l'utility torinese: lo spostamento del polmone finanziario da Torino al Brasile, e

la possibilità di esportare conoscenze e competenze maturate a Torino per crescere oltre Oceano. Le ragioni del mancato accordo sono dovute al valore della società Cassagna spa, proprietaria dei due impianti: secondo la valutazione indipendente di Kpmg Consulting, sarebbe stata adeguata un'offerta di 15 milioni e mezzo, ma la richiesta di Cassagna è stata quasi doppia (27 milioni).

La chiusura della trattativa ha condotto alla necessità di predisporre nuove soluzioni industriali per lo sviluppo di Amiat.

Accanto allo scenario internazionale, che ha tenuto banco per alcuni mesi, si è a più riprese sostenuta la necessità di imboccare la strada della “soluzione interna”, promuovendo l'accorpamento di Amiat all'interno del perimetro del Gruppo Iride, oggi Iren. A seguito della fusione il nuovo Gruppo ha incorporato le competenze di Enia nel settore ambientale e si presenta, pertanto, come soggetto in grado di crescere e supportare strategie di sviluppo anche sul territorio piemontese. L'ipotesi avanzata riguarda la nascita di un nuovo aggregato industriale capace di produrre sinergie tra il settore ambientale e quello energetico valorizzando la filiera del *waste management*. Si tratta al momento di un'ipotesi affascinante ma, complessa da realizzare a causa dei vincoli di natura normativa e politica legati sugli assetti proprietari di Trm spa e soprattutto a causa dei tempi necessari alla sua implementazione che si scontrano con la prossima cessazione degli affidamenti.

Il processo di riorganizzazione interna di Amiat e i tentativi di esportare le proprie competenze su mercati internazionali attraverso la partecipazione a gare evidenziano, in sintesi, la volontà di superare il modello di ex-municipalizzata per affermarsi come *player* di mercato posizionato sui segmenti a maggiore valore aggiunto, quelli della costruzione e gestione di impianti di smaltimento. Il futuro della società è dunque condizionato da una serie di scelte che non competono al *management* e alla gestione dell'azienda. Le istituzioni locali sono chiamate a decidere le caratteristiche del futuro mercato, a partire dalla Regione che dovrà pronunciarsi sul nuovo modello di *governance* per il settore, la Provincia da cui si attende l'estensione del prossimo Programma di gestione dei rifiuti (PPGR) e la definizione del fabbisogno infrastrutturale in ambito locale.

Dinamiche di settore

La filiera del servizio di igiene ambientale si caratterizza per l'alto grado di complessità dovuto all'ampiezza del raggio di azione innescato dalla produzione di rifiuti, la presenza di differenti catene di smaltimento e recupero, e la presenza sempre più significativa del comparto energetico di trasformazione *waste to energy*.



La filiera dell'igiene ambientale – Fonte: Cnel 2007

Il mercato italiano è storicamente condizionato dalla estrema frammentazione degli operatori, l'indagine Cnel (2007) calcola la presenza di quasi 4000 imprese⁷. Il settore della

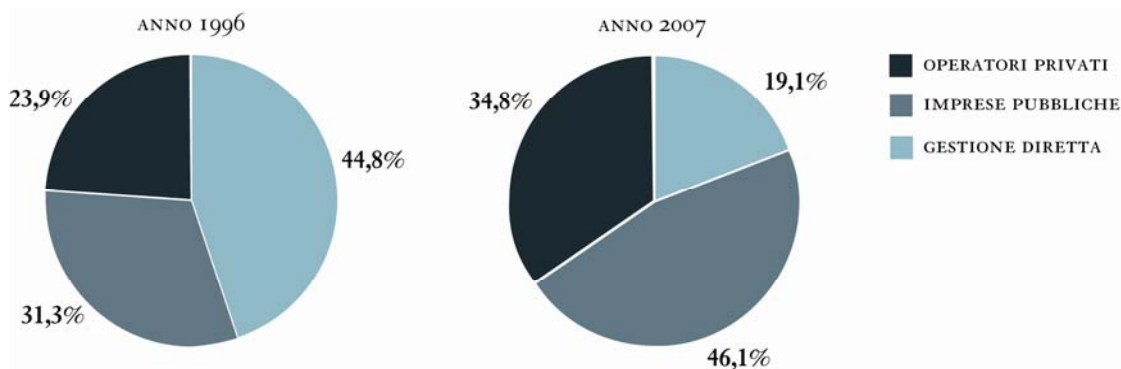
⁷ Il panel è composto da aziende che rappresentano il settore dei rifiuti urbani in tutte le sue articolazioni, sia in termini di aree geografiche (tutte le regioni italiane) che di tipologia di operatori (pubblici e privati), dal punto di

gestione dei rifiuti sta rapidamente evolvendo verso una struttura reticolare in cui si combinano, di volta in volta, specializzazioni entro specifici ambiti territoriali di riferimento. Per questa ragione va favorita sia un'impostazione flessibile, tendente a scorporare funzioni operative e specializzazioni, sia una politica di alleanze tecnologiche (impianti complementari), geografiche (ambiti in area vasta) e per lo sviluppo (innovazione).⁸

L'aggiornamento del quadro delle forme gestionali mostra che l'affidamento a imprese pubbliche sia la forma di gestione prevalente. In particolare oltre 3700 Comuni italiani hanno scelto questa forma, seguita da quella con operatore privato (2816) e dalla gestione diretta (1521 comuni). Il confronto con la situazione del 1996 mostra come sia avvenuto un intenso passaggio: l'aumento esponenziale degli affidamenti a imprese pubbliche, passati dal 31,2 al 46,1% (nel decennio 1997-2007) e ad operatori privati, dal 23,4 al 34,8%, a discapito del ricorso, sempre minore, alla gestione diretta in economia.

Dal punto di vista economico e organizzativo il primo "Decreto Ronchi" (D.Lgs. 22/1997) fissava l'obiettivo di superare la frammentazione gestionale, separare l'attività di programmazione da quella di controllo, affermare il principio del recupero integrale dei costi attraverso l'adozione della TIA (Tariffa di Igiene Ambientale, poi sostituita della TARSU, oggi diffusa nel 20% circa dei Comuni italiani). Il decreto lasciava indefinite le forme di coordinamento da attuare, demandando alle autorità di settore, Ato-R, il compito di definire i criteri di regolazione, controllo e affidamento della gestione. L'esito di questo primo intervento normativo è effettivamente stato una parziale riduzione della frammentazione, ma il numero di affidamenti concessi non ha determinato la nascita di grandi operatori locali.

A seguito di questa prima riforma, e in ragione della crescente complessità gestionale e tecnologica del ciclo integrato che coinvolge le fasi della raccolta, del trattamento e dello smaltimento, nel corso dell'ultimo decennio la gestione dei rifiuti solidi urbani ha registrato significativi mutamenti organizzativi e nella struttura di mercato.



Come ricorda un'indagine Bankitalia del 2008, *Il settore dei rifiuti urbani a 11 anni dal Decreto Ronchi*, è difficile ricostruire un quadro esaustivo dell'industria dei rifiuti soprattutto a causa della carenza di informazioni industriali e gestionali, a dispetto del fatto che gran parte del comparto sia gestito in regime di privativa con forte coinvolgimento degli enti locali. L'assenza di un'autorità di settore, la mancata previsione di un adeguato sistema informativo, fanno permanere vaste zone d'ombra e rendono difficoltosa l'analisi comparata dell'efficienza nell'erogazione del servizio tra realtà diverse nel paese.

Le aziende pubbliche hanno raccolto nel 2007 oltre 20 milioni di tonnellate di rifiuti, pari al

vista dimensionale (grandi, medie e piccole aziende) e del grado di integrazione verticale (operatori integrati su tutta la filiera/operatori focalizzati sulla raccolta/operatori specializzati nell'impiantistica).

⁸ Programma Provinciale di Gestione dei Rifiuti, 2006

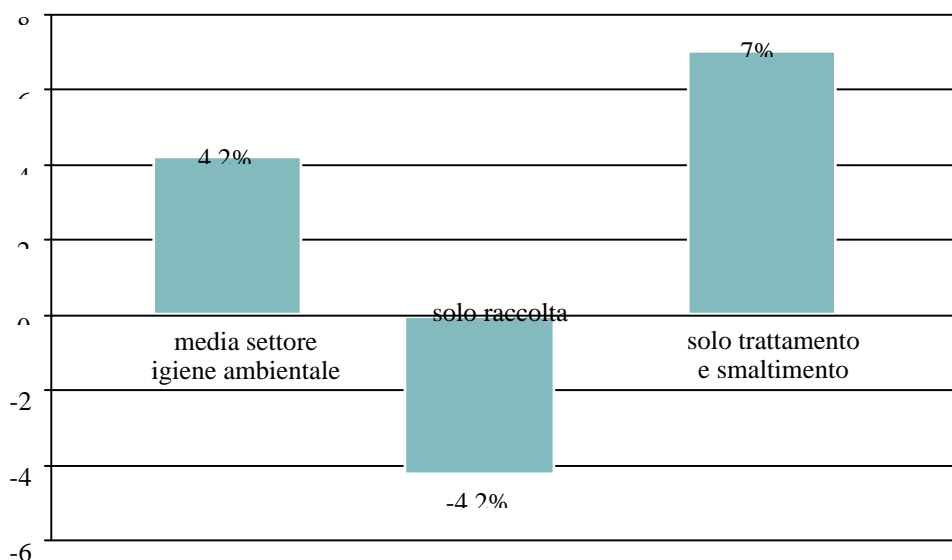
CASI DI STUDIO

62,9% del totale (Utilitatis 2009) e smaltito oltre 23 milioni di tonnellate per il 72,4%, (la restante parte è suddivisa tra operatori privati e gestioni dirette in economia), circa il 30% in più rispetto alla fine degli anni Novanta. I gestori presidiano normalmente ambiti territoriali molto circoscritti; l'analisi delle principali aziende italiane evidenzia come, con l'eccezione di Hera (che opera a Bologna e 183 Comuni romagnoli), il numero di Comuni serviti è molto basso sul totale dei Comuni della Regione, testimonianza della presenza diffusa di "piccoli monopoli locali": un elemento che ostacola la crescita dimensionale delle imprese e la loro capacità di produrre investimenti.

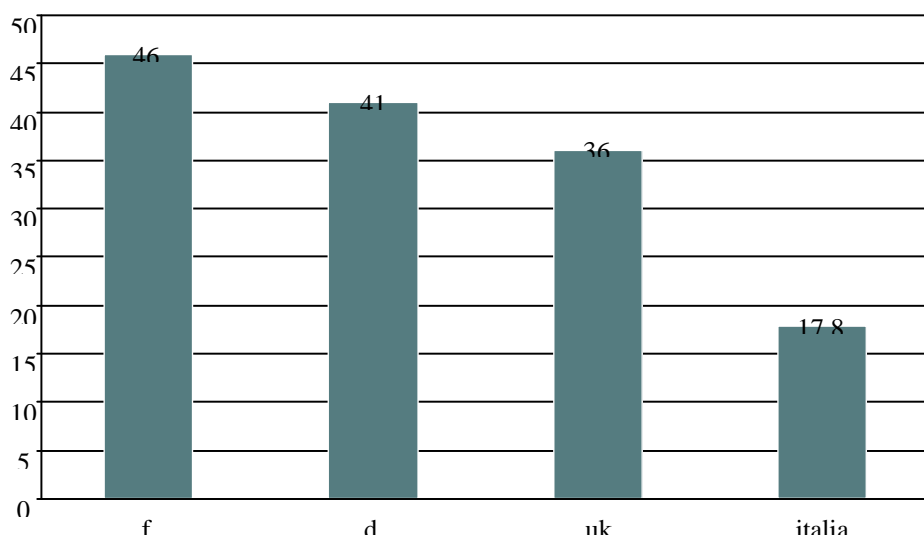
società	comuni serviti	% su totale comuni ato
Hera	183	53,7
Asm BS	97	6,2
Amiu GE	7	2,9
Amsa MI	8	0,5
Ama RM	1	0,3
Asa NA	1	0,2
Amiat TO	1	0,1

Fonte: *Civicum 2009*

La modernizzazione del settore, però, dipende in primo luogo dalla capacità di investire: ai gestori si chiede di realizzare cicli tecnologici sofisticati e di organizzare la filiera; la competizione non è più tra modelli organizzativi (per esempio pubblico o privato), ma tra filiere tecnologiche, variamente coordinate e integrate. Il settore dei rifiuti in Italia è caratterizzato da un'incidenza più elevata del costo del personale rispetto agli altri paesi europei, proprio a causa della estrema parcellizzazione che non permette di ottimizzare le attività di raccolta e spazzamento, fortemente *labour intensive* rispetto alle attività di trattamento e smaltimento, caratterizzate da una maggiore intensità di capitale. L'analisi Cnel ha evidenziato come le aziende focalizzate sulle sole attività di raccolta e spazzamento presentino una marginalità addirittura negativa (-4%). La dimensione ridotta degli operatori italiani produce inoltre bassi livelli di concentrazione del mercato: i primi cinque player italiani servono complessivamente poco più di un quinto della popolazione nazionale, mentre negli altri paesi i "top five" arrivano a servire oltre il 40% degli abitanti.

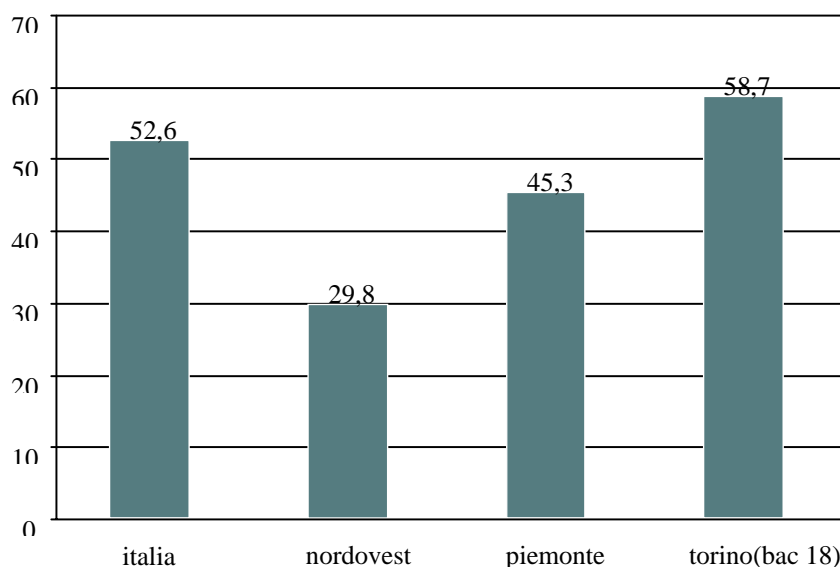


Incidenza dei costi del personale sul totale costi – Fonte: Ateria 2005



Quota di mercato dei primi 5 operatori

A fronte di un contesto macroeconomico internazionale fortemente negativo, le principali imprese italiane sono riuscite a mantenere buoni standard gestionali. Le tendenze di fondo evidenziano un generalizzato incremento dei ricavi (principalmente dovuto all'adeguamento delle tariffe e dei canoni riconosciuti), la diminuzione della quantità di rifiuti raccolti (dovuta soprattutto della contrazione dei consumi e dei volumi di attività delle imprese), maggiori investimenti nella raccolta differenziata e nel servizio "porta a porta", la riduzione dei margini sulla termovalorizzazione in seguito alla fine degli incentivi per la produzione elettrica da tali impianti. La dotazione di infrastrutture di smaltimento appare però molto eterogenea tra le diverse aree del paese. Nel nord si trova gran parte della capacità di termovalorizzazione e degli impianti di compostaggio: con una quota di rifiuti prodotti del 45%, qui è presente il 60% degli impianti di termovalorizzazione (76% della capacità totale). In tal senso risulta ancora più importante il ritardo del Piemonte e dell'Ato-R torinese, con la costruzione del termovalorizzatore del Gerbido atteso per il 2013; non a caso i tassi di ricorso all'utilizzo della discarica sono ampiamente superiori a quelli delle altre aree del nord ma anche alla media italiana.



% Rifiuti conferiti in discarica sul totale (Utilitatis 2009)

La situazione in Provincia di Torino evidenzia una reale arretratezza del settore in termini industriali, per la presenza di un basso livello tecnologico e la frammentazione delle gestioni. Perciò è auspicabile che, anche nell'ambito dei gestori, sia avviato un processo per definire politiche di alleanza e di unificazione, al fine di avere riferimenti di bacino di maggiore dimensione operativa e imprenditoriale, andando verso una gestione unitaria della politica industriale.

Caratteristiche del gruppo

Amiat⁹ è fin dal 1997 una azienda speciale del Comune di Torino, che la controlla al 99%. Trasformata in Società per Azioni dal 2000, Amiat opera per affidamento diretto (*in house*) per conto del Comune nell'ambito dei servizi di gestione ambientale, gestendo ed erogando in modo integrato servizi di igiene del suolo, raccolta dei rifiuti e smaltimento per un bacino di utenza di oltre 1.530.000 persone, su una superficie totale di 130 km quadrati. L'azienda, nata dalla trasformazione dell'Azienda Speciale Amiat, ha ricevuto l'affidamento del servizio fino alla fine del 2014 (affidamento *in house* per 15 anni dalla data della stipula) con un compenso determinato annualmente sulla base di un piano di lavoro tecnico. Questi i servizi di cui si occupa:

- *Igiene del suolo.* Pulizia quotidiana di strade e mercati rionali nella città di Torino, spazzamento manuale e meccanizzato con lavaggio delle strade, svuotamento dei cestini, raccolta delle foglie nei parchi e giardini, pulizia di fontane e marciapiedi, ecc.
- *Ciclo integrato dei rifiuti solidi urbani.* Svolgendo attività di raccolta del rifiuto differenziato e indifferenziato, trasporto, recupero e smaltimento, l'azienda movimentata circa 500.000 tonnellate di rifiuti l'anno, gestendo inoltre gli ecocentri, la raccolta dei rifiuti nei mercati e dei rifiuti ingombranti.
- *Raccolta differenziata.* Torino è prima tra le grandi città in Italia per percentuale di raccolta, che in alcune zone della città ha raggiunto livelli superiori al 60%.
- *Progettazione, realizzazione e gestione di tutti gli impianti necessari al trattamento e allo*

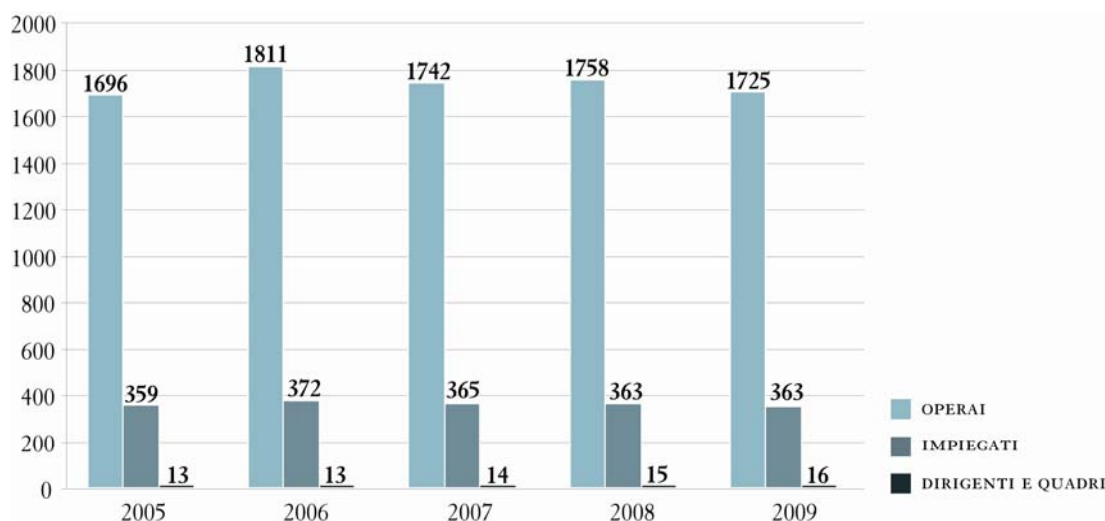
⁹ Il Gruppo Amiat è composto da Amiat spa, società capogruppo concessionaria del Comune di Torino, e da Amiat Tbd srl Unipersonale, controllata detenuta interamente, che si occupa della gestione del sito di Volpiano per la raccolta del RAEE-Rifiuti di Apparecchiature Elettroniche ed Elettriche.

smaltimento dei rifiuti.

- Servizio di rimozione della neve e la gestione delle aree verdi.

Personale e organizzazione interna

Nel 2008 Amiat ha proseguito il percorso di stabilizzazione dei lavoratori che avevano preso servizio a tempo determinato per l'evento olimpico di Torino 2006: l'azienda ha promosso una politica di inserimento di soggetti provenienti dalle liste della mobilità, tra cui alcuni operai delle ex-acciaierie TyssenKrupp. Gli addetti totali, passati da 2.068 (nel 2005) a 2.098 (nel 2009), sono in maggioranza da operai: un segnale del carattere labour intensive delle attività di raccolta e spazzamento.



Fonte: Elaborazione su Bilanci consolidati Gruppo Amiat

A partire dal 2007 Amiat aveva avviato un importante processo di trasformazione organizzativa interna, diretto a ridefinire i processi decisionali, l'assegnazione delle responsabilità, la verifica e valorizzazione delle competenze. L'obiettivo principale di questo processo, denominato Passo-Programma Amiat Sistema Sviluppo Organizzativo, era semplificare l'articolazione delle funzioni aziendali, eliminando ridondanze e sovrapposizioni di ruolo e promuovendo la nascita di comitati interni per lo scambio di informazioni e la determinazione di decisioni a carattere collegiale. La prima conseguenza del programma è stata il ridisegno delle deleghe fra amministratore delegato, presidente e consiglio di amministrazione, concentrando i principali compiti di gestione in capo al primo.

Con Passo si è scelto di non partire da analisi di *benchmarking* per adeguare l'azienda a imprese leader del settore, prese ad esempio, ma si è preferito dare corso a un processo dal basso, lungo e concertato, che con la consulenza e il sostegno di un professionista esterno ha coinvolto gruppi eterogenei di addetti. L'organizzazione dei processi decisionali di Amiat oggi ricalca lo stesso schema: le decisioni vengono assunte in comitati a carattere permanente, interfuzionali¹⁰ tra le differenti strutture interne all'impresa; l'intento è accrescere le forme di cooperazione interna e il livello complessivo di responsabilizzazione rispetto ai processi aziendali. L'attuale assetto organizzativo si basa su due diversi tipi di direzione:

¹⁰ Comitato di Gestione-Budget-Performance; Comitato di Direzione; Comitato Investimenti Tecnici e Informatici; Comitato di Programmazione Operativa; Comitato Organizzazione; Comitato Sviluppo Business; Comitato Sviluppo Commerciale.

- *Direzioni di staff.* Direzione Personale e Organizzazione, Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo, che integrano al loro interno tutte le competenze e funzioni necessarie allo svolgimento della loro missione di indirizzo e monitoraggio, di metodo e di servizio.
- *Direzioni di line.* Direzione Sviluppo e Direzione Generale, focalizzate sull'esercizio della produzione di prodotti e servizi, che integrano al loro interno tutte le leve e funzioni organizzative necessarie allo scopo, con particolare riferimento alla programmazione operativa, al coordinamento commerciale, alla gestione dei sistemi tecnici, ai servizi tecnico-logistici e ai relativi processi di acquisto.

L'azienda ha anche condotto una rilevazione (2006) diretta a mappare le competenze dei dipendenti, il fabbisogno formativo, il comportamento organizzativo e l'adeguatezza delle posizioni. Lo schema metodologico prevedeva sia di definire, da parte del responsabile della direzione, le caratteristiche della posizione (finalità e ambiti di responsabilità) sia di valutare il dipendente secondo tre criteri: sapere (conoscenze e competenze necessarie a svolgere l'incarico corrispondente alla posizione); saper fare (capacità); saper essere (orientamenti e attitudini). Sono anche stati verificati i livelli e le caratteristiche delle competenze interne all'azienda, l'organizzazione delle risorse umane e la preparazione del personale in riferimento alla posizione occupata, i fabbisogni formativi e le necessità di interventi organizzativi per migliorare la gestione interna. In parallelo Amiat è intervenuta sul Servizio Territoriale Torino riorganizzando le attività di raccolta e spazzamento secondo una logica di suddivisione delle funzioni basata su un criterio territoriale e non settoriale. Il territorio è stato scomposto in quattro aree (Germagnano, Gerbido, Zini e Brescia) pressoché autonome dal punto di vista operativo (mezzi, riparazioni) e della responsabilità rispetto alla corretta erogazione dei servizi. I dati sulla *customer satisfaction* dell'Agenzia Servizi Pubblici del Comune di Torino hanno comprovato il miglioramento del servizio.

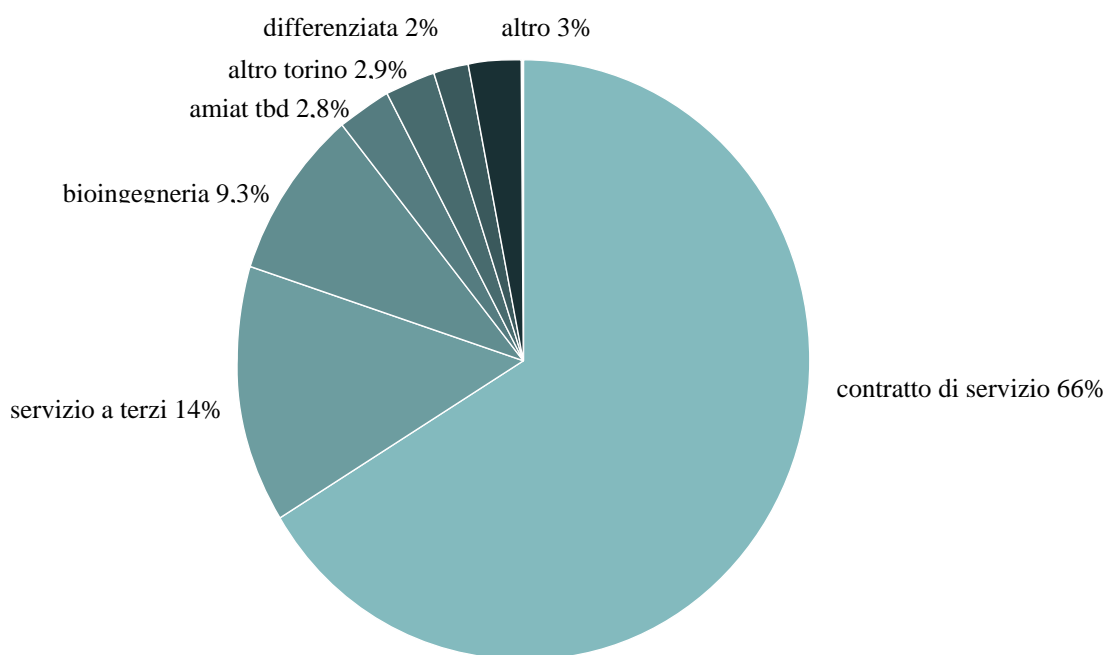
Fatturato e indici di performance

La combinazione dei dati di bilancio consolidato di Amiat e dell'analisi svolta dall'Agenzia Servizi Pubblici del Comune di Torino (2009) ci offre una rappresentazione sintetica della situazione economica di Amiat che evidenzia un modello di business equilibrato, fondato su tre pilastri:

- il contratto di servizio con il Comune di Torino, che rappresenta due terzi del fatturato complessivo (66% nel 2009);
- la gestione della discarica di Basse di Stura, che contribuisce con 13% da chi conferisce nella discarica;
- altri ricavi derivati dalla trasformazione dei rifiuti: produzione di biogas e riciclo (11%), raccolta differenziata (2%)

Per quanto riguarda l'andamento economico, il Gruppo Amiat ha chiuso il 2009 con un'impennata nei ricavi da vendita di prestazioni, oltre 210 milioni (in crescita di oltre il 14%), dopo essersi attestato per due anni di seguito intorno ai 186 milioni di euro. Dal dettaglio dei ricavi emerge che il corrispettivo da contratto di servizio è passato da 134 a 139 milioni di euro ma la vera differenza sul valore totale è stata generata dai ricavi dal servizio di trattamento e riciclo (bioenergia), circa 23 milioni di euro, oltre 8 milioni in più rispetto a quanto registrato nel 2008, e dai ricavi da trattamento finale dei rifiuti per terzi, oltre 28 milioni di euro (+38%). Il margine operativo lordo (MOL) è stato di 59,28 milioni di euro, in crescita di oltre 24 milioni di euro rispetto al dato dello scorso anno; l'utile netto che ne consegue ha superato i 12 milioni di euro, un risultato sorprendente se si valuta che negli anni precedenti il valore non aveva superato i 3 milioni.

Corrispettivo da contratto di servizio con il Comune di Torino	139.090.909
Trattamento finale rifiuti a terzi	25.238.906
Ricavi da bioenergia	19.655.852
Altri servizi di igiene ambientale per il Comune di Torino	6.403.175
Amiat Tbd	6.056.815
Ricavi da vendita raccolta differenziata	4.301.775
Trattamento organico/rup/legno terzi	3.804.003
Rivalsa tributi	3.610.761
Servizi di igiene ambientale diversi	1.980.087
Altro	392.536
Totale	210.534.819



Incidenza dei settori di business su totale 2009

Un dato utile per capire gli impatti economici che l'azienda determina sui numerosi portatori di interessi è il valore aggiunto globale lordo, che consente di quantificare quanta ricchezza è stata prodotta dall'azienda, come è stata prodotta e come è stata distribuita dalla società ai suoi *stakeholder* (Amiat, *Bilancio di Sostenibilità*, 2009). Il valore aggiunto si determina come differenza tra i ricavi che derivano dall'attività tipica della società (raccolta e smaltimento di rifiuti urbani) più dalle attività che non riguardano la gestione caratteristica (ad esempio le attività finanziarie) e gli oneri versati ai fornitori di beni e servizi. Il valore aggiunto globale lordo passa da 122 milioni di euro nel 2008 a quasi 144 milioni nel 2009, con una variazione di oltre 20 milioni.

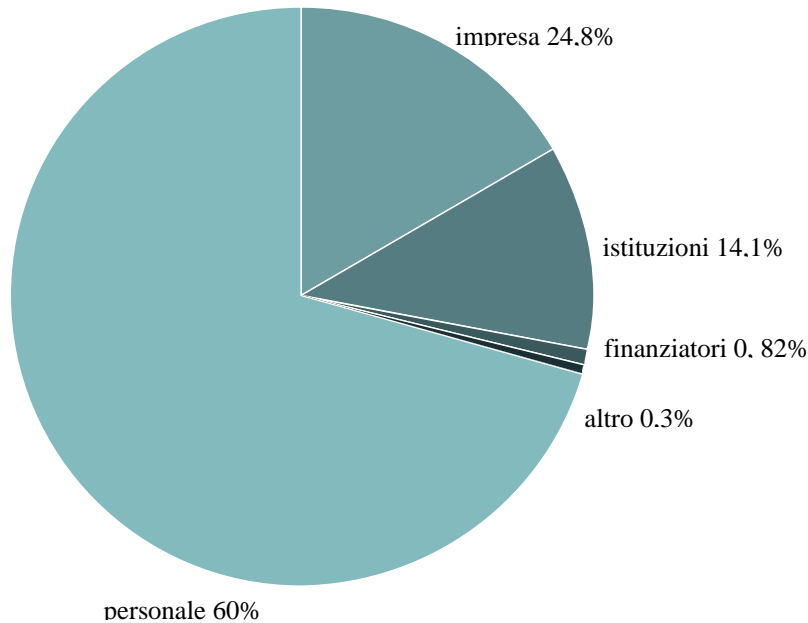
Il valore aggiunto distribuito ai dipendenti ammonta a 86.447.071 euro in linea con quanto fatto registrare nel 2008. Tale ammontare è costituito, in particolare, da salari e stipendi comprensivi dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro e dell'accantonamento al

CASI DI STUDIO

fondo di trattamento di fine rapporto. Il valore aggiunto destinato all'impresa, ammontante a 35.793.608euro (con un incremento del 75%rispetto al 2008), è generato dagli utili non distribuiti, dagli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali e immateriali. Il valore aggiunto erogato alle istituzioni corrisponde al totale dei versamenti effettuati nei loro confronti da Amiat a titolo di imposte e tasse dirette ed indirette, al netto dei contributi concessi dalle stesse istituzioni pubbliche ad Amiat.

La quota di valore aggiunto distribuito alla Pubblica Amministrazione è stata pari a 20.428.339euro, con un incremento di oltre 6 milioni di euro. Infine, la quota di valore aggiunto distribuito ai finanziatori (banche e Comune di Torino) nel 2008 è stata invece pari a 1.177.823euro.

