

i quaderni di  
**.net**

Supplemento al  
n. 33/2004 di Net

# Strategie e governance delle imprese toscane di pubblica utilità

*Progetto cofinanziato  
dal Ministero delle Attività Produttive*



**CISPEL Confservizi TOSCANA**  
confederazione nazionale  
dei servizi

*edizioni*  
**AIDA**  
FIRENZE

# .net

# **i quaderni NET**

Supplemento al n. 33/2004 di Net  
Aut. n. 4472 del 6.4.1995  
del Tribunale di Firenze

**Coordinamento redazionale**

Vanessa Prati  
Andrea Sbandati

**Periodico di Cispel Confservizi Toscana**



Confederazione italiana pubblici servizi

Via Alamanni, 41 - 50123 Firenze  
Tel. 055 211342 fax 055 282182  
[www.cispeltoscana.net](http://www.cispeltoscana.net)  
e-mail: [cispelto@cispeltoscana.net](mailto:cispelto@cispeltoscana.net)

**Direttore responsabile**

Lirio Mangalaviti

*edizioni*  
**AIDA**  
FIRENZE

**Progetto grafico e impaginazione**

AIDA srl  
Via Maragliano, 31a  
50144 Firenze  
tel. 055 321841  
fax 055 3215216  
[www.aidanet.com](http://www.aidanet.com)

**Stampa**

Next '99 - Campi Bisenzio (Fi)



# Strategie e governance delle imprese toscane di pubblica utilità

a cura di Andrea Paci  
Dipartimento di Scienze Aziendali  
Università degli Studi di Firenze

Progetto cofinanziato dal Ministero delle Attività Produttive  
e presentato dalla Giunta Regionale della Toscana nell'ambito  
dei programmi di intervento per la Tutela dei consumatori.  
“Servizi pubblici alla prova degli utenti: Osservatorio della Qualità”

ottobre 2004

## Il gruppo di ricerca

**ANDREA PACI** è Professore Straordinario di Economia e gestione delle imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze, dove insegna *Corporate Governance* nel Corso di Laurea Specialistica in Governo d'Impresa ed *Economia e Gestione delle Imprese II* nel Corso di Laurea in Economia Aziendale. Partecipa al Comitato Ordinatore del Master in Organizzazione Industriale delle Pubbliche Utilità presso la stessa Università, al Comitato scientifico di Cispel Confservizi Toscana e al Comitato scientifico della rivista *Management delle utilities*.  
(andrea.paci@unifi.it)

**CLAUDIO BECAGLI** è ricercatore di Economia e gestione delle imprese presso la Facoltà di Lettere e Filosofia dell'Università degli Studi di Firenze dove insegna Economia e gestione delle imprese dell'arte e dello spettacolo nel corso di laurea in Progettazione e gestione degli eventi e delle imprese dell'arte e spettacolo. Docente nel Master in Organizzazione Industriale delle Pubbliche Utilità presso la stessa Università. Per due anni è stato assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze aziendali dell'Università degli Studi di Firenze, con assegno finanziato da Publiservizi S.p.A.  
(claudio.becagli@unifi.it)

**PAOLO PANTANELLA** è borsista di ricerca presso l'Istituto Regionale per la Programmazione Economica della Toscana (IRPET), e docente nel Master in Organizzazione Industriale delle Pubbliche Utilità presso dell'Università degli Studi di Firenze. Per due anni è stato assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze aziendali dell'Università degli Studi di Firenze, con assegno finanziato da Publiservizi S.p.A.  
(pantanella@irpet.it)

**ANNA ROMITI** è docente di *Economia e gestione delle imprese II* nel Corso di laurea in Economia Aziendale (Pistoia) presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze e docente nel Master in Organizzazione Industriale delle Pubbliche Utilità presso la stessa Università. E' assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze aziendali dell'Università degli Studi di Firenze, con assegno finanziato da Centrale del Latte di Firenze Pistoia Livorno S.p.A. E' Presidente del Consiglio di Amministrazione della società Il Riccio S.r.l. - Ricerca e Consulenza per le Istituzioni e le Organizzazioni.  
(anna.romiti@unifi.it)

**MONICA GUALTIERI** è laureata in lingue presso la Facoltà di Lettere dell'Università degli Studi di Firenze. E' Consigliere di Amministrazione della società Il Riccio S.r.l. - Ricerca e Consulenza per le Istituzioni e le Organizzazioni.  
(segreteria@ilriccio.com)

**CHIARA CAPECCHI** è laureata in Economia Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze.

**CHIARA TORELLA** è laureata in Economia Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze.

# Premessa

Il processo di riorganizzazione dei servizi pubblici locali (SPL) ha subito nel corso degli ultimi anni una notevole accelerazione. Inserito in una più ampia rivoluzione delle politiche industriali italiane, i SPL si sono distinti per una riorganizzazione tesa al perseguimento di maggiore efficienza produttiva (aziendalizzazione), unita alla necessità di porre i consumatori al centro dell'attenzione.

Il processo di riforma in atto è il risultato di una serie di innovazioni legislative che hanno caratterizzato la totalità dei comparti dei servizi a *rilevanza economica* (servizio idrico, igiene urbana, distribuzione e vendita del gas naturale, e trasporto pubblico locale).

Tali modifiche legislative, tuttavia, hanno seguito strade diverse, tracciando di fatto processi di riforma assai variegati, sia per quanto riguarda i risultati finali, che per quanto concerne l'aspetto dell'iniziativa legislativa.

Con la Legge Finanziaria per il 2004 (art. 14 D.L. 269/03) si è tentato tuttavia di rafforzare l'armonizzazione tra la legislazione nazionale e quella comunitaria, introducendo ed innovando le modalità di affidamento dei servizi a rilevanza economica, sancendo definitivamente la separazione tra gestione e regolazione, e tra proprietà e gestione.

Le aziende toscane di servizio pubblico locale si trovano quindi in uno scenario normativo completamente rinnovato. Ancora di dimensione contenuta rispetto ai grandi gruppi europei di comparto, ma di rilevante dimensione per l'economia regionale, esse stanno iniziando a sviluppare strategie di crescita ed aggregazione che consentano l'accrescimento della capacità competitiva, oltre alla disponibilità di capacità finanziarie necessarie per la realizzazione degli investimenti infrastrutturali.

Tali disegni strategici rispondono ad esigenze endogene delle aziende toscane e si fondano sulla spinta dei nuovi assetti proprietari (non più soltanto pubblici), più che derivare dalle spinte esogene di carattere normativo. Quello che si constata infatti è che di fatto la legislazione nazionale in materia abbia di fatto reso legge il "modello toscano", affermatosi secondo specifiche pianificazioni industriali e di tutela e rafforzamento del patrimonio imprenditoriale regionale.

Il passaggio ulteriore da compiere e rafforzare quindi il tessuto imprenditoriale delle nostre aziende. Ciò passa necessariamente attraverso processi di alleanza e coordinamento (già di fatto in atto), ma anche attraverso una vera e propria operazione *equity*.

Ciò consentirebbe di esportare il modello dei *servizi pubblici* toscani, volto a fornire servizi di qualità tutelando i consumatori, anche per connotati e caratteristiche squisitamente industriali.

Alfredo De Girolamo  
(Presidente di Cispel Confservizi Toscana)

La ricerca è stata curata dal Prof. Andrea Paci ed ha beneficiato del contributo di due assegni di ricerca presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università degli Studi di Firenze, finanziati da Publiservizi S.p.A.

Il rapporto, pur essendo il risultato del lavoro dell'intero gruppo di ricerca, può essere così attribuito:

al Prof. Andrea Paci per l'introduzione, i capitoli 3 e 5, e le considerazioni conclusive;

al Dott. Claudio Becagli per il capitolo 4 ed i casi aziendali Publiservizi S.p.A., Publiacqua S.p.A. e Tra.In S.p.A.;

al Dott. Paolo Pantanella per i capitoli 2 e 6 ed i casi aziendali Ages S.p.A. e ASM S.p.A.;

alla Dott.ssa Chiara Capecchi per l'elaborazione dei dati di bilancio delle imprese considerate;

alla Dott.ssa Chiara Torella per l'elaborazione dei risultati dei questionari.