La posizione finanziaria netta della Società evidenzia al 31.12.2009 un saldo passivo di 45.573 .010 euro, con una variazione in diminuzione di 7 .516.488 euro rispetto al 31 dicembre 2008. Tale variazione consegue al peggioramento del saldo della posizione finanziaria netta a breve termine di 10.516.226 euro solo parzialmente bilanciata dal miglioramento della posizione finanziaria netta a medio – lungo termine di 2.999.73 9 euro. La variazione della posizione finanziaria netta a breve termine rispetto all'esercizio precedente è riconducibile alla riduzione delle disponibilità immediate (-7.38 1.991 euro), alla riduzione delle attività finanziarie (-3.008.783 euro) e all'incremento dell'indebitamento a breve termine (-125.452 euro). La variazione della posizione finanziaria netta a medio e lungo termine consegue al progresso dei piani di rimborso dei finanziamenti in essere che non sono stati incrementati nel corso dell'esercizio. Amiat, Bilancio di sostenibilità, 2009)



Distribuzione valore aggiunto

L'attività di investimento di Amiat è stata indirizzata sia al completamento di opere e forniture già avviate, sia all'avvio di nuove iniziative orientate allo sviluppo di alcune attività aziendali. Tra queste, in particolare, il potenziamento di mezzi e attrezzature operative sul territorio e degli impianti di trattamento e riciclo dei rifiuti. Gli investimenti realizzati nel corso del 2009 hanno superato i 13 milioni facendo registrare una flessione rispetto all'anno precedente di circa 9 milioni di euro. La maggior quantità di risorse è stata destinata nelle operazioni di trattamento e riciclo di rifiuti, seguita dagli investimenti per il potenziamento della raccolta differenziata e della raccolta porta a porta a cui si fare accenno tra breve.

Da segnalare infine, due elementi importanti per inquadrare l'andamento della gestione e la necessità di fare ricorso all'indebitamento con le banche, la quota di crediti vantati nei confronti del Comune è salito nel 2009 a 143 milioni di euro; in parallelo, sono cresciuti i fondi accantonati per la manutenzione, e la riconversione del sito di Basse di Stura: gestione dei percolati, opere di verde, etc. fino al 2039.

Un confronto nazionale

In questo paragrafo, il posizionamento competitivo di Amiat viene paragonato a quello di altre tre¹¹ società di capitale operanti nel settore servizi ambientali a livello nazionale, controllate dai Comuni di Milano-Brescia, Bologna e Roma. Per la comparazione si fa riferimento allo studio condotto dalla Fondazione Civicum nel 2009, *Le società controllate dai maggiori comuni italiani. Bilanci*. I dati di bilancio si riferiscono all'anno 2007. Dal punto di vista dimensionale, il settore dei servizi ambientali è dominato da Ama, seguito da Hera, Amsa e, in quarta posizione, Amiat. I comuni che hanno incassato più dividendi sono quelli emiliani, che possiedono quote in Hera; anche Amiat ha distribuito un dividendo, mentre non è avvenuto negli altri due casi.

	dipendenti	dividendi incassati dal comune (euro)
Ama	7.183	-
Amsa (gruppo A2A)	3.464	-
Hera	6.209	12.369.000*
Amiat	2.128	2.020.000

* Valore pro-quota (dati 2007)

Fonte: Civicum 2009

Il settore dei servizi ambientali è caratterizzato da apporti pubblici rilevanti: l'incidenza dei contratti di servizio per esempio nel caso di Amsa Holding è pari a 188 milioni (59% dei ricavi), e per Amiat arriva a 126 milioni (68% dei ricavi). Se si valuta invece il Margine Operativo Netto (MON) Amiat è al terzo posto della nostra graduatoria. Il settore servizi ambientali è anche il più indebitato: Ama ha il rapporto debiti finanziari/capitale netto più elevato (debiti pari a quasi 30 volte il patrimonio nel 2007; erano 11 volte nel 2006). Amiat di Torino, la Amsa Holding ed Hera si collocano tra l'80% e il 100%. Infine i maggiori investimenti sono fatti da Hera (166 milioni), in massima parte riconducibili alla realizzazione dei termovalorizzatori di Modena, Canal Bianco (FE) e Forlì. Ama, Amiat e Amsa Holding si attestano su valori più bassi, nel range da 20 a 50 milioni. Tuttavia, Amsa Holding registra un incremento rispetto al 2006, passando da 15 a 31 milioni, dovuto in parte (13 milioni) al rinnovo del parco veicoli e in parte (6 milioni) al sistema di depurazione fumi "Denox" presso il termovalorizzatore di Silla2.

¹¹ In particolare, le società selezionate per il confronto nazionale sono: 1) Ama, società partecipata dal Comune di Roma (100%), che possiede a sua volta partecipazioni dirette e indirette in otto società; 2) Amsa, società parte del gruppo A2A, nato dalla fusione di Aem, Asm e Amsa il 1° gennaio 2008, che possiede partecipazioni dirette e indirette in 63 società e i cui azionisti di controllo sono i Comuni di Milano e Brescia, 27,5% di partecipazione ognuno; 3) Hera, società partecipata dal Comune di Bologna (14,99%), Modena (13,73%), Imola (5,32%), Ravenna (4,8%), Rimini (2,45%), Cesena (2,29%), Forlì (2,15%), Ferrara (2,14%) e da Lazard Asset Management LLC (2,01%); Hera possiede partecipazioni dirette e indirette in 43 società.

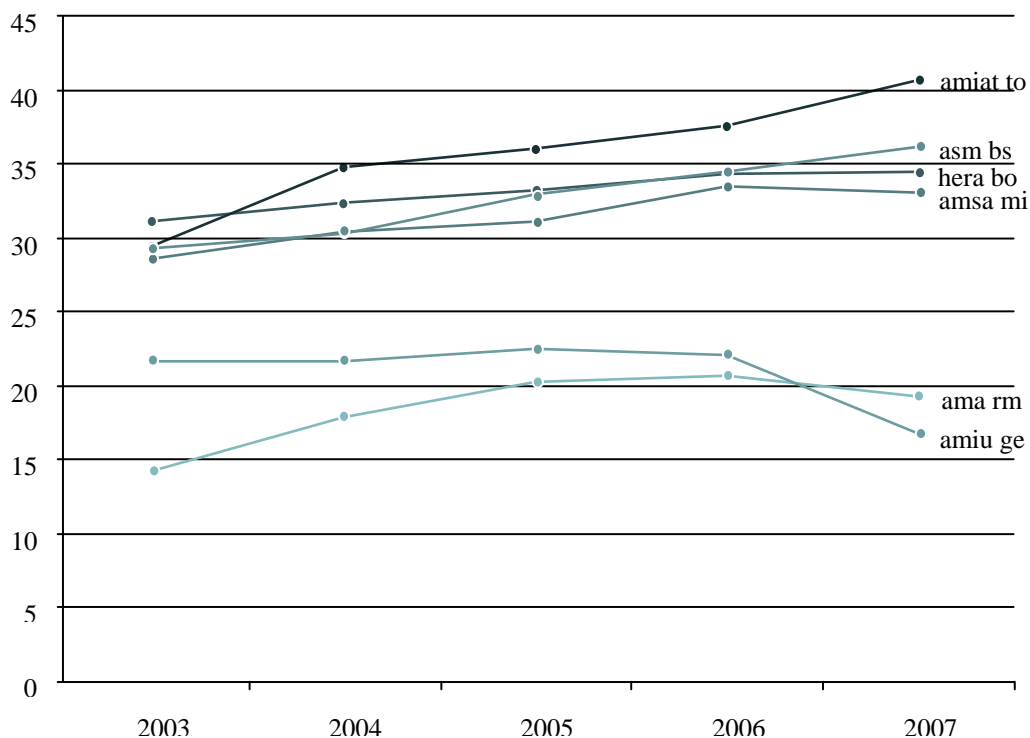
CASI DI STUDIO

attività	ama	amsa	hera	amiat
Ricavi netti (000 euro)	584.933	321.017	2.793.282	184.698
Di cui contributi e corrispettivi da enti locali (000 euro)	26.540	188.309	-	126.000
Contributi e corrispettivi da enti locali sul totale ricavi netti (%)	4,5	58,66	-	68,21
MON (000 euro)	697	27.756	216.070	9.437
Debiti finanziari (000 euro)				
Debiti finanziari (000 euro)	765.969	75.742	1.664.715	25.566
Capitale netto (000 euro)	25.790	79.665	1.538.592	32.134
Debiti finanziari/Capitale netto (%)	2970	95,07	108,19	79,56
Investimenti in immobilizzazioni materiali (milioni di euro)				
Investimenti in immobilizzazioni materiali (milioni di euro)	47	31	166	22

Dati di conto economico e indici di redditività /Patrimoniali e indice di indebitamento / Investimenti in immobilizzazioni materiali (2007) – Fonte: Civicum 2009

I risultati della raccolta differenziata

Uno degli obiettivi ambientali imposti dalla normativa comunitaria e nazionale è il conseguimento di una percentuale data di raccolta differenziata, rispetto alla raccolta totale, da raggiungere entro un ordine di tempo prefissato. Le aziende delle principali città italiane analizzate nel rapporto Civicum 2009 evidenziano un quadro di generale ritardo rispetto agli obblighi imposti dalla legge. Le percentuali più basse si registrano a Napoli (Società Asia) e Roma (Ama), pari rispettivamente al 12,9% e 19,2%. Al contrario, Amiat è l'unica società a raggiungere l'obiettivo previsto per il 2007: 40% di raccolta differenziata. Negli anni successivi, a Torino, gli indici sono saliti. Nel 2008 i servizi di raccolta "porta a porta" hanno coinvolto il Quartiere 12 (Mirafiori nord, Circoscrizione 2) e in parte il Quartiere 13 (Pozzo Strada, Circoscrizione 3), 334.000 abitanti in totale e una percentuale raccolta differenziata pari al 40,7%. Dopo il necessario periodo di avviamento delle Raccolte Domiciliari Integrate, i servizi di raccolta stradale sono cessati, con conseguente riorganizzazione dei percorsi relative alle aree residue e l'incremento delle percentuali di raccolta differenziata è salito dell'8,6% rispetto al 2007 (175.683 tonnellate circa). Nel 2009 sono stati attivati i servizi anche nel Quartiere 9 (ex-Nizza Millefonti, Circoscrizione 9) e a Mirafiori Sud (Circoscrizione 10).



	2003	2004	2005	2006	2007
Amiat TO	29,4	34,8	36	37,5	40,7
Hera BO	28,5	30,4	31,1	33,5	33,1
Amsa MI	31,1	32,4	33,2	34,3	34,5
Ama Roma	14,2	17,9	20,3	20,7	19,2
Asm BS	29,3	30,2	32,9	34,4	36,2
Amiu GE	21,7	21,7	22,5	22,1	16,8

Comparativa grandi centri urbani – differenziata (2003-2007)

Fonte: Civicum 2009

Il nodo Trm e la strategia impiantistica dell'Ato

Tra il 2002 e il 2009 una serie di passaggi normativi hanno prodotto una cesura al percorso strategico impostato da Amiat e allo stesso tempo hanno posti solidi vincoli alle potenziali riconfigurazioni del modello di business.

Fino al 2005 la linea strategica di Amiat aveva programmato una progressiva uscita dal *business* dello smaltimento in discarica per approdare ad un nuovo modello incentrato sulla costruzione di un impianto di termovalorizzazione di proprietà, punto di riferimento per lo smaltimento di tutti i rifiuti dell'Ato-3 torinese.

La modifica al TUEELL del 2003 (art.133) aveva imposto alle società *in house* di cercare nuovi mercati oltre a quello in concessione e di separare la gestione del servizio dalle reti e dagli

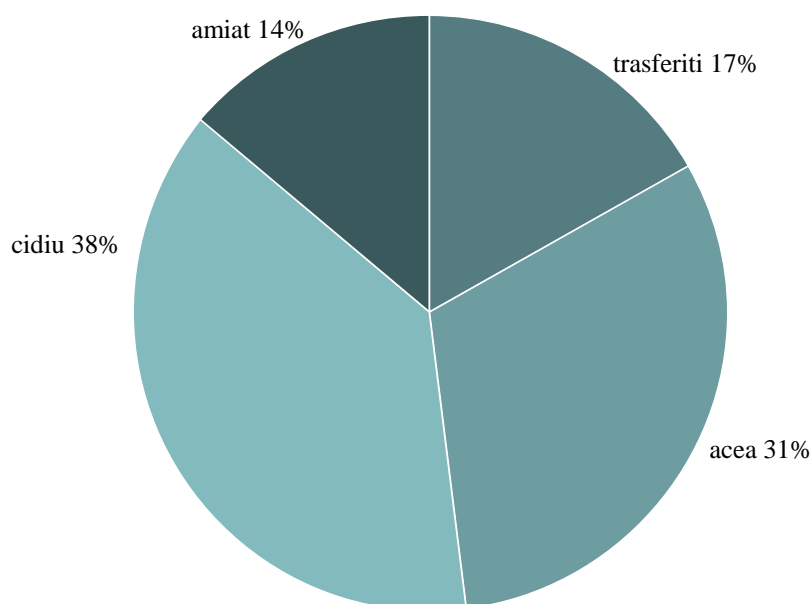
impianti necessari a produrlo: reti e impianti dovevano cioè venire scorporati dalle società concessionarie e riconsegnati all'ente pubblico in base alle norme settoriali. Facendo leva su questa riforma normativa, la Regione Piemonte¹² ha estromesso dal controllo di Trm Amiat che ha ceduto le proprie azioni (il 74%) al Comune di Torino, con una rottura rispetto alle strategie di sviluppo fino ad allora pianificate.

La chiusura di Basse di Stura va dunque letta oggi all'interno di questo quadro normativo, reso ancora più "ostile" dalle successive riforme della liberalizzazione dei servizi pubblici locali che hanno fissato la scadenza delle concessioni dirette al 31.12.2011. Allo stato attuale Amiat, concessionaria del Comune di Torino fino al 2014,¹³ vedrebbe dunque interrompersi il rapporto con 3 anni di anticipo senza la possibilità di ristrutturare il proprio business partecipando alla gestione del termovalorizzatore e dunque alla chiusura del ciclo dell'igiene ambientale. Nel corso degli ultimi anni sono stati fatti alcuni tentativi di costruire un'alternativa al lento declino del modello di Amiat, a partire dalla valorizzazione del patrimonio impiantistico della società e dalla partecipazione ad alcune gare internazionali fuori dai confini dell'Unione Europea per superare i vincoli della normativa sull'*in house providing*.

Per quanto riguarda il primo aspetto, gli impianti di Amiat garantiscono oggi circa l'11% del fatturato aziendale: una proporzione ancora troppo bassa per rappresentare una vera alternativa alla chiusura di Basse di Stura. Vale la pena sottolineare che una parte ragguardevole di tale quota di fatturato è rappresentata dalla produzione di energia dall'impianto a biogas presente a Basse di Stura: nonostante l'interruzione del flusso dei rifiuti, secondo le previsioni la produzione dovrebbe proseguire, seppur in costante diminuzione, per altri 10 anni. L'impianto di compostaggio di Borgaro consente ad Amiat di trattare autonomamente i materiali provenienti dalla raccolta differenziata della frazione organica e dei materiali legnosi. L'impianto, terminato nel 1998, è stato oggetto di un intervento di ristrutturazione (*revamping*) per adeguarne la tecnologia e l'impatto sul territorio circostante, tuttavia, complice il lungo processo di ristrutturazione e in considerazione delle problematiche emerse nel corso dell'ultimo anno (anche in riferimento alle segnalazioni di odori) prudenzialmente si è assunta una capacità di trattamento nel corso dell'anno pari a 20.400 tonnellate rispetto alle 53.700 autorizzate e alle 40.000 previste a regime. In altre parole l'impianto viaggia al 50% del potenziale contribuendo per parte sua a ridurre la capacità provinciale di smaltimento della FORSU (Frazione Organica dell'RSU) e rendendo necessario il trasferimento dei rifiuti al di fuori del territorio provinciale.

¹² L.R. 24/2002, art.20 co4, "Ogni trasformazione deve comunque avvenire nel rispetto del principio di cui all'articolo 113 del D.Lgs. 267/2000, come modificato dall'art.35 della L. 448/2001, di separazione dell'attività di erogazione del servizio pubblico dalla titolarità della proprietà delle reti, degli impianti e delle altre dotazioni patrimoniali".

¹³ Con deliberazione del C.C. 217/2000 (mecc. n.00 11677/21) è stato affidato alla società il servizio pubblico di igiene ambientale sul territorio comunale ed è stato approvato il relativo contratto di servizio, sottoscritto il 15.10.2001 per la durata di anni 15 fino al 31.12.2014. Il corrispettivo viene determinato annualmente sulla base di: un piano di lavoro tecnico, articolato per macroattività di servizio, determinato in funzione dei fattori produttivi, ed un prezzario dei servizi determinato sulla base dei parametri relativi alla macro-microattività degli stessi.



Smaltimento FORSU 2009 – Fonte: Dati Provincia di Torino

Sono poi in corso le attività per riavviare il sito ex-Publirec, gravemente danneggiato da un incendio, probabilmente doloso, nell'aprile 2009. Con questo impianto per la raccolta e la selezione dei rifiuti assimilabili agli urbani (RSAU) Amiat intende ricavare materie prime e seconde (plastica, cartone, legno, ferro) da rimettere nel ciclo produttivo, direttamente o attraverso i consorzi di filiera: i dati del 2008 avevano confermato le potenzialità del sito, oggi fortemente ridimensionate. Amiat gestisce anche il sito di Volpiano, Amiat Tbd, per il recupero del RAEE-Rifiuti da Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche, la cui capacità di raccolta e smaltimento è cresciuta nell'ultimo anno del 32%; l'incidenza di questa attività è tuttavia al momento residuale rispetto al business della capogruppo.

Per ciò che riguarda il secondo aspetto citato – la partecipazione a gare internazionali – va detto che la continuità operativa delle società ex-municipalizzate ha favorito la disseminazione di competenze e *skill* all'interno delle imprese. In questo senso la professionalizzazione del capitale umano, unita alla profonda conoscenza del territorio locale offrono ad Amiat la possibilità di valorizzare questo patrimonio e di metterlo al servizio di nuove aree di business. Un primo tentativo è stato fatto negli ultimi anni con la partecipazione industriale in Ecosider (Cile) insieme ad Ama Roma, su attività di raccolta e spazzamento a basso valore aggiunto, ma con la prospettiva di entrare nel mercato dell'impiantistica locale. Nel 2006 Amiat ha vinto in Romania una gara per alla costruzione di un impianto di smaltimento degli RSU, ma la gara è stata in seguito bloccata dal ricorso presentato da altri candidati; ad oggi esistono possibilità di reinserimento nel progetto sulla fase di gestione del sito. Da ultimo, nell'ambito del programma di riorganizzazione del *business*, Amiat prevede la smobilitazione di partecipazioni considerate non strategiche per lo sviluppo dell'impresa: secondo le indicazioni dal bilancio Amiat 2008, si fa riferimento al possesso del 35% delle quote di Seta spa.

Scenari

Due questioni sono propedeutiche ad ogni ragionamento sullo sviluppo di Amiat e più in generale del settore dell'igiene ambientale a Torino.

Innanzitutto la Legge 166/2009 che stabilisce la fine dell'affidamento ad Amiat a partire dal 2012, imponendo al Comune di Torino di scegliere tra due opzioni: ricorrere a una gara ad evidenza pubblica in cui Amiat si confronterà con altri possibili *competitor* per l'assegnazione del servizio nei prossimi anni; oppure vendere il 40% delle quote a un privato (cui offrire anche

le deleghe di gestione) perché sia fatta salva la concessione fino a scadenza (2014). La seconda ipotesi pare la meno realistica per due motivi: Amiat senza la discarica non è certamente una preda ambita come in passato, inoltre il termine comunque prossimo della concessione potrebbe scoraggiare investitori alla ricerca di fattori di stabilità maggiore. Per aprire nuove serie ipotesi di sviluppo, sembra necessario che Amiat si assicuri la concessione del servizio per il Comune di Torino vincendo la prossima gara in calendario entro il 2012.

Dopo la chiusura di Basse di Stura il modello di *business* di Amiat, fondato su attività di basso valore aggiunto – raccolta e spazzamento – è poco adeguato a fronteggiare possibili concorrenti, in caso di gara ad evidenza pubblica, così come investimenti importanti per uno sviluppo futuro. Il Comune di Torino, azionista di riferimento, è chiamato a fare scelte radicali: l'azienda ha migliorato negli ultimi anni il processo produttivo e gli indici di performance, è uscita dal confine nazionale esportando competenze su nuovi mercati e tuttavia, complice l'evoluzione del quadro normativo, non è ancora in grado di produrre un nuovo piano di sviluppo industriale.

Due sono i fattori da tenere sotto controllo per valutare in futuro il destino del Gruppo: innanzitutto si dovrà guardare ai criteri con cui sarà bandita la prossima gara dal Comune di Torino, e ancora prima sulle scelte regolative della Regione Piemonte sul ridisegno del governo dei servizi ambientali. La ripermetrazione degli ambiti e le scelte relative al numero di gestioni da avviare determineranno gli spazi di crescita per le imprese. In caso di riconferma come operatore del servizio ambientale, il Gruppo sarebbe libero dai vincoli del regime dell'*in house providing*. Questo aiuterebbe la strategia di allargamento su nuovi mercati che il gruppo ha impostato negli ultimi anni, partecipando a gare in Romania.

Secondariamente saranno determinanti le scelte legate allo sviluppo e alla gestione delle infrastrutture di smaltimento in programma nei prossimi anni.

La partita dello sviluppo impiantistico che include gli assetti proprietari e gestionali del termovalorizzatore potrebbe offrire ad Amiat nuovi *asset* su cui progettare il proprio sviluppo, completando da un lato il ciclo dei rifiuti e dall'altro accrescendo le proprie competenze nella gestione della fase di smaltimento. Nei mesi passati è stata accennata alla possibilità di una conversione dei crediti che Amiat vanta nei confronti del Comune di Torino in una partecipazione azionaria al capitale di Trm spa, previo un intervento normativo sulla legge regionale in discussione prima del cambio di mandato: questo scenario consentirebbe all'azienda di accrescere il proprio patrimonio e fondare nuove strategie di *business* su un *asset* che nei prossimi anni sarà in grado di generare grandi profitti. Allo stesso modo Amiat si candida ad essere uno dei principali interlocutori sul territorio per la realizzazione e gestione degli impianti previsti dall'aggiornamento del Piano d'Ambito 2008-2014.

Smat

La riforma dell'acqua. Elementi di destabilizzazione del quadro

A febbraio 2010, sollecitato da una delibera di iniziativa popolare firmata da oltre 12.000 cittadini, il Consiglio comunale di Torino ha inserito fra le finalità dello statuto della città la tutela della risorsa idrica:

Il Comune esercita le proprie attribuzioni perseguendo le seguenti finalità: b) contribuire a rendere effettivo il diritto dei cittadini al lavoro, alla tutela della salute, all'accesso a tutti i beni essenziali ed in particolare all'acqua, alla casa, all'istruzione e ad uguali opportunità formative e culturali, nel rispetto della libertà di educazione [...]; i) assicurare il diritto universale all'acqua potabile attraverso la garanzia dell'accesso individuale e collettivo dei cittadini alla risorsa.

La L.166/2009, eliminando definitivamente la specificità del servizio idrico integrato (SII) dalla regolamentazione sugli affidamenti dei servizi pubblici locali, ha dato un giro di vite sugli affidamenti in house, indicando la gara come strumento virtuoso per eccellenza. Anche le gestioni del SII, dunque, devono seguire le norme e le scadenze previste per gli altri servizi interrompendo affidamenti spesso decennali: nei fatti un freno ai programmi di investimento che il settore richiede da molti anni. Cardine della legge è dunque la fiducia, forse eccessiva, nei confronti dello strumento della gara ad evidenza pubblica, ma anche l'idea di poter normare in modo comune servizi in verità molto eterogenei. L'approvazione ha peraltro dato nuova forza ai comitati per l'acqua pubblica, anche attraverso la proposta sostenuta da alcune forze politiche di un referendum abrogativo della legge.

Quella del Consiglio comunale di Torino non è stata l'unica deliberazione sul tema dell'acqua pubblica. Altri enti locali¹⁴ negli ultimi mesi hanno deciso di intervenire sugli statuti inserendo, in forme diverse, attestazioni a sostegno del carattere pubblico della risorsa idrica. Gli effetti di queste iniziative e gli esiti del referendum, che si terrà probabilmente nella primavera del 2011, influiranno sui tentativi di consolidare una regolamentazione del servizio

¹⁴ *Agliana (PT), Alassio (SV), Alessandria della Rocca (AG), Alzate Brianza (CO), Anghiari (AR), Arona (NO), Badalucco (IM), Bardolino (VR), Bassiano (LT), Beinasco (TO), Bella (PZ), Bibbiano (RE), Boissano (SV), Burgio (AG), Bussi sul Tirino (PE), Bussolengo (VR), Caltavuturo (PA), Cantagallo (PO), Cantiano (PU), Carcare (SV), Carpi (MO), Caserta (CE), Cascina (PI), Cassinetta di Lugagnano (MI), Castagnole delle Lanze (AT), Castellaro (IM), Castel Madama (RM), Castelnuovo del Garda (VR), Castelsaraceno (PZ), Castelvetro (TP), Cavriago (RE), Celle Ligure (SV), Ceriana (IM), Città S. Angelo (PE), Coazzolo (AT), Contessa Entellina (PA), Corchiano (VT), Cormons (GO), Cortiglione (AT), Cosenza, Fabriano (AN), Feltre (BL), Ferrara (FE), Fiorano Modenese (MO), Fumane (VR), Gangi (PA), Geraci Siculo (PA), Grumo Nevano (NA), Gubbio (PG), Isello (PA), Lamon (BL), Lamporecchio (PT), Lanuvio (RM), Lentini (BL), Leonforte (EN), Limana (BL), Livorno, Mantova, Massa e Cozzile (PT), Menfi (AG), Milazzo (ME), Mineo (CT), Moio Alcantara (ME), Montalto Ligure (IM), Montemurlo (PO), Monteporzio (PU), Montevago (AG), Napoli, Narni (TR), Orvieto (TR), Pedavena (BL), Petrella Salto (RI), Petralia Sottana (PA), Pienza (SI), Pietra Ligure (SV), Pieve di Cadore (BL), Pigna (IM), Pisa, Pompeiana (IM), Ponte delle Alpi (BL), Povegliano Veronese (VR), Prizzi (PA), Quiliano (SV), Rivalta di Torino (TO), Quarrata (PT), Roccapiemonte (SA), Sambuca di Sicilia (AG), San Filippo del Mela (ME), San Gimignano (SI), San Giovanni Gemini (AG), San Giovanni Valdarno (AR), San Gregorio (BL), San Piero a Sieve (FI), San Polo (RE), Santa Giustina (BL), Santa Margherita di Belice (AG), Saponara (ME), Sasso di Castalda (PZ), Savoia di Lucania (PZ), Savona, S. Daniele Po (CR), Sommacampagna (VR), Sovramonte (BL), Spotorno (SV), Suvereto (LI), Taggia (IM), Taranto, Telve Valsugana (TN), Terlizzi (BA), Terzorio (IM), Torino (TO), Torre de' Passeri (PE), Trento, Tovo San Giacomo (SV), Trichiana (BL), Triora (IM), Valdieri (CN), Valeggio sul Mincio (VR), Vasia (IM), Venezia, Municipio XVI del Comune di Roma, Provincia di Fermo, Provincia di Viterbo, Regione Puglia, Regione Valle d'Aosta (al 2.2.2010).*

idrico in Italia, esponendo il settore a una instabilità che blocca gli investimenti: il *Blue Book 2009* (Utilitatis) certifica l'involuzione di un sistema che non riesce a investire, non riesce a guardare lontano, a dispetto degli impegni del legislatore e degli appuntamenti europei.

La legge, pur contribuendo a specificare alcuni aspetti che la precedente L.133/2008 (art.23bis) non era stata in grado di determinare, rischia di creare più problemi allo sviluppo del settore – moltiplicando le interpretazioni e favorendo una nuova ondata di procedimenti, ricorsi e appelli – di quanti non si sia proposta di risolvere. La legge stabilisce la cessazione entro il 31 dicembre 2011 di tutti i servizi affidati senza procedura ad evidenza pubblica, o senza la selezione pubblica di un partner privato cui affidare specifiche attività, consentendo una proroga ai contratti attivi solo per le società quotate in Borsa (a patto che il socio pubblico scenda sotto il 30% del capitale entro 5 anni). Come per gli altri servizi pubblici, si prevede di delegare all'Antitrust il controllo sulle nuove gare, ma diversi punti restano da chiarire, perché per esempio il parere dell'Antitrust non potrà in ogni caso vincolare le amministrazioni a scegliere forme di gestione diverse dalla gara. All'interno di un quadro di regolazione che si caratterizza per un eccesso di indeterminazione rispetto i requisiti necessari a mantenere gli affidamenti in essere, il sistema del servizio idrico rischia di subire una prolungata paralisi e l'apertura di una lunga stagione di contenziosi, a discapito degli investimenti necessari a migliorare il patrimonio infrastrutturale nazionale. Richiamando l'Ad di Veolia: «Per dirla con una battuta, l'acqua è un dono di Dio, ma Dio, o chi per lui, si è dimenticato i tubi, gli impianti, i depuratori e tutto quello che occorre per farli funzionare».

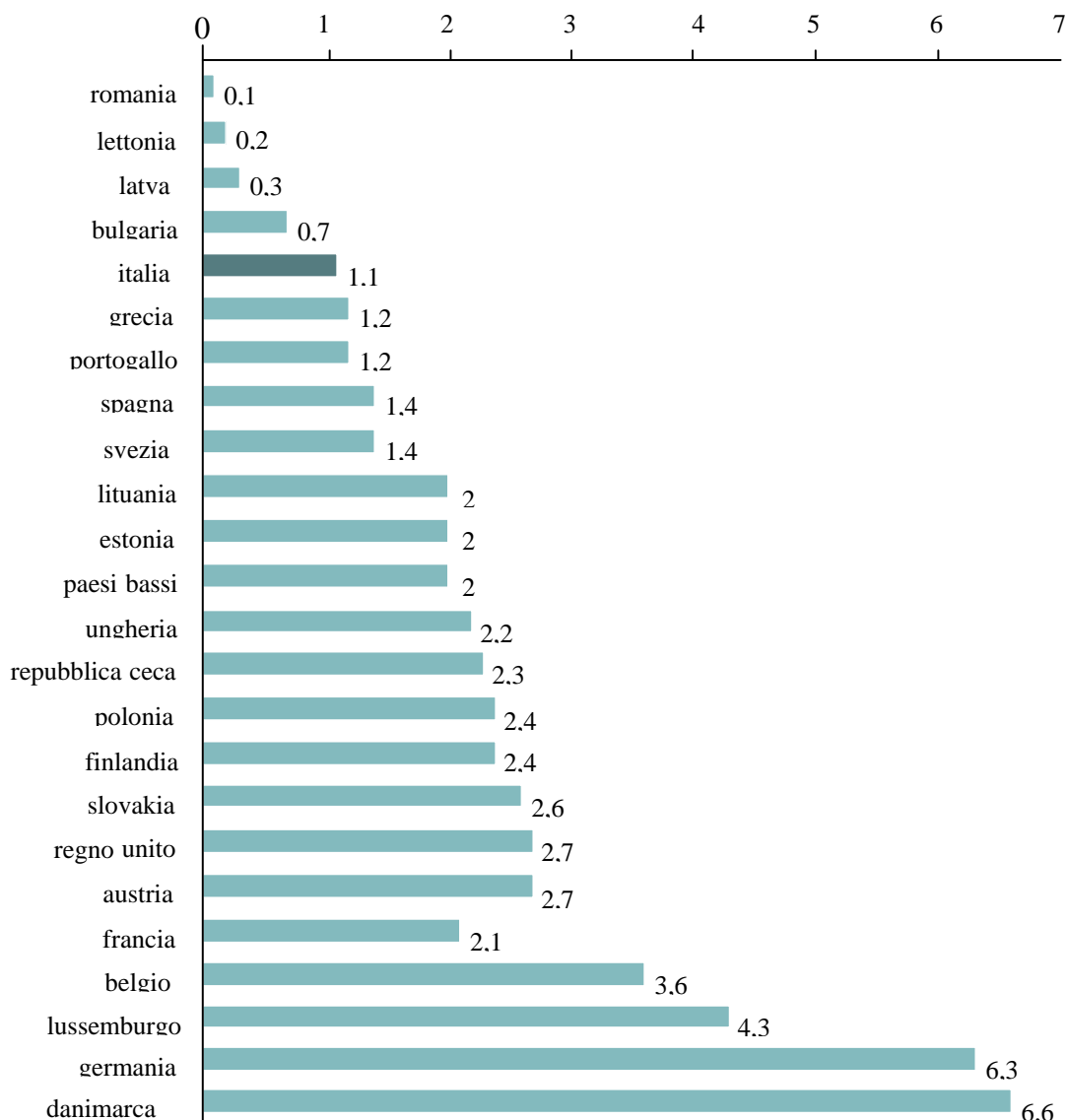
Il mercato del servizio idrico italiano ha un giro di affari di 6 miliardi di euro l'anno, un business poco redditizio per il livello tariffario tra i più bassi d'Europa e la necessità di sostenere investimenti ingenti con un ritorno misurabile soltanto nel medio-lungo periodo. Il fabbisogno stimato nei Piani degli Ambiti Territoriali Ottimali (Ato) ammonta a oltre 60 miliardi per i prossimi trent'anni (Utilitatis, 2009); mentre per Federutility i costi di un piano di ammodernamento, quantificati per difetto, arrivano a 25 miliardi in 10 anni. Pur trattandosi di stime, queste cifre sottolineano l'importanza di disporre di un quadro di regolamentazione chiaro e di fare scelte responsabili sul destino di un settore vitale per lo sviluppo della comunità.

Essendo già stata superata la quota di firme raccolte per la presentazione dei quesiti referendari promossi dal Comitato per l'Acqua pubblica e sostenuti da decine di associazioni nazionali, se non interverranno nel frattempo cambiamenti legislativi, nel corso del 2011 saremo chiamati a esprimerci su tre quesiti abrogativi delle ultime leggi di riforma del mercato dei servizi pubblici locali.

Il primo quesito chiede di abrogare una parte dell'art.23 bis della L.133/2008 che impone la gara per l'assegnazione del servizio o la costituzione di società a capitale misto pubblico-privato (dove l'operatore privato sia scelto attraverso gara e detenga almeno il 40% del capitale). Con questo quesito si intende impedire a 64 Ato (su 92 totali) che non hanno ancora proceduto ad affidamento oppure che hanno affidato la gestione del servizio idrico a società a totale capitale pubblico di revocare le concessioni entro il dicembre 2011 o di imporre il socio privato al 40%.

Il secondo quesito propone l'abrogazione dell'art.150 del Codice dell'Ambiente, l'esito positivo del referendum non consentirebbe più il ricorso né alla gara né all'affidamento della gestione a società di capitali, imponendo di fatto il ritorno alla gestione attraverso consorzi di Comuni. Il terzo quesito, infine, si occupa della remunerazione degli investimenti delle società impegnate nel SII, proponendo di abrogare la remunerazione del capitale investito pari al 7% per il miglioramento qualitativo del servizio.

CASI DI STUDIO



Tariffe (euro/mc) nelle capitali europee della Ue

In caso di successo del referendum, il settore del servizio idrico integrato uscirebbe dal perimetro di mercato: non sarebbero contendibili le gestioni né possibile alcuna forma di lucro sull'attività. Si assisterebbe in qualche modo a un ritorno al passato, a prima della "Legge Galli" (1994) che promuoveva l'autosostenibilità del settore attraverso la definizione di tariffe in grado di coprire tutti i costi (*full cost pricing*) di funzionamento e investimento sul patrimonio infrastrutturale. Lo scopo ultimo del referendum è chiedere allo Stato e agli enti locali di tornare a investire direttamente in un settore da cui si sono ritirati oltre 15 anni fa.

È stata proprio la "Legge Galli" del 1994 a riorganizzare il territorio in Ato su cui insistono i servizi pubblici integrati, in particolare idrico e dei rifiuti, e a prevedere l'istituzione di specifiche Autorità d'Ambito (Aato), dotate di personalità giuridica, con il compito di organizzare, affidare e controllare la gestione del servizio. Questo sistema, in funzione da 15 anni, ha consentito di organizzare gare (poche) e affidare i servizi *in house* alle imprese ex-municipalizzate. La concomitante apertura della stagione delle gare e l'abolizione delle Autorità d'Ambito delegate a questo compito apre una falla importante nella *governance* del sistema. È stabilito che siano le Regioni a riorganizzare il sistema di competenze, controlli e monitoraggio, definendo le forme di regolazione e attribuendo i poteri alle istituzioni locali, ma fino a quando il processo non sarà completato, non sarà possibile affrontare nessuna delle questioni aperte

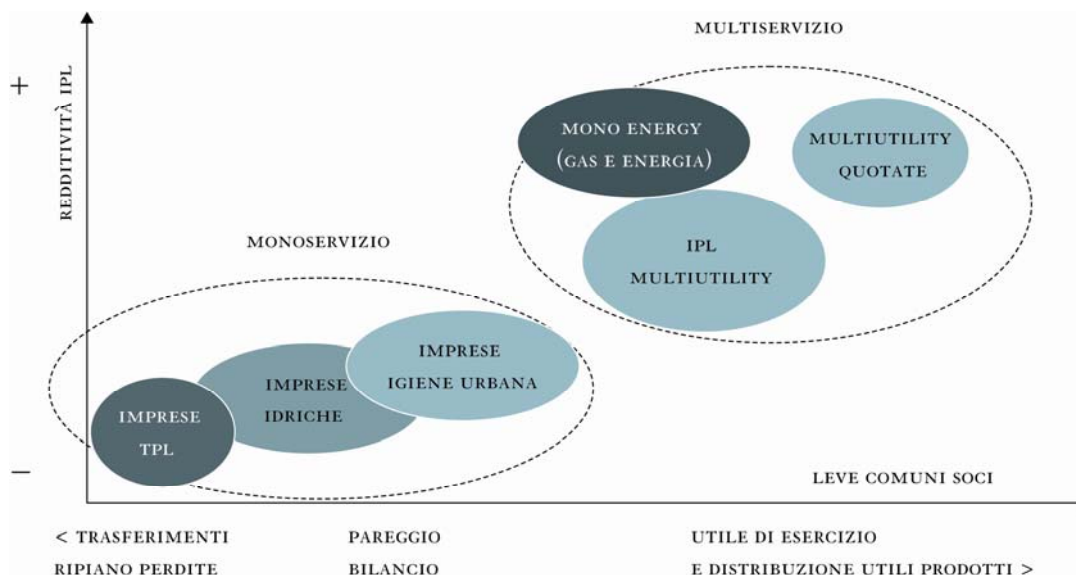
dalla “Legge Ronchi”. Nel caso in cui i poteri detenuti dalle Ato fossero, come si presume, devoluti alle istituzioni provinciali, è comunque immaginabile che i tempi di riforma regionale si combineranno male con le indicazioni formulate dallo Stato.

L'impressione è che a livello nazionale tutti gli operatori e le istituzioni siano in attesa di un nuovo intervento normativo finalizzato a riordinare, ancora una volta, il sistema di governance del settore idrico e dell'igiene ambientale, scongiurando il referendum sull'acqua. L'approvazione dei quesiti impedirà lo svolgimento delle gare per il servizio idrico, imporrà la chiusura delle spa e priverà le imprese della remunerazione del capitale. In altri termini, il sistema si muoverà repentinamente in direzione opposta rispetto alla lenta evoluzione intrapresa dal 1994.

Caratteristiche del Gruppo

In un quadro in costante evoluzione, Smat ha registrato dal 2001 (anno della sua costituzione) un tasso di crescita sostenuto che l'ha fatta diventare la prima monoutility italiana per il servizio idrico integrato. Nel contesto nazionale, i maggiori gruppi attivi nel servizio idrico, con l'eccezione dell'Acquedotto Pugliese di proprietà delle Regioni Puglia e Basilicata, sono rappresentati da imprese multiutilities come Acea, Iride ed Hera, attive in particolare nella redditizia filiera energetica e in grado di sostenere livelli di investimento decisamente superiori. Smat è il quinto operatore italiano nel servizio idrico per utenza servita, il quarto per quantità d'acqua immessa nella rete (273 milioni di metri cubi), il terzo per lunghezza della rete idrica e tra i più virtuosi nel contenimento della percentuale di acqua dispersa in rete (Civicum 2009).

Nel settore del servizio idrico integrato, è un'azienda leader, che dispone di uno dei più avanzati sistemi di prelievo, produzione e distribuzione di acqua potabile, di raccolta e trattamento di acque reflue per usi civili e industriali. Come mostra il grafico (Nomisma), le imprese della filiera idrica si posizionano in prossimità del pareggio di bilancio, molto lontano dagli utili di esercizio di quelle che si occupano di energia: proprio in quest'ottica lo sviluppo di Smat e i risultati raggiunti sono ancora più interessanti.



Tipologia di IPL e andamento medio dei settori/redditività – Fonte: Nomisma

CASI DI STUDIO

Società	Popolazione servita
Acea	8.320.545
<i>Altri in house</i>	6.203.926
Acquedotto Pugliese spa	4.019.566
<i>Altri quotate, miste, in concessione</i>	3.654.548
Gruppo Smat ¹⁵ (Sma Torino spa)	3.359.563 (2.243.276)
Gruppo Iride	2.894.683
Hera	2.659.275
Amiacque spa	1.719.426
Abbanoa spa	1.631.880
Enia	1.287.940
Metropolitana Milanese	1.256.211
Garda Uno spa	1.108.776
Uniacque spa	974.270
Servizi Idrici Integrati Salernitani scarl	773.181
Alto Trevigiano Servizi srl	750.709
Acque Veronesi scarl	734.474
Cosenza Acque spa	733.797
Brianzacque spa	731.573
Acquedotto Lucani spa	597.768
Acque Reggine spa	564.223
Gaia spa	514.467
Etra spa	512.299
Acqua Novara spa	502.080
	44.298.875

Gli affidamenti del servizio idrico, popolazione servita dai principali gestori (dettaglio su dati 2008)

Fonte: Elaborazione Associazione Nazionale Autorità d'Ambito su dati Coviri (2009)

Lo sviluppo in ambito locale

Rileggere la crescita di Smat significa ripercorrere le tappe che hanno segnato il cambiamento della sua governance aziendale, il superamento del modello di azienda speciale per approdare allo status di gruppo industriale, la costituzione di società controllate e la presenza in società partecipate, lo sviluppo su base territoriale del business con conseguenti ripercussioni sugli assetti di impresa – tutto all'interno di un quadro normativo particolarmente

¹⁵ Per l'anno 2008 Smat ha erogato il servizio idrico per 2.243.276 abitanti nel solo ambito torinese e a 3.359.563 se si guarda alla sommatoria della popolazione servita anche per il tramite delle società partecipate (Dati Smat, 2010).

instabile. Ma quali ragioni hanno permesso all'azienda di sostenere una crescita costante? E quali conseguenze si ripercuoteranno sul gruppo, e su Smat (titolare della concessione a Torino) in particolare, a seguito del processo di riforma in atto?

Smat è nata nel 2001 riunendo in un'unica impresa le tre attività del servizio idrico integrato – acquedotto, fognatura, depurazione – all'interno di un ambito locale particolarmente frammentato per la presenza di numerosi gestori: aziende pubbliche, aziende private, consorzi, gestori in economia. Le aziende allora controllate dal Comune di Torino (Aam, Aps) fornivano il servizio idrico al 70% dell'utenza dell'Ato, concentrata per lo più nell'area metropolitana torinese: nello specifico 1.654.724 utenti, con gestione dell'acquedotto (in 57 Comuni), depurazione (60) e fognature (41).

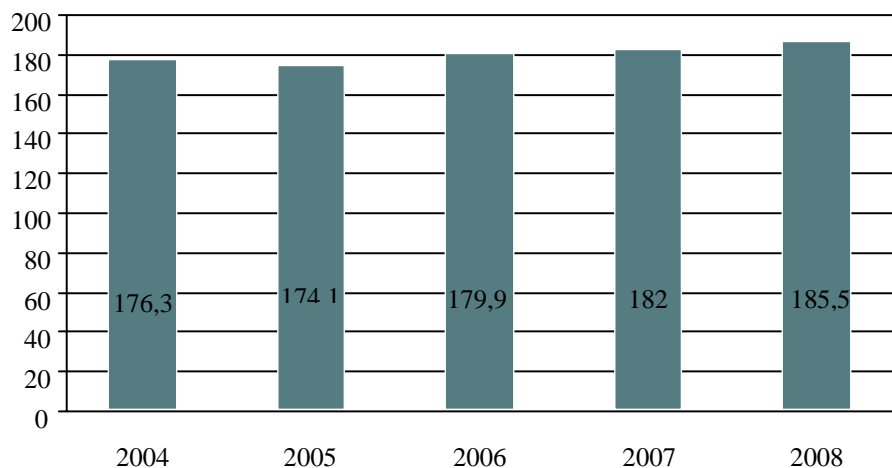
Con l'approvazione del Piano d'Ambito, nel 2004 l'Autorità di Ambito Locale ha deliberato l'affidamento in house della gestione dell'intero sistema alla ATI costituita da Sma Torino spa e Acea Pinerolese spa, le due principali aziende sul territorio. Ope legis viene prodotta un'accelerazione al processo di integrazione indirizzata a selezionare tra le aziende locali il minor numero di soggetti in grado di gestire il SII per l'intero Ambito. L'Autorità, seguendo la normativa sui servizi pubblici locali allora vigente, ha imposto a Smat il rispetto delle condizioni di affidamento in house: capitale interamente pubblico, controllo analogo e vincolo a svolgere l'attività prevalente all'interno del territorio d'Ambito. Alle gestioni già attive prima della deliberazione viene imposta la fusione per incorporazione con uno dei due gestori, compiendo così una semplificazione fondamentale del quadro organizzativo locale: primo passo verso la costruzione di aziende più solide in grado di sostenere la mole di investimenti programmati. Il 14 giugno 2007 Smat viene confermata gestore unico del servizio idrico integrato nell'ambito ottimale torinese, e Acea gestore operativo salvaguardato nel territorio di riferimento.

Oggi la capogruppo Sma Torino spa, partecipata interamente da capitale pubblico (il Comune di Torino detiene, direttamente e indirettamente, il 65,3%)¹⁶, serve oltre 2 milioni di abitanti in 284 Comuni inclusi in Ambito, su un territorio di oltre 6.000 km quadrati, servendo il 99% della popolazione residente. L'operatività gestionale è garantita da accordi stipulati con Acea Pinerolese Industriale spa e dalla controllata Società Acque Potabili spa (accordo che ha portato Smat ad essere riconosciuta come gestore unico anche per i Comuni gestiti da Sap), nonché in specifici accordi di servizio già stipulati in precedenza con la Società Acque Ciriacesi srl di Ciriè e con la Società Italiana Costruzione Esercizio Acquedotti spa di Torino, e con le controllate Asa Acque srl di Castellamonte e Sca spa di Ivrea (Bilancio Smat 2009).

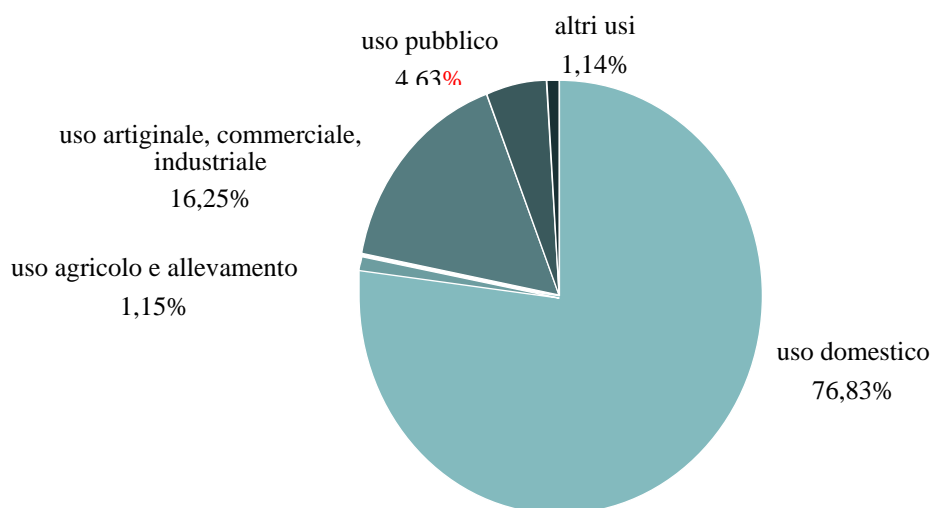
Nel corso degli anni, attraverso acquisizioni di nuove gestioni all'interno dell'Ato3, Smat ha incrementato di oltre il 20% l'estensione complessiva delle reti di acquedotto gestite, passando da 6.200 km nel 2004 (quando l'azienda serviva 198 Comuni) a oltre 10.000 km nel 2009, a seguito della conferma come gestore unico e della presa in carico del servizio in Comuni gestiti da imprese oggi controllate o partecipate.

¹⁶ Compagine azionaria: 43% Comune di Torino; 19,2% i 281 Comuni Ato3 Torinese; 16% Aam Torino (in liquidazione); 15,3% Cidiu; 6,3% Finanziaria Città di Torino; 0,2% azioni proprie.

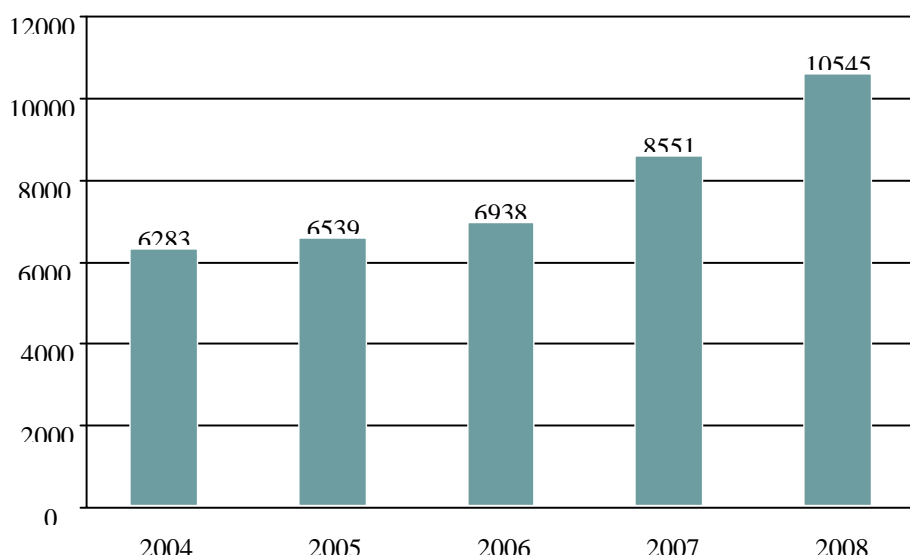
CASI DI STUDIO



Acqua erogata (%) su dati 2008 – Fonte: Smat, Bilancio sociale 2008

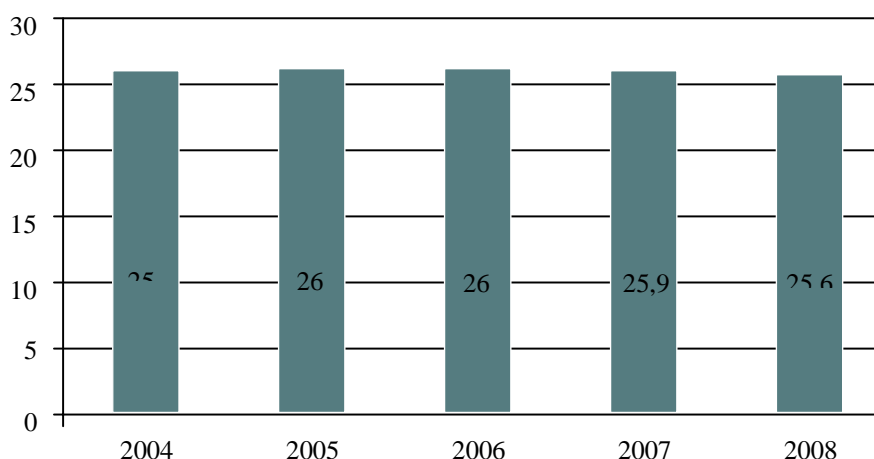


Gli usi dell'acqua – Fonte: Smat, Bilancio sociale 2008



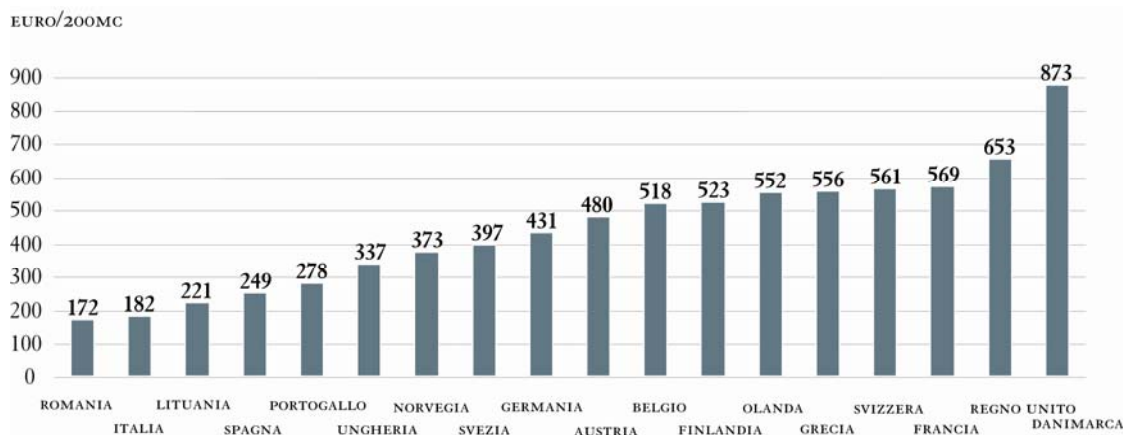
Evoluzione dell'estensione delle reti idriche su dati 2008) – Fonte: Smat, Bilancio sociale 2008

Uno dei dati più importanti per valutare gli investimenti e l'efficienza del sistema infrastrutturale è la percentuale di perdite idriche nella rete. Ecco ciò che emerge dal confronto fra le imprese nazionali del comparto: una media di perdite superiore al 30% che, parametrata al costo totale dell'acqua immessa, ci consegna la cifra spropositata di 2,6 miliardi di euro di acqua dispersa e non fatturata (Coviri, 2008). Smat si attesta al di sotto della media nazionale, dopo aver intrapreso negli ultimi anni una lenta ma progressiva riduzione delle perdite di rete. Ciò detto, è bene ricordare che il livello fisiologico di perdita delle reti idriche ha una media del 15-20% e che, nel panorama nazionale, spiccano le performance di MM Milano (agevolata dalla presenza di una falda superficiale e da minori difficoltà nella captazione) e soprattutto di Hera, che gestisce la rete più lunga in Italia.



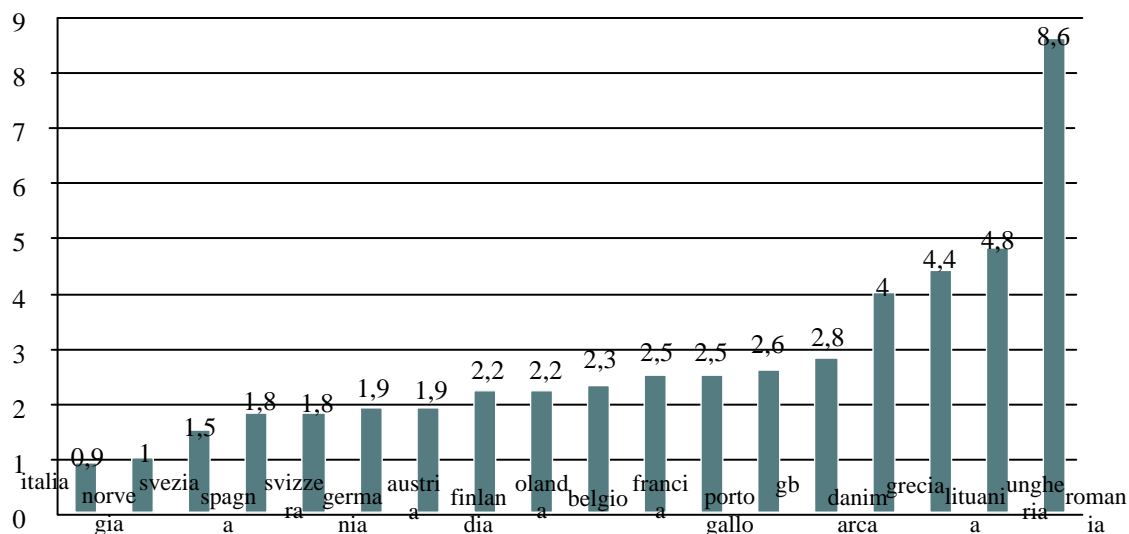
Evoluzione perdite di rete (su dati 2008) – Fonte: Smat, Bilancio sociale 2008

Per sostenere i prossimi investimenti, e rispondere all'inflazione programmata, L'Ato3 Torinese ha recentemente deliberato un aumento tariffario del 6,5% che ha scatenato forti polemiche da parte di chi sostiene la necessità di una revisione del meccanismo di remunerazione del capitale dei gestori. In questo senso va ricordato che, secondo il *Blue Book 2009*, la tariffa media italiana (1,21 euro/m³) è tra le più basse d'Europa, un livello minimo se paragonato al costo dell'acqua in paesi come Germania, Inghilterra e Francia. La tariffa dell'Ato3 Torinese è anche inferiore alla media italiana.



Costi del servizio idrico in Europa – Fonte: International Water Association, dati 2007

CASI DI STUDIO



Incidenza del costo del servizio idrico sul reddito pro capite – Fonte: International Water Association, dati 2007

Gli interessi extralocali

Come altre imprese del servizio idrico, tra il 2001 e il 2010 Smat ha promosso investimenti fuori dal territorio di riferimento, penetrando in tutti o quasi gli Ambiti regionali attraverso l'acquisto di quote di partecipazione o il controllo di imprese già operanti nel settore. Sono i tasselli di una strategia per tutelare l'azienda dagli svantaggi di un quadro normativo precario e dall'estrema vulnerabilità del mercato nazionale al possibile ingresso di player internazionali. La prospettiva della liberalizzazione dei servizi ha reso necessario accrescere le dimensioni del *business*, il numero di territori e di utenti serviti, incuneandosi tra le maglie regionali: crescere per difendersi da una posizione di forza. Smat ha acquisito quote di partecipazione e di controllo di imprese negli altri Ato piemontesi, in particolare:

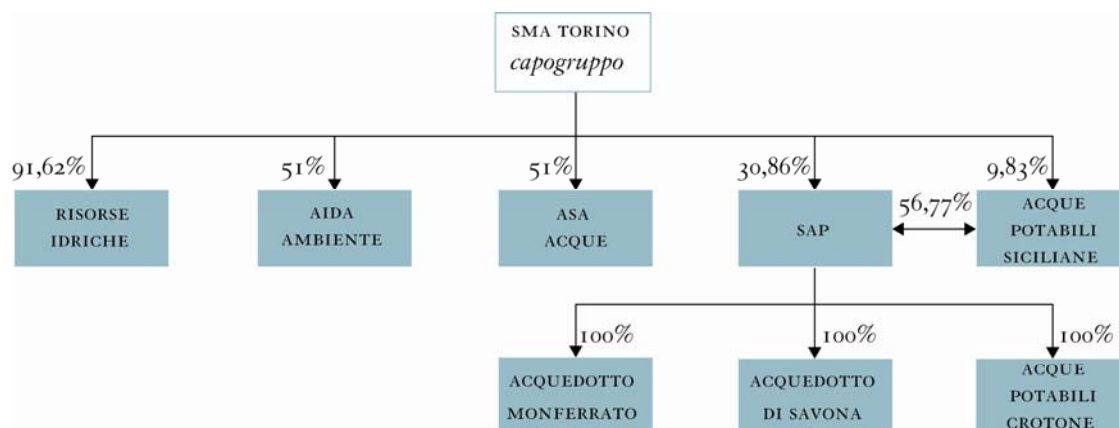
- Ato2 Biellese, Casalese, Vercellese – Smat possiede una quota prossima al 20% di SII (Servizio Idrico Integrato del Biellese e Vercellese spa) di Vercelli, che si occupa di gestire il servizio idrico nel territorio dei Comuni soci.
- Ato4 Cuneese – Smat possiede una partecipazione del 4,92% in Mondo Acqua spa di Mondovì, società a maggioranza di capitale pubblico locale detenuto dai Comuni di Mondovì, Briglia, Villanova Mondovì, Roccaforte Mondovì e Vicoforte.
- Ato5 Astigiano Monferrato – Smat partecipa alla Asti Servizi Pubblici spa attraverso Nord Ovest Servizi spa, società costituita dalle utility torinesi Iride, Amiat, Gtt e Smat stessa.
- Ato6 Alessandrino – Smat controlla, insieme ad Amag spa, Ato Acque srl, società consortile di Alessandria (liquidata a settembre 2009).

Alla base della politica di crescita vi sono evidenti ragioni di natura industriale, legate a un'idea di contenimento dei costi dovuta a economie di scala gestionali, di marketing, di ricerca, maggiore potere contrattuale verso fornitori e, in parte, legate alla possibilità di ottimizzare l'impiego di alcune funzioni aziendali come il centro di ricerca, i laboratori di analisi, il supporto tecnologico, sperimentando e disseminando innovazione. Come dire che tali scelte sono state indirizzate alla definizione di un ruolo per Smat come *service director* del territorio regionale.

Il salto di qualità per Smat è compiuto nel 2005, siglando l'alleanza con Amga Genova (in

seguito confluita all'interno del Gruppo Iride) e lanciando un'OPA sul capitale di Società Acque Potabili spa, ramo acqua del gruppo Italgas. L'operazione ha portato alla nascita di uno dei maggiori *player* di livello nazionale: la Società Acque Potabili (Sap), quotata in Borsa a Milano. Attraverso il controllo di Sap, Smat si è riorganizzata a livello di Gruppo, consolidando al proprio interno, secondo quota, le società Acquedotto del Monferrato, Acquedotto di Savona, Abm Next (gestione del SII in provincia di Bergamo) e Acque Potabili Crotone. Questa operazione prefigura già la struttura strategica del Gruppo Smat: la controllante Smat spa consolida la presenza all'interno dell'Ambito Torinese estendendo la propria influenza sul territorio regionale attraverso acquisizioni o subentrando alla gestione delle controllate; in parallelo Sap, con il sostegno di Iride (percentuale di controllo congiunto pari al 30,86%) diviene il veicolo per investire su nuovi mercati, ristrutturando le gestioni detenute e ricercando nuovi spazi di crescita. Il Gruppo Sap oggi opera nei servizi di captazione, adduzione e distribuzione di acqua ad uso potabile e vario, e di depurazione in Valle d'Aosta, Piemonte (province di Asti, Cuneo, Novara, Vercelli, Torino, Alessandria), Lombardia (province di Mantova, Monza, Brescia, Pavia, Milano), Liguria (province di Savona, La Spezia, Genova, Imperia), Triveneto (province di Rovigo, Verona, Vicenza, Pordenone), Emilia (provincia di Piacenza), Lazio (province di Roma e Latina) e, fino al 2009, Calabria (Catanzaro e Cosenza).

La strategia di crescita di Smat nel *core business* avviene attraverso acquisizioni o partecipando a gare per l'assegnazione di concessioni relative alla gestione di servizi. Nel 2006 si concretizza il principale progetto di sviluppo del Gruppo, poiché Sap si aggiudica, in qualità di capofila di un raggruppamento di imprese tra cui Amga Genova e Smat Torino, la gara di affidamento trentennale del servizio idrico integrato dell'Ato1 Palermo, che riguarda la gestione di 82 Comuni, con 1,2 milioni di abitanti e investimenti complessivi per oltre 850 milioni di euro. All'interno del Gruppo Sap viene costituita Aps (Acque Potabili Siciliane spa) e una parte delle quote (circa il 9%) viene ceduta pariteticamente agli stessi controllanti di Aps: Smat e Iride (via Mediterranea delle Acque).



I risultati effettivamente ottenuti sono però ancora lontani dalle aspettative. Gli accordi presi in sede di gara si sono basati su una situazione operativa, illustrata dalle autorità locali, che si è rivelata diversa da reale. Per esempio, la Delibera dell'Aato1 Palermo¹⁷ che ha approvato la struttura tariffaria faceva una previsione di consumo medio annuo per abitante di 55 mc; in verità si è registrato un consumo medio effettivo inferiore di oltre il 20% (circa 42 mc), in parte dovuto anche a prelievi illegittimi, che ha determinato la caduta dei ricavi. L'utile operativo per il 2009 è negativo di oltre 8 milioni di euro (contro i 5,6 milioni del 2008), le perdite sono pari a 8,4 milioni (contro i 4,3 milioni del 2008). La riduzione di ricavi rispetto alle attese è stata di

¹⁷ Delibera 5 novembre 2008, n.4.

entità tale da richiedere all'Autorità d'Ambito il rimedio previsto all'art.19 co.6 della convenzione, in cui si stabilisce che se il ricavo complessivo annuale si discosta per oltre il 2% rispetto a quanto previsto, la revisione potrà essere effettuata annualmente.

Tuttavia la revisione non è avvenuta, a causa della indisponibilità dell'Aato 1 Palermo (Bilancio Sap, 2009) a recepire tali evidenze e le correlate criticità di gestione, disponendo le cure previste dalla convenzione; al contrario si sono aperti contenziosi legali per accertare le responsabilità dell'Aato. Pur in presenza di un grave squilibrio economico e finanziario, la società ha autofinanziato gli interventi di manutenzione nel biennio 2008/2009 per 7 milioni complessivi, per risolvere le criticità della rete e della struttura impiantistica più urgenti: così il Comune di Bagheria (PA) è passato dalla rotazione dell'acqua ogni cinque giorni a un servizio quotidiano, e in altri 39 Comuni la distribuzione idrica è migliorata in modo significativo.