Il Riccio S.r.l.  
Via Giacometti, 3  
51100 – Pistoia  
Tel. 0573.308025  
Fax 0573.506219  
E-mail [segreteria@ilriccio.com](mailto:segreteria@ilriccio.com)

# Indice

Gruppo di ricerca	pag. IV
Premessa	V
1. Introduzione	9
2. Le coordinate di scenario nei servizi pubblici locali a rilevanza economica	11
2.1 La normativa di riferimento	11
2.2 Il contesto settoriale	13
2.3 I servizi pubblici locali a rilevanza economica nel sistema economico regionale	16
3. Un modello interpretativo della realtà aziendale: assetti d'impresa e poli di attenzione imprenditoriale	19
3.1 I caratteri strutturali degli assetti d'impresa	20
3.2 Il nuovo contesto competitivo nei servizi di pubblica utilità	22
3.3 La ricerca sui poli di attenzione imprenditoriale nelle imprese toscane di pubblica utilità	23
4. L'architettura strategica	27
4.1 I modelli di business delle imprese toscane di pubblica utilità	27
4.2 Le direttrici strategiche	30
4.3 I percorsi di sviluppo	33
5. Il sistema del valore	37
5.1 L'analisi sui risultati di bilancio	37
5.2 L'assetto economico-finanziario dell'impresa	39
5.3 L'economicità della gestione operativa	40
5.4 Il grado di integrazione produttiva	41
5.5 La situazione finanziaria	43
5.6 Una sintesi dei risultati	44
6. Le politiche di governance	45
6.1 L'evoluzione degli assetti proprietari	46
6.2 I processi di privatizzazione e l'adeguamento degli strumenti di governance	47
6.3 Le relazioni con le diverse categorie di stakeholders e le logiche di governo aziendale prevalenti	48
6.4 La diffusione dell'utilizzo di strumenti di governance tra le utilities toscane	51
7. Considerazioni conclusive	55
Appendice: Casi aziendali	57
Publiservizi - Gruppo Multiutility	59
Publiacqua S.p.A. - Gestore del servizio idrico integrato ATO 3	69
Ages S.p.A. - Gas, Energia e Servizi	79
Asm S.p.A. - Ambiente Servizi Mobilità	83
Tra.In. S.p.A. - Servizi per la mobilità	87
Bibliografia	93



# 1. Introduzione

Il sistema regionale delle public utilities sta proseguendo, pur con ritmi eccessivamente sincopati, il suo percorso evolutivo.

E' stato infatti già profondamente ridisegnato il quadro industriale nei settori a rilevanza economica (servizio idrico, distribuzione e vendita del gas, igiene urbana, trasporto pubblico locale), in termini di numerosità degli attori, bacino territoriale delle singole gestioni, dimensioni medie delle imprese.

Negli ultimi anni la congestione di disposizioni di natura normativa tendenti a incidere sul grado di regolazione del gioco concorrenziale nei diversi settori dei servizi di pubblica utilità e i crescenti vincoli imposti alla gestione finanziaria degli enti pubblici hanno creato le condizioni per la definizione di un nuovo assetto competitivo.

L'assenza di grandi player di riferimento capaci di esercitare una funzione di traino per l'evoluzione del sistema, e l'estraneità al contesto regionale di esperienze di quotazione in Borsa e di mobilitazione diffusa di risorse finanziarie intorno alla riorganizzazione delle utilities, come invece è avvenuto in altre regioni, non implicano un giudizio di relativa staticità o di mancato sviluppo del sistema toscano, ma suggeriscono la necessità di un'interpretazione originale, con chiavi di lettura diverse da quelle utilizzate per altre realtà.

Con questo proposito, Cispel Confservizi Toscana, ha promosso la ricerca sulle strategie e le scelte di governance delle imprese toscane di pubblica utilità, cercando di offrire un supporto informativo e un elemento di valutazione critica sullo stato di avanzamento del processo di modernizzazione del sistema regionale delle local public utilities.

L'analisi è stata condotta sull'universo delle imprese associate a Cispel Confservizi Toscana impegnate nell'erogazione di servizi pubblici locali a rilevanza economica, attraverso un questionario di rilevazione, in cui venivano richieste informazioni sulla struttura, le scelte strategiche e le performance aziendali riferite all'esercizio 2002. Attraverso il questionario sono state quindi raccolte informazioni relativamente agli assetti d'impresa, ai modelli di business, alle intenzioni strategiche, ai percorsi di sviluppo intrapresi e progettati, ai rapporti con gli stakeholders aziendali e agli strumenti di governance adottati.

Gli altri supporti informativi utilizzati sono stati i bilanci relativi all'esercizio 2002 di un campione di 36 imprese e i dati (riferiti allo stesso anno) elaborati per il "Rapporto sui servizi pubblici in Toscana. 1998-2002".

Attraverso la combinazione di informazioni quantitative e di riflessioni sul grado di adeguatezza degli assetti e delle strategie perseguite dalle imprese, rispetto all'obiettivo di un'efficace posizionamento nel nuovo contesto competitivo, si intende fornire un quadro dei punti di forza e di debolezza del sistema, ed individuare possibili percorsi evolutivi.

Rispetto ad alcuni casi settoriali di particolare interesse (Ages/Toscana Gas, Publiacqua, Tra.In., Asm Prato e Publiservizi, come gruppo multiutility) è stato effettuato un successivo approfondimento, basato su ricerche documentali ed interviste ai responsabili delle strategie aziendali.

L'analisi delle scelte di architettura strategica delle imprese, la valutazione della loro capacità in termini di creazione del valore e le politiche di governance da queste adottate sono stati i principali riferimenti dell'indagine.

Le informazioni raccolte sulla forma giuridica adottata possono permettere una valutazione circa lo stadio di avanzamento dei processi di privatizzazione formale indotti dall'evoluzione normativa e necessari per la mobilitazione di risorse finanziarie e l'apertura del capitale a nuovi soci.

Attraverso l'esplicitazione dei modelli di business e l'interpretazione delle intenzioni strategiche in termini di orientamento all'espansione territoriale, allo sviluppo dei servizi o alla diversificazione, è possibile prefigurare nuovi stadi evolutivi degli scenari settoriali e di sistema.

La possibilità di perseguire obiettivi di crescita e di sviluppo passa anche attraverso il rafforzamento delle relazioni interaziendali, la valorizzazione di opportunità di accordi e collaborazioni, la realizzazione di processi di integrazione attraverso acquisizioni e fusioni tra imprese.

In questo senso, sebbene manchino esempi di aggregazioni regionali e multi-regionali paragonabili alle più importanti esperienze nazionali, è opportuno evidenziare e analizzare quello che sta avvenendo in ambito regionale, anche a livello settoriale, in funzione di un orientamento crescente al rafforzamento del potenziale competitivo delle imprese.

Non esistono comunque reali prospettive di sviluppo quando non sono disponibili le risorse per sostenere i progetti di investimento in nuove infrastrutture o i processi di crescita e di espansione territoriale. L'apporto di risorse da parte degli azionisti pubblici è sottoposto ai vincoli relativi alle disponibilità finanziarie degli enti locali nonché a restrizioni normative. Il perseguimento degli obiettivi di crescita delle imprese è dunque in gran parte affidato alla loro capacità di autofinanziamento e di creazione del valore, e per questa via, alla possibilità di mobilitare il pubblico risparmio.

Anche nel nuovo scenario la local public utility mantiene una forte caratterizzazione, rispetto ad altre categorie di imprese, in termini di rapporto con la comunità locale e gli stakeholders territoriali. Il rapporto con gli utenti ha subito una profonda evoluzione sollecitando i comportamenti aziendali verso un crescente orientamento al mercato. La capacità di soddisfare bisogni crescenti in termini quantitativi e qualitativi è diventata infatti la priorità strategica delle imprese nel nuovo contesto concorrenziale.

Questi processi di cambiamento trovano una loro interpretazione anche nelle politiche di governance, che vengono ridefinite sia in termini di logiche di governo nella soddisfazione dei pubblici aziendali che di strumenti utilizzati.

*Andrea Paci*

## 2. Le coordinate di scenario nei servizi pubblici locali a rilevanza economica

### 2.1 La normativa di riferimento

*Il Libro Bianco della Commissione Europea e gli orientamenti comunitari*

Il Trattato istitutivo dell'Unione Europea non contempla una definizione esplicita del concetto di servizio pubblico. Le legislazioni e le esperienze nazionali delineano ancora un quadro composito e privo di chiari riferimenti condivisi.

Le questioni aperte finora in sede di Unione Europea hanno riguardato la tutela della concorrenza e dei principi del mercato interno.

La Commissione Europea, al termine della fase di consultazione pubblica avviata nel maggio 2003, a seguito dell'adozione del Libro Verde sui servizi di interesse economico generale, ha recentemente pubblicato un Libro Bianco (*White Paper on services of general interest*, 12 maggio 2004).

L'obiettivo della Commissione è assicurare l'accesso a servizi di interesse generale funzionanti, accessibili, economici e di alta qualità a tutti i cittadini e le imprese dell'Unione Europea.

Rispetto alla natura, pubblica o privata, dei soggetti erogatori dei servizi, la Commissione ha confermato il proprio orientamento "neutrale", in termini di diritti e doveri fissati.

Allo stesso tempo, non c'è una definizione esplicita della natura economica o meno dei servizi.

Ampio è il ruolo riservato alle istituzioni nazionali, regionali e locali nel definire, organizzare, finanziare e monitorare i servizi.

*L'art. 14 della Finanziaria 2004: la normativa nazionale riapre all'«in house»*

La più recente Legge Finanziaria (art. 14 D.L. 269/03, poi convertito dalla L. 350 del 24 dicembre 2003), nel tentativo di rafforzare l'armonizzazione tra legislazione nazionale e comunitaria, ha ulteriormente modificato il testo dell'art. 113 del D. Lgs. 267/2000 (Testo Unico sull'ordinamento degli Enti Locali), già oggetto delle modifiche introdotte dall'art. 35 della Finanziaria 2002.

Le lacune della disciplina preesistente, in particolare l'esistenza di situazioni, nelle gestioni attuali, non conformi alle fattispecie individuate per la regolamentazione del regime transitorio, non sono comunque state colmate in modo completo.

L'art. 14 introduce il riferimento alla *rilevanza economica* del servizio, al posto di quello alla *rilevanza industriale* previsto dall'art. 35. Non è prevista tuttavia un'esplicita individuazione di tali servizi, come invece prevedeva l'art. 35 per i servizi di rilevanza industriale. In questo senso, il regolamento attuativo di cui il legislatore aveva previsto l'emanazione non è però mai stato approvato.

Fulcro del nuovo intervento normativo è il riconoscimento della possibilità di affidamento diretto della gestione del servizio nel contesto identificato con il termine di affidamento *in house*. Secondo questa nuova previsione, infatti, gli enti locali possono affidare i servizi a rilevanza economica, oltre che attraverso le gare, attraverso un affidamento diretto a:

- società a capitale misto pubblico privato nelle quali il socio privato sia scelto attraverso gara;
- società a capitale interamente pubblico, a condizione che l'ente o gli enti pubblici titolari esercitino sulla società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi, e che la società realizzi la parte più importante della propria attività con l'ente o gli enti pubblici che la controllano.

La scadenza del periodo transitorio è fissata al 31 dicembre 2006, fatto salvo quanto previsto dalle norme di settore. Non sono soggette alla cessazione le concessioni affidate a società a capitale misto, nelle quali il socio privato sia stato scelto con procedure ad evidenza pubblica, né gli stessi affidamenti *in house*.

Le disposizioni dell'art. 14 non valgono, secondo quanto espressamente previsto (comma 1), per i settori disciplinati da specifiche normative (energia elettrica e gas).

Anche questo nuovo intervento legislativo, così come l'art.35, non risponde comunque all'esigenza di una disciplina organica di settore.

D'altra parte, l'intervento del legislatore statale doveva in teoria riguardare esclusivamente il tema della tutela della concorrenza<sup>1</sup>.

L'art. 2 della legge 131/03 (L. La Loggia), per l'adeguamento dell'ordinamento alla riforma del Titolo V della Costituzione, prevedeva infatti espressamente la delega al Governo per la revisione del Testo Unico sugli Enti Locali e l'individuazione delle funzioni fondamentali ad essi spettanti.

#### *La riforma del Titolo V della Costituzione e l'intervento delle Regioni*

Il passaggio alla competenza di Regioni ed enti locali della definizione delle scelte organizzative e delle modalità operative relative all'esercizio delle proprie funzioni, sancito dalla riforma costituzionale del 2001 (Legge Costituzionale n. 3, 18 ottobre 2001), interpretato come limite all'intervento normativo statale, al di fuori dei temi della tutela della concorrenza e della definizione dei livelli essenziali delle prestazioni (art. 117 della Costituzione), ha rappresentato, da un lato, la motivazione dei ricorsi alla Corte Costituzionale, per conflitto di competenze, di cinque regioni (Campania, Emilia Romagna, Marche, Toscana, Umbria), contro l'art. 35 della Finanziaria 2002 e, dall'altro, l'impulso al varo di normative regionali di settore.

In Toscana, la proposta di Legge Regionale della Giunta, ancora in discussione in Consiglio (mentre altre regioni, Emilia Romagna e Lombardia, hanno già approvato una propria legge), si propone come un contributo organico al complessivo processo di ridefinizione normativa in corso, a livello comunitario e nazionale.

L'obiettivo principale è quello di dare continuità e certezza al percorso di riorganizzazione avviato nei principali settori.

Alcuni tra i principali indirizzi (possibilità di affidare il servizio secondo modalità *in house*, equiparazione della gara per la cessione del 40% del capitale delle utility pubbliche alla gara per la concessione del servizio) sono stati recepiti anche dal legislatore nazionale.

Manca, nell'attuale versione della proposta, la previsione di un organismo di regolazione e controllo chiaramente distinto rispetto all'ente locale affidante. Tale esigenza risulta prioritaria soprattutto di fronte al mantenimento delle gestioni *in house* e degli affidamenti diretti.

<sup>1</sup> Nel Luglio 2004, la Corte Costituzionale ha depositato la sentenza in merito ai ricorsi presentati, da alcune Regioni (tra cui la Toscana) sugli artt.35 e 14 delle sopra citate Leggi Finanziarie. In tali sentenze, la Suprema Corte riconosce la competenza legislativa statale in materia di concorrenza (e quindi di scelta delle modalità di gestione dei servizi pubblici locali a rilevanza economica). Lascia viceversa alle regioni la titolarità a legiferare sugli elementi di dettaglio, con particolare riferimento alla scelta delle modalità di svolgimento delle procedure competitive.

## 2.2 Il contesto settoriale

### *Il settore idrico*

Il riferimento normativo settoriale, a livello nazionale, rimane la Legge Galli (L. 36/94), recepita a livello regionale con la L.R. 81/95, poi modificata dalla L.R. 21/2000; non esiste una disciplina comunitaria di settore.

Rispetto alle previsioni della legge, la Toscana ha completato il processo di razionalizzazione e concentrazione dei gestori basato sugli Ato.

Cinque dei sei ambiti nei quali è stato suddiviso, nel 1995, il territorio regionale hanno proceduto, attraverso le Autorità costituite tra il 1996 e il 1998, all'affidamento del servizio a gestori unici integrati d'ambito, sulla base dei Piani di Ambito approvati. Soltanto l'Ato 1 Toscana Nord, che copre le province di Lucca e Massa, sta ancora completando il percorso.

All'inizio di questo percorso le gestioni idriche in Toscana erano 200.

Rispetto agli obiettivi di rafforzamento dell'efficacia e dell'efficienza nell'erogazione del servizio, si tratta di un risultato di assoluto rilievo.

La realizzazione degli ingenti investimenti necessari all'ammodernamento delle infrastrutture, per ridurre le perdite, migliorare la qualità dell'acqua erogata, completare la rete di fognatura, richiede comunque ai gestori la disponibilità di risorse adeguate.

In tal senso, un'ulteriore concentrazione del settore, con la definizione di gestioni sovra ambito, può rappresentare la condizione perché si formino soggetti industriali con dimensioni, struttura patrimoniale, capacità e competenze adeguate.

**Tabella 2.1 – Gli Ato in Toscana, i gestori, la durata degli affidamenti**

	GESTORE	PERIODO DI AFFIDAMENTO
<b>ATO 1 Toscana Nord</b>	<b>affidamento in corso</b>	-
<b>ATO 2 Basso Valdarno</b>	<b>Acque spa</b>	<b>Dal 1/1/2002 al 1/1/2022</b>
<b>ATO 3 Medio Valdarno</b>	<b>Publiacqua spa</b>	<b>Dal 1/1/2002 al 1/1/2022</b>
<b>ATO 4 Alto Valdarno</b>	<b>Nuove Acque spa</b>	<b>Dal 1/7/1998 al 1/7/2023</b>
<b>ATO 5 Toscana Costa</b>	<b>ASA spa</b>	<b>Dal 1/1/2002 al 1/1/2027</b>
<b>ATO 6 Ombrone</b>	<b>Flora spa</b>	<b>Dal 1/1/2002 al 1/1/2027</b>

Tra i Comuni soci dei gestori dell'Alto e del Medio Valdarno (Acque s.p.a. e Publiacqua s.p.a.) esistono già accordi per arrivare, in breve tempo, alla formazione di un soggetto industriale unico. In un secondo tempo, è prevista un'ulteriore aggregazione che comprenda anche Flora s.p.a., gestore dell'Ato 6.

Il rafforzamento dei soggetti industriali richiede anche la presenza di soci privati che dispongano di competenze tecnologiche e manageriali adeguate e dei mezzi finanziari necessari agli investimenti previsti dai Piani d'Ambito e allo sviluppo delle imprese.

Gli assetti proprietari dei cinque gestori unici già attivi vedono la presenza, effettiva o in via di definizione, di soci di minoranza industriali/finanziari che hanno acquisito la partecipazione tramite procedure ad evidenza pubblica.

In Acque e in Flora è presente lo stesso gruppo di imprese (Acea, MPS, Ondeo) che ha vinto anche la gara per l'acquisto del 40% di Publiacqua (il nuovo assetto azionario del gestore sarà effettivo solo una volta completato l'aumento di capitale da parte dei soci pubblici). Tale presenza comune può essere funzionale alle opportunità di completamento del percorso di aggregazione previsto dai tre gestori.

Più recente è la conclusione della gara per l'acquisizione del 40% del capitale di Asa Livorno, con la vittoria di Amga s.p.a. di Genova, socio già presente all'interno dell'A.t.i. che nel 1999 ha vinto la gara per l'acquisto del 46% di Nuove Acque s.p.a., gestore dell'Ato 4 (Alto Valdarno).

### *Il settore del gas*

Il settore del gas vive una fase evolutiva assai intensa. Dopo la separazione tra società di distribuzione secondaria e società di vendita, imposta dal 1 gennaio 2002 dal Decreto Letta, e la completa liberalizzazione delle attività di vendita, dal gennaio 2003, gli operatori hanno acquisito la consapevolezza della necessità di un'ulteriore accelerazione nel percorso di concentrazione e integrazione territoriale avviato.

La Toscana vanta rilevanti esperienze pionieristiche di aggregazione territoriale nel settore.