Esportazione delle competenze e cooperazione internazionale

A lato del *core business* servizio idrico integrato, Smat ha investito in questi ultimi anni nella valorizzazione delle funzioni di progettazione e *engineering*, sia a servizio del Gruppo sia per soggetti esterni, portando all'esterno il patrimonio di conoscenza maturato in azienda. Risorse Idriche spa (controllata al 91%) realizza i servizi di progettazione per l'intero Gruppo e svolge attività di consulenza per enti e istituzioni nazionali e internazionali, realizzando studi di fattibilità, progettazione di reti idriche e di impianti, controllo di qualità, verifica di impatto ambientale e collaudi tecnici. Ha svolto un progetto preliminare in Bosnia, per la costruzione di un impianto di depurazione delle acque reflue nella città di Zenica; si è occupata della progettazione urbanistica della Città di Caofeidian in Cina; ha partecipato al progetto integrato per la ricostruzione post-tsunami del villaggio Nayakarkuppam in India. In Italia ha lavorato per l'Acquedotto Pugliese e ha realizzato il *project management* sulla progettazione per l'Ato1 Palermo. I vincoli imposti dalla normativa sul regime *in house* hanno sospinto questo ramo di attività del Gruppo in posizione marginale, limitandone la crescita; ma in prospettiva la liberalizzazione dei servizi pubblici potrebbe permettere a Smat di vendere le proprie competenze in attività di servizio ad altre imprese. Il cosiddetto *side business* potrà giocare un importante ruolo nel mantenimento della catena del valore, in funzione di ulteriori penetrazioni sul mercato dei servizi a valore aggiunto.

L'attenzione di Smat si è rivolta anche all'estero, dove ha sviluppato iniziative come braccio tecnico dell'Autorità d'Ambito, del Settore Relazioni Internazionali del Comune di Torino e di altri Comuni soci. Due progetti di cooperazione particolarmente significativi hanno riguardato la costruzione di cinque acquedotti in Mozambico con il finanziamento dell'Unione Europea, e l'Operazione Acqua Pulita in Bielorussia (area Chernobyl) per la riduzione della presenza di sostanze radioattive nell'acqua dei pozzi. Smat ha anche partecipato in ATI con altri primari operatori internazionali a gare per la progettazione, costruzione e gestione di impianti idrici, fra cui i depuratori di acque reflue per Guadalajara e Città del Messico. Infine, a dimostrazione delle capacità di ricerca e della qualità dei suoi laboratori, Smat è stata scelta dall'Ente Spaziale Europeo per fornire l'acqua potabile di bordo secondo i protocolli russo e americano alla Stazione Spaziale Internazionale – attività tuttora in corso.

Performance economica

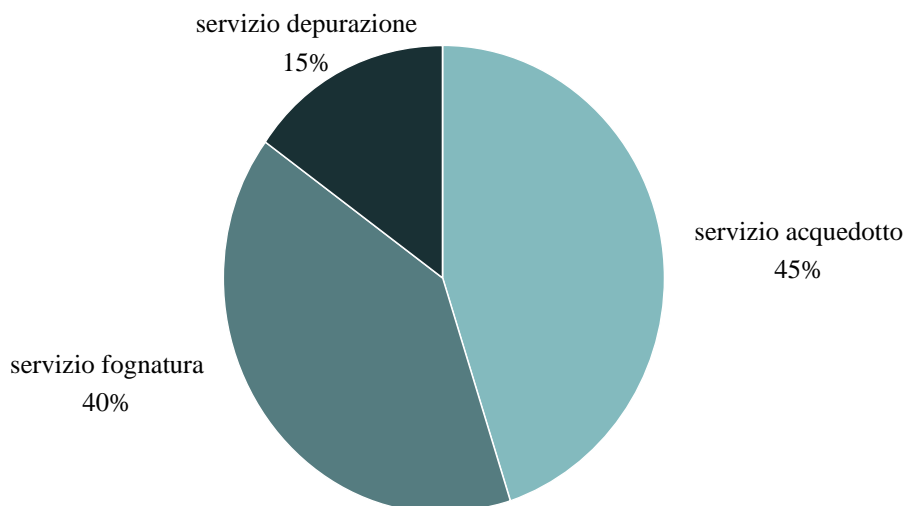
Dai dati di bilancio emerge che il valore della produzione realizzata dal Gruppo nell'esercizio 2009 ha superato i 268 milioni di euro, con un incremento del 3% rispetto all'anno precedente. I ricavi delle vendite mantengono il trend di crescita degli anni precedenti, portando il valore da 222 milioni (nel 2007) a 245 milioni (nel 2009). L'aumento del fatturato si è tradotto positivamente in un miglioramento generale dei risultati reddituali, connesso a un complessivo miglioramento dell'efficienza di impiego dei fattori produttivi, sia interni (personale) che esterni (acquisti e servizi).

	Smat 2008	Consolidato 2008	Smat 2009	Consolidato 2009
migliaia di euro				
Ricavi da vendite	236.782	237.154	245.157	245.347
Risultato operativo	27.880	28.145	31.244	31.194
Utile prima delle imposte e delle componenti straordinarie	21.641	19.496	25.090	22.260
Utile ante imposte	21.336	19.120	24.835	22.009
Investimenti	70.409	70.425	62.741	62.777
Dipendenti (al 31/12)	902	996	909	1.001
%				
ROI	3,83%	3,88%	4,09%	4,10%
ROE netto	3,34%	2,72%	3,79%	3,02%
ROE lordo	5,82%	5,24%	6,72%	6,03%
ROS	11,77%	11,87%	12,74%	12,71%

Fonte: Smat, Bilancio di esercizio 2009

Nel periodo di osservazione tutti i principali indicatori di redditività manifestano una tendenza coerente con le linee evolutive appena messe in evidenza (lieve miglioramento tra il 2006 e il 2007; incremento sostenuto tra il 2007 e il 2008): la redditività delle vendite (ROS) parte da 3,59% nel 2006 per attestarsi al 12,71% nel 2009. La stessa dinamica è manifestata dagli altri indici di redditività operativa, ROI e ROA.

Guardando al dettaglio dei ricavi, risulta che derivano in primo luogo dall'attività regolate da tariffa del servizio idrico integrato, *core business* del Gruppo, con la captazione e la distribuzione della risorsa idropotabile, il tollettamento fognario e la depurazione finale dei reflui da restituire all'ambiente e le attività ad essi strettamente accessorie. Nello specifico, prendendo a riferimento i dati fatti registrare dalla Capogruppo, i ricavi derivati da questi servizi nel 2009 superano i 245 milioni: il 45,1% (106,5 milioni) è stato determinato dal servizio di acquedotto; il 40% (94,6 milioni) dal servizio di depurazione e il 14,9% (35,1 milioni) dal servizio di fognatura.



Ricavi Bilancio consolidato Smat 2009

Facendo riferimento al Bilancio Sociale 2008, il Valore Aggiunto Globale Lordo della società per il 2008 raggiunge i 135.934.038 euro, e resta superiore rispetto ai risultati dei precedenti esercizi (nel 2007 era 128.710.058; nel 2006 era 113.375.756). L'incremento è pari al 5,61%: più del 52% del Valore della Produzione generato dalla capogruppo Smat è stato trasformato in Valore Aggiunto. Ciò significa che rispetto agli anni precedenti è stato maggiore il Valore Aggiunto distribuito agli *stakeholder* dell'impresa. Il Valore Aggiunto, in termini percentuali sul valore della produzione, sale dal 37,2% (nel 2006) al 39,3% (nel 2007) fino al 42,2% (nel 2008). Per quanto riguarda infine gli investimenti tecnici, si può prenderli a riferimento per analizzare l'impegno dei gestori nella manutenzione delle reti e nell'incremento della loro efficienza. Il rapporto tra metri cubi fatturati e km di rete gestita restituisce una fotografia del valore degli investimenti per km. Gli indici di investimento unitari più alti nel quinquennio 2002-2007 sono di Hera (1.925 euro per 1000 mc), a cui seguono Asm Brescia – oggi parte di A2A (1.370) e Smat (1.158) (Civicum 2009, su dati 2007).

Scenari

Dopo aver composto il quadro di sviluppo del Gruppo, averne sottolineato le strategie e analizzato le performance, è necessario ritornare sulle questioni da cui siamo partiti. In meno di 10 anni, Smat si è sviluppata da azienda speciale dell'area metropolitana torinese in un gruppo industriale che, attraverso accordi e alleanze opera oggi in tutti gli Ato piemontesi e in diverse regioni italiane. Il processo di crescita è coinciso con l'apertura di alcune finestre di opportunità, tanto del quadro legislativo quanto dello scenario industriale; oggi l'evoluzione di quel quadro mette in crisi non solo gli investimenti fatti, ma la stessa configurazione del Gruppo. Le ambiguità del "Decreto Ronchi" e la mancanza di un nuovo assetto istituzionale per il governo del sistema idrico locale hanno stretto i gestori tra i vincoli di un Piano d'Ambito, che impone investimenti e scadenze, e la possibilità di vedersi interrompere le concessioni. Forte di una concessione dell'Ato3 Torinese fino al 2023, Smat ha programmato uno di sviluppo di medio-lungo periodo, in funzione del quale ha calibrato le richieste di finanziamento presso istituti bancari, Cassa Depositi e Prestiti e Banca Europea degli Investimenti (il Piano d'Ambito dell'Ato prevede investimenti per 1.340 milioni in vent'anni).

La L.166/09 mette le società *in house* di fronte a un bivio: la cessione di specifiche attività e del 40% minimo del capitale a un socio privato scelto con procedure a evidenza pubblica (con la possibilità di mantenere la concessione fino a scadenza, ma limitando le proprie attività – mentre il socio privato sarebbe libero da vincoli e potrebbe gareggiare in altri ambiti, pregiandosi dell'esperienza maturata dall'*incumbent* pubblico) o in alternativa andare a gara per il servizio.

L'obiettivo del referendum sull'acqua, invece, è destrutturare le basi degli interventi legislativi dalla "Legge Galli" in poi: i quesiti propongono l'abolizione del criterio di remunerazione del capitale dei gestori, impediscono l'intervento di capitali privati e la presenza di società di capitali in genere. La vittoria al referendum interromperebbe il processo di costruzione di un bilancio industriale per il servizio idrico, ristabilendo la dipendenza dai trasferimenti della fiscalità generale, presupponendo che Stato ed enti locali tornino a investire in un settore da cui sono usciti 15 anni fa.

Ci troviamo dunque di fronte a due elementi che impongono lo *stand by* rispetto alle scelte future: i decreti attuativi non risolvono tutti i dubbi avanzati dal nuovo ordinamento, la complessità del quadro viene ulteriormente aggravata dall'abolizione delle Ato. Da dicembre 2009 il settore ha perso ogni prospettiva strategica di sviluppo a lungo termine, e la sosta forzata sta penalizzando in particolar modo i gestori che, senza garanzie istituzionali, rischiano di non riuscire a sostenere gli investimenti programmati né a reperire il credito necessario per attività strategiche fuori dall'ordinaria amministrazione.

Provando a leggere l'impatto di questi cambiamenti su Smat e sul suo rapporto col sistema locale, ben si comprende il livello di *embeddedness* delle imprese pubbliche locali. Negli ultimi anni Smat ha investito nello sviluppo di nuove funzioni terziarie di servizio all'impresa: le

attività di *engineering* di Risorse Idriche e il Centro Ricerche Smat. Attraverso rapporti con imprese private del territorio e la collaborazione col Politecnico di Torino sono state attivate collaborazioni e implementati progetti di ricerca per promuovere l'innovazione: si tratta di studi sull'impiego di nuovi materiali applicati al sistema idrico e la sperimentazione di nuove tecnologie nei processi produttivi che hanno l'obiettivo di innovare l'azienda e trovare nuovi mercati nel sistema delle imprese private. Ma quali conseguenze porterà la liberalizzazione dei mercati sulle relazioni che si sono strutturate nel sistema locale? Se le forme di cooperazione locale rappresentano un valore aggiunto per il territorio, questo dato andrà attentamente considerato in caso di vendita sul mercato di una quota dell'azienda, e ci si dovrà domandare se i rapporti con gli istituti di ricerca e le imprese locali sulle attività a più alto valore aggiunto continueranno a fare perno su Torino, se sarà preservata la collaborazione tra il sistema della formazione e l'impresa.

Deve fare riflettere anche lo scenario aperto dalla soppressione delle Autorità e degli Ato. Nonostante questo sia oggi il principale ostacolo all'identificazione del futuro delle utilities, possiamo sperare che il contemporaneo ridisegno del governo regionale dei rifiuti e del sistema idrico favorisca un'integrazione sempre maggiore tra le attività del servizio idrico integrato, di smaltimento rifiuti e produzione di energia, nell'ottica di una progressiva riduzione dell'impatto ambientale di tali attività. Alcuni passi si sono già compiuti, l'opportunità di integrazione tra settori sono evidenti negli impianti Smat di Castiglione Torinese e di Balme. A Castiglione l'impianto è dedicato al trattamento dei fanghi, scarti del processo di depurazione delle acque reflue: l'essiccamento genera un prodotto ideale per la produzione di un compost oppure produce combustibile di qualità per la produzione di calore attraverso incenerimento. Presso tale impianto si sta inoltre completando una sperimentazione per ottimizzare la produzione metanigena e di energia rinnovabile attraverso la combinazione di fanghi da depurazione e FORSU opportunamente trattata. A Balme la centrale di autoproduzione idroelettrica realizzata in corrispondenza della captazione delle sorgenti di Pian della Mussa è un esempio di combinazione tra le attività di captazione e la produzione di energia, attraverso lo sfruttamento del naturale salto dell'acqua.

Questo genere di progetti trarrebbe sicuro vantaggio dalla progressiva integrazione tra gli *incumbent* del territorio; si tratterebbe in chiave strategica di un'iniziativa in grado di fornire le risorse tecniche per la realizzazione operative delle infrastrutture e insieme le risorse economiche necessarie agli investimenti. Qualcosa in questa direzione si sta muovendo, è notizia recente l'investimento di F2i, fondo controllato dalla Cassa Depositi e Prestiti, in Mediterranea delle Acque che si propone di crescere sul territorio investendo nello sviluppo infrastrutturale delle reti.

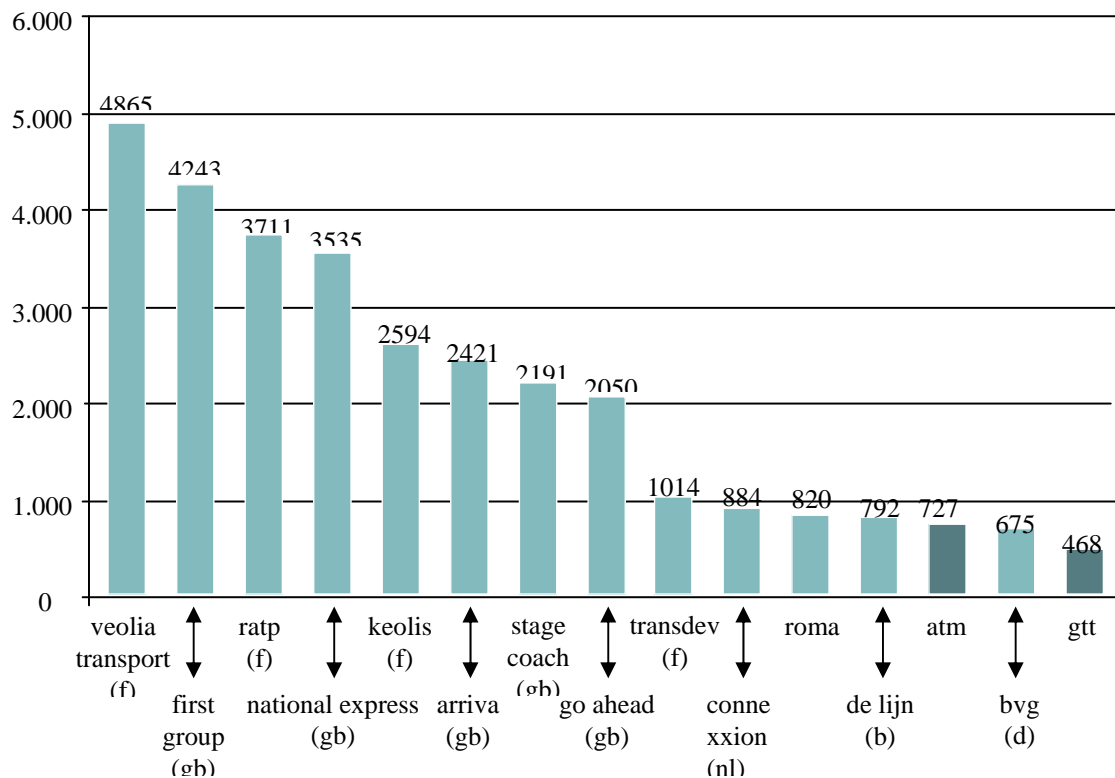
Gtt

Crescere in un mercato frammentato

Nell'ultimo anno il mercato europeo ha registrato due importanti operazioni di fusione che hanno accentuato la distanza tra i primi operatori internazionali e le imprese italiane.

La Caisse de Dépôts francese e Veolia Environnement hanno riunito le rispettive società di trasporto (Transdev e Veolia Transport), facendo nascere un colosso globale da 135.000 dipendenti operante in oltre 30 paesi. Transdev, ha ceduto la sua controllata Transdev Italia, presente dal 2001 nei bacini di Genova e Belluno, alla francese Ratp, primo operatore straniero in Italia nel settore dei trasporti che aveva già all'attivo la partecipazione nella società di trasporto della provincia di Modena Atcm (49%) e il controllo di Autolinee Toscane (100%) e Gest spa (100%), gestore del sistema tranviario di Firenze.

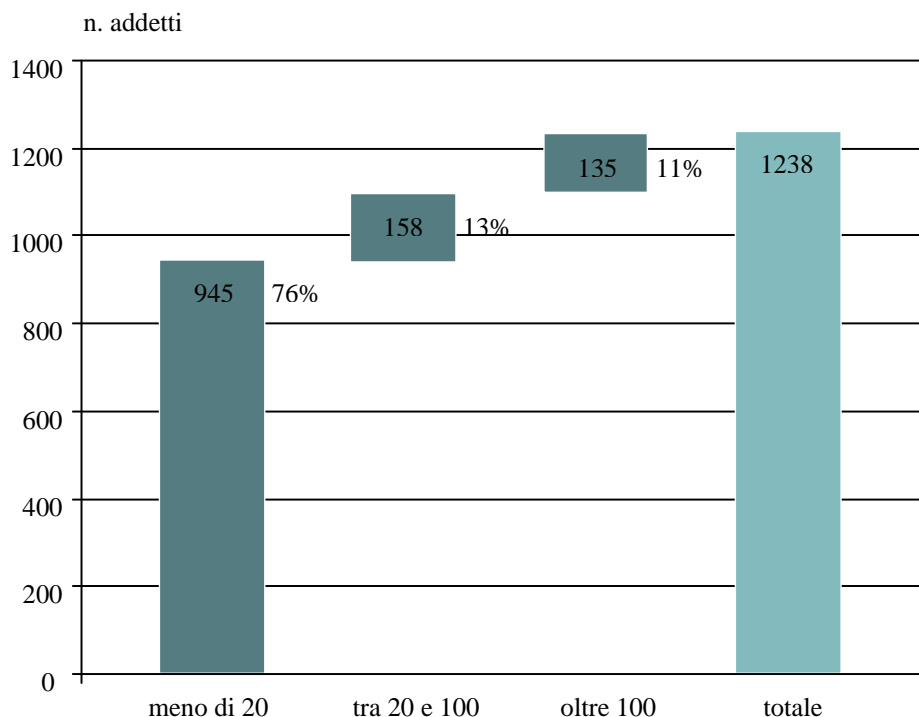
Allo stesso tempo le ferrovie tedesche Deutsche Bahn hanno annunciato un accordo per l'acquisto della britannica Arriva per 1,8 miliardi di euro, società presente in 12 nazioni con autobus, treni, traghetti, mezzi a noleggio e con oltre 38.000 dipendenti. L'operazione ha consentito a Deutsche Bahn di consolidare la propria presenza in Italia e in Lombardia dove, dopo il matrimonio con la divisione cargo di Ferrovie Nord (settembre 2008), raccoglie le partecipazioni del gruppo inglese, presente in Piemonte, Liguria e Friuli, a Lecco (Sal), Bergamo (Sab), Brescia (Saia e Sia) e Cremona (Km).



Lo scenario competitivo del TPL: il quadro europeo su dati 2006 (fatturato in mln di euro) – Fonte: Axteria 2009

La situazione italiana sconta elementi di forte arretratezza rispetto al quadro internazionale,

scenario di una progressiva integrazione e crescita dei player nazionali. Il sistema del trasporto pubblico locale (TPL) è caratterizzato da un alto grado di frammentazione: delle oltre 1.200 aziende operanti, il 90% delle quali impiega meno di 100 addetti; il numero medio di operatori è di 60 per ogni Regione e la capacità di erogazione di traffico non raggiunge i 2,5 milioni di km.



Numero aziende per classe di addetti (su dati 2006) – Fonte: Ateria 2009

Secondo il rapporto *Ateria 2009* sono quattro le principali carenze del trasporto pubblico locale italiano:

- il nanismo delle imprese, figlio della grande frammentazione e della scarsa concentrazione di *big player* nazionali, che determina difficoltà a fare investimenti ed economie di scala;
- la scarsa velocità commerciale indice dell'assenza di politiche adeguate per la mobilità pubblica;
- costi operativi per km mediamente più alti di un terzo rispetto ai concorrenti internazionali;
- livello tariffario più basso di circa il 40% rispetto alla media europea, che contribuisce al basso livello di copertura dei costi operativi (in media al 30%).

Le imprese nazionali, ulteriormente limitate da un livello di tariffazione più basso rispetto ai concorrenti, registrano performance economiche modeste, al punto che la somma dei primi cinque operatori nazionali produce un aggregato economico pari a un terzo dei primi operatori europei, Veolia Transport e First Group. Anche il grado di concentrazione del mercato è assolutamente ridotto in confronto ai principali paesi europei: i pochi di *big player* nazionali raccolgono nell'insieme un magro 29%, contro il 64% della media europea, il 37% della Germania e l'82% della Francia.

Il censimento curato dal Ministero dei Trasporti (*Conto Nazionale delle Infrastrutture e dei Trasporti 2008*) mostra con chiarezza che ci troviamo di fronte a un comparto fatto di società con dimensioni estremamente differenziate:

- alta concentrazione di addetti (pari al 62,5%) nella fascia da 1 a 10, e la distribuzione sul territorio nazionale indica che il 48,7% di queste imprese opera nell'Italia Meridionale e

Insulare;

- le aziende con oltre 50 dipendenti rappresentano solo il 15,8% del totale, e quelle di grandi dimensioni (oltre 100 addetti) si trovano prevalentemente nell'Italia Settentrionale (solo l'11,4%);
- la distribuzione territoriale delle aziende mostra sensibili differenze fra diverse aree del paese, in particolare il 34,3% opera al nord, il 18,1% al centro e il 47,6% al sud e nelle isole;

Nel complesso la gestione economica delle aziende di TPL italiane è deficitaria, perché sconta da un lato l'impossibilità da parte del management di agire sui ricavi, dal momento che la leva tariffaria non è manovrabile, dall'altro la difficoltà a dimensionare in modo efficiente i fattori del processo produttivo, in particolare la forza lavoro (Civicum, 2009).

Complice l'evoluzione del quadro normativo e la necessità di ripensare in chiave strategica lo sviluppo del settore, i principali operatori nazionali stanno accelerando i processi di riorganizzazione interna e di proiezione su un mercato extra locale. Il 1° gennaio 2010, dalla fusione di Atac, Metro e Trambus è nata la nuova azienda del trasporto pubblico di Roma, Atac spa, oggi la maggiore azienda di trasporto in Italia con 195,2 milioni di km sviluppati e la gestione di tutte le modalità di trasporto pubblico della città di Roma: bus, tram e metropolitane.

Il maggiore operatore del nord, invece, è Atm di Milano, attualmente impegnata in un vorticoso processo di riarticolazione dell'assetto societario attraverso accordi e fusioni a livello territoriale: tra il 2008 e il 2009 la società è entrata nella gestione del TPL della Comune e della Provincia di Mantova e nella Provincia di Monza, ha acquisito il controllo delle linee extraurbane dell'area nord-est milanese e ha tentato di costruire il primo gruppo italiano attraverso la fusione con Gtt Torino. Le altre aziende italiane hanno dimensioni più contenute. Gtt di Torino, terzo operatore nazionale per fatturato, ha una taglia rilevante per il mercato italiano ma indubbiamente ridotta per sostenere la competizione con altri player nazionali e internazionali, sempre più interessati a crescere in un mercato dove si sono affacciati tardi ma nel quale stanno facendo progressivamente pesare la loro forza. L'imperativo della crescita dimensionale non vale, dunque, solo per il gruppo torinese.

Caratteristiche del Gruppo

Attività, organizzazione interna e personale

Gtt è nata nel gennaio 2003 dalla fusione tra Atm (Azienda Torinese Mobilità) e Satti (Società Torinese Trasporti Intercomunali), come società a totale partecipazione azionaria del Comune di Torino. La società si occupa di gestire:

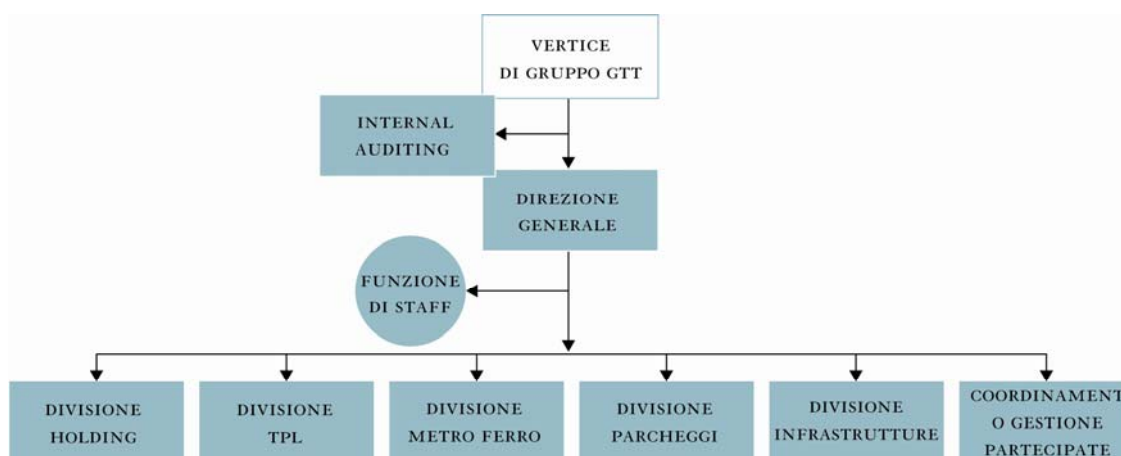
- il trasporto pubblico locale nella rete urbana e suburbana di Torino (25 comuni oltre al capoluogo), 8 linee tramviarie, 100 linee di autobus, oltre 100 km rete tram e 1.000 km rete autobus, ha una utenza di 600 mila clienti/giorno, e 53,1 milioni di km/anno percorsi attraverso 1.000 autobus e 200 tram (465 bus e 55 tram entrati in servizio nel triennio 1999-2002);
- la linea 1 della metropolitana di Torino, attiva dal 2006 e operativa su una prima tratta di 7,5 km che collega Torino (Stazione di Porta Nuova) a Collegno;
- il servizio extraurbano (73 linee autobus per 3.600 km) nelle province di Torino, Alessandria, Asti e Cuneo, con una copertura di 220 comuni, un'utenza di 51.000 clienti/giorno e con 13,1 milioni di Km/anno percorsi attraverso 310 autobus (di cui 90 entrati in funzione nel triennio 1999-2002);
- due linee ferroviarie in concessione, la Ferrovia Canavesana e la tratta Torino-Ceres, con un servizio ferroviario copre 33 comuni nella provincia di Torino, ha un'utenza di 12.000 clienti giorno e 1,4 milioni di treni/km per anno;
- 50.000 posti auto a Torino, di cui 7.200 in struttura, la tranvia a dentiera Sassi-Superga, l'ascensore della Mole Antonelliana, la linea Turismo Bus Torino, la navigazione turistica

sul Po.

Il Gruppo svolge attività di progettazione, costruzione e gestione di infrastrutture per il trasporto pubblico, urbano ed extraurbano, il trasporto di persone e merci su strada, ferrovia, linee metropolitane e più in generale la gestione di linee ad impianto fisso. In particolare:

- gestione di servizi a noleggio e dei raccordi ferroviari;
- progettazione, costruzione, gestione di parcheggi, in struttura e su strada e di impianti tecnologici finalizzati alla gestione del traffico, della circolazione, del segnalamento stradale e ferroviario;
- gestione della segnaletica stradale, nonché gestione dell'informazione agli automobilisti, ai clienti del trasporto pubblico e a tutti gli altri utenti della strada;
- progettazione, costruzione e gestione di infrastrutture e servizi di interesse turistico.

Nel 2008 Gtt ha dato corso a un nuovo modello organizzativo articolato su cinque divisioni, ciascuna delle quali focalizzata su un unico *business*. Il vertice del Gruppo e la Divisione Holding hanno il compito di garantire la coerenza delle strategie; la Divisione Holding, inoltre, si occupa di gestire i servizi comuni e di presidiare le risorse umane, finanziarie e i servizi informativi. La Divisione TPL offre i servizi di trasporto pubblico locale, automobilistici e tranviari in ambito urbano ed extraurbano (Torino e provincia). La Divisione Metroferro gestisce la metropolitana e le attività ferroviarie in concessione. La Divisione Parcheggi gestisce le attività su strada e in struttura. Infine la Divisione Infrastrutture contribuisce a realizzare i servizi ingegneristici necessari alle infrastrutture. Alle dipendenze della Direzione Generale è stato inoltre costituito un gruppo di lavoro di coordinamento gestione partecipata, col compito di rafforzare la capacità competitiva del Gruppo attraverso lo *scouting* e la costituzione di nuove alleanze strategiche e di business con grandi operatori del settore. La Direzione Generale, per coordinare le molteplici attività legate all'intermodalità dei sistemi di mobilità presenti in Gtt e la complessa organizzazione che ne derivava, si è dotata di uno staff a presidio delle attività trasversali al *business*. Si prevede che il processo di revisione organizzativa intrapreso nel 2008 venga ulteriormente definito nei prossimi anni in funzione dell'evoluzione degli sviluppi strategici e normativi.



Fonte: Sito Gtt

Nel corso degli ultimi anni Gtt si è distinta per una strategia di alleanze con gruppi privati e pubblici di trasporto pubblico locale e gestione parcheggi, operanti principalmente sui territori di altre province piemontesi e liguri. Una strategia industriale che l'ha portata a possedere quote variabili in diverse società:

- Acts Linea spa, che opera nel bacino della provincia di Savona e nell'entroterra, la zona del

CASI DI STUDIO

- Sassellese, la Valle Bormida;
- Amc Canuto spa, che opera nell'area metropolitana torinese;
 - Ati spa, presente in provincia di Cuneo;
 - Millerivoli srl, Ge.S.In spa e Sap srl, che costruiscono e gestiscono parcheggi nella cintura torinese;
 - Nos spa, che controlla la multi utility Asp Asti la quale si occupa anche di trasporto locale;
 - Autoservizi Novarese srl, società di autotrasporti e noleggio operante nel bacino torinese e nella bassa Valle d'Aosta;
 - Publitransport Gtt srl, che gestisce, promuove, sviluppa e commercializza gli spazi pubblicitari Gtt, in particolare sui mezzi di trasporto, alle fermate e in metropolitana;
 - Torino Metano srl, che realizza e sviluppa impianti di rifornimento di metano per autotrazione e la fornitura di tutti i servizi accessori connessi;
 - 5T srl, costituita per realizzare, sviluppare e mantenere il sistema 5T (Tecnologie Telematiche Trasporti Traffico Torino), il Sistema Informativo del Servizio (SIS) e applicazioni telematiche finalizzate alla gestione della mobilità con specifica attenzione all'area metropolitana di Torino.

Imprese controllate	% di partecipazione diretta
5T srl	81,82
Torino Metano srl	80
Autoservizi Novarese srl	70
Car City Club srl	56,9
Publitransport Gtt srl	51
Gtt City Sightseeing Torino srl	51

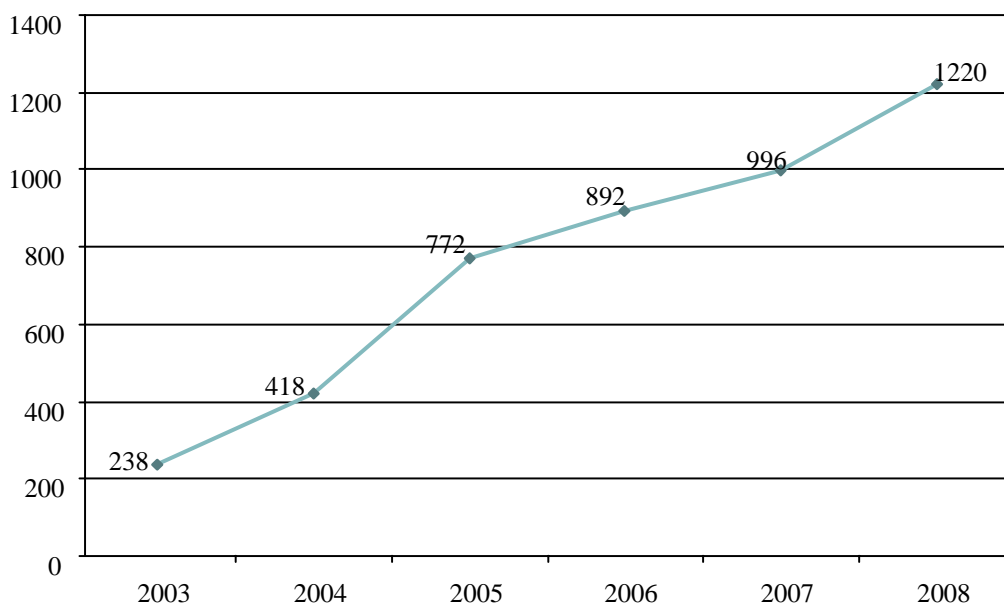
Fonte: Bilancio Consolidato 2009 Gruppo Gtt

La strategia che ha guidato alcune di queste alleanze sembra innanzitutto mirata a garantire un presidio dello spazio regionale da parte di un soggetto forte dell'area metropolitana, attraverso accordi e operazioni mirate a rimarcare una primazia regionale più che a valorizzare potenziali economie di scala o di scopo, specialmente in riferimento alle attività svolte con quota minoritaria nelle imprese dell'area savonese, alessandrina, astigiana o cuneese.