Il consorzio intercomunale Consiag, (oggi attivo nella distribuzione come Consiag Reti s.p.a. e nella vendita come Consiagas s.p.a.), attivo nei comprensori della Provincia di Prato, della Piana Fiorentina e del Mugello, in quasi 30 anni di attività (è nato nel 1975) è riuscito ad insediarsi tra le prime dieci aziende nazionali del settore. Assai più recentemente, dalla fusione tra due dei maggiori operatori toscani, nati dalla trasformazione di aziende municipalizzate e da precedenti aggregazioni, Ages spa e Publienergia spa, è nato (la prima assemblea si è tenuta nel febbraio scorso) un nuovo operatore, Toscana Gas spa, che rappresenta il secondo soggetto regionale per volumi distribuiti.

La presenza nella compagine azionaria di Toscana Gas di Italgas s.p.a. (attraverso la controllata Partecipazioni Industriali), socio anche di Fiorentinagas ha creato le condizioni per l'avvio del progetto di una successiva fusione tra i due operatori.

Nella filiera del gas, comunque, gli operatori locali della distribuzione secondaria e della vendita mantengono dimensioni minime rispetto al monopolista storico che, attraverso le sue controllate, domina le fasi di approvvigionamento (Snam), trasporto (Snam Rete Gas) e distribuzione (Italgas) nel mercato nazionale.

Nelle fasi a monte della filiera, l'impatto dell'evoluzione normativa sull'assetto del mercato è stato molto più limitato.

Eni, attraverso Italgas, è l'operatore di riferimento anche nella distribuzione secondaria (controlla circa il 30% del mercato nazionale).

Proprio nella distribuzione secondaria e nella vendita sta crescendo anche Enel, che ha acquistato nel 2002 le attività di Camuzzi Gazometri spa, secondo operatore nazionale, presente in Toscana nella gestione delle reti nelle province di Lucca e Massa

La completa liberalizzazione del mercato finale e la forte presenza dei player nazionali nella distribuzione secondaria obbligano gli operatori locali toscani, soprattutto in vista della scadenza della fase transitoria, in cui sono stati mantenuti gli affidamenti diretti precedenti al Decreto Letta, a rafforzare la propria capacità competitiva.

### *Il settore dell'igiene urbana*

I percorsi di concentrazione e di aggregazione territoriale degli operatori toscani in questo settore, rispetto ad altri, sono ancora lenti e di impatto limitato.

La frammentazione territoriale delle gestioni resta molto marcata, benché si tratti comunque di un settore che, fino a pochi anni fa, era ampiamente caratterizzato da micro gestioni in economia.

Oggi gli operatori sono invece quasi tutti società di capitali, e l'apertura della compagine sociale ai privati non è più solo una frontiera di avanguardia.

L'attuale quadro normativo è ancora definito dal D.Lgs. 22/97 (Decreto Ronchi), modificato e integrato dal D.Lgs. 389/97 e dalla legge 426/98, e recepito dalla Legge Regionale 25/98.

La razionalizzazione delle gestioni basata sull'istituzione di Comunità di Ambito, 10 in Toscana, in linea generale, coincidenti con i territori provinciali (escluso l'Ato 5 Pistoia-Empoli e l'Ato 6 Firenze, privo appunto dell'area empolesse), sta procedendo, seppur con maggiore lentezza rispetto al settore idrico, il più vicino per analogie normative.

Negli Ato 8 (Siena), 9 (Grosseto) e 10 (Prato) opera un unico gestore.

Nelle altre aree opera ancora una pluralità di gestori, fino a 4/5 per Ambito.

Le Comunità di Ambito sono comunque tutte insediate. La maggior parte si trova nella fase operativa di definizione dei Piani industriali di ambito.

Il passaggio da tassa (Tarsu) a tariffa (Tia) per il corrispettivo del servizio, pur con lentezza, ha interessato numerose amministrazioni, mentre l'impegno degli operatori e delle amministrazioni per la minimizzazione dell'impatto ambientale delle attività del ciclo dei rifiuti, ha permesso di raggiungere, nella nostra regione, risultati positivi.

L'obiettivo è quello di incentivare il riutilizzo, il riciclo e il recupero dei rifiuti e di riservare un ruolo residuale per il semplice smaltimento finale.

Nella raccolta differenziata la Toscana ha consolidato, negli anni, risultati di assoluto rilievo nazionale, vicini al 30% sul totale, alle spalle della sola Lombardia. I conferimenti in discarica (oggi pari circa al 50% della raccolta) stanno diminuendo, grazie anche al rafforzamento degli impianti di selezione. I rifiuti prodotti continuano però ad aumentare, ed interventi a monte sono ancora in fase embrionale.

Sarebbe auspicabile che lo smaltimento in discarica di rifiuti selezionati (Fos frazione organica stabilizzata e Cdr, combustibile) fosse azzerato, ma per questo è necessario il potenziamento della dotazione di impianti di termovalorizzazione, secondo le previsioni dei Piani provinciali e dei Piani industriali d'ambito. L'autosufficienza regionale nell'intera filiera e le opportunità di creazione di valore per gli operatori (le attività di raccolta e spazzamento sono strutturalmente esercitate in perdita) dipendono da questa integrazione, che incontra però numerosi ostacoli.

### *Il settore dei trasporti pubblici locali*

Il settore del trasporto locale conferma le proprie difficoltà strutturali. Lo squilibrio economico delle gestioni, le incertezze che circondano le gare in corso, il malcontento dei lavoratori sono le dimostrazioni più evidenti di una situazione ai limiti della sostenibilità.

Il processo di liberalizzazione è stato avviato sulla base della riforma di settore (Decreto Burlando, D. Lgs. 422/97, poi modificato dal D. Lgs. 400/99). A livello regionale, la Toscana ha provveduto al recepimento della normativa nazionale con la L.R. 42/98.

La Regione ha acquisito le responsabilità di programmazione e di finanziamento dei servizi, con l'abolizione del Fondo Nazionale Trasporti, mentre sono state trasferite agli enti locali (province e comuni), secondo il principio della sussidiarietà, le funzioni che non richiedono esercizio unitario.

In previsione del termine, con il 2003, del periodo transitorio (poi prorogato a fine 2005 con la modifica dell'art. 45 della L. 166/02), sono stati emanati i bandi di gara nei diversi bacini territoriali.

Prima dell'emanazione del D. Lgs 400/99, la Regione, nel 1998, aveva già effettuato gare per l'affidamento di servizi extraurbani per singole tratte (10 lotti), poi annullate dal Tar, per difetti di definizione del bando.

Il trasporto pubblico locale è il servizio a più accentuato carattere *labour intensive* nel sistema dei servizi pubblici locali di rilevanza economica. La redditività aziendale è storicamente negativa, nonostante gli ingenti contributi in conto esercizio concessi dagli enti territoriali. Il recente rinnovo del Contratto collettivo nazionale di lavoro, da tempo scaduto, ha aggravato gli squilibri di pianificazione gestionale degli operatori, in una situazione di generale ristrettezza economica per gli Enti Locali.

I bandi di gara già emanati, peraltro, non considerano l'impatto economico del nuovo contratto.

I finanziamenti pubblici, commisurati agli obblighi di servizio, rappresentano circa il 50% delle entrate delle imprese. La loro crescita, nel corso degli ultimi anni, è avvenuta ad un tasso inferiore rispetto all'incremento del costo della vita.

La soppressione del Fondo Nazionale Trasporti e l'affidamento dei contributi a copertura dei costi dei servizi minimi a carico delle Regioni non si è risolta nella definizione di un nuovo equilibrio, ma nell'aumento dell'incertezza per gli operatori.

D'altra parte, i ricavi da traffico non hanno mai raggiunto il livello del 35% previsto dalla riforma.

Il rinnovamento del parco bus circolante (le autolinee rappresentano la tipologia largamente prevalente di offerta nella regione), con un'età media quasi doppia rispetto a quella europea, richiede, a sua volta, investimenti assai ingenti.

### **2.3 I servizi pubblici locali a rilevanza economica nel sistema economico regionale**

I processi di trasformazione avvenuti negli ultimi anni, la privatizzazione formale delle aziende speciali, l'enucleazione delle gestioni in economia, le aggregazioni, razionalizzazioni e concentrazioni territoriali hanno contribuito a definire, in Toscana, un sistema di imprese, nei settori dei servizi pubblici locali di rilevanza economica, con tratti peculiari e di notevole importanza rispetto al complessivo sistema economico regionale.

Dall'esame dei dati quantitativi sull'universo delle imprese associate a Cispel Confservizi Toscana del compendio statistico 2004 (dati 2002), nei settori a rilevanza economica, emergono le significative dimensioni del sistema delle utilities toscane.

13.500 addetti, oltre 1,6 miliardi di euro di valore della produzione, 697 milioni di valore aggiunto, 21,9 milioni di risultato operativo, 280 milioni di investimenti sono grandezze di assoluto rilievo, in un quadro economico regionale dove la dimensione media delle imprese non raggiunge i 5 addetti.

Le aggregazioni, razionalizzazioni e concentrazioni territoriali hanno contribuito a definire, in Toscana, un sistema di imprese, nei settori dei servizi pubblici locali di rilevanza economica, con tratti peculiari e di notevole importanza rispetto al complessivo sistema economico regionale.

Dall'esame dei dati quantitativi sull'universo delle imprese associate a Cispel Confservizi Toscana del compendio statistico 2004 (dati 2002), nei settori a rilevanza economica, emergono le significative dimensioni del sistema delle utilities toscane.

13.500 addetti, oltre 1,6 miliardi di euro di valore della produzione, 697 milioni di valore aggiunto, 21,9 milioni di risultato operativo, 280 milioni di investimenti sono grandezze di assoluto rilievo, in un quadro economico regionale dove la dimensione media delle imprese non raggiunge i 5 addetti.

Tabella 2.2 – Dati 2002 imprese associate a Cispel Confservizi Toscana nei settori idrico, gas, igiene urbana, trasporti pubblici locali (valori in migliaia di €)

VALORE DELLA PRODUZIONE	1.793.833
VALORE AGGIUNTO	697.015
RISULTATO OPERATIVO	21.901
INVESTIMENTI	279.666
TOTALE ADDETTI	13.500

Fonte: *Nostra elaborazione su dati contenuti nel "Rapporto sui servizi pubblici in Toscana. Dati 1998-2002 (IX° edizione)" edito da Cispel Confservizi Toscana.*

Le utilities toscane hanno dimensioni unitarie medio-grandi (180 addetti in media); sono 19 le aziende che superano i 200 addetti. Oltre il 99% degli addetti del settore opera in imprese con più di 49 addetti, mentre, a livello del complessivo sistema economico regionale, tale percentuale scende al 20% circa. Anche per questo è auspicabile che le politiche di sviluppo economico regionale sappiano valorizzare esperienze aziendali con un consolidato radicamento nel territorio, un notevole impatto occupazionale e orientate a crescere e ad investire.



### 3. Un modello interpretativo della realtà aziendale: assetti d'impresa e poli di attenzione imprenditoriale

L'obiettivo della ricerca promossa da Cispel-Confservizi Toscana è quello di offrire un quadro del sistema regionale delle local public utilities che sia capace di interpretare i processi evolutivi che si stanno affermando tra le imprese del settore.

La varietà e la complessità dei contesti che caratterizzano tali imprese, e in particolare i loro caratteri strutturali, le relazioni costruite nel tempo, i loro obiettivi e quelli dei loro azionisti, nonché le differenze dei mercati nei quali esse operano, suggeriscono, ai fini dell'analisi, di ricorrere ad un modello interpretativo della realtà aziendale che consenta una lettura sufficientemente omogenea delle imprese analizzate.

Poiché, come diceva Aristotele, le cose divergono in ciò che hanno in comune, il modello proposto cerca di comprendere le specificità di ogni impresa attraverso l'analisi dei comuni elementi costitutivi (soggetto proprietario, organo imprenditoriale e sistema operativo) e dello spazio competitivo nel quale esse operano.

L'interpretazione dei caratteri quali-quantitativi che caratterizzano i suddetti elementi del sistema aziendale consente una rappresentazione semplificata dell'impresa, la struttura aziendale (R. Fazzi, 1982; G.M. Golinelli, 1994), strumento essenziale per il governo dei suoi processi strategici (sviluppo, risanamento e consolidamento).

L'identità di ogni impresa e i caratteri dei suoi percorsi evolutivi, possono infatti essere interpretati attraverso la combinazione, in un sistema di condizioni di equilibrio e di coerenza, dei suoi assetti di governo, del suo assetto operativo e dello spazio competitivo selezionato (R. Normann, 1979).

La configurazione di base del modello interpretativo dell'impresa sopra descritto può essere rappresentata nella seguente figura:



### 3.1 I caratteri strutturali degli assetti d'impresa

Il soggetto proprietario dell'impresa è rappresentato da quei soggetti (persone fisiche o giuridiche) che, conferendo il capitale di rischio, assumono la responsabilità economica dell'impresa, a fronte di diritti di natura sociale (partecipazione e voto nelle assemblee sociali, azione sociale di responsabilità contro gli amministratori, diritto di prelazione) e patrimoniale (partecipazione alla divisione degli utili, diritto d'opzione).

A differenza di tutti gli altri soggetti che partecipano all'attività dell'impresa attraverso rapporti di natura contrattuale nei quali vengono preventivamente definiti i caratteri delle prestazioni e delle controprestazioni, il soggetto proprietario si caratterizza per un diritto al valore residuo creato dall'impresa, quale riconoscimento del rischio sostenuto attraverso la sottoscrizione del capitale sociale.

L'esercizio della *funzione di capitalizzazione* da parte della proprietà si qualifica sia in funzione della natura e dell'entità dei conferimenti di capitale di rischio che in relazione alle modalità tecnico-giuridiche nelle quali si configura la responsabilità del soggetto proprietario.

Fino alla prima metà degli anni '90, escludendo la figura marginale dell'impresa privata operante in regime di concessione, la maggior parte delle local public utility era organizzata secondo forme giuridiche di diritto pubblico, di diretta emanazione di uno o più enti locali.

Fra i modelli gestionali assunti in quegli anni dalle aziende si ricordano principalmente la gestione in economia e l'azienda municipalizzata (poi azienda speciale), caratterizzate da diversi gradi di identità e di autonomia dall'ente locale.

La normativa in vigore fino all'introduzione dell'art. 35 della legge finanziaria del 2002, consentiva agli enti locali di scegliere per l'impresa di pubblica utilità tra la forma giuridica dell'azienda speciale e quella delle società di capitali (S.p.a e S.r.l.).

Con l'entrata in vigore del Decreto Letta sul settore del gas e l'approvazione della Legge n. 448 del 2001 (Legge Finanziaria 2002), l'adozione della forma della società di capitali è stata elevata a requisito necessario per la gestione dei servizi definiti a rilevanza economica (o industriale).

Sebbene molte imprese abbiano assunto una forma giuridica di diritto privato (privatizzazione formale), la natura dei soggetti partecipanti alle compagini societarie rimane, ad oggi, prevalentemente pubblica. Sono comunque sempre più frequenti i casi di partecipazione privata al capitale sociale, soprattutto nelle aziende di maggiori dimensioni, afferenti, per lo più, a contesti territoriali metropolitani o ad «ambiti territoriali ottimali».

Il ricorso a partnership industriali, piuttosto che meramente finanziarie, può consentire alle local utilities di beneficiare di significativi contributi in termini di competenze manageriali, cultura organizzativa, orientamento al mercato e al confronto competitivo.

Il soggetto proprietario, in particolar modo l'azionista o gli azionisti di maggioranza o di riferimento, in relazione al rischio assunto nel capitale dell'impresa, è legittimato a svolgere una *funzione di orientamento strategico* dell'impresa. Essa consiste nell'individuazione degli scopi che l'impresa persegue e nella determinazione del grado di priorità ad essi assegnato.

L'insieme degli interessi di natura economico-sociale ha costituito il nucleo di finalità verso il quale si è storicamente orientato il sistema dei servizi pubblici locali. La rilevanza sociale ed economica dei servizi erogati, la valutazione politica della loro essenzialità, la necessità di perseguire una adeguata diffusione delle infrastrutture sul territorio, l'importanza di garantire l'accesso anche alle fasce sociali più svantaggiate hanno rappresentato i criteri di giudizio che hanno reso prioritario il perseguimento di interessi di natura non lucrativa.

Questi ultimi hanno cominciato a trovare maggiore attenzione, sia nella loro dimensione economico-finanziaria che in quella tecnico-economica, con l'adozione da parte delle imprese di pubblica utilità di forme giuridiche di diritto privato, con la partecipazione di imprenditori privati al loro capitale sociale, e con la diffusione di un orientamento alla crescita delle imprese.

Appare evidente come il nuovo contesto competitivo non debba necessariamente richiedere una radicale riconsiderazione del sistema di priorità delle aziende, quanto piuttosto un sufficiente grado di integrazione e di coesione tra scopi economico-sociali e scopi di natura imprenditoriale, finalizzati alla creazione di valore per la collettività.

La *legittimazione del vertice aziendale e il controllo sulle scelte di governo e sui risultati aziendali* rappresenta l'altra funzione riconosciuta alla proprietà nel sistema d'impresa. Essa viene esercitata attraverso la nomina del consiglio di amministrazione, la determinazione dei relativi compensi, il consenso al conferimento da parte del consiglio di amministrazione di proprie attribuzioni al comitato esecutivo o ad uno o più dei suoi membri, l'approvazione del bilancio di esercizio, la delega agli amministratori ad aumentare il capitale sociale, l'eventuale revoca dei consiglieri di amministrazione e la promozione dell'azione sociale di responsabilità nei confronti degli amministratori.

Un efficace esercizio di questa funzione della proprietà dipende, tra l'altro, dalla possibilità di costruire, anche attraverso patti di sindacato di voto, un nocciolo duro di azionisti in grado di orientare le deliberazioni assembleari.

L'*organo imprenditoriale* è rappresentato dalle persone fisiche che esercitano l'attività di governo del sistema aziendale.

Tale attività consiste nell'impostazione e soluzione dei problemi di sviluppo del sistema aziendale, promuovendo gli adattamenti organizzativi idonei a supportare le strategie aziendali e ricercando condizioni di compatibilità tra la soddisfazione degli interessi dei diversi stakeholders dell'impresa e le esigenze di continuità economica della stessa.