Imprese partecipate	% di partecipazione diretta
Sap srl	40,91
Millerivoli srl	40
Amc Canuto spa	40
Ati spa	30
Ge.S.In spa	24,75
Nos spa	15
Acts Linea spa	13,5

Fonte: Bilancio Consolidato 2009 Gruppo Gtt

Tra le imprese analizzate in questa ricerca, Gtt è quella che raccoglie il maggior numero di addetti: al 31 dicembre 2009 vi lavoravano 5.477 persone, di cui 2.813 alla conduzione di linea, 748 operai, 581 impiegati, 241 addetti al movimento ferro e metro; i rimanenti erano ripartiti fra addetti alla mobilità, assistenti alla clientela, ausiliari di traffico, dirigenti e funzionari. Il personale, il cui costo supera i 246 milioni di euro, assorbe da solo circa il 50% del totale della spesa sostenuta dal Gruppo (esercizio 2009). Dal 2003 ad oggi, le nuove assunzioni sono state oltre 1.200, di cui 252 nel 2008. Un terzo dei nuovi assunti sono conducenti di linea, seguiti dai dirigenti (30,4%) e dagli addetti al movimento ferro-metro.



Neo-dipendenti al netto delle uscite – Fonte:Gtt Bilancio sociale 2008

La composizione dei dipendenti per fasce d'età e anzianità rispecchia le politiche di assunzione praticate in un mercato del lavoro in costante evoluzione (con il differimento dell'ingresso al lavoro e l'allungamento della vita lavorativa). Pur in un contesto di netta prevalenza delle fasce di età "centrali" (30-50 anni), i dipendenti con più di 55 anni superano i giovani under 30: l'anzianità media dei dipendenti è infatti salita da 41 anni nel 2002 a 42,7 nel 2008. Un *trend* che apre, in prospettiva, nuove esigenze: maggiori risorse legate all'esperienza acquisita, ma anche maggiori rischi di "usura" fisica e psicologica.

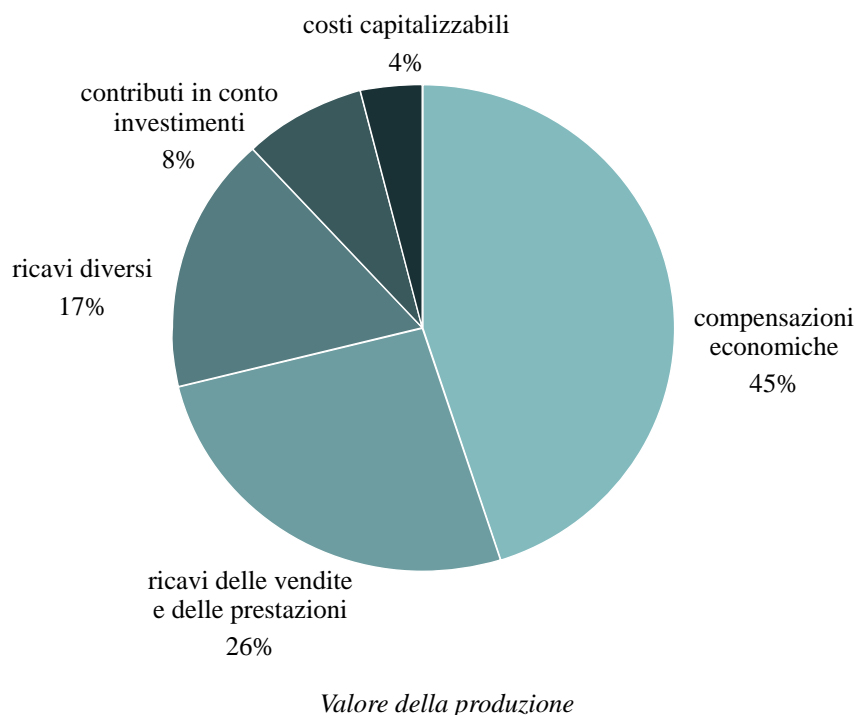
Performance economica

L'azienda ha chiuso il 2009 con un attivo di 553 mila euro. Il valore della produzione ha raggiunto i 504 milioni, con una crescita dello 0,4% rispetto al 2008, principalmente per effetto dell'adeguamento delle compensazioni economiche dei contratti di servizio. I ricavi da biglietti e abbonamenti sono rimasti sostanzialmente stabili (-1%) dopo la crescita segnata nel 2008 che ha beneficiato dell'aumento delle tariffe. Il numero di passeggeri trasportati ha subito un lieve aumento (+0,5%) a cui ha contribuito la metropolitana che, nel 2009, ha registrato 21 milioni e 900 mila passaggi ai tornelli (1 milione e 400 mila in più rispetto al 2008). La sosta a pagamento è risultata l'attività aziendale più colpita dalla crisi economica, portando a una diminuzione dei ricavi del 3,9%, azzerando di fatto l'aumento fatto registrare nel 2008.

I costi della produzione sono stati di 499 milioni di euro, restando praticamente stabili (+0,24%). Il costo del personale è stato di 247 milioni, con un aumento del 2,6% a seguito del rinnovo del contratto nazionale e integrativo aziendale. Il totale degli altri proventi è in linea con quello dell'anno precedente: la diminuzione dei servizi turistici (Mole Antonelliana, tranvia Sassi-Superga, Ristocolor) e delle attività di noleggio è stata compensata dall'incremento dei

CASI DI STUDIO

servizi effettuati per conto del Comune di Torino (trasporti scolastici e disabili) e Trenitalia (sul passante ferroviario da Porta Susa a Lingotto, Trofarello e Chieri). Gli investimenti complessivi realizzati nel 2009 ammontano a 194 milioni di euro, di cui più della metà per la metropolitana (quasi 100 milioni).



	Proventi del traffico	Parcheggi	Altri proventi (servizi turistici, noleggi...)
2008	84.613	29.288	10.204
2009	83.769 (- 1%)	28.124	10.012

Dettaglio ricavi delle vendite e delle prestazioni (migliaia di euro) – Fonte Gtt Bilancio Consolidato 2009

Nel complesso i risultati economici evidenziano il buon andamento del valore della produzione, del Margine Operativo Lordo e del Margine Operativo Netto. Il risultato d'esercizio, influenzato dalla gestione finanziaria e straordinaria dell'azienda, si presenta sostanzialmente stabile, anche se appare evidente che nel 2008 l'utile derivi soprattutto dall'incremento dei ricavi della gestione caratteristica e sia meno influenzato dalla gestione straordinaria.

	2007	2008	2009
Valore della produzione	464.234	502.782	504.820
Ebidta	72.094	79.067	81.992
Ammortamenti, accantonamenti e svalutazioni	-73.120	-74.339	'76.499
Ebit	-1.026	4.668	6.493
Gestione finanziaria	-1.171	-1.677	-2.612
Gestione straordinaria	8.259	2.317	2.882
Risultato ante imposte	6.062	5.308	5.763
Imposte sul reddito	-5.469	-4.855	-5.230
Utile d'esercizio	592	453	533

Cifre in migliaia di euro – Fonte: Gtt Bilancio Consolidato 2009

Gli investimenti fatti hanno comportato un impegno finanziario di 193,6 milioni, in crescita rispetto agli anni precedenti, di cui oltre 147,9 destinati alla costruzione di nuove infrastrutture di trasporto. Il prolungamento della linea 1 della metropolitana è la prima voce di investimento; nel corso del 2009 sono stati spesi circa 99 milioni di euro, oltre la metà (51,1%) degli investimenti aziendali complessivi. Altri interventi infrastrutturali sono stati fatti in ambito ferroviario e tranviario: lavori di potenziamento e ammodernamento hanno riguardato le due linee in concessione a Gtt, mentre la rete tranviaria è stata oggetto di interventi di rinnovo, potenziamento e manutenzione straordinaria dei binari, delle fermate, della linea aerea di trazione e degli impianti di segnalamento. L'esposizione finanziaria collegata agli investimenti realizzati è in parte compensata dai crediti nei confronti del Comune di Torino, per operazioni garantite da fondi deliberati dall'Ente pubblico, in qualità di azionista.

Un confronto nazionale

Uno studio condotto dalla Fondazione Civicum nel 2009, *Le società controllate dai maggiori comuni italiani: bilanci*, ha proposto una lettura comparata dei bilanci (con dati del 2007) di 47 società controllate dai comuni di Bologna, Brescia, Milano, Napoli, Roma e Torino. Per tre di queste società, il confronto con Gtt risulta particolarmente interessante: si tratta di Atac, partecipata dal Comune di Roma (100%), che a sua volta possiede partecipazioni dirette e indirette in quattro società; Atm, partecipata dal Comune di Milano (100%), che possiede partecipazioni in altre sette società; e Atc, partecipata dal Comune (61.62%) e dalla Provincia (38.38%) di Bologna, che possiede partecipazioni in due società.

Atm Milano è il gruppo con il maggior numero di dipendenti nel 2007, seguito da Gtt, Atc e Atac. Una differenza improntata fra Gtt e le altre società menzionate è che, nello stesso anno, queste ultime non hanno distribuito ai soci pubblici dividendi, mentre Gtt ha portato in dote al Comune di Torino 4,521 milioni di euro.

CASI DI STUDIO

	Dipendenti	Dividendi
Atac	1.701	No
Atm	8.808	No
Atc	1.885	No
Gtt	5.604	4.521.000

Numero di dipendenti e dividendi incassati dai comuni (su dati 2007) – Fonte: Civicum 2009

Dai dati di bilancio risulta che il livello percentuale di apporto pubblico raggiunge per Gtt quasi il 60% (199 milioni), una cifra inferiore a quanto percepito da Atac Roma (62%) ma con un'incidenza più alta rispetto ai contributi versati alla milanese Atm (310 milioni e 44,6%). Nonostante questi apporti, il settore dei trasporti registra le *performance* economiche peggiori tra tutti i servizi pubblici locali: il Margine Operativo Netto registra valori negativi sia per Atac Roma che Atm Milano.

	Ricavi netti (000 euro)	% contributi e corrispettivi sul totale ricavi netti	MON (000 euro)	ROI (%)	ROE (%)
Atac	849.554	62,07%	-61.913	n.c	n.c
Atm	693.595	44,68%	-83	1,6	0,2
Atc	145.849	57,78%	2.502	6,1	2,5
Gtt	334.783	59,33%	15.858	2,4	0,1

Dati di conto economico e indici di redditività (su dati 2007) – Fonte: Civicum 2009

Gtt registra il livello maggiore di indebitamento, (168,1%) derivante dagli impegni assunti per la realizzazione della metropolitana. In modo speculare, detiene anche il primato di spesa per investimenti: 214 milioni, di cui oltre il 50% per la realizzazione della metropolitana a guida automatica di Torino.

	Debiti finanziari (000 euro)	Capitale netto (000 euro)	Debiti finanziari/ capitale netto (%)	Investimenti in immobilizzazioni materiali (milioni di euro)
Atac	674.623	565.241	119,35	148
Atm	118.931	1.022.522	11,63	143
Atc	-	97.244	-	6
Gtt	455.292	270.805	168,12	214

Dati patrimoniali, indice di indebitamento e investimenti in immobilizzazioni materiali (su dati 2007)

Fonte: Civicum 2009

La mancata fusione con Atm Milano

La trattativa che avrebbe dovuto portare alla fusione fra Gtt e la milanese Atm si è chiusa a luglio 2009 dopo un anno di lavori, polemiche, ipotesi divergenti di *governance*, progetti di investimento sulle linee della metropolitana e della ferrovia – tutti elementi ormai consegnati alla cronaca. La vicenda di questa fusione che non è andata a buon fine offre però utili spunti di riflessione per valutare il quadro strategico di trasformazione dei servizi pubblici locali torinesi, in particolare del trasporto pubblico locale.

Presupposto dell'operazione, che doveva bissare la nascita di Iride, così come indicato nel progetto esposto ai Consigli comunali di Torino e Milano, era l'interesse dei due capoluoghi a fare crescere sul mercato italiano un aggregato industriale capace di imprimere un'accelerazione al processo di consolidamento di grandi operatori dei trasporti pubblici locali, per presentarsi nei prossimi anni, quando tutte le principali concessioni andranno a gara, in una configurazione più competitiva a livello nazionale. Secondo le stime degli *advisor* finanziari, l'integrazione fra le due società avrebbe fatto nascere il leader nazionale del TPL, con un fatturato di 1,2 miliardi (il livello medio europeo che si attesta comunque a 3 miliardi di euro), una produzione chilometrica tripla rispetto a quella attuale di Gtt e una riduzione di 40 milioni di euro di costi l'anno.

La nuova società avrebbe raccolto il patrimonio di competenza delle due utilities, giovandosi delle rispettive innovazioni ed eccellenze, razionalizzando i costi e ottimizzando i cicli produttivi. La *ratio* dell'operazione era la necessità di sostenere gli investimenti programmati dai due Comuni nei prossimi anni (il completamento della linea 1 e la costruzione della linea 2 della metropolitana a Torino; le tre nuove linee di metropolitana previste per l'Expo 2015 a Milano) all'interno di un sistema del trasporto pubblico locale generalmente sotto finanziato e appesantito da tariffe tra le più basse d'Europa (Axteria, 2008).

Gli operatori italiani del TPL presentano un mix di offerta assai differenziato: alcuni operano esclusivamente su gomma, altri gestiscono importanti tratte su ferro, una buona parte esercita linee di metropolitana. Soltanto Gtt e Atac Roma sono presenti su tutti gli abiti di trasporto di livello metropolitano: un elemento considerato di grande rilevanza nel progetto di fusione tra Gtt e Atm, che non poggiava sul semplice interesse a ridurre i costi di esercizio attraverso economie di scala, ma sull'ipotesi di uno sbarco nel traffico ferroviario Torino-Milano, tratta fra le più redditizie che nei prossimi anni aprirà alla concorrenza di nuovi operatori. Secondo i sostenitori dell'accordo, l'integrazione avrebbe fatto da volano per un ridisegno del traffico e degli spostamenti tra i due capoluoghi, favorendo fra l'altro il bacino piemontese; la retorica si spingeva ad affermare che avrebbero potuto cambiare i rapporti tra le città, con ricadute sulla distribuzione della popolazione.

	Bus	Tram	Metro	Treno	Park	Infrastr
Atac	x	x	x	x	x	x
Atm	x	x	x		x	
Atc	x				x	
Gtt	x	x	x	x	x	x
Anm	x	x				x

Mix dei servizi offerti

La mancata fusione ha portato conseguenze importanti sullo sviluppo di Gtt: l'assenza di un partner di peso, come Atm Milano, ha privato il gruppo torinese della possibilità di giovare dell'esperienza nella gestione delle linee della metropolitana milanese, della capacità di proiettarsi all'estero (Milano ha vinto la gara internazionale per gestire la metropolitana di Copenaghen) e di pianificare la crescita dimensionale dell'azienda con una diversa capacità di

sostenere lo sviluppo.

Lo scorporo delle reti e la gara per il TPL: la nascita di Infra.To

L'interruzione delle trattative con Milano ha imposto al Comune di Torino di avviare un processo di ristrutturazione societaria, finalizzato mettere a gara il servizio di trasporto pubblico locale. Il 10 luglio 2009 è stato presentato il progetto di scorporo della rete infrastrutturale di Gtt con costituzione di una nuova società a responsabilità limitata, la Infratrasporti.To, a capitale interamente pubblico (in conformità all'art.113 co.13 del TUEELL) aperta in prospettiva anche alla partecipazione della Regione Piemonte. Infra.To è nata quasi un anno dopo, il 18 maggio 2010, per gestire e valorizzare le infrastrutture di trasporto urbano.

Con questa operazione vengono attribuiti alla *newco*, a titolo oneroso gli *asset* della linea 4 che parte del patrimonio del Comune di Torino (per 50 milioni di euro), e a titolo gratuito da parte di Gtt «la proprietà e la gestione degli impianti della metropolitana nonché le attività di *engineering*, di progettazione, di costruzione e sviluppo di impianti, sistemi e infrastrutture, anche ferroviari, per i sistemi di trasporto delle persone e delle merci, sia pubblici che privati, nell'ambito di quanto previsto dalla normativa vigente per le società a totale partecipazione pubblica compreso il personale attualmente dedicato a tale attività, a cui verrà applicato il contratto degli autoferrotranvieri».¹⁸ Si pone, inoltre, un vincolo di inalienabilità dei beni strumentali all'esercizio del servizio pubblico locale, per quanto riguarda sia quelli conferiti sia quelli ceduti a titolo oneroso.

Infra.To, nata con capitale sociale di partenza di 50 mila euro interamente sottoscritto dal Comune e un patrimonio superiore al miliardo di euro, sarà condotta da un presidente e da un consiglio di amministrazione di tre membri, che possono salire a cinque nel caso di una partecipazione al capitale della Regione Piemonte. Dal punto di vista economico, la società è in pareggio grazie soprattutto ai canoni che otterrà dal gestore dei servizi per l'utilizzo delle infrastrutture, calcolati in 6,7 milioni di euro per la linea 1 della metropolitana e 3 milioni per la linea 4. A seguito della nascita di Infra.To è prevista una progressiva riduzione degli investimenti sugli impianti fissi garantiti dal Comune di Torino, da 10 milioni nel 2011 fino al totale azzeramento entro il 2012, data dalla quale si prevede che la società sarà autonoma nella gestione delle reti.

In parallelo, la nuova Gtt, denominata Gtt Esercizio spa, mantiene il carattere di società di erogazione di servizi pubblici, affidataria dei servizi in essere e pertanto soggetta alla normativa vigente in materia di affidamento di servizi pubblici locali. Gtt Esercizio continuerà dunque a operare il servizio di trasporto pubblico locale, il servizio sulla linea 1 di metropolitana, il trasporto extraurbano, quello ferroviario, il servizio parcheggi e sosta a pagamento, e per tutte le attività già in concessione a Gtt spa. Il testo della Delibera che ne definisce il profilo sottolinea la possibilità di promuovere eventuali operazioni di aggregazione con altre realtà operative nel settore del trasporto pubblico locale, nonché la possibilità di diventare titolare di affidamento del servizio mediante le modalità ordinarie della gara a evidenza pubblica in programma.

Per ragioni connesse al bisogno di mantenere bilanciati i conti dell'ente pubblico, una parte rilevante delle infrastrutture per il trasporto resteranno al Comune di Torino, che continuerà così a incassare un canone sulle restanti reti fisse ferro-filo-tranviarie di circa 6,4 milioni di euro. Ma il Comune, per effetto della convenzione rinnovata annualmente, dovrà bandire entro fine anno alla gara per la concessione del servizio, in cui Gtt Esercizio gareggerà per la prima volta con altri competitor, anche internazionali. La procedura di gara, che affiderà tutti i servizi gestiti da Gtt per i prossimi tredici anni, sarà gestita direttamente dal Comune di Torino, derogando al principio con cui, nel 2003, era stata costituita l'Agenzia Mobilità Metropolitana di Torino.¹⁹

¹⁸ Delibera Città di Torino, 10 luglio 2009.

¹⁹ Consorzio di Enti locali: Regione Piemonte (37,5%), Città di Torino (37,5%), Provincia di Torino (12,5%) e 31 Comuni nell'area metropolitana (12,5%).

Scenari

Soltanto altre tre città (Bologna, Genova e Roma) hanno già avviato la separazione tra esercizio dell'attività e patrimonio, cioè reti e infrastrutture, attraverso la costituzione di società a controllo comunale conferitarie. Le gare si sono svolte solo a Firenze, a Brescia, per alcuni lotti nella provincia di Milano (in parte aggiudicati da Atm), e per un lotto periferico nella città di Roma, dove la porzione principale del servizio di TPL è stata affidata in modo diretto (*in house*). A Genova l'affidamento è avvenuto contestualmente alla cessione, mediante gara, di una quota pari al 41% del capitale di Amt al nuovo socio francese Transdev. In generale, le gare hanno portato alla conferma dell'operatore già esercente il servizio, al più in ATI o consorzio con altre imprese come nei casi di Brescia e Firenze (Civicum 2009). Nel caso della città di Torino, alcuni elementi già delineati sul bando di gara fanno ritenere che Gtt posseda i requisiti per vincere la competizione. Va anche detto che il grande sforzo compiuto da Gtt con l'implementazione della linea 1 della metropolitana ha messo a dura prova i conti del Gruppo e la sua capacità di investimenti futuri senza il sostegno di nuovi capitali.

In generale il mercato italiano è poco appetibile per gli operatori stranieri: i problemi regolativi e l'influenza esercitata dalle pubbliche amministrazioni nel controllo delle imprese hanno finora spinto gli investitori ad attendere un quadro più stabile e chiaro, anche se gli esempi di Sadem e di Sapav (gruppo Arriva, oggi DB), la presenza di Ratp a Genova e per contro l'assenza del gigante Veolia Transport o di Keolis in Italia mostrano che qualcosa si sta muovendo. Casi italiani, come la fusione fallita tra Gtt e Atm e quella andata a buon fine di Atac a Roma, sfigurano davanti ai giganti europei: il nuovo aggregato Veolia-Transdev, con un fatturato dieci volte superiore a Gtt, opera in tutti i continenti. Il trasporto pubblico locale resta uno dei principali strumenti per migliorare la mobilità, abbattere l'inquinamento, decongestionare il traffico, in una parola migliorare la qualità della vita urbana. Sono queste le ragioni per cui, a Torino, è sempre più stringente il bisogno di investire sulla mobilità sostenibile, costruire nuove linee della metropolitana, svecchiare il parco veicoli pubblici attraverso finanziamenti sulla mobilità pulita (in alcuni casi i mezzi pubblici viaggiano in palese violazione rispetto alle normative sul traffico che vengono fatte osservare agli automobilisti privati), promuovere forme di intermodalità per i passeggeri. Ma le politiche della mobilità faticano ad essere attuate, in parte a causa di un mercato pesantemente sottocapitalizzato.

Nei mesi scorsi si è affacciato un nuovo possibile scenario di trasformazione per il settore di trasporti pubblici locali. a seguito della stipula di un Protocollo di Intesa tra Comune di Torino e Regione Piemonte, si sono poste le basi per un totale ridisegno delle società che si occuperanno di gestire i differenti servizi oggi in capo a Gtt. Allo scopo di perseguire gli obiettivi di un progressivo miglioramento dei servizi e di una riduzione dei costi²⁰ sostenuti in gran parte dalle compensazioni pubbliche nazionali, regionali e comunali il protocollo²¹ propone:

- la riorganizzazione e integrazione della rete dei trasporti in funzione dell'entrata in esercizio della linea 1 di metropolitana sulla tratta Porta Nuova-Lingotto e successiva estensione a Bengasi;
- il ridisegno e razionalizzazione della rete tranviaria evitando le sovrapposizioni con la linea 1 di metropolitana;

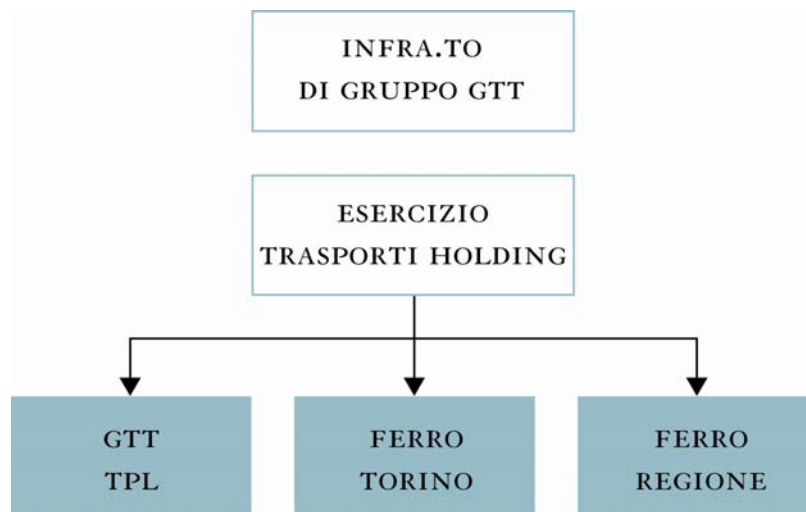
²⁰ Riduzione del costo di esercizio per l'unità di prodotto (costo al km di servizio erogato), sulla base degli interventi di ottimizzazione della rete di trasporto di superficie e del miglioramento della velocità commerciale, riduzione del costo di esercizio per l'unità di prodotto (costo al km di servizio erogato), sulla base del rinnovo del parco veicoli in grado di garantire una diminuzione dei costi derivanti da consumi e manutenzione e di efficientare complessivamente la gestione del parco veicoli; incremento dei ricavi in base alla maggiore attrattività della rete di trasporto a seguito del potenziamento di offerta generato dall'entrata in esercizio della tratta Porta Nuova-Lingotto di metropolitana, del conseguente ridisegno della rete di superficie e dell'aumento della velocità commerciale.

²¹ Protocollo d'intesa per la definizione delle strategie per il miglioramento dei servizi del trasporto pubblico locale, luglio 2010.

- l'ottimizzazione del servizio automobilistico affidando allo stesso un ruolo di adduzione e distribuzione nei confronti della rete portante su ferro;
- l'aumento della velocità commerciale attraverso razionalizzazione e implementazione delle corsie riservate al trasporto pubblico.

A questo proposito si sostiene la necessità di una regia condivisa tra il Comune e la Regione per una *partnership* strategica e finanziaria diretta a riorganizzare funzionalmente i diversi servizi erogati alla collettività. Innanzitutto è prevista una partecipazione della Regione al capitale e al governo di Infra.To con una quota pari al 50% e l'obiettivo di sostenere il programma strategico di sviluppo infrastrutturale del sistema del trasporto pubblico locale (in particolare con il completamento della linea 1 della metropolitana fino a Piazza Bengasi, per cui si prevedono due finanziamenti regionali, di 35 milioni di euro ciascuno, nonché il possibile sviluppo della linea 2 metropolitana). In secondo luogo è prevista l'istituzione di una nuova società denominata Esercizio Trasporti Holding (Eth), partecipata alla pari da Comune e Regione, a cui affidare il coordinamento di tre società operative partecipate:

- Gtt, ramo d'impresa TPL Torino con competenza di intervento relativamente al trasporto locale su gomma, tram e metropolitana in ambito metropolitano torinese;
- Ferro Torino, con competenza di intervento relativamente al servizio nell'ambito del sistema ferroviario metropolitano;
- Ferro Regione, con competenza di intervento relativamente al servizio ferroviario sulle linee ferroviarie regionali.



La nuova configurazione, in fase di discussione e pertanto suscettibile di modifiche, rimanda a chiari obiettivi strategici: ridisegnare il governo del settore attraverso una separazione funzionale tra le attività svolte sul territorio. Il protocollo d'intesa stabilisce cioè una nuova politica dei trasporti e specifiche forme di *governance* per la gestione delle tre differenti imprese che si intendono costruire. Da un lato, è previsto un controllo più marcato del Comune sul ramo del trasporto pubblico locale, con la Regione in posizione di finanziatore e partner strategico da consultare obbligatoriamente in caso di alleanze. Dall'altro un sostanziale equilibrio di poteri nella gestione del sistema ferroviario metropolitano, dove al Comune è riconosciuto un ruolo consultivo e non di indicazione strategica sulle scelte da adottare.

Di grande interesse l'accordo di massima raggiunto per la gestione del sistema ferroviario regionale. La controllata Ferro Regione, che accoglierà per scorporo il patrimonio ferroviario di

Gtt, potrà essere partecipata oltre che da Eth anche dalla Regione Piemonte, con quote anche maggioritarie, e comunque sarà governata da organi la cui maggioranza sia espressione dell'ente regionale. Eventuali scelte di partnership saranno di competenza della Regione Piemonte, con obbligo di consultazione del Comune di Torino. Tra le ipotesi sul tavolo c'è di imitare le scelte effettuate dalla Regione Lombardia che, in collaborazione con Trenitalia, ha sviluppato il modello delle Ferrovie Nord.

Allo stato attuale è difficile restituire un quadro più completo su come evolverà il mercato locale: è necessario attendere lo svolgimento della gara e comprendere gli esiti delle trattative tra Regione Piemonte e Comune di Torino.

Nel caso in cui Gtt uscisse confermata negli affidamenti potrà presentarsi al mercato forte di una concessione rinnovata per tredici anni e con una possibile *partnership* regionale alle spalle. In tutti i casi, si renderà necessario aprire il capitale ben oltre a quanto si intende fare con la Regione Piemonte: il piano di investimenti previsti e il forte indebitamento del Gruppo non offrono garanzie sufficienti a sostenere lo sforzo. Nonostante le analisi internazionali mostrino risultati confortanti relativamente ai costi di gestione e al livello di produttività del Gruppo (proporzionati naturalmente alle dimensioni d'impresa), la nuova Gtt, spogliata di una parte rilevante del proprio indebitamento per effetto della nascita di Infra.To, avrà comunque la necessità di reperire risorse sul mercato, dal momento che le sue attuali dimensioni non consentono di costruire margini adeguati per gli investimenti previsti. Le acquisizioni e le partecipazioni raccolte negli anni non hanno offerto risposte significative dal punto di vista dello sviluppo del *business* né sul lato dell'affermazione di Gtt come campione regionale.

Iren

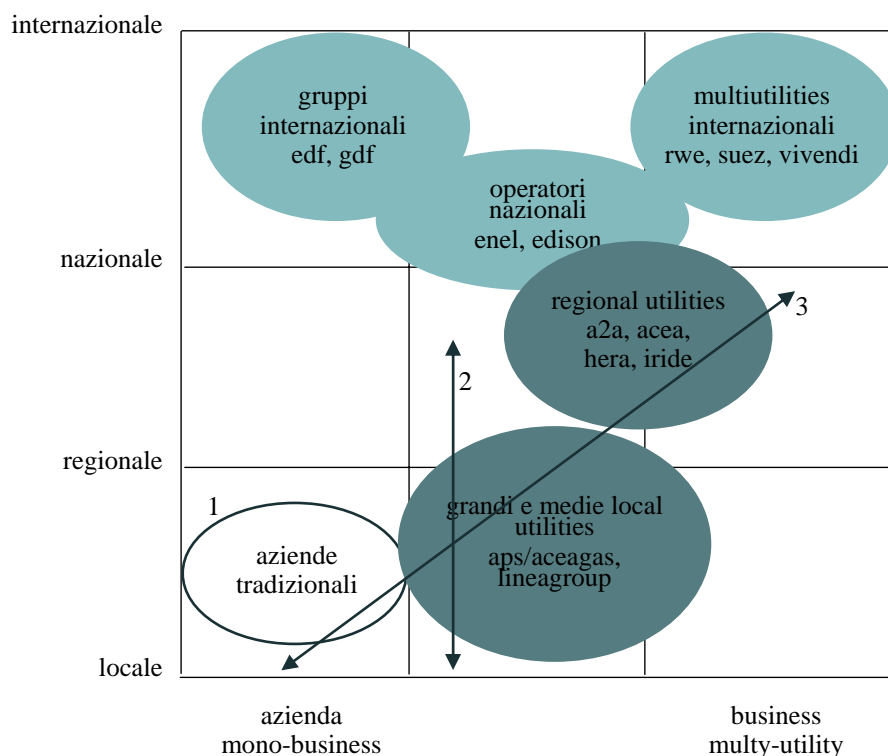
L'imperativo della crescita e i processi di aggregazione del nord Italia

Lo sviluppo del modello multiutility viene di norma concepito come il risultato di un cambiamento avvenuto all'interno del contesto normativo, a seguito dei processi di *deregulation* avviati negli anni Novanta, così come dello scenario macroeconomico globale. Sotto la spinta di queste due forze i Comuni sono stati interessati da un processo di separazione tra proprietà e controllo a cui tendono tutte le riforme di liberalizzazione. Imprese sempre più grandi e bisognose di finanziamenti per crescere imparano progressivamente a sottostare alle regole del mercato, per reperire le risorse necessarie alla loro sopravvivenza, cosicché il mercato diviene un nuovo *stakeholder* con cui fare i conti.

La nascita delle multiutilities, in altri termini, è il frutto di un preciso disegno politico-legislativo finalizzato a far emergere dal territorio nuovi soggetti industriali avviandoli sulla strada del mercato, un processo scaturito dalla liberalizzazione progressiva dei mercati energetici e dalla scelta dello Stato ("decreto Bersani") di mettere sul mercato una quota rilevante della capacità di generazione di Enel. È a partire da questa prima apertura che, nel corso degli anni novanta, alcune utilities, approfittando della finestra di opportunità, costruiscono partnership industriali con leader internazionali del settore per subentrare all'operatore nazionale.