L'identità emergente delle local utilities, quali imprese orientate al confronto competitivo e alla creazione di valore, richiede lo sviluppo di iniziative imprenditoriali finalizzate ad accrescere la capacità del sistema aziendale di mobilitare le risorse del territorio di riferimento, sviluppare competenze distintive e qualificare i processi operativi, per conseguire durevoli condizioni di vantaggio competitivo.

Il riferimento ad un complesso sistema di pubblici aziendali, determina la necessità di un trade-off, almeno parziale, nella soddisfazione di scopi di diversa natura. Essi possono essere riassunti nella soddisfazione dei bisogni degli utenti, in termini di opportunità di accesso al servizio e garanzia di un'adeguata qualità dello stesso, nella valorizzazione del tessuto produttivo e sociale su scala territoriale e nella creazione di ricchezza economica.

L'essenza della funzione politica del vertice imprenditoriale consiste proprio nel perseguire le relazioni di durevole compatibilità tra la soddisfazione di scopi eterogenei e le condizioni di sviluppo dell'impresa.

Il *sistema operativo* è costituito dal sistema organizzato di risorse umane, informative, materiali, finanziarie, finalizzato a soddisfare, attraverso attività di trasformazione e scambio, una domanda individuata nel mercato.

Pur appartenendo alla categoria delle imprese che assolvono ad una funzione tecnico-economica di produzione di servizi, alcuni caratteri strutturali delle local public utilities evidenziano la natura industriale dei loro processi operativi:

- la presenza di reti e impianti necessari alla connessione fisica tra il produttore e l'utente del servizio e i problemi relativi all'economico dimensionamento della capacità di tali strutture, anche in relazione alla necessità di far fronte a strutturali picchi di domanda;
- la natura tipicamente capital-intensive dell'attività svolta, con una struttura dei costi caratterizzata da una elevata incidenza dei costi fissi e dunque da un ampio ricorso alla leva operativa;
- la notevole importanza rivestita dalle determinanti tecnologiche.

La tradizionale configurazione assunta dalle imprese che gestiscono servizi di pubblica utilità è individuabile nel modello monobusiness, frequentemente articolato su una scala territoriale ridotta, limitata cioè ad uno o più comuni. La proprietà dell'infrastruttura fisica e l'erogazione del servizio risultavano solitamente afferenti ad un medesimo soggetto. Pur con alcune eccezioni, il tasso di rinnovamento tecnologico degli impianti e delle attrezzature risultava essere general-

mente modesto, così come la propensione all'innovazione.

A fronte di uno scenario tradizionale caratterizzato da ambiti operativi tendenzialmente circoscritti e statici, il nuovo contesto competitivo mostra elementi di incertezza e variabilità.

L'opportunità di espandere l'attività in nuovi territori e in nuovi business, il rischio di perdere posizioni di mercato consolidate, la necessità di adottare criteri di governo di tipo imprenditoriale, rappresentano gli elementi intorno ai quali le local utilities saranno chiamate a costruire il proprio successo.

### 3.2 Il nuovo contesto competitivo nei servizi di pubblica utilità

Il riconoscimento della fondamentale rilevanza sociale ed economica dei servizi di pubblica utilità, nonché alcuni vincoli di natura monopolistica legati alle tecnologie utilizzate, hanno suggerito al legislatore di riservare ai poteri pubblici la promozione e la tutela degli interessi degli utenti di questi servizi. Anche per questo l'intervento pubblico è stato assai rilevante e si è manifestato attraverso due forme distinte: la gestione diretta del servizio e la regolazione del mercato (affidamento del servizio in concessione). La scelta di operare in questi settori attraverso imprese municipalizzate o società di capitali in mano ai comuni, ha permesso la realizzazione di una politica industriale volta a favorire lo sviluppo delle comunità locali.

Essendo ormai terminata, per molti di questi business, la stagione della costruzione delle infrastrutture di base, le esigenze di modernizzazione del Paese e le legittime aspettative degli utenti richiedono il superamento, quando le condizioni tecnologiche lo consentano, del regime di affidamento in esclusiva di questi servizi (a soggetti privati o a soggetti in mano pubblica) e la creazione di un mercato libero e aperto alla concorrenza.

Il progresso tecnologico ha consentito infatti di limitare ad alcune fasi della filiera produttiva l'area di monopolio naturale che da sempre ha caratterizzato la struttura dei mercati delle network industries, permettendo la pressoché piena liberalizzazione delle altre fasi ed un ripensamento circa le modalità di intervento nel settore da parte del soggetto pubblico.

I fattori di cambiamento sopra richiamati hanno determinato una profonda ridefinizione dell'ambito competitivo dei singoli business, favorendo lo sviluppo di una concorrenza nel mercato e per il mercato.

Al fine di comprendere il probabile impatto dei processi evolutivi sopra ricordati sulla struttura concorrenziale dei settori delle pubbliche utilità, possiamo fare ricorso al modello delle forze concorrenziali (M.E. Porter, 1982).

Secondo questo approccio il grado di intensità concorrenziale presente in un settore è condizionata dai caratteri che identificano cinque forze competitive: il grado di rivalità tra i concorrenti, la minaccia di ingresso nel business di potenziali concorrenti, la minaccia rappresentata dai prodotti sostitutivi, il potere contrattuale esercitato e/o subito dall'impresa nei confronti dei fornitori e dei clienti. Nel contesto concorrenziale di un settore gli obiettivi dell'impresa possono essere rappresentati sia dalla difesa del proprio posizionamento strategico, sia dalla ricerca di nuove e più difendibili condizioni di vantaggio competitivo.

Le modalità competitive che emergono dal processo di liberalizzazione sono generalmente rappresentate dalla concorrenza per il mercato, ovvero dalla competizione per l'affidamento di specifici servizi in determinate aree territoriali, attraverso la partecipazione a gare, indette dall'ente pubblico di riferimento (anche in forma associata) o da altri soggetti a ciò preposti (Autorità d'Ambito). Il successo nella competizione per il mercato libera, in seguito, le imprese dai vincoli competitivi nella fase di effettiva erogazione del servizio: la temporaneità dell'affidamento, la verifica delle prestazioni definite nel contratto di servizio da parte dell'ente locale, e il continuo controllo esercitato da parte dei competitor potenzialmente interessati a subentrare in una successiva assegnazione, dovrebbero costituire stimoli sufficienti a garantire un orientamento strategico rivolto a perseguire adeguati livelli qualitativi del servizio erogato.

Nei settori nei quali l'ingresso nel mercato è libero (come nel caso della vendita del gas), le modalità di svolgimento della competizione rientrano nella più tradizionale forma della concorrenza nel mercato. In questo caso la ricerca delle condizioni di vantaggio competitivo impone un confronto diretto e continuo tra gli operatori.

L'ingresso nel business di nuovi attori rappresenta uno degli aspetti più rilevanti della nuova configurazione dell'arena competitiva. Gli stessi vincoli alla libera determinazione delle strategie di espansione e diversificazione appaiono decisamente sfumati rispetto allo scenario precedente.

L'apertura dei mercati potrà inoltre consentire l'ingresso nel mercato dei servizi di pubblica utilità anche ad imprese che finora hanno operato in mercati diversi. La pressione concorrenziale esercitata dalla *minaccia di prodotti sostitutivi* può essere considerata scarsamente significativa in quanto i servizi erogati dalle utilities appaiono, nella maggior parte dei casi, privi di una reale alternativa.

Lo stato dei *rapporti di forza nei confronti della clientela* si presenta, nel caso di servizi erogati in condizioni di concorrenza nel mercato, molto meno favorevole di un tempo per le imprese di pubblica utilità. In tale contesto, la possibilità di vedersi contendere crescenti quote di mercato, non più garantite dai rigidi vincoli del monopolio, richiede alle imprese un crescente impegno nell'area commerciale e marketing. Ciò al fine di permettere il consolidamento del portafoglio clienti (fidelizzazione) e l'acquisizione di quote di mercato, attraverso una maggiore cura della relazione con l'utenza (customer relationship management) ed il continuo adeguamento dell'offerta alle esigenze della domanda.

Anche le relazioni tra le public utilities ed i *fornitori* saranno caratterizzate da una profonda riconfigurazione dei *rapporti di forza*. La maggiore o minore disintegrazione verticale degli operatori ex-monopolisti, orientata a livello normativo dal principio della separazione tra gestione dell'infrastruttura fisica ed erogazione del servizio (unbundling), determina una intensa frammentazione lungo le singole filiere produttive, che tende a moltiplicare il numero e la frequenza delle relazioni contrattuali di fornitura.

Per affrontare il nuovo contesto competitivo sopra descritto, le imprese di pubblica utilità sono indotte a concepire radicali processi di sviluppo che si traducono in interventi imprenditoriali volti ad incidere sui caratteri quali-quantitativi della struttura aziendale.

### **3.3 La ricerca sui poli di attenzione imprenditoriale nelle imprese toscane di pubblica utilità.**

I mutamenti di natura normativa e tecnologica che nel corso degli ultimi anni hanno caratterizzato il settore dei servizi di pubblica utilità, insieme ai crescenti vincoli imposti alla gestione finanziaria degli enti pubblici, hanno determinato una profonda ridefinizione del contesto competitivo.

La necessità di trovare un soddisfacente posizionamento nel nuovo contesto ha imposto alle imprese del settore un'evoluzione degli assetti e delle strategie perseguite.

Muovendo da queste riflessioni, la ricerca promossa da Cispel Confservizi Toscana, complementare al tradizionale compendio statistico, intende offrire agli "addetti ai lavori" un supporto informativo e un elemento di valutazione critica riguardo lo stato di avanzamento del processo di modernizzazione del sistema toscano delle imprese di pubblica utilità.

Il rapporto di ricerca è strutturato in due parti.

La prima parte dell'analisi è stata condotta sull'universo delle imprese associate a Cispel Confservizi Toscana e impegnate nell'erogazione dei servizi pubblici locali di rilevanza economica, o industriale (acqua, igiene urbana, gas, trasporti locali), attraverso la compilazione di un questionario di rilevazione (dati e bilanci 2002) teso ad indagare i caratteri degli assetti delle imprese, i

modelli di sviluppo adottati, le intenzioni strategiche, la capacità di creare valore e gli strumenti adottati nella gestione delle relazioni con gli stakeholders (proprietà, clienti, dipendenti, fornitori, authority e comunità territoriale in senso lato). La chiave di lettura delle strategie aziendali utilizzata nella ricerca è rappresentata dallo sviluppo del modello interpretativo della struttura aziendale, cui abbiamo fatto sopra riferimento.

In relazione ai caratteri della struttura aziendale, espressi dagli assetti d'impresa e dallo spazio competitivo, e al ricorso alle diverse leve del governo aziendale (le risorse e le competenze aziendali, i drivers del valore e gli stakeholders) sono stati individuati tre «poli di attenzione imprenditoriale», ciascuno dei quali rappresenta un riferimento per l'organizzazione dei problemi decisionali e degli obiettivi imprenditoriali nell'attività di governo dell'impresa (A. Paci, 1996).

I poli di attenzione imprenditoriale così identificati sono rappresentati dalle decisioni relative all'*architettura strategica*, al *sistema del valore* e alla *governance aziendale*.

**Figura 3.2 – I poli di attenzione imprenditoriale e le leve del governo aziendale**



La ricerca è stata pertanto orientata all'analisi delle scelte aziendali relative:

- all'*architettura strategica* dell'impresa, in termini di selezione del/i business in cui operare, delle direttrici strategiche da perseguire e dei percorsi di sviluppo da intraprendere per la loro realizzazione;
- alla *creazione del valore*, interpretando il ruolo dei drivers del valore con particolare riferimento agli indicatori di performance economica e finanziaria;
- al *sistema di governance*, in termini di definizione del ruolo dell'impresa in relazione ai diversi stakeholders, scelta delle logiche di governo e degli strumenti di governance.

I questionari raccolti ed elaborati sono relativi a 42 sulle 61 imprese che costituiscono l'universo Cispel Confservizi Toscana<sup>1</sup>, così suddivise per settore di attività:

**Tabella 3.1 – Ripartizione per settore di attività prevalente delle imprese intervistate**

settore dell'igiene urbana	19	45,2%
settore idrico	7	16,7%
settore del gas	7	16,7%
settore dei trasporti	4	9,5%
imprese pluriservizio	5	11,9%
<b>Totale</b>	<b>42</b>	<b>100,0%</b>

La seconda parte del rapporto consiste nell'analisi di cinque casi aziendali, quattro dei quali riferiti a imprese specializzate su un singolo servizio a rilevanza economica ed uno riferito ad una realtà multiutility.

<sup>1</sup> Le 42 imprese che hanno partecipato alla ricerca sono riportate nell'elenco seguente. Tra queste, le imprese indicate con l'asterisco (36) sono state oggetto delle analisi economico-finanziarie che saranno presentate nel capitolo 5 della ricerca. A.A.M.P.S.\*, A.I.S.A. S.p.A.\*, AGES S.p.A.\*, A.M.I.A. S.p.A. Azienda Multiservizi Igiene Acqua\*, ASAV S.p.A., A.S.C.I.T. Azienda speciale consortile pre l'igiene del territorio\*, A.S.I.U. S.p.A. Azienda Servizi Igiene Urbana, ASM Prato\*, A.S.M.I.U. Azienda speciale, Acque S.p.A. Servizi Idrici\*, ATAF S.p.A.\*, Belvedere S.p.A., Centro Servizi Ambiente S.p.A., Cermec S.p.A. - Consorzio Ecologia e Risorse di Massa Carrara\*, CIS S.p.A.\*, CLAP S.p.A.\*, Coingas S.p.A.\*, Consiag S.p.A.\*, Consorzio Acquedotto Valle del Lamone\*, Consorzio Servizi Ecologici Ambientali\*, COPIT S.p.A.\*, E.R.S.U. S.p.A.\*, ESA S.p.A. Elbana Servizi Ambientali\*, Fiorentinagas\*, GEA S.p.A. Grosseto Energia Ambiente, GEAL S.p.A. Gestione esercizio acquedotti lucchesi\*, Geofor S.p.A.\*, INTESA S.p.A. Intercomunale Telecomunicazioni Energia Servizi Acqua\*, Nuove Acque S.p.A.\*, Publiacqua S.p.A.\*, Publiambiente S.p.A.\*, Publiservizi S.p.A.\*, Publienergia S.p.A.\*, Quadrifoglio-servizi ambientali area fiorentina- S.p.A.\*, REA Rosignano Energia Ambiente S.p.A.\*, S.A.FI S.p.A.\*, SEA Acque S.p.A.\*, SEA S.p.A. Servizi Energia Ambiente\*, SERMAS S.p.A.\*, Siena Ambiente S.p.A.\*, TRA.IN S.p.A.\*, Versilia Acque S.p.A.\*.



## 4. L'architettura strategica

I già discussi mutamenti che hanno interessato i settori delle pubbliche utilità, impongono alle imprese un attento ripensamento circa le funzioni da svolgere ed il posizionamento competitivo da ricoprire nel nuovo contesto del mercato. Le scelte operate a tale riguardo da ciascuna impresa si traducono in nuove configurazioni dell'architettura strategica, ovvero nella ridefinizione dei modelli di business e nella conseguente scelta delle direttrici strategiche da perseguire e dei percorsi di sviluppo da intraprendere per la loro realizzazione.

Figura 4.1 – L'architettura strategica dell'impresa



### 4.1. I modelli di business delle imprese toscane di pubblica utilità

Attraverso una rilettura della matrice prodotti/mercati di Ansoff (H.I. Ansoff, 1968), in cui la dimensione mercato (attuale/nuovo) viene sostituita dall'ambito territoriale servito (ristretto/ampio) e la dimensione prodotto (attuale/nuovo) viene sostituita dal range delle attività svolte dall'impresa (monoservizio/pluriservizio), è possibile individuare i principali modelli di business adottati dalle local utilities. Dal punto di vista dell'ambiente servito, pur riconoscendo l'esistenza di situazioni intermedie, possiamo generalmente distinguere tra imprese che operano su un mercato locale e imprese che operano in un mercato più ampio. L'ambito di attività che discrimina l'inserimento di un'impresa all'interno di un'area piuttosto che di un'altra, dipende in larga misura dal tipo di servizio al quale si fa riferimento.

Per quanto riguarda il settore idrico e quello dell'igiene urbana tendiamo a considerare imprese operanti su un mercato ampio quelle che hanno assunto il ruolo di gestore unico integrato su scala riferita almeno ad un Ambito Territoriale Ottimale; tutte le altre imprese vengono invece considerate operanti su un mercato ristretto.

Nella distribuzione del gas naturale il mercato servito si considera ampio quando l'impresa opera su scala almeno provinciale, oppure quando opera su più province, anche se non nella totalità dei Comuni a queste riferibili.

Le imprese di trasporto pubblico locale, infine, vengono considerate operanti su un mercato ampio quando esercitano la propria attività su un ambito territoriale almeno provinciale.

Riguardo al range di attività svolte, si possono individuare imprese monoservizio, operanti in uno dei servizi a rilevanza industriale considerati – quali acqua, gas, igiene urbana, trasporti – e imprese pluriservizio, impegnate in due o più delle suddette aree di business, nonché in servizi diversi quali l'illuminazione delle strade, la gestione della mobilità o dei cimiteri fino ad arrivare a servizi che non rientrano nell'offerta tradizionale delle utilities, quali i servizi finanziari, assicurativi, ecc.

Poiché anche in riferimento a questa dimensione è necessario definire un criterio per discriminare le imprese che possiamo definire autenticamente pluribusiness da quelle che pur svolgendo diverse attività sono ancora prevalentemente focalizzate sul business originario, abbiamo scelto di considerare tra le imprese monoservizio tutte quelle imprese che producano almeno l'80% dei loro ricavi di vendita in un unico servizio di pubblica utilità.

La matrice costruita sulla base delle suddette variabili permette di individuare quattro distinti modelli di business che possono anche essere interpretati come tappe evolutive di processi strategici di sviluppo di lungo periodo (A. Paci, C. Becagli, 2003):

- il modello del monopolista locale;
- il modello della conglomerata locale;
- il modello della specializzata su larga scala;
- il modello multiutility o multiservice.

Nella matrice è anche evidenziato il posizionamento delle imprese di pubblica utilità considerate nella ricerca.