Ma questi sono anche gli anni della diversificazione nel portafoglio di *business* delle utilities, che investono su nuovi settori come le telecomunicazioni (si ricordi la presenza di Aem Milano in E-Biscom, divenuta poi Fastweb, o di Aem Torino in Noicom), l'igiene urbana (particolarmente in Emilia Romagna con Meta Modena nata dalla fusione tra Amu, settore ambientale, e Amcm, settore energetico; Sea Bologna), la gestione del ciclo dell'acqua. Le imprese puntano sull'aumento di valore, fornendo nuovi servizi in modo integrato alla propria clientela oppure investendo direttamente nella produzione di energia elettrica, per accrescere i margini sull'acquisto di grandi quantità di materie prime. In breve, si possono prendere a riferimento tre fattori per comprendere l'evoluzione del settore dei servizi pubblici riguardo ai processi di aggregazione ed alla costituzione di società multiutilities:

- *Le dimensioni aziendali.* Rappresentano un fattore discriminante, sia dal punto di vista della capacità di produrre investimenti, agendo sulla leva del debito, sia dal punto di vista della generazione di economie di scala.
- *La diversificazione produttiva.* Consente alle multiutilities di sfruttare i vantaggi offerti dal mercato destagionalizzando la capacità di generare ricchezza ad esempio investendo di più in settori che si fondano su una domanda stabile (vendita o distribuzione di energia elettrica), e di investire su segmenti di *business* in grado di offrire margini di redditività più ampi (telecomunicazioni, produzione di energia).
- *I costi di approvvigionamento di materie prime.* Possono essere fronteggiati meglio da realtà capaci non solo di acquistare grandi partite a prezzi inferiori, ma anche di produrre investimenti diretti in produzione (integrazione verticale della filiera attraverso la costruzione o l'acquisizione di impianti di generazione elettrica e upstream gas), generando la crescita dei margini sulla vendita al cliente finale (*downstream*).



Strategie di sviluppo delle imprese pubbliche locali

Si configurano così tre possibili strategie generali di sviluppo industriale:

- una strategia caratterizzata dalla tendenza a crescere a livello locale consolidandosi come realtà geograficamente circoscritta, con l'obiettivo di essere acquisiti per massimizzare gli investimenti;
- una strategia focalizzata sulla crescita basata su una o poche filiere di business, per sviluppare joint-venture con gruppi di taglia superiore e accreditarsi come soggetto capace di competere a livello extralocale e internazionale su alcuni servizi;
- una strategia che risponde alla necessità di crescere, per operare a livello locale ed extralocale mantenendo un legame forte con il territorio di partenza e aggregando altre imprese, per accrescere tanto il mercato dei consumatori finali, quanto la possibilità di produrre investimenti.

Nel nord Italia i processi di aggregazione finalizzati a consolidare campioni di livello regionale sono la principale strategia di crescita adottata dalle utilities. Città capoluogo (Torino, Genova, Milano, Bologna) e città medie (Piacenza, Parma, Cremona, Varese, Verona) si trovano così al centro di un processo di ristrutturazione del settore dei servizi pubblici. In Lombardia emergono tre importanti realtà industriali: i) A2A, la più grande multiutilities italiana, nata nel 2007 dalla fusione tra Aem utilities di Milano e Asm Brescia; ii) Lineagroup, presente nelle province a sud di Milano (Pavia, Cremona, Lodi) e in alcuni Comuni importanti come Codogno e Rovato; iii) un terzo aggregato in crescita frutto della fusione per incorporazione di Agam Monza da parte di Acsm Como. In Veneto è stato a lungo dibattuto un processo di sintesi, chiamato Aggregazione Multiutility del nord-est, tra differenti realtà del territorio ad opera della società Veneto Sviluppo, che mirava ad accorpate Agsm Verona, Aim Vicenza, Ascopiave, e in un secondo momento anche Acegas-Aps, la principale multiutilities presente sul territorio.

La recente nascita di Iren – prodotto della fusione tra Iride (nata nel 2006 dall'incontro tra

Aem Torino e Amga Genova) e Enia (presente a Parma, Piacenza e Reggio Emilia), secondo operatore in Emilia-Romagna dopo Hera (aggregazione tra le società municipali di Modena, Bologna, Forlì e delle altre province romagnole) – rappresenta un passaggio ulteriore nel processo di concentrazione tra gli operatori lungo l’asse padano.

Se si considera il rapporto con i Comuni azionisti, gli esiti osservabili del processo di integrazione e crescita, tuttora in atto, sono in sintesi due:

- una più marcata separazione tra proprietà controllo, con crescita di autonomia del management sulle strategie di sviluppo delle imprese;
- la nascita di realtà multi-territoriali, ovvero di aziende partecipate da una molteplicità di attori pubblici.

Secondo l’economista Antonio Massarutto, da queste fusioni scaturiscono essenzialmente tre modelli di crescita aziendale. Il primo è quello delle multiutilities Enia ed Hera, nate attraverso la creazione di una *holding* a cui i Comuni hanno conferito le proprie aziende in cambio di azioni; in un secondo momento la *holding* è stata parzialmente privatizzata con la quotazione in Borsa e i Comuni, aggregati, possiedono ora la maggioranza del capitale. In un caso come questo, il processo di creazione di valore si fonda sulla razionalizzazione dei centri di costo, trasferiti a livello di holding e trasformati in centri di servizio per tutte le aziende del gruppo, ma anche sul capillare presidio territoriale che permette di ottimizzare l’assunzione dei rischi.

Il secondo modello è quello messo in atto con la fusione, più o meno alla pari, fra aziende di rango simile, non necessariamente operanti in territori contigui ma alla ricerca di sinergie soprattutto sul fronte dell’acquisizione di massa critica e potere di mercato nei confronti delle fasi a monte della filiera. Rientrano in questa categoria i casi come di Acegas Trieste-Aps Padova e di Iride. Il terzo modello, infine, si è sviluppato in stretta relazione con la privatizzazione del settore elettrico ed ha avuto come principale motore l’acquisizione delle tre Gen.Co (le compagnie create per cedere la capacità di generazione di cui Enel è stata obbligata a disfarsi), con alleanze fra alcune delle principali IPL e altri soggetti, anche stranieri: Asm con Endesa, Acea con Electrabel, Aem Milano con Edison e quindi con Edf. Successivamente, anche queste realtà sono state tentate da ulteriori aggregazioni, come nell’ipotesi di fusione tra Asm e Aem, o tra Hera, Iride e Acea.

Il processo di sviluppo delle multiutilities si è spesso accompagnato alla quotazione in Borsa del titolo; il mercato, affiancando il Comune come *stakeholder*, influenza e limita la capacità locale di controllo sulle imprese. Risultato conseguente alla volontà di crescere su scala dimensionale, la quotazione in Borsa ha fatto trarre ai Comuni un profitto economico ma ha modificato i meccanismi di governo aziendale, consentendo al *management* – per quanto sempre nominato dall’ente locale – di acquisire autonomia operativa e di venire monitorato dagli investitori istituzionali: un salto di qualità significativo rispetto al vecchio modo di operare delle municipalizzate. (Banca d’Italia, 2008).

Sul lato della proprietà la convivenza tra attori pubblici ha evidenziato interessanti relazioni territoriali, e si può dire che stia nascendo una nuova geografia economica delle utilities che risponde in parte a esigenze industriali e in parte alla capacità dei Comuni di stringere alleanze e promuovere strategie cooperative. Questa dimensione di “politica estera urbana” aiuta a interpretare quello che è stato chiamato il “risiko delle utilities”, offrendo all’analisi importanti spunti sul rapporto tra pubblico e privato.

Il processo di trasformazione del settore dei servizi pubblici locali non può certo dirsi compiuto; l’andamento normativo in materia di liberalizzazione è stato caratterizzato da forti contraddizioni e ripensamenti, tra tentativi di accelerazione e deroghe. Si pensi che ancora oggi i principali gruppi producono dal 60 all’80% del proprio valore in settori regolati (da affidamento o concessione), sfruttando le tutele offerte dalle prime riforme di privatizzazione del settore. L’assetto normativo del settore dei servizi pubblici resta, dunque, la variabile principale che agisce sui processi di sviluppo delle imprese. Il marketing mix delle multiutilities sarà il risultato della negoziazione fra azionisti e *management*, mediando sulla opportunità di investire sui servizi regolati oppure sul mercato libero.

Su uno sfondo così complesso, la nascita di Iren racchiude tutte le problematiche

evidenziate, fino dagli antefatti: il nuovo gruppo ha avuto una genesi lunga e travagliata, stretta tra precari equilibri di bilancio e contrapposizioni dell'azionariato.

Cronaca di un lento processo di fusione

Il 25 maggio 2010 Enia spa gruppo multiutilities nato dall'integrazione tra le imprese pubbliche di Piacenza, Parma, Reggio Emilia e di oltre 180 Comuni emiliani, e Iride spa, Gruppo controllato dai Comuni di Torino e Genova comunicano che:

È stato stipulato l'Atto di fusione per incorporazione di Enia in Iride, il cui Progetto è stato approvato dalle rispettive Assemblee nel mese di aprile 2009.

La fusione diverrà efficace dal 1° luglio 2010 a condizione che, ai sensi dell'art.2504 bis 2° comma cod. civ., entro tale data sia effettuata l'ultima delle iscrizioni dell'atto di fusione nei Registri delle Imprese di Torino e Parma e siano completati gli adempimenti per l'avvio della negoziazione delle azioni di nuova emissione.

La Società incorporante post fusione assumerà la denominazione sociale di Iren spa con sede a Reggio Emilia.

Sono passati oltre tre anni dalle prime indiscrezioni sulle alleanze di cui Iride è alla ricerca per crescere sul mercato attraverso fusioni o *partnership* con operatori leader a livello nazionale. Nell'estate del 2007 Iride era stata avvicinata dalla romana Acea e dalla romagnola Hera, interessate a una fusione a tre con l'intento di formare il primo gruppo nazionale sui servizi pubblici. La contemporanea e non meno intricata fusione tra Aem Milano e Asm Brescia (aveva fatto nascere A2A) imponeva una risposta in chiave strategica da parte del polo ligure-piemontese, stretto tra i limiti di un'alleanza disomogenea e un modello di multiutility troppo lasco.

Una nuova alleanza a tre, con Hera ed Enia, sembrava una buona risposta al bisogno di fare crescere un *player* di livello nazionale sull'asse padano, accomunato da posizioni di leadership nei settori energetici, idrici e ambientali. Tra maggio e giugno 2008 le trattative vengono avviate ufficialmente con l'iscrizione dei nomi degli *advisor* finanziari impegnati nella valutazione del processo di integrazione, e l'obiettivo di costituire un gruppo con quasi 6 miliardi di euro di capitalizzazione, più di 11.000 dipendenti e 6 milioni di cittadini serviti; una realtà in grado di produrre 20 TWh di energia elettrica, di agire come primo operatore italiano nei servizi ambientali con oltre 5,3 milioni di tonnellate di rifiuti trattati, leader nazionale nelle attività di cogenerazione abbinata al teleriscaldamento con circa 2.400 GWh venduti, e secondo player italiano per acqua immessa in rete con 450 milioni di metri cubi.

Nell'estate 2008 il dibattito sulla configurazione industriale del nuovo aggregato si intreccia con la polemica tra gli azionisti pubblici: oggetto di discussione sono la contendibilità del capitale della *newco* e il ruolo del pubblico all'interno della compagine azionaria. La discussione si protrae per alcuni mesi, conditi da tentativi contrapposti di Iride ed Hera di chiudere un *merger* a due con Enia, per trattare da una posizione di forza l'eventuale aggregazione finale. Ma sarà Iride a raggiungere un accordo di massima con Enia cosicché il 16 ottobre 2008 le due aziende approvano i principali elementi dell'aggregazione societaria e industriale. La struttura dell'operazione prevede la fusione per incorporazione di Enia in Iride, la quale assumerà una nuova denominazione sociale. Il concambio è determinato in 4,2 azioni Iride per ogni azione Enia, e non sono previsti conguagli in denaro²². Si prevedono tempi serrati

²² Le parti si riservano la possibilità di prevedere la distribuzione ante fusione di un dividendo straordinario, a valere sulle riserve di patrimonio netto, nel rispetto dei criteri di proporzionalità, in modo da non alterare il rapporto di concambio. [...] La Società post-fusione avrà sede legale a Reggio Emilia e sedi operative a Genova, Parma, Piacenza e Torino. [...] A seguito della fusione il capitale sociale ordinario della società risulterebbe indicativamente

e la possibilità di chiudere la fusione tra febbraio e marzo 2009; ma solo ad aprile le assemblee degli azionisti approveranno l'operazione e lo statuto della nuova società, dando mandato al *management* di procedere con la fusione. Da allora è trascorso un periodo ricco di smentite, accelerazioni e lunghe fasi di stasi dovute a problemi legati agli elementi di natura finanziaria dell'aggregazione, alla dimensione di governo della nuova impresa e al rapporto tra proprietà e controllo.

L'evoluzione del quadro finanziario globale ha depresso i listini di Borsa e inciso sul valore delle aziende. Il valore del concambio azionario è stato messo in discussione per effetto della caduta di uno dei titoli più ambiti del portafoglio di Enia: Delmi spa, veicolo di controllo di Edison, secondo operatore energetico nazionale. La partecipazione dell'azienda emiliana si è svalutata in maniera sensibile in tutto il 2008 e in parte nel 2009, basti pensare che dalle prime manovre di avvicinamento tra le due imprese (maggio 2008) e la fine del 2009 il titolo Edison è sceso da 1,6 euro a un valore prossimo a 1 euro, facendo inoltre registrare (9 marzo 2009) il punto più basso della sua storia, un preoccupante 0,6 euro per azione.

L'approvazione dell'art.23 bis e modifiche portate con la L.166/2009 hanno rimesso in discussione le concessioni in pancia alle imprese, colpendo in maniera più dura Enia, che si è quotata in Borsa troppo tardi per poter mantenere le concessioni in house di cui oggi dispone. Infine arriva, nell'autunno del 2009, la sanzione di oltre 65 milioni di euro comminata a Iride dall'Unione europea per aiuti di Stato illeciti, che ha rischiato di minare la stabilità dei conti del gruppo e risolvendo i dubbi sull'opportunità di un *merger* che, con il passare dei mesi, è sembrato essere sempre più inevitabile che auspicabile.

Il Gruppo Iride aveva unito due società che presidiavano settori di mercato diversi: l'una forte nel settore energetico, l'altra in quello idrico e in parte del gas. La sintesi raggiunta aveva rispecchiato queste differenze definendo un controllo centrale piuttosto lasco e una maggiore autonomia di azione alle società poste a presidio dei diversi settori.

Enia era nata con una filosofica diversa. La via emiliano-romagnola alle multiutilities era quella delle grandi imprese, composte da un centinaio di azionisti pubblici, tra cui alcune medie città: Enia era l'esito della riorganizzazione in ambito emiliano delle società di Piacenza, Parma, Reggio Emilia e di altri 120 Comuni; il suo obiettivo erogare il maggior numero di servizi al maggior numero di Comuni promuovendo sinergie territoriali e abbattendo i costi di approvvigionamento. Così facendo Enia ha potuto raggiungere posizioni di leadership nel settore ambientale, scarsamente sviluppato in Iride. L'azionariato diffuso e la struttura divisionale in società territoriali ha definito una *corporate multiutility* verticistica che ha consentito di tenere sotto controllo la frammentazione.

La fusione tra Iride ed Enia, dunque, ha dovuto raggiungere una sintesi tra modelli di business radicalmente diversi, combinando la grande capacità di produzione energetica del gruppo ligure-piemontese con la capillare presenza sul mercato locale della multiutility emiliana.

La nascita di Iren ha attraversato una lunga fase di stallo, dovuta a un dibattito politico molto acceso e alla necessità di raccogliere i pareri e le deliberazioni della maggioranza dei Comuni azionisti, alcuni dei quali alle prese con il cambio di mandato tra il 2007 e il 2009. È questo un periodo in cui si vive, a fasi alterne, un confronto sulla necessità di mantenere il controllo pubblico sulla maggioranza del capitale del nuovo aggregato oppure di fare crescere la contendibilità dell'impresa, chiedendo al mercato i capitali per lo sviluppo. Lo scontro matura soprattutto fra gli azionisti di Iride, poche settimane prima del via libera dell'assemblea dei soci: ad aprile 2009, il Comune di Genova, senza preventivo accordo con i partner torinesi, impone di inserire nello statuto di Iren il vincolo che almeno il 51% delle azioni rimanga in possesso di un soggetto pubblico. Ma questa decisione è in netto contrasto con la posizione espressa da buona

così suddiviso tra gli attuali azionisti di Enia ed Iride: Finanziaria Sviluppo Utilities srl (Torino e Genova): 36%; Soci pubblici Enia: 24%; Equiter (Gruppo IntesaSanpaolo): 3%; Fondazione Cassa di Risparmio di Torino: 3%; Mercato: 35%.

parte degli azionisti, sull'opportunità di ridurre il peso pubblico sul capitale in favore di altri modelli di controllo sull'impresa, tra cui ad esempio patti di sindacato rigidi e limiti al possesso azionario da parte di un soggetto unico, in direzione della nascita di una *public company*. Attraverso la mediazione è stato però possibile predisporre un documento d'intenti sulla quota pubblica, lasciando ogni questione di merito sulle forme di *governance* alla stipula dei patti parasociali.

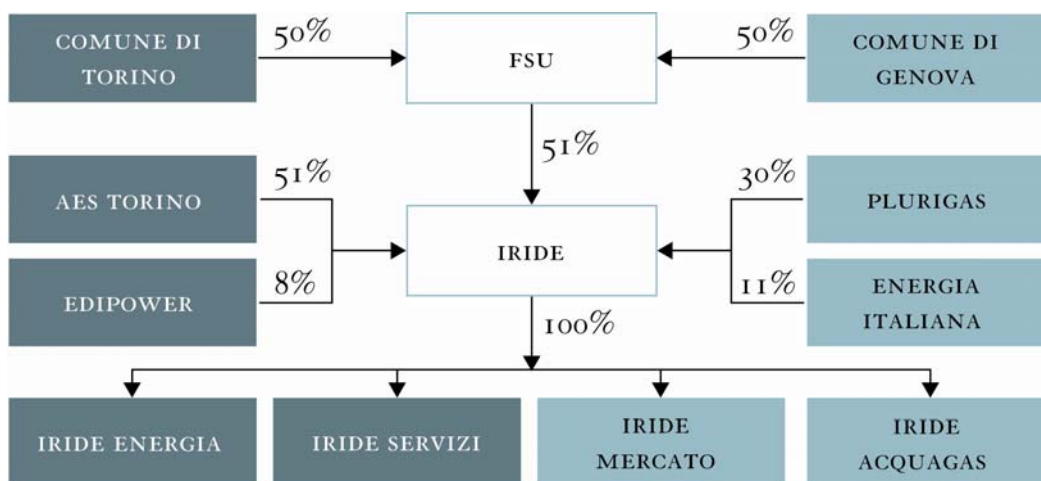
Le ragioni e le difficoltà dell'operazione

Per provare a interpretare le ragioni di questa lunga e complessa operazione di fusione, ragionando sulle caratteristiche assunte Iren all'interno dello scacchiere nazionale, è necessario fare un passo indietro, tornando sulle caratteristiche industriali e finanziarie dei gruppi che l'anno costituita: Iride ed Enia. I bilanci delle due società negli ultimi anni dimostrano che siamo in presenza di due modelli di impresa molto diversi, sia dal punto di vista degli spazi di mercato che, soprattutto, da quello della corporate governance.

Iride. Struttura leggera e convivenza di due leader locali

L'esperienza ligure-piemontese di Iride è stata l'unione all'interno di un gruppo unico di due leader locali: Aem, saldamente posizionato all'interno della filiera elettrica e in particolare sull'*upstream* energetico con una buona, seppur recente, presenza nel settore della distribuzione del gas naturale; e Amga, leader locale nel ciclo idrico e nella distribuzione di gas naturale. La contrattazione che ha condotto alla fusione in Iride ha dall'inizio evidenziato la volontà mantenere elementi di separazione nella gestione dei vari *business*, a capo dei quali rimanevano perlopiù inalterati gli equilibri di potere precedenti, mentre alla *holding* sarebbe spettato il compito di supporto ai nuovi investimenti comuni (più che la capacità di controllo e coordinamento delle attività svolte dalle varie divisioni). La formulazione della *corporate governance* riflette questa distanza costituendo:

- una *holding* centrale, Finanziaria Sviluppo Utilities, partecipata in quota paritetica dalle due città e con sede a Genova, che non opera direttamente ma gestisce le attività già svolte in precedenza dalle due società confluite in Iride come Società Caposettore;
- una *holding* industriale quotata, Iride spa, con sede a Torino e articolata in dieci direzioni centrali più i Servizi all'Alta Direzione; essa svolge le attività di direzione e coordinamento nel gruppo operando attraverso quattro Società Caposettore di cui detiene il 100% (Iride Energia, Iride Acqua e Gas, Iride Mercato, Iride Servizi) oltre al controllo diretto sulle partecipazioni in Aes Torino, Edipower, Energia Italiana, Plurigas.



Le attività energetiche di Aem Torino e quelle idriche di Amga Genova sono confluite nelle due grandi Caposettore Iride Energia e Iride Acqua e Gas, preservando ognuna ampi spazi di autonomia nella determinazione degli investimenti e delle strategie di sviluppo. Il patrimonio di impianti e competenze di Aem, confluito in Iride Energia, ha fortemente caratterizzato il Gruppo verso l'upstream portando in dote una capacità generativa²³ tra le prime in Italia dopo i giganti nazionali Enel, Edison, Eni e le utilities A2A e Acea Roma. La restante porzione di attività di Aem è andata a formare la Caposettore Iride Servizi che è di fatto subentrata nei contratti di servizio stipulati con il Comune di Torino per la gestione degli impianti di illuminazione pubblica e degli impianti semaforici; di quelli termici ed elettrici degli edifici pubblici.

Iride Acqua e Gas, invece, ha raccolto la storia industriale di Amga (Azienda Mediterranea Gas Acqua), nata dalla fusione dei tre principali gestori del servizio idrico dell'Atto genovese (Genova Acque, Acquedotti De Ferrari Galliera e Acquedotto Nicolay), e fra i maggiori operatori nazionali del servizio idrico a livello nazionale con una forte presenza nel nord-ovest in partecipare in Piemonte, Liguria e Toscana. Dal 2005, in collaborazione con Smat spa, Amga ha acquisito il controllo da parte di Italgas di Società Acque Potabili rafforzando la propria presenza in Piemonte e conquistando la gestione del servizio idrico nella Provincia di Palermo. Iride Acqua e Gas inoltre partecipa in *joint venture* con Sorgenia spa nella società Lng MedGas Terminal che sta sviluppando il secondo progetto di rigassificazione del Gruppo Iride, da realizzare in Calabria per 12 Mdi Mc/anno – attualmente nella fase autorizzativa.

Con Iride Mercato il gruppo ha formato una Caposettore riservata al cliente finale. La società opera su tutto il territorio nazionale nell'intermediazione di gas metano e di energia elettrica, avvalendosi della possibilità di attrarre nuovi clienti attraverso l'offerta integrata di servizi. Nel luglio 2007 il Gruppo Iride e la Salerno Energia, tramite le rispettive controllate Gea Commerciale e Salerno Energia Vendite, hanno firmato un accordo per lo sviluppo delle vendite di energia elettrica e gas in Campania, Basilicata e Calabria. L'attività commerciale sul mercato libero messa in atto sia direttamente, sia attraverso le partecipazioni industriali in società commerciali locali presenti prevalentemente nel nord-ovest e nell'area tirrenica, ha permesso di gestire nel 2008 circa 2,2 miliardi di metri cubi di gas naturale. Nel settore elettrico, invece, il volume complessivo di energia venduta nel 2008 è stato di circa 14 TWh.

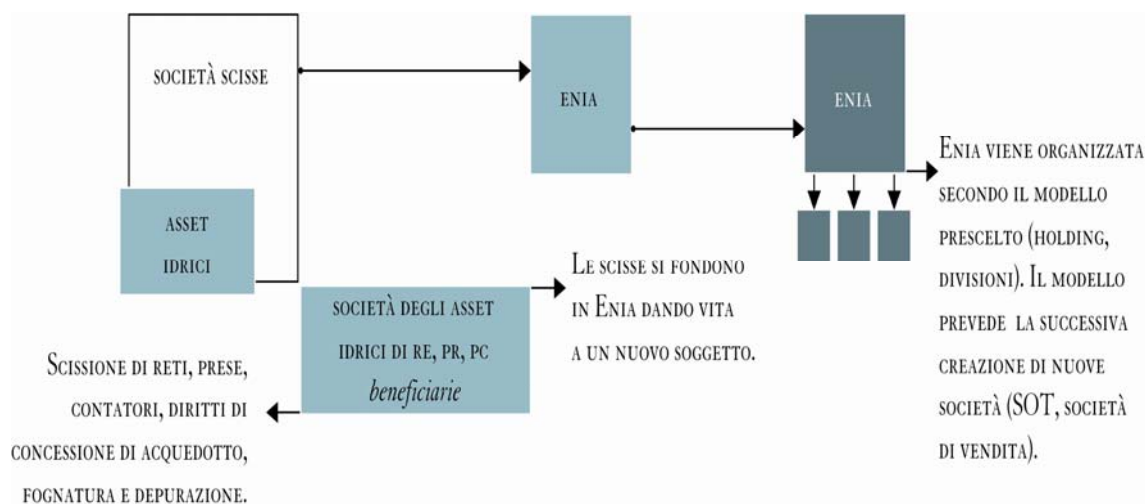
Enia. Controllo accentrato e debole autonomia territoriale

L'aggregazione emiliana che ha dato vita ad Enia poggia sugli stessi presupposti: accrescere le dimensioni aziendali per trarre vantaggi sul lato degli approvvigionamenti; valorizzare le economie di scala territoriali. L'operazione non è condotta da due grandi centri urbani, piuttosto si rifà a una strategia di livello regionale per ridurre il numero di *player* aggregando i soggetti all'interno di due *holding* territoriali: Hera e, appunto, Enia. Punti di riferimento della operazione sono le municipalizzate di Piacenza, Parma e Reggio Emilia; la fusione societaria che ha dà vita alla società risale al febbraio 2005, nel momento in cui gli amministratori delle società Agac spa Reggio Emilia, Amps spa Parma e Tesa spa Piacenza, con i rispettivi sindaci, danno il consenso a costituire la seconda multiutility regionale dopo l'esperienza di Hera Bologna.

Le tre aziende ex-municipalizzate, prima dell'atto di fusione, avevano svolto separatamente servizi a carattere ambientale ed energetico, arrivando negli anni a promuovere autonomamente strategie di sviluppo multiutility. La costituzione di Enia è dunque il frutto di una serie di operazioni che portato le tre local utility emiliane, dapprima a incorporare la proprietà degli *asset*

²³ La capacità di Iride al 2009 si fonda sulla presenza di 16 impianti di produzione di energia elettrica (12 idroelettrici e 4 termoelettrici in cogenerazione) con una potenza installata di circa 2.000 MW e una potenza termica complessiva a soddisfare le esigenze di circa 400.000 residenti (attraverso una rete di teleriscaldamento di circa 400 km, una delle più estese di Italia)

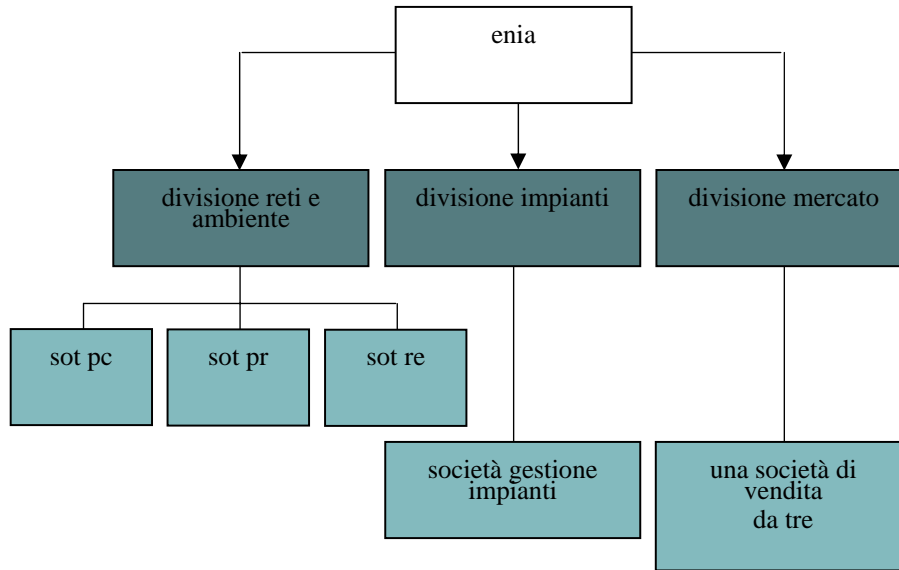
idrici e, successivamente, a riunire i rami delle attività scisse – la gestione e la proprietà di tutti i servizi esclusa la proprietà delle reti idriche – in un unico soggetto di nuova costituzione. A questo primo nucleo successivamente si aggregano circa 100 Comuni dell'area emiliana, che partecipano in quota al capitale di Enia permettendo la diffusione dell'impresa sul territorio e favorendo l'innesco delle economie di scala territoriale.



La contiguità territoriale e il patrimonio di rapporti che si è sedimentato nella realtà regionale ha certo contribuito a sostenere processi di semplificazione del panorama industriale locale in questo settore. La possibilità di costruire *partnership*, di mettere in comune impianti e formare sinergie operative è inoltre supportata dalla condivisione di strategie di sviluppo e di una comune cultura sul ruolo delle imprese di servizi pubblici per il territorio. Terzo, la dimensione ridotta delle città e la parcellizzazione delle imprese locali spinge alla nascita di alcuni poli di aggregazione attorno a cui si catalizzano le realtà minori. In sintesi il processo di aggregazione di Enia dipende dalla compresenza di diversi fattori oggettivamente favorevoli dal punto di vista industriale e politico per l'alto grado di uniformità del sistema amministrativo locale, e dalla convinzione di alcuni *stakeholder* territoriali che convincono i Comuni a unirsi per raggiungere una massa critica sufficiente a generare economie di scala e più investimenti.

Enia definisce una struttura organizzativa più rigida e verticistica rispetto a Iride, con un forte accentramento delle attività strategiche, di indirizzo, sviluppo e controllo del gruppo all'interno della *holding* industriale. A livello territoriale sono ripristinati i rapporti diretti con gli enti locali costruendo specifiche Società Operative Territoriali (SOT) per il coordinamento delle attività locali, con facoltà di contribuire alla definizione delle scelte strategiche di sviluppo e all'allocatione degli investimenti, ma senza la possibilità di determinarle.

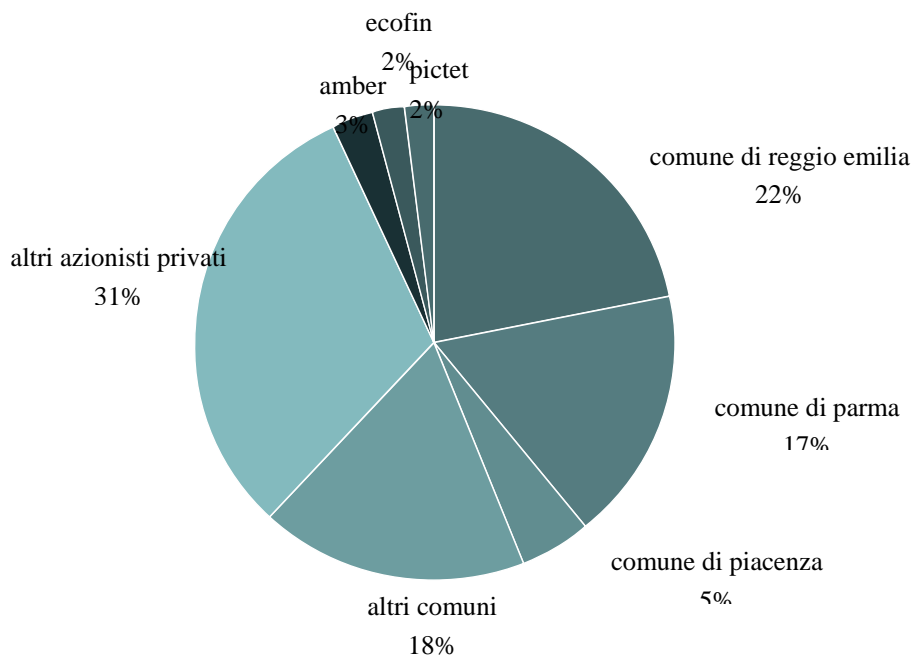
CASI DI STUDIO



Enia schema organizzativo – Fonte: Enia, Bilancio 2008

La struttura di *corporate governance* progettata per Enia spa è di tipo “tradizionale”: il consiglio di amministrazione, composto da 11 membri, esercita un ruolo generale di indirizzo e di controllo sull’attività della società e sull’esercizio dell’impresa. Al presidente sono riservati poteri di rappresentanza nelle relazioni con gli enti pubblici e la possibilità di proporre, previo accordo con l’amministratore delegato, operazioni di aggregazione e la conduzione delle relative trattative. L’amministratore delegato concentra tutti i poteri di controllo e di gestione sull’impresa, a partire dalla definizione dei piani di sviluppo pluriennali, alla stipula di accordi per la vendita e acquisto di partecipazioni, alla responsabilità sulle funzioni – Affari Legali, Personale, Acquisti, Investor relations – nonché il controllo sull’operato delle Divisioni e delle Società Operative Territoriali (SOT). Il disegno organizzativo prevede così un accentramento forte delle funzioni strategiche, garantendo, allo stesso tempo, flussi costanti di informazioni dal territorio e un alto livello di partecipazione delle SOT nelle scelte di sviluppo dell’impresa.

Il 10 luglio 2007 Enia si quota in Borsa, alla ricerca di nuove risorse da reinvestire per lo sviluppo della società, e colloca sul mercato un’alta percentuale di flottante, circa il 38% del capitale. Al Comune di Reggio Emilia viene attribuita la quota più alta (oltre il 21%) e in proporzione quote minori a Parma (17,3%) e Piacenza (4,6%). La somma di circa 70 Comuni delle province di Parma, Piacenza e Reggio Emilia detiene nel complesso il 18% delle azioni.



Composizione azionariato gruppo Enia – Fonte: Enia, Bilancio consolidato 2009

Il rapporto tra proprietà e management è regolato da un patto parasociale tra soci in base al quale la maggioranza del capitale resta saldamente in mani pubbliche²⁴. Il comitato direttivo del patto è presieduto, a rotazione ogni dodici mesi, dal membro designato dalla parte Reggio Emilia, dalla parte Parma e dalla parte Piacenza²⁵. In aggiunta, il patto impedisce ogni scalata interna all'impresa da parte di uno dei soci:

Le Parti si impegnano, inoltre, a non porre in essere – né direttamente, né indirettamente, né per interposta persona – per tutta la durata del Patto, acquisti a titolo oneroso di azioni della Società o altri atti che comportino l'obbligo di promuovere un'offerta pubblica di acquisto totalitaria sulle azioni ordinarie della Società.

Da ultimo, il limite al diritto di voto per i soci privati fissato al 5% di azioni unito al vincolo della proprietà pubblica ha definito un consiglio fortemente egemonizzato dalla rappresentanza comunale.

Upstream e downstream. Strutture di business diverse e integrabili

L'integrazione tra Iride ed Enia poggia le basi sulla possibilità sia di sfruttare l'allargamento di un bacino di utenza, offrendo a un territorio e ad una popolazione più vasti l'energia prodotta dalla componente torinese, sia di ottimizzare gli investimenti sull'acquisto di gas naturale dai paesi esportatori, valorizzando le partecipazioni di peso presenti nei portafogli dei due gruppi industriali.

²⁴ “Il numero di azioni di titolarità di enti pubblici, sia pari ad almeno il 50,01% del capitale sociale ordinario” e le scelte del singolo Municipio sono direttamente vincolate all'azione dei soci “Ciascun socio aderente al Patto si è impegnato, per tutta la durata del Patto medesimo, a non cedere a terzi diversi dalle Parti azioni ordinarie della Società in misura tale da far scendere sotto la soglia del 50,01% del capitale sociale ordinario la partecipazione detenuta complessivamente dalle Parti nella Società” (Patto parasociale soci ENIA, 2008)

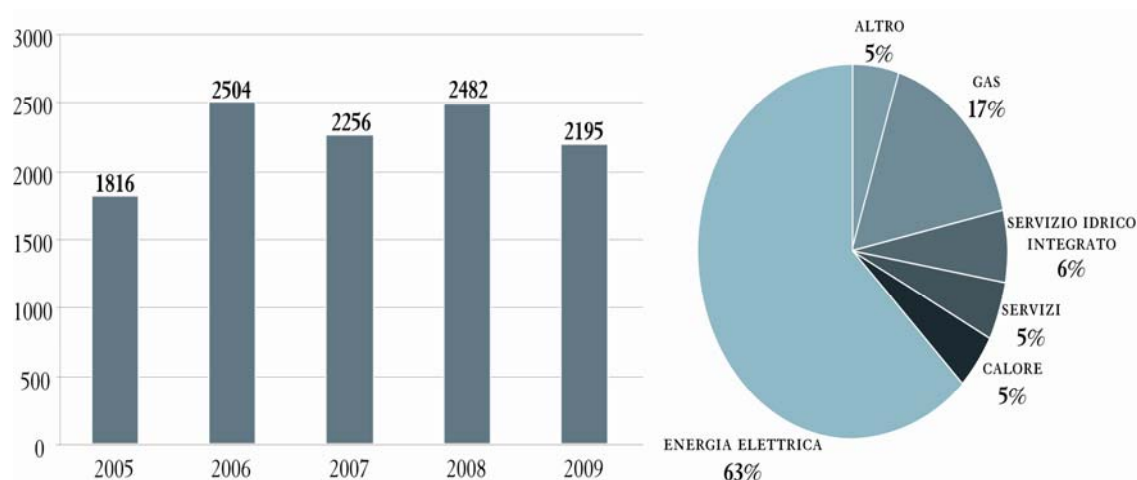
²⁵ Le Parti faranno in modo che, per tutta la durata del Patto, il Comune di Parma designi il presidente del consiglio di amministrazione della Società, il Comune di Piacenza designi il vicepresidente del consiglio di amministrazione e il Comune di Reggio Emilia, in rappresentanza del patto parasociale stipulato tra i Comuni della Provincia di Reggio Emilia, designi l'amministratore delegato.

Iride ed Enia presentano un portafoglio di servizi complementare, con un'importante posizione competitiva a livello nazionale. La combinazione delle due società consentirà di disporre di attività significative nell'upstream sia di energia elettrica (cogenerazione e produzione idroelettrica) sia di gas, di rafforzarsi nel downstream, di fare leva sulle competenze nel ciclo idrico e di completare il portafoglio di servizi al territorio con il settore ambiente. La presenza territoriale di Enia costituisce un ulteriore bacino di utenza al quale Iride potrà vendere energia elettrica, avvantaggiandosi di una fidelizzazione sul cliente già preconstituita dalla Società Incorporata.

[...] Attraverso il rafforzamento della propria offerta Iride Post Fusione disporrà di maggiori strumenti per fidelizzare la clientela e di migliorare la visibilità del proprio marchio". (Relazione al Consiglio di Amministrazione, 2008)

I presupposti industriali dell'operazione sono dunque esposti con molta chiarezza. Lo scenario di sviluppo del mercato delle multiutilites, dopo l'accordo tra Aem Milano e Asm Brescia, ha di fatto determinato un'accelerazione del processo di integrazione tra player locali: per quanto riguarda Iride, l'obiettivo è fissato dalla possibilità di crescere sul mercato, valorizzando le economie verticali della filiera energetica e aumentando gli importanti investimenti in essere nel settore del gas naturale.

I maggiori ricavi del gruppo derivano dal settore dell'energia elettrica e della vendita del gas naturale, al punto da posizionare Iride nel panorama italiano come un'impresa dalla forte caratterizzazione nell'upstream energetico. Il piano industriale 2008-2012 conferma questo indirizzo strategico, integrando la crescita di capacità produttiva elettrica con la co-generazione per il teleriscaldamento domestico e investendo in modo massiccio nell'upstream del gas naturale, basato sull'incremento della capacità di import con l'entrata in esercizio del rigassificatore OLT al largo delle coste di Livorno (insieme a E.On) entro il 2012, cui seguirà a distanza di tempo la realizzazione del terminale di rigassificazione Lng Medgas Terminal a Gioia Tauro (insieme a Sorgenia).



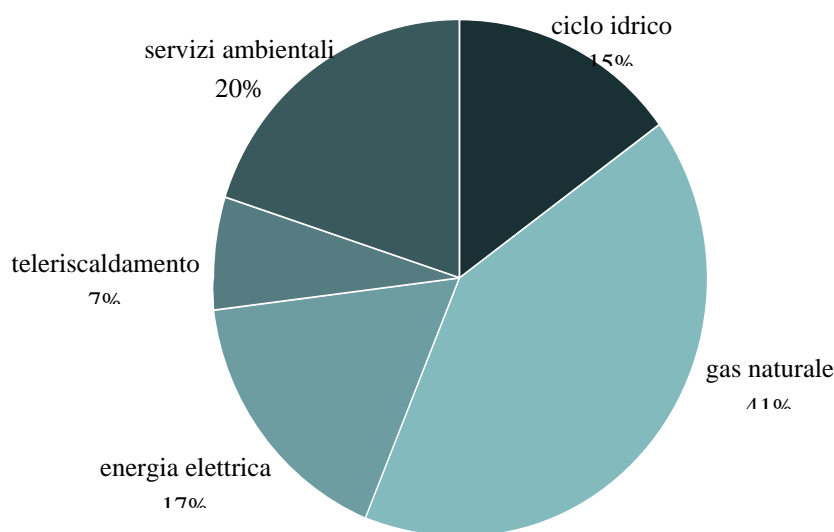
Ricavi (mln di euro) e composizione ricavi del Gruppo Iride – Fonte: Iride Bilancio consolidato 2009

Il gruppo Iride ha presentato nell'ultimo bilancio consolidato un portafoglio di servizi non particolarmente diversificato. Le caratteristiche della fusione, così come le scelte dei rispettivi Municipi hanno pesato sulle caratteristiche industriali del gruppo, generando un'impresa fortemente competitiva nei settori energetici e, in parte, idrici, ma pressoché assente dal settore dell'igiene urbana.

Per quanto riguarda Enia, le dimensioni e la capitalizzazione notevolmente inferiori rispetto alle principali multiutilities nazionali hanno imposto una strategia di sviluppo fortemente

localista, vincolata alle dinamiche strategiche di gruppi come Iride, A2A ed Hera, più grandi e territorialmente confinanti. In altri termini Enia è cresciuta come una delle prede più ambite nel risiko di potere che in questi anni ha segnato lo sviluppo delle utilities italiane. Le scelte strategiche di investimento sono state perciò indirizzate innanzitutto a estendere la rete dei servizi a tutto il territorio, promuovendo importanti economie di scala con la riorganizzazione delle filiere di *business*, e in secondo luogo a colmare l'assenza di una capacità generativa nel settore dell'energia elettrica.

Il gruppo si è avvantaggiato di due importanti investimenti: la partecipazione in Edison spa attraverso l'acquisto di una quota pari al 15% del veicolo Delmi spa e la stipula dell'accordo con Gazprom per la fornitura di gas a prezzi di vantaggio.



Composizione ricavi Gruppo Enia – Fonte: Bilancio consolidato 2009

Lo sviluppo intensivo del gruppo in Emilia sottolinea così i principali punti di forza di Enia: il forte radicamento territoriale e la capacità di offrire una gamma completa di servizi all'utenza finale, sfruttando così i vantaggi dell'integrazione tra le diverse filiere di *business* (sinergie di natura commerciale) e la possibilità di raggiungere un'importante massa critica nell'approvvigionamento di materie prime.

Le caratteristiche di Iren

Iren è oggi la principale multiutility interregionale in Italia. All'interno di un mercato in cui i modelli di aggregazione sono stati prodotti dal dinamismo delle città (Acea Roma, Aem Milano, Asm Brescia) o dalla forte regia regionale (Enia, Hera) Iren rappresenta un'innovazione nelle forme e negli assetti di potere a livello territoriale.

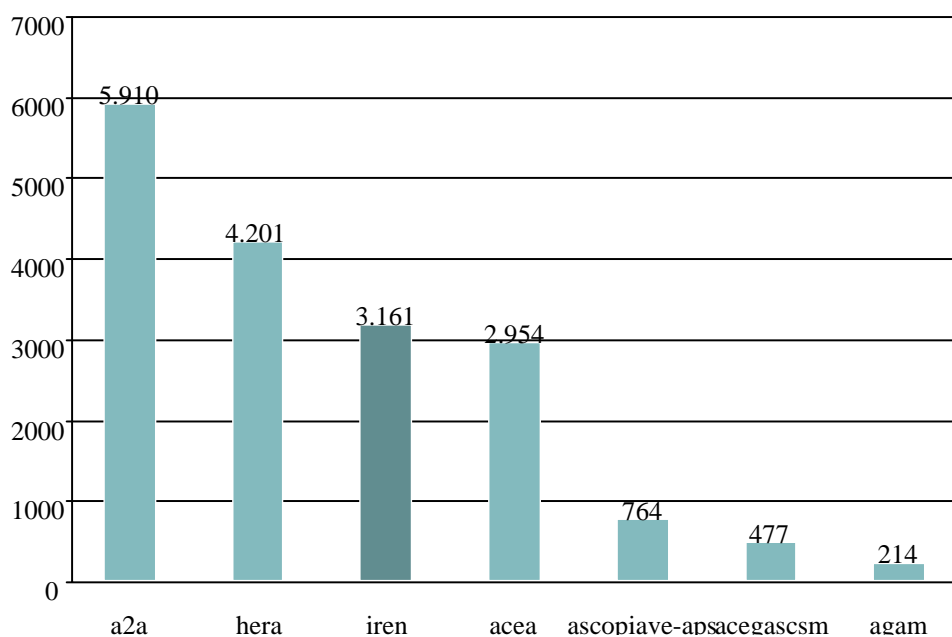
In precedenza Iride aveva già segnato il superamento fisiologico del confine regionale, individuando in un'alleanza e non in una annessione la possibile strategia per lo sviluppo di modelli di *business* radicati localmente. L'esperienza di Torino e Genova ha disegnato un nuovo assetto territoriale contribuendo a definire un polo di nord-ovest rispetto al quale provare a catalizzare le realtà minori. Tuttavia l'esperienza di Torino e Genova non ha prodotto conseguenti allargamenti sul territorio ligure e piemontese, né una vera diffusione capillare sul territorio dell'impresa come accaduto per tutte le piccole realtà locali in Emilia Romagna.

Il comune interesse nella filiera del gas naturale, in cui Amga aveva saputo ritagliarsi un ruolo di crescente rilevanza in ambito nazionale, ha consentito investimenti comuni rilevanti nel segmento dello stoccaggio e della rigassificazione, di cui si parlerà più avanti, funzionali in prospettiva ad alimentare parte delle centrali ex-Aem e dunque a sostenere economie di scala e di scopo sul lato dell'*upstream* energetico. Nei fatti, il bisogno di Iride di allargare la propria

area di influenza e accrescere la possibilità di generare economie di scala imponeva da un lato la ricerca di un nuovo partner industriali di peso e dall'altro la configurazione di strategie di business più integrata fra i diversi settori.

L'ipotesi della fusione a tre, Iride, Enia ed Hera, che è parsa possibile fino al 2008, rispondeva al bisogno di un consolidamento territoriale e all'attivazione di nuove sinergie industriali nel settore dei servizi ambientali, particolarmente sviluppato dalle imprese emiliano-romagnole all'avanguardia nella filiera del *waste to energy* (smaltimento in discarica e recupero di biogas o smaltimento attraverso termovalorizzazione e produzione di energia elettrica e calore). L'interruzione della trattativa con Hera ha chiuso il tentativo di costruire un soggetto nazionale in grado di contendere ad A2A il primato tra le multiutilities nazionali, riducendo la portata del cambiamento immaginato. La fusione Iride ed Enia ha rispettato la necessità strategica del gruppo ligure-piemontese di ridisegnare il proprio carattere territoriale, andando a valorizzare il potenziale di generazione energetica presso un'utenza diffusa e fortemente fidelizzata; inoltre la taglia superiore di Iren consente oggi migliori economie nell'approvvigionamento di gas (funzionale per alimentare le centrali e servire l'utenza locale) attraverso una contrattazione più incisiva con i fornitori e in futuro margini industriali più rilevanti grazie agli investimenti negli impianti di rigassificazione.

Iren è oggi la terza multiutility nazionale per dimensioni dopo A2A ed Hera, con oltre 3 miliardi di euro di fatturato annuo, al punto che la fusione con Enia sembra solo il primo passo in direzione del consolidamento del nuovo polo industriale sul mercato nazionale.

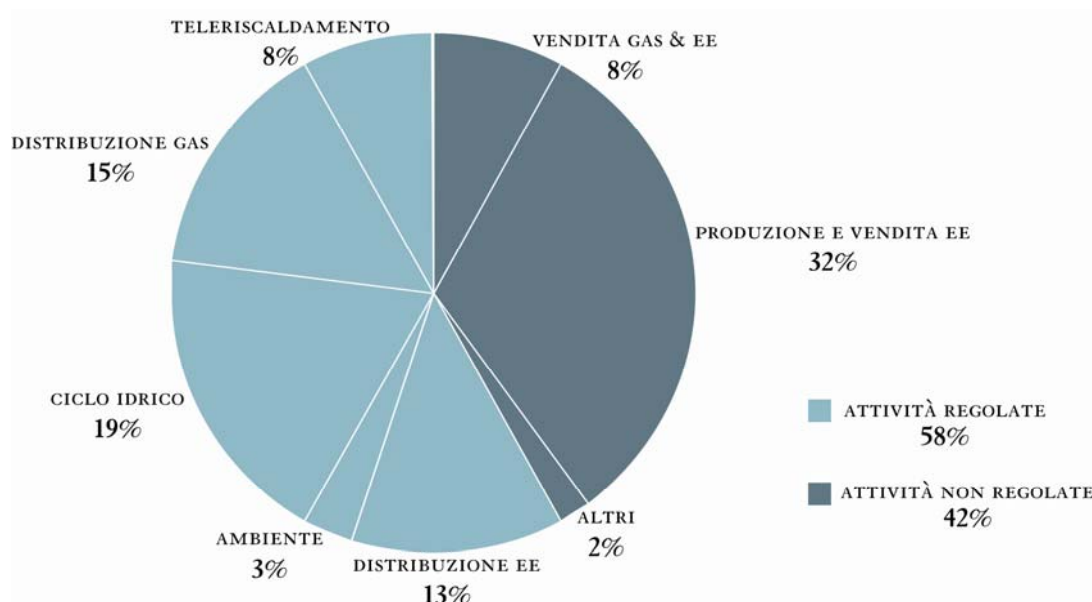


Principali gruppi multi utilities nazionali – Fonte: www.gruppoiren.it

Il nuovo gruppo, composto da circa 5.000 addetti, è attivo nei settori dell'energia elettrica, gas e teleriscaldamento, del servizio idrico integrato e dell'ambiente, dei servizi di pubblica utilità (telecomunicazioni, illuminazione pubblica, servizi semaforici, *facility management*), con oltre 1,9 milioni di clienti nel settore energetico e oltre 2,4 milioni di abitanti nel ciclo idrico e ambientale.

Ragionando sulla composizione delle attività svolte da Iren si nota innanzitutto la presenza di una quota molto rilevante di attività non regolate, e dunque non soggette ai vincoli imposti dalla "Legge Ronchi" sugli affidamenti (42%), in gran parte costituiti dal portato dell'esperienza di Aem prima e di Iride Energia dopo. Il 45% del totale è rappresentato dalle attività di produzione e distribuzione di energia elettrica e circa il 23% dalla filiera del gas naturale, cui va aggiunto,

per completare il quadro del business energetico, circa un 8% rappresentato dal teleriscaldamento (attività in cui Iren è il primo operatore nazionale per volumetria servita e calore venduto). La restante parte del business è legata per quasi il 20% al servizio idrico integrato e il 3% al settore ambientale.

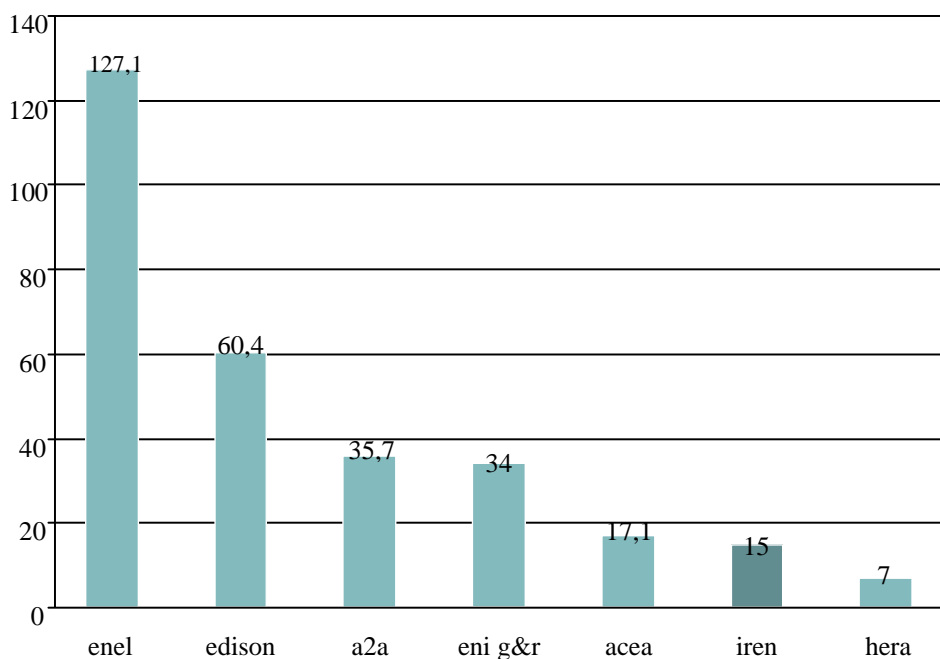


Energia e teleriscaldamento. La centrale di Torino Nord

La generazione di energia e di calore si avvale di 12 impianti idroelettrici (nelle province di Torino e Genova) e 6 impianti termoelettrici in cogenerazione (nelle province di Torino, Genova, Parma e Reggio Emilia) che contribuiscono ad abbattere le emissioni di CO₂ negli spazi urbani, grazie alla riduzione del consumo di gas naturale da riscaldamento domestico. In totale il Gruppo può far conto su circa 2.440 MW installati (1.500 MW attraverso centrali proprie e 940 MW attraverso le partecipate Edipower e Tirreno Power) e oltre 5 TWh prodotti nel 2009 (7,8 TWh considerando Edipower e Tirreno Power).

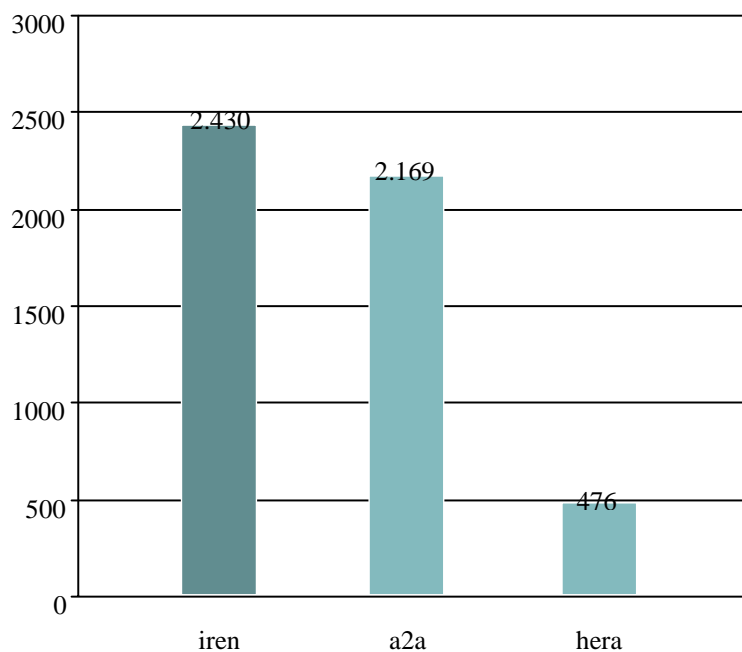
Nella vendita di energia elettrica Iren dispone di un portafoglio di oltre 643.000 Clienti e volumi gestiti, nel 2009, pari a oltre 15.000 GWh nel mercato libero, nel mercato vincolato e in borsa.

CASI DI STUDIO



Energia elettrica venduta (TWh) 2009

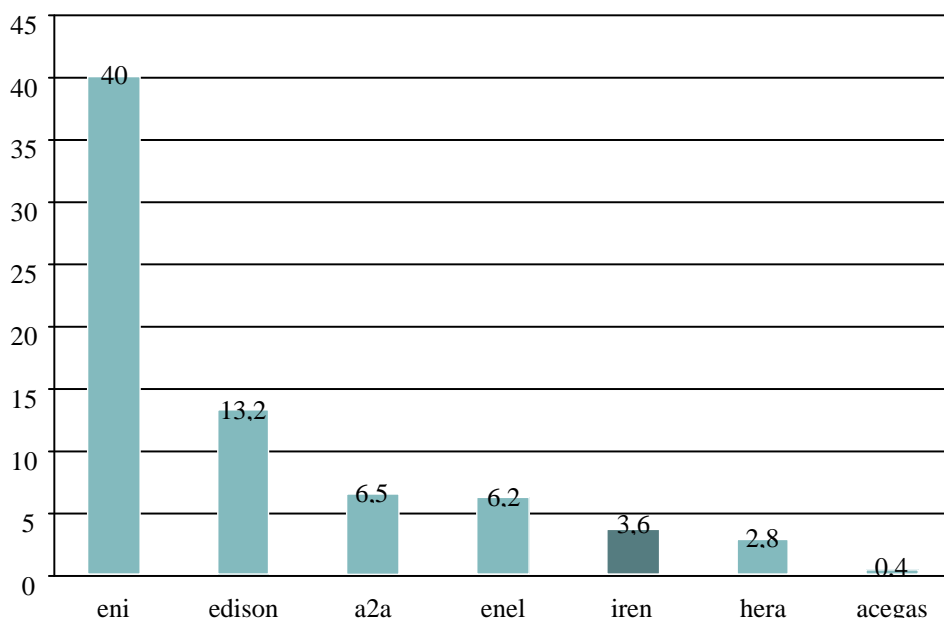
Tra il 2011 e il 2012 è in programma l'accensione della nuova centrale termoelettrica di Torino nord (Vallette) che contribuirà con 400 MW elettrici e 220 MW termici ad accrescere il potenziale generativo del gruppo. Questo impianto consentirà di sfruttare la combustione del gas per la produzione di energia elettrica, i gas di scarico generati dal processo alimenteranno un generatore di vapore in grado di co-generare ulteriore energia elettrica e calore per il teleriscaldamento. La messa in funzione della nuova centrale porterà Torino, già oggi la città più teleriscaldata d'Italia, ad avere una copertura pari al 55% dell'utenza totale (550.000 abitanti, che smetteranno gli impianti di riscaldamento autonomi con conseguente e drastica contrazione dell'emissione di CO2 in atmosfera). L'investimento garantirà ad Iren di consolidare la leadership raggiunta a seguito della fusione nel settore del teleriscaldamento in Italia. il Gruppo dispone di quasi 1000 chilometri di rete distribuiti nelle città di: Parma, Piacenza, Reggio Emilia, Torino e Genova e una capacità distributiva di 2.430 GWh di calore a circa 550.000 abitanti.



Calore venduto 2009 (GWh)

Gas naturale e impianti di rigassificazione OLT e LNG

Nella filiera del gas naturale Iren si posiziona al quinto posto in Italia per quantità vendute dopo i colossi nazionali e la multiutility A2A. L'approvvigionamento avviene attraverso contratti provenienti dal protocollo d'intesa sottoscritto con il gruppo Gazprom (accordo stipulato in passato da Enia e portato dalla fusione) e della partecipazione nelle società Sinergie Italiane e Plurigas (partecipazioni di Iride); nel 2009 il Gruppo Iren ha importato più di 2.725 milioni di metri cubi di gas.

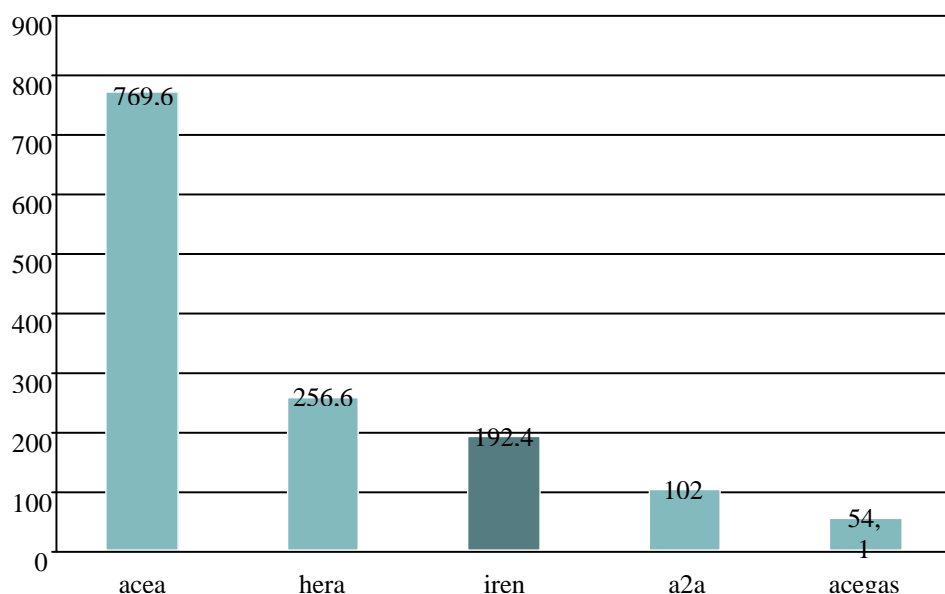


Gas venduto 2009 (mld mc)

Sul lato della vendita il Gruppo Iren ha gestito, nel 2009, un volume di circa 3,6 miliardi di metri cubi ed un portafoglio di più di 1,2 milioni di clienti. A metà del 2011 è prevista l'entrata in funzione del primo dei due impianti di rigassificazione su cui il Gruppo Iren, in *partnership* con imprese leader dell'energia, ha deciso di investire per accrescere la propria capacità di approvvigionamento, ridurre i costi della materia prima importata e insieme ridurre i vincoli di dipendenza nei confronti delle forniture oggi garantite principalmente da Russia, Libia e Algeria tramite gasdotti. Il rigassificatore *offshore* di Livorno (OLT) costruito da Iren in collaborazione con E.On uno dei più grandi gruppi energetici al mondo (presente in 30 paesi e con oltre 80 mld di euro di fatturato) avrà una capacità di rigassificazione di 3,75 miliardi di metri cubi all'anno (corrispondenti a circa il 4% dell'intero fabbisogno nazionale). In parallelo è prevista per il 2013 la costruzione del terminale di rigassificazione di Gioia Tauro, in collaborazione con Sorigenia attraverso una joint venture paritetica al 70% della Lng MedGas. A regime il terminale avrà una capacità massima di rigassificazione di 12 miliardi di metri cubi di gas naturale, pari ad oltre il 10% della domanda nazionale di gas attesa e contribuirà a ridurre significativamente la dipendenza dalle importazioni dai paesi collegati con gasdotti.

Servizio idrico integrato e la Nuova Mediterranea delle Acque

Il Gruppo Iren svolge le attività del servizio idrico integrato in Emilia Romagna (province di Parma, Piacenza e Reggio Emilia), in Liguria (province di Genova, Imperia e Savona), in Piemonte (province di Alessandria, Asti e Vercelli), in Sicilia (province di Enna e Palermo) ed in Toscana (province di Livorno, Pisa e Siena) servendo oltre 2,4 milioni di abitanti. Nel corso del 2009 il Gruppo ha distribuito circa 192 milioni di metri cubi di acqua²⁶ posizionandosi al terzo posto assoluto in Italia dopo Acea ed Hera.

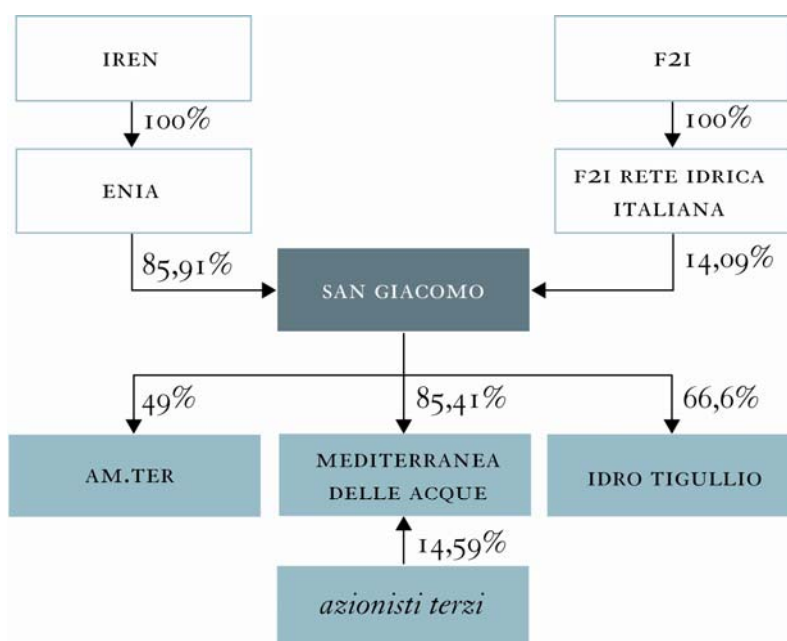


Volumi distribuiti 2009 (mln mc)

Il nuovo quadro normativo impone al settore una progressiva uscita dei soci pubblici dalle quote detenute nelle imprese affidatarie dei servizi e l'avvio di nuove gare ad evidenza pubblica sul territorio nazionale il Gruppo Iren ha dato continuità al processo di riorganizzazione di delle

²⁶ Somma della distribuzione di Iride Acqua e Gas più Enia spa

attività idriche precedentemente avviato da Iride stringendo un accordo con F2i, fondo di investimento infrastrutturale (partecipato dalla Cassa Depositi e Prestiti) per rilevare il capitale della controllata Mediterranea delle Acque. L'operazione ha previsto la liquidazione della partecipazione detenuta da Veolia in Mda e la sua sostituzione con un partner finanziario, allo scopo di realizzare gli investimenti previsti dal Piano d'Ambito dell'Ato Genovese, e soprattutto proporsi come forte concorrente alle future gare per la gestione di servizi in altri ambiti territoriali. Gli affidatari del SII genovese Mda, Idrotigullio spa e Amter spa (tutte partecipate di Iride) confluiranno tutti nella Nuova Mediterranea delle Acque (oggi denominata San Giacomo spa). La concentrazione nella società San Giacomo/Nuova Mediterranea delle Acque delle partecipazioni relative alla gestione del servizio idrico consentiranno di realizzare efficienze operative ed economiche e la realizzazione di interventi di estensione e potenziamento delle reti idriche e della dotazione impiantistica territoriale.



La strategia adottata per la Nuova Mediterranea delle Acque costituisce una direttrice di sviluppo che con tutta probabilità andrà ad affermarsi in misura crescente all'interno del settore delle utility italiane. La possibilità di affidare parti del capitale ad investitori finanziari offre elementi di stabilità e la possibilità di accrescere il potenziale di investimento delle ex municipalizzate mantenendo forte la connotazione territoriale di origine.

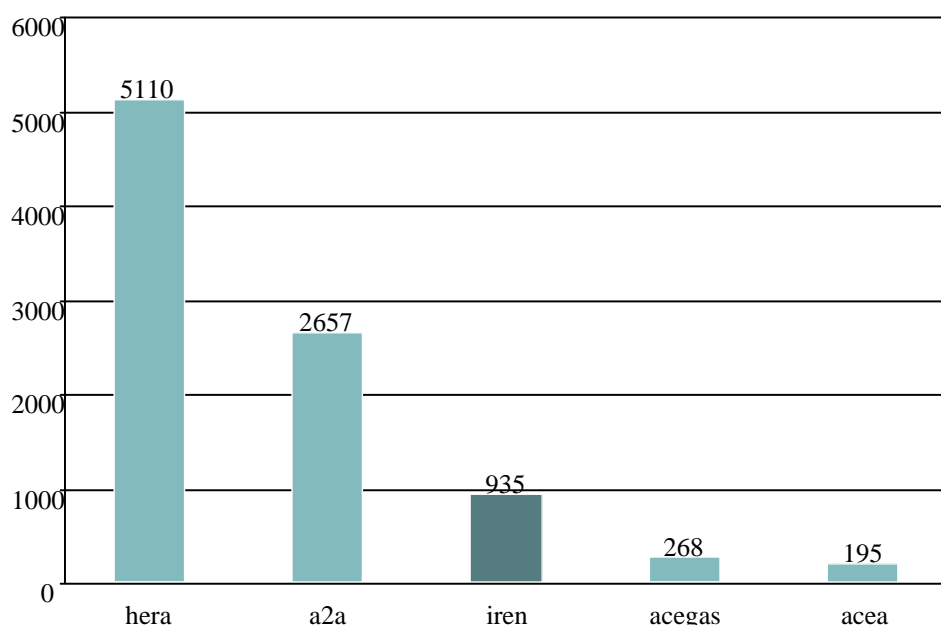
Ambiente e il Polo Ambientale Integrato di Parma

Nell'area di business ambiente, Iren raccoglie il patrimonio di esperienza proveniente dalla componente emiliana del Gruppo. Svolge il servizio di raccolta dei rifiuti urbani e assimilati per 111 Comuni e serve un bacino di oltre 1.200.000 abitanti. La gestione dei rifiuti è regolata da convenzioni di affidamento stipulate con le Autorità di Ambito territoriali.

I rifiuti gestiti nel corso del 2009 hanno raggiunto le 935.000 tonnellate trattate nel sistema impiantistico del Gruppo (al terzo posto in Italia dopo Hera e A2A) che comprende 2 termovalorizzatori per la produzione di energia elettrica e calore per il teleriscaldamento dai rifiuti non utilmente recuperabili, 2 discariche controllate, 11 impianti di trattamento e un impianto di selezione.

Il principale investimento prodotto negli ultimi anni da Enia (oggi Iren Ambiente) è rappresentato dal Polo Ambientale Integrato di Parma (PAI) di cui è prevista l'apertura nel 2012. Si tratta di un centro di nuova concezione che comprende impianti di trattamento meccanico biologico dei residui della raccolta differenziata, un termovalorizzatore cogenerativo

per lo smaltimento dei rifiuti e la produzione di energia termica per il teleriscaldamento, un impianto di trattamento e recupero di rifiuti speciali, autorimesse e officine per i mezzi adibiti alla pulizia e alla raccolta dei rifiuti. Il termovalorizzatore sarà in grado di produrre energia elettrica per circa 75.000 cittadini ed energia termica per circa 38.000 abitanti. Il completamento del Polo Ambientale Integrato consentirà alla provincia di Parma di raggiungere l'autonomia nello smaltimento dei rifiuti urbani, l'investimento completerà la presenza di termovalorizzatori nel territorio emiliano portando gli impianti a tre unità, con conseguente sviluppo del settore dello smaltimento e del teleriscaldamento.



Rifiuti trattati 2009 (Ktons)

Assetto organizzativo e corporate governance

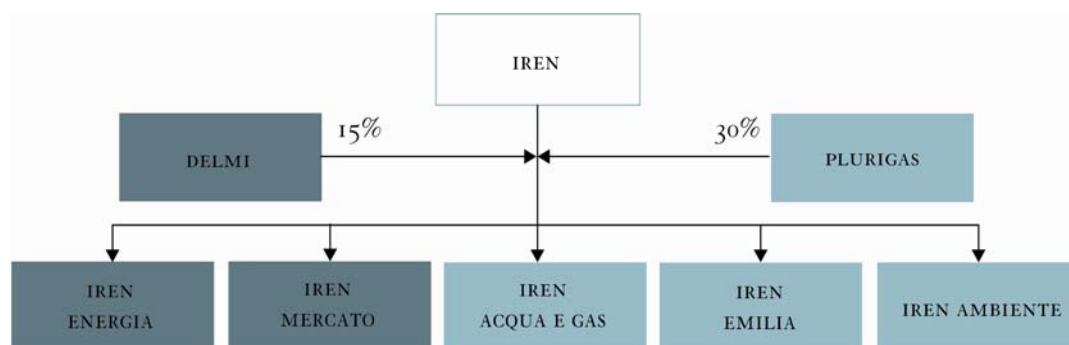
La struttura organizzativa di Iren è il prodotto di una lunga mediazione tra due diverse concezioni di organizzazione di impresa che ha dovuto tenere conto non solo della incorporazione di una nuova società, col conseguente aumento di capitale, ma anche della presenza di una nuova area di business portata in dote da Enia, il *waste* o servizio ambientale.

La mediazione raggiunta ha previsto la costituzione di una *holding* industriale quotata, Iren spa, per il coordinamento delle attività dell'intero Gruppo, delle linee guida strategiche, degli indirizzi gestionali, l'allocazione delle risorse e il coordinamento dei diversi settori di *business*. A presidio dei quali, mutuando in parte lo schema di Iride, sono state create cinque società di primo livello che, attraverso strutture organizzative proprie, agiscono nei rispettivi settori di mercato, direttamente e tramite società controllate o partecipate:

- *Iren Acqua e Gas*. Evoluzione di Iride Acqua e Gas, che raccoglie le società e le partecipazioni nel settore del servizio idrico integrato per l'intero gruppo.
- *Iren Mercato*. La società che si occupa dell'approvvigionamento, dell'intermediazione e la vendita di energia elettrica, gas e calore e nella gestione del servizio clienti, ed è inoltre responsabile dei progetti di sviluppo nel settore della rigassificazione (OLT e LND).
- *Iren Ambiente*. Raduna gli impianti di trattamento e smaltimento dei rifiuti, di generazione di energia elettrica e calore e di produzione di biogas presenti sul territorio emiliano.
- *Iren Emilia*. Reti gas coordinamento società territoriali, la seconda società del Gruppo che

raccoglie le attività di Enia e in particolare si occupa di gestire e organizzare la distribuzione del gas metano, della raccolta e spazzamento dei rifiuti e dell'igiene ambientale sul territorio emiliano, e coordina anche l'attività delle società territoriali dell'Emilia Romagna per la gestione operativa del ciclo idrico integrato, delle reti elettriche e del teleriscaldamento.

- *Iren Energia*. Derivata da Aem Torino prima e da Iride Energia, e rappresenta la componente torinese del Gruppo, si occupa della gestione degli impianti di generazione elettrica e di calore e del coordinamento delle attività di servizio alla pubblica amministrazione.



Il lungo processo di concertazione sugli assetti di potere e controllo all'interno dell'impresa ha portato ad uno schema solo in parte innovativo rispetto agli assetti pre-esistenti la fusione. Si nota, ad esempio, la volontà di distribuire le sedi operative del Gruppo tra le città, e dunque almeno in parte tra le *core competences* delle cinque imprese che hanno contribuito alla nascita di Iren (Aem Torino, Amga Genova, Tesa Piacenza, Agac Reggio Emilia e Amps Parma), rimarcando il criterio della forte territorialità che contraddistingue le public utilities italiane e il peso di ciascuna di esse all'interno dell'azionariato. La sede legale di Iren è stata assegnata a Reggio Emilia, le sedi operative di Iren Mercato e Iren Acqua e Gas a Genova, a Parma si trova la sede Corporate, a Piacenza quella di Iren Ambiente e a Reggio Emilia Iren Emilia. Torino ha preservato, oltre al controllo, anche la sede della società Iren Energia insieme alle concessioni in vigore sui servizi specialistici per la pubblica amministrazione (Iride Servizi).

Il modello di *corporate governance* scelto si basa su un consiglio di amministrazione composto da 13 membri (7 scelti da Finanziaria Sviluppo Utilities - FSU, la società costituita con quote paritetiche da Torino e Genova; 4 dagli azionisti di Enia; 2 della minoranza). Il Comitato Esecutivo è presieduto dal presidente del consiglio di amministrazione²⁷ (nominato da FSU e dalla Città di Genova), con delega sul coordinamento e la nomina della maggioranza degli amministratori delle società operative di stanza a Genova (Mercato e Acqua e Gas). Fanno parte del comitato esecutivo il vicepresidente (Enia), l'amministratore delegato²⁸ (FSU, Città di Torino) con poteri di controllo su Iren Energia e le sue controllate, e il direttore generale²⁹ (Enia) con facoltà di determinare le scelte e gli indirizzi gestionali di Iren Emilia e Iren

²⁷ Al presidente sono attribuiti inoltre le direzioni: relazioni istituzionali ed esterne

²⁸ Preside inoltre alle direzioni: shared services, legale societario, personale, organizzazione, progetti speciali, risk management, acquisti e appalti, comunicazione e immagine, corporate compliance officer, corporate social responsibility, internal audit.

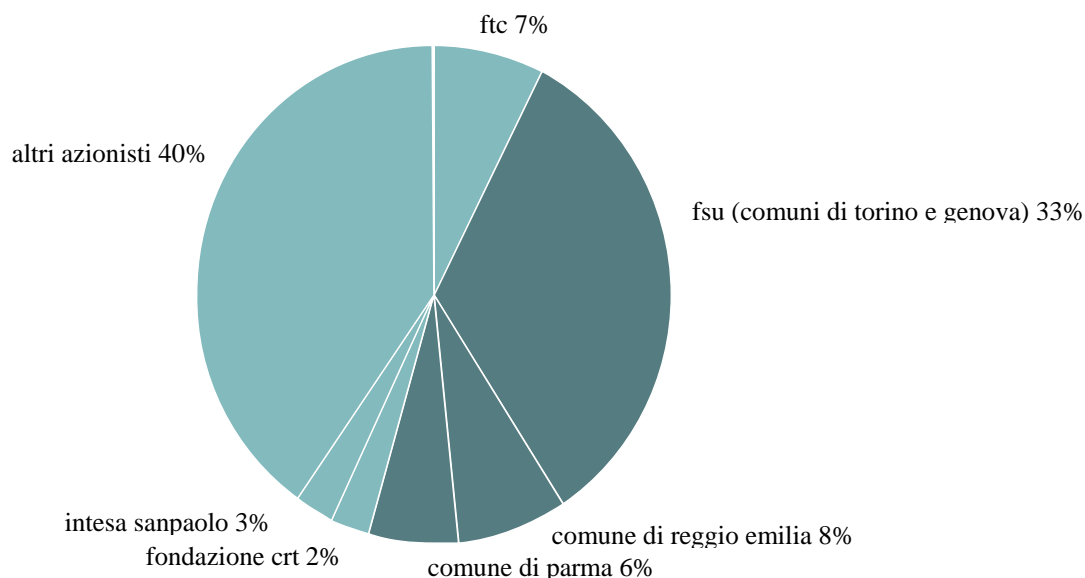
²⁹ Il Direttore Generale gestisce le direzioni/staff che hanno sede a Parma: amministrazione, finanza, controllo di gestione, investor relations, pianificazione strategica, sistemi informativi e telecomunicazioni, M&A (fusioni e acquisizioni), gestione delle società partecipate attive in settori diversi da quelli in cui operano le società di primo livello: "Mercato", "Settore Idrico e Gas", "Energia", "Servizi tecnologici"; ove esistente come società di primo livello, società di primo livello "Reti gas e Coordinamento SOT" e la società di primo livello "Ambiente". (Iren, Corporate Governance 2010)

Ambiente.

Per assicurare unità e stabilità di indirizzo, gli azionisti di controllo, FSU e i Comuni del Patto Enia – 61 Soci pubblici in tutto che rappresentano il 55,2% del capitale sociale di Iren – hanno sottoscritto il 28 aprile 2010 un Patto parasociale. Un passaggio di questo documento mostra in controluce due questioni di assoluta rilevanza che sono state nei mesi precedenti materia di scontro all'interno di Iride:

Nell'ambito del Patto in data 28 aprile 2010 tutti gli Aderenti ad eccezione dei Comuni di Canossa, Luzzara, Guastalla e Viano hanno convenuto [...] che il capitale sociale della Società Post Fusione sia detenuto in maniera rilevante e non inferiore al 51% da soggetti pubblici e (ii) di votare favorevolmente a tale proposta di modifica.

Nello statuto è inoltre presente il vincolo del 5% come quota massima di possesso azionario da parte di soggetti privati. Poiché la sottolineatura sulla maggioranza pubblica appare in netto contrasto con quanto previsto dalla “Legge Ronchi” per le società concessionarie di servizio pubblico locale, è ragionevole attendersi in futuro un nuovo intervento sullo statuto per ripristinare un grado di coerenza superiore tra i vincoli imposti dalla legge e quelli che lo statuto pone alla partecipazione azionaria di privati. In questo senso il vincolo del 5% di cui si diceva potrebbe aprire interessanti scenari in direzione della nascita della prima public company per la gestione dei servizi pubblici in Italia. La nuova configurazione azionaria dopo la fusione prevede la presenza dei Comuni di Genova e Torino (FSU) al 33,3% e un'ulteriore quota in possesso del Comune di Torino che rappresenta il oltre il 7%.



Scenari

La nascita di Iren accresce il divario fra le monoutilities locali partecipate dal Comune di Torino e il nuovo Gruppo multiutilities del nord-ovest.

Iren modifica il carattere di territorialità della local public utilities, incide sul concetto di locale e sui rapporti tra proprietà dell'impresa e controllo manageriale. La presenza nell'azionariato di diversi soggetti pubblici, nessuno dei quali possiede le quote necessarie a esercitare un controllo diretto sull'impresa, fa sì che il ruolo del Comune si diversifichi dal passato, stretto tra due opposte esigenze: sostenere la crescita dell'impresa e il suo valore sul mercato (in qualità di azionista) ma anche sostenere una vantaggiosa distribuzione degli investimenti sul proprio territorio (in qualità di stakeholder territoriale). Gli attori pubblici, in sintesi,

mantengono un presidio forte e legittimo sull'evoluzione degli assetti proprietari, ma devono necessariamente confrontarsi con le dinamiche di un mercato in grado di sostenere, o deprimere, gli investimenti.

La nascita di Iren è in realtà il primo passo di un processo destinato a ulteriori sviluppi. Il processo di fusione che ha ridisegnato la geografia interna a Iren appare sempre di più come un risultato parziale, destinato a ulteriori modificazioni. L'accordo mancato con Hera ha comunque consentito di fare nascere un soggetto industriale completo, in grado di operare su tutti i principali mercati di servizio pubblico locale. Sul lato del mercato energetico, nei prossimi mesi l'evoluzione della partita Edipower, con le ipotesi di scioglimento della società e suddivisione degli asset tra i soci, potrebbe aprire alcuni spazi all'ulteriore potenziamento di Iren nella generazione elettrica; parallelamente il duro confronto in atto tra A2A e Edf sul controllo di Edison potrebbe dare vita a un nuovo assetto del settore, prospettando nuove operazioni e aggregazioni.

Salvo l'emergere di alcune opportunità, il Gruppo si dedicherà alla riorganizzazione interna e alla valorizzazione delle sinergie previste (circa 70 milioni di euro l'anno) e alla calibrazione del modello di governo prescelto. Come evidenziato in precedenza una parte consistente del futuro di questo nuovo aggregato sta nella capacità di coordinare le diverse attività e di valorizzare i caratteri multi-territoriali dell'impresa pur mantenendo una regia forte sui processi e sulle decisioni strategiche. I conflitti deflagrati negli ultimi mesi all'interno dell'azionariato di Acea e di A2A, così come il lungo dibattito interno alla stessa Iride tra Genova e Torino sull'opportunità della fusione, hanno determinato lunghe fasi di impasse decisionale e rischiano in taluni casi di compromettere lo sviluppo delle imprese. Due elementi spingono a credere che il nuovo aggregato, oggi più che in passato, stia investendo nella direzione di un governo forte dei processi: l'assetto di governance prescelto tende a mediare tra una struttura verticistica come quella emiliana e la gestione decentrata sulle Caposettore su cui si articolava Iride. Rispetto a quest'ultima, infatti, la *holding* centrale è stata potenziata nell'organico, passando da 50 a circa 270 persone, e nelle funzioni, con un ampliamento delle Direzioni aziendali e il compito di mantenere il coordinamento delle attività dell'interno Gruppo.

In seconda battuta, sono cresciute le possibilità di produrre sinergie interne tra settori di *business*. La filiera del *waste to energy*, la cogenerazione virtuosa, e il teleriscaldamento sono esempi di sinergie rese possibili solo dalla capacità di mettere a sistema le conoscenze nella gestione del ciclo ambientale, le tecnologie per il recupero dei gas, la gestione degli impianti e delle reti energetiche.

L'instabilità del quadro normativo e la necessità che la quota pubblica nei gruppi quotati debba scendere al 30% entro il 2015 è un vincolo destinato a influenzare le prossime scelte, a partire dal settore dell'igiene ambientale le cui concessioni rischiano di scadere nel 2011. Da questo punto di vista l'operazione di San Giacomo spa su Mediterranea delle Acque spa può essere presa ad esempio come strategia innovativa per valorizzare le partecipazioni del Gruppo, rispettando i vincoli definiti dalla liberalizzazione. Il coinvolgimento del fondo F2i e la possibilità che quest'ultimo salga al 40% delle quote garantisce ad Iren nuove risorse per investimenti e possibilità di allargare l'operazione ad altre società nell'orbita del Gruppo, a partire da Società Acque Potabili spa posseduta in partecipazione con Smat.

L'ipotesi che partner finanziari possano sostenere lo sviluppo di business regolati offrirebbe al Comune di Torino una *exit strategy* di alto livello per mantenere nelle società che partecipa le concessioni in essere, sia sulla distribuzione del gas che sul servizio idrico integrato. La crescita di Iren all'interno dei principali settori di servizio pubblico locale e l'approssimarsi delle scadenze imposte dalla "Legge Ronchi" porteranno in ogni caso l'azionista a riconsiderare il perimetro delle proprie partecipazioni.

Torino Nord Ovest srl impresa sociale è il centro fondato dall'Associazione Torino Internazionale per svolgere attività di studio, consulenza, valutazione e proposta nel campo della ricerca socioeconomica. Luogo di elaborazione di saperi applicabili e circolazione di idee, Torino Nord Ovest si propone di accrescere l'informazione e favorire il dibattito qualificato sui principali temi dell'agenda locale, ancorandoli a una produzione originale di dati, analisi, visioni.

Il centro fotografa e approfondisce una pluralità di aspetti e settori – dall'economia al lavoro, dalle reti territoriali allo sviluppo locale e urbano, dalle rappresentanze alla cultura – con due punti fermi: la specializzazione territoriale nel nordovest italiano, dove si trovano le realtà più produttive e le forze più innovatrici del paese, e l'indagine dei fenomeni sociali ed economici nella loro reciproca relazione.

www.torinonordovest.it

info@torinonordovest.it

Bibliografia

A.A.STER (2006) "Dal municipalismo alla rete competitiva. Le utilities e la loro rappresentanza nelle piattaforme competitive territoriali", in collaborazione con Confservizi e Unicredit Banca d'Impresa, Milano

Agici Finanza d'Impresa (2003), *Le local utilities quotate in Borsa*, Collana Studi di settore, Agici, Milano

Agici Finanza d'Impresa, Accenture (2007), *Osservatorio 2007 sulle alleanze e Strategie delle Utilities in Italia e in Europa*, Rapporto 2007, Milano

Adam Smith Society, Istituto Bruno Leoni (2005) *Convincere i riottosi*

Arthur D. Little (2001), *L'evoluzione del mercato multiutility in Italia*, Rapporto di ricerca

Axteria, *Il settore delle utilities nel contesto europeo*, rapporto di ricerca, giugno 2009

Banca Intesa - Servizio Studi e Ricerche (2006), *Servizi pubblici locali Monitor n.12/2006*

Berta, G. (2008), *La questione settentrionale. Economia e società in trasformazione*, Feltrinelli, Milano

Bolchini, P. (1999), *Storia delle aziende elettriche municipali*, Laterza, Bari

Bonomi, A. (2008), *Il rancore. Alle radici del malessere del nord*, Feltrinelli, Milano

Borelli, G. (2005) (a cura di) *La politica economica delle città europee. Esperienze di pianificazione strategica*, FrancoAngeli, Milano

Borgonovi, E. (2005), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano

Bruti Liberati, E., Fortis, M. (2001), (a cura di) *Le imprese multi-utility. aspetti generali e prospettive dei settori a rete*, Fondazione Edison-Il Mulino, Bologna

Cassese, S. (1992), "La regolamentazione dei servizi di pubblica utilità in Italia", *L'Industria*, (2), 1992, pp. 167

Chiri, S. (2004), *Le caratteristiche economiche delle infrastrutture e dei servizi locali di pubblica utilità*, in Termini V. (2004), *Dai Municipi all'Europa. La trasformazione dei servizi pubblici locali* (a cura di), Il Mulino, Bologna

Coltorti, F., Giavazzi, F., Vitale, M., (2005) *Indirizzi di governo per le società a controllo comunale. Una governance per le società a controllo comunale*, Civicum, Milano

Confservizi-Nomisma (2007), La Competitività delle imprese pubbliche locali. Rapporto 2007 in collaborazione con UniCredit Banca d'Impresa

Cristofoli, D., Valotti, G. (2008) Lo stato imprenditore tra politica e management. Primo rapporto sui cda delle public utilities, SDA-Bocconi, Milano draft

De Vicenti C., Vigneri A. (2006), Le virtù della concorrenza. Rapporto di ricerca Astrid, Il Mulino, Bologna

Dogliani, P., Gaspari O. (a cura di), L'Europa dei comuni. Origini e sviluppo del movimento comunale europeo dalla fine dell'Ottocento al secondo dopoguerra, Donzelli, Roma 2003.

Elefanti M. (2006), L'evoluzione delle imprese pubbliche locali, Fondazione Edison, Il Mulino, Bologna

Elefanti, M. (2003), La liberalizzazione dei servizi pubblici locali, Milano, Egea,

Fabrizi C. (2006), I servizi pubblici locali. Inquadramento normativo, Quaderni del laboratorio sui servizi a rete, Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli, Luiss, Roma

Fazioli, R. (2006) Qualità e imprenditorialità nei s.p.l.: le opzioni di Politica Locale per il riposizionamento strategico delle partecipazioni comunali, relazione convegno Torino 15.11.2006

Fazioli, R. (2002), La liberalizzazione dell'offerta di servizi pubblici locali orientata all'efficienza di risultato, Laboratorio Utilities Enti Locali, www.luel.it

Fazioli, R. (2001) Modelli di privatizzazione e strategie di riposizionamento delle imprese pubbliche locali, relazione presso l'Università di Udine

Fazioli, R., Da Rin, B. et alii (2006), Rapporto sui servizi pubblici locali in Italia. I servizi pubblici locali italiani fra riforme, privatizzazioni e tentativi di liberalizzazione, draft

Fellegara, A. (2006), Strutture organizzative e gestionali delle imprese pubbliche locali tra nuovi assetti di governance societaria e percorsi di sviluppo industriale, in Elefanti M. L'evoluzione delle imprese pubbliche locali il caso ENIA, Fondazione Edison, Il Mulino, Bologna

Fondazione CIVICUM e Ufficio Studi Mediobanca (2008), Le Società controllate dai maggiori Comuni italiani: bilanci, rapporto di ricerca, Milano

Fondazione CIVICUM e Ufficio Studi Mediobanca (2007), Le Società controllate dai maggiori Comuni italiani: bilanci, rapporto di ricerca, Milano

Fondazione CIVICUM e Ufficio Studi Mediobanca (2006), Le Società controllate dai maggiori Comuni italiani, rapporto di ricerca, Milano

BIBLIOGRAFIA

Fraquelli, G., Piacenza M., Vannoni D. (2004), Scope and scale economies in multi-utilities: evidence from gas, water and electricity combinations, *Applied Economics*, 36:18, Routledge, London

Gavana G., Osculati F., Zatti A. (2006), Il capitalismo municipale. Le esternalizzazioni fredde e qualche rimedio, working paper presentato alla conferenza “Servizi pubblici. Nuove tendenze nella regolamentazione nella produzione e nel finanziamento”, Pavia 14-15 settembre 2006

Gaspari O. (1998), *L'Italia dei Municipi. Il movimento comunale in età liberale (1879-1906)*, Donzelli, Roma

Gaspari O. (2000), Dal monopolio, alla municipalizzazione, alla liberalizzazione dei servizi pubblici: le tappe di un processo di sviluppo nel quadro della storia del movimento comunale, relazione alla Seconda Conferenza Nazionale dei Servizi Pubblici Locali, 3-4-5- ottobre 2000, Milano

Gendron, R. (2006), “Forging Collective Capacity for Urban Redevelopment: Power To, Power Over or Both?” (p 5-22) *City & Community* 5:1 March 2006

Giannetto, M. (2004), Dal credito comunale e provinciale alle municipalizzate dei servizi pubblici: la finanza locale nel dibattito tra centralismo e autonomia, in Termini (a cura di). *Dai Municipi all'Europa. La trasformazione dei servizi pubblici locali* (a cura di), Il Mulino, Bologna

Giavazzi F., Penati A., Tabellini G. (1998), *Liberalizzazione dei mercati e privatizzazioni*, Il Mulino, Bologna

Gilardoni, A., Lorenzoni, G. (2003), *Public utilities locali*, Egea Milano

Gruppo Amiat, *Bilancio di esercizio e Bilancio consolidato (2007 – 2008 – 2009)*

Gruppo Bancario Capitalia (2005), *Lucky Town – Il sistema delle local utility in Italia*, a cura di Antonelli, L., Camerino, S., Carriero, A., Perretti M., Torchio L., MCC, Roma 2005.

Gruppo Gtt, *Bilancio consolidato (2007 – 2008 – 2009)*

Gruppo Iride, *Bilancio consolidato (2007 – 2008 – 2009)*

Gruppo Iren, *Company profile*, 2010

Gruppo Smat, *Bilancio di esercizio e Bilancio consolidato (2007 – 2008 – 2009)*

Lascoumes, P., Le Gales, P. (2007) Introduction: Understanding Public Policy through Its Instruments. From the Nature of Instruments to the Sociology of Public Policy Instrumentation, *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Vol. 20, No. 1, January 2007 (pp. 1–21), Blackwell, Oxford

Le Galès, P. (1995b), *Urban regime and urban governance. Towards a sociological view*, comunicazione a l'ECPR, Bordeaux, draft

Le Galès, P. (1998), La nuova political economy delle città e delle regioni, in Stato e mercato n. 52 aprile 1998, pp 53-91, Il Mulino, Bologna

Le Galès, P. (2001), Urban governance and policy networks: on urban political boundness of political networks. A French case study, Public administration, Vol. 79, 1/2001, Blackwell

Le Galès, P. (2002), European cities. Social conflicts and governance, Oxford Univeristy press, trad. it Le Gales P., (2006) Le città europee. Società urbane, globalizzazione, governo locale, Il Mulino, Bologna

Lorrain, D. (2005) Urban capitalisms: European models in competition, Volume 29.2 June 2005 231–67 International Journal of Urban and Regional Research, Blackwell, Oxford

Magnier, A., Russo, P. (2002) Sociologia dei sistemi urbani, Il Mulino, Bologna

Massarutto, A. (2008), Prolegomeni per ogni futuro progetto di fusione tra utilities, draft

Marini, D., Oliva, S. (2008), (a cura di) Nord Est 2008. Rapporto sulla società e l'economia, FondazioneNordEst

Melis, G. (2004), La vicenda dei servizi pubblici locali in Italia all'inizio del '900, in Termini V. (2004), Dai Municipi all'Europa. La trasformazione dei servizi pubblici locali (a cura di), Il Mulino, Bologna

Nomisma (2005) Gli effetti del DDL Finanziaria 2006 sui servizi pubblici locali, a cura di Da Rin B. e Santella, M., Bologna

Nomisma (2005), Il controllo degli enti locali nelle utilities a cura di Da Rin, B. e Santella, M., Bologna

Nomisma (2005) Osservatorio economico e finanziario. Competitività delle local utilities quotate, in collaborazione con Confservizi e UniCredit Banca d'Impresa Novembre 2005, Bologna

Nomisma (2007), La competitività delle Imprese Pubbliche Locali 2007 (estratto), in collaborazione con Confservizi e Unicredit Banca d'Impresa

Osculati, F., Visco Comandini V. (2000), La privatizzazione dei servizi pubblici local, Giuffrè, Napoli

Pichierri, A. (2002), la regolazione dei sistemi locali, Mulino, Bologna

Pichierri, A. (1997), Città Stato. Economia e politica del modello anseatico, Marsilio, Venezia

Pichierri, A., Berta, G. (2007) (a cura di) Libro bianco per il Nord Ovest. Dall'economia della manifattura all'economia della conoscenza, Marsilio, Venezia

BIBLIOGRAFIA

Quadrio Curzio, A., Fortis, M. (2000), *Le liberalizzazioni e le privatizzazioni dei servizi pubblici locali*, Fondazione Edison, Il Mulino, Bologna

Salini, M. (2001), *Lo sviluppo delle imprese multiutility*, Energia 2/2001, ENI S.p.A., Roma

Sapelli, G. (2005), *La trasformazione delle società di proprietà comunale: eterogenesi dei fini e rimedi di governance*, *Amministrare XXXVI*, n. 1/2, gennaio-agosto 2006, Mulino, Bologna

Termini V. (2004), *Dai Municipi all'Europa. La trasformazione dei servizi pubblici locali* (a cura di), Il Mulino, Bologna

Trento, S. (2004), *Privatizzare le aziende pubbliche locali: perché e come*, in Termini V. (2004), *Dai Municipi all'Europa. La trasformazione dei servizi pubblici locali* (a cura di), Il Mulino, Bologna

Tosatti G. (2004), *L'applicazione della legge per la municipalizzazione dei pubblici servizi*, in Termini V. (2004), *Dai Municipi all'Europa. La trasformazione dei servizi pubblici locali* (a cura di), Il Mulino, Bologna

Ufficio Studi Mediobanca e Fondazione Civicum (2006), *Le società controllate dai Comuni di Milano, Napoli, Roma e Torino*, *Amministrare XXXVI*, n. 1/2, gennaio-agosto 2006, Mulino, Bologna

Unioncamere (2007), *Le società partecipate dagli enti locali. Rapporto di ricerca*

Valotti, G. (2006), *Nuovi modelli di corporate governance per le public utilities locali*, in Elefanti M. *L'evoluzione delle imprese pubbliche locali il caso ENIA*, Fondazione Edison, Il Mulino, Bologna

Interventi

collana di sociologia, senza peer review

Il comitato scientifico dell'area di sociologia è composto da:
Alessandro Cavalli, Franco Rositi, Giovanni Sgritta

1. Sandro Baraggioli, *Dinamiche di trasformazione delle Public Utilities a Torino, 2011 - stampa*

Il catalogo Ledizioni è consultabile online: www.ledizioni.it