Figura 4.2 – I modelli di business delle imprese

		ATTIVITÀ SVOLTE	
		MONO BUSINESS	PLURI BUSINESS
TERRITORIO SERVITO	RISTRETTO	<b>MONOPOLISTA LOCALE</b> <b>21 (50%)</b>	<b>CONGLOMERATA LOCALE</b> <b>3 (7%)</b>
	AMPIO	<b>SPECIALIZZATA SU LARGA SCALA</b> <b>16 (38%)</b>	<b>MULTIUTILITY MULTISERVICE</b> <b>2 (5%)</b>

Sul modello del *monopolista locale* si è storicamente basata l'organizzazione dei servizi di pubblica utilità da parte degli enti locali. Le caratteristiche principali sono la gestione in esclusiva di un singolo servizio, generalmente affidato in via diretta dall'ente o dagli enti locali di riferimento, su un territorio ristretto.

Le ridotte dimensioni aziendali, sia in termini di clienti serviti sia in termini di risorse disponibili, e una ridotta disponibilità alla crescita e all'aggregazione concorrono a limitare le future potenzialità di successo di molte di queste imprese.

La metà delle imprese che hanno risposto al questionario sono riconducibili al modello del monopolista locale (21 imprese su 42, pari al 50%). Tra queste, ben 15 imprese operano nel settore dell'igiene urbana, 4 nel settore idrico, 2 nella distribuzione di gas e nessuna nel settore dei trasporti.

Il dato relativo all'igiene urbana pone in evidenza il ritardo accumulato dalle imprese del settore nel processo di aggregazione che sta caratterizzando il sistema regionale (e nazionale) dei servizi di pubblica utilità. Se infatti, una dimensione territoriale di riferimento ampia sembra essere ormai una realtà diffusa nel settore dei trasporti e nel settore idrico, ciò non è altrettanto vero per l'igiene urbana.

Il modello della *conglomerata locale* è caratterizzato dalla gestione di più servizi di interesse generale in un territorio ristretto. Tale modello è stato frequentemente adottato dalle imprese municipalizzate e ha spesso rappresentato il risultato di un'evoluzione del monopolista locale. In molti casi queste esperienze si sono sviluppate intorno al servizio di distribuzione di gas naturale. La successiva diversificazione dell'attività è stata generalmente motivata più da considerazioni di ordine politico che dalle opportunità di ordine tecnico-economico e strategico, in relazione allo sfruttamento di economie di scopo derivanti dalla condivisione delle attività tra i vari business.

Ciò ha spesso determinato l'offerta di servizi molto diversi tra loro in termini di caratteristiche delle prestazioni offerte, clientela servita, tecnologia utilizzata, ecc. Dall'analisi dei questionari risulta che appena 3 esperienze possono essere ricondotte a questo modello di business. A conferma della frammentazione dell'offerta di servizi di igiene urbana, tutte e tre le imprese operano anche in tale settore.

L'impresa *specializzata su larga scala* opera essenzialmente in un singolo settore, spesso in modo integrato, su un territorio ampio. Le maggiori dimensioni che caratterizzano le imprese rientranti in questo modello rispetto a quello del monopolista locale, possono far emergere economie di saturazione ed economie di scala, dal cui sfruttamento può dipendere una maggiore efficienza della gestione.

Fra le imprese analizzate, ben 16 rientrano in questo modello (38% del campione), suddivise in numero sostanzialmente uniforme tra i diversi settori di attività: 5 imprese operano nella distribuzione di gas, 4 imprese operano nell'igiene urbana, 4 nei trasporti e 3 nel settore idrico.

Ciononostante, il dato relativo al settore dei trasporti assume un significato particolare rispetto agli altri, poiché la totalità delle imprese del settore inserite nel campione appartiene a questo modello di business.

E' inoltre necessario evidenziare che buona parte delle imprese della distribuzione del gas e del settore idrico inserite in questo modello di business hanno già realizzato (Ages e Publienergia nel gas) o stanno progettando di realizzare (Publiacqua e Acque nel settore idrico) ulteriori processi di aggregazione che potranno consentire loro di conseguire dimensioni regionali.

Per quanto riguarda, infine, gli operatori dell'igiene urbana, sembra che per il momento non intendano procedere ad operazioni di aggregazione. Tuttavia, alcuni di essi hanno iniziato ad operare in modo congiunto, anche attraverso l'acquisizione di imprese già esistenti, in alcune fasi della filiera (es. acquisizione di REVET S.p.A.).

Il modello *multiutility*, infine, si caratterizza per l'offerta di una pluralità di servizi e prodotti, generalmente rivolti alla stessa base di clienti, su un mercato di riferimento ampio.

Il pacchetto di servizi offerti da un'impresa multiutility può comprendere essenzialmente due o più servizi di pubblica utilità quali acqua, gas, energia elettrica, igiene urbana, ecc. Quando l'offerta riguarda anche uno o più servizi che non rientrano tra quelli di pubblica utilità, quali i servizi finanziari, assicurativi, post-contatore, ecc., si parla preferibilmente di impresa *multiservice*.

Come è avvenuto per le conglomerate locali, anche lo sviluppo delle multiutility (e delle multiservice) ha spesso preso avvio dall'attività di distribuzione del gas naturale e, soprattutto in altre regioni, dell'energia elettrica.

I vantaggi ricercati attraverso il ricorso a questo modello sono riconducibili allo sfruttamento di:

- economie di scopo derivanti dall'accentramento di funzioni comuni a più servizi (finanza, gestione del personale, marketing, vendita, fatturazione, call center, ecc.);

- economie di scala derivanti dalla possibilità di operare su mercati più ampi;
- altri potenziali vantaggi derivanti da processi di convergenza tecnologica o dall'offerta di più servizi, anche in "pacchetto" (bundle di servizi), alla medesima clientela (cross selling).

Tra i motivi che hanno spinto le imprese di servizi di pubblica utilità ad adottare il modello multiutility-multiservice, va inoltre ricordato, soprattutto per quanto riguarda le imprese quotate o quotande in borsa nel periodo precedente al 2001, la positiva valutazione riconosciuta dal mercato alle operazioni di diversificazione nel settore delle telecomunicazioni.

Tuttavia, il generale favore accordato al modello multiutility nello stadio di avvio della liberalizzazione dei mercati dei servizi pubblici è spiegabile anche da un effetto imitazione, che ha spinto un gran numero di imprese, anche di dimensioni ridotte, ad adottare tale modello senza valutare adeguatamente la sostenibilità del progetto.

Al riguardo, infatti, è necessario osservare che l'effettivo sfruttamento dei vantaggi riconosciuti al modello multiutility-multiservice richiede la disponibilità di rilevanti risorse e competenze oltre che di dimensioni aziendali efficienti.

Il modello multiutility-multiservice è stato adottato solamente da due imprese fra quelle analizzate (5%), entrambe rappresentate da holding a capo di gruppi industriali.

Gli operatori toscani che hanno scelto il modello multiutility-multiservice, insieme ai grandi operatori specializzati nazionali, sono stati e potranno essere anche in futuro i principali protagonisti dell'evoluzione del sistema regionale dei servizi di pubblica utilità.

Una considerazione analoga può valere anche per le imprese specializzate su larga scala, sebbene ancora non abbiano raggiunto dimensioni paragonabili ai principali operatori nazionali di settore.

Le imprese riconducibili ai modelli della conglomerata locale e del monopolista locale potranno, invece, trovare difficile il loro posizionamento nel futuro assetto di mercato dei servizi di pubblica utilità. Tale previsione può essere fatta sia a causa della legislazione attualmente in vigore che prevede l'affidamento dei servizi (concorrenza per il mercato) ai gestori di ambito territoriale (in particolare a gestori unici integrati nel servizio idrico), sia per alcune loro caratteristiche quali: il dimensionamento tendenzialmente inefficiente, le limitate capacità finanziarie, le limitate possibilità di sfruttare economie di scopo derivanti dalla gestione di più servizi. E' possibile che la loro operatività sarà condizionata dalla possibilità di affidamenti "in house", previsti dall'ultima legge finanziaria e dalla proposta di legge regionale sui servizi pubblici locali.

Ciò considerato, lo sviluppo delle gestioni attuali di piccole e piccolissime dimensioni potrà richiedere processi di aggregazione in nuovi soggetti economici di dimensioni maggiori oppure l'assorbimento di queste in realtà già esistenti.

#### 4.2. Le direttrici strategiche

I già richiamati processi di cambiamento in atto nei settori delle pubbliche utilità hanno spinto e stanno spingendo le imprese a riconsiderare i modelli di business adottati al fine di sfruttare le opportunità emergenti nel nuovo contesto competitivo e di porsi al riparo dai non minori rischi che il nuovo scenario presenta.

Dalla capacità che le imprese sapranno dimostrare nella riconfigurazione della propria architettura strategica dipenderà non solo il loro futuro successo competitivo, ma anche la struttura dell'intero sistema delle utilities locali.

Le direttrici strategiche perseguibili dalle local utilities, indipendentemente dal modello di business da queste adottato, possono essere individuate ricorrendo ad un ulteriore adattamento della matrice prodotti/mercati di Ansoff.

Figura 4.3 – Le direttrici di sviluppo nelle intenzioni strategiche delle imprese

		PRODOTTI / SERVIZI OFFERTI	
		ATTUALI	NUOVI
MERCATI	ATTUALI	<b>CONSOLIDAMENTO</b> <b>15 (36%)</b>	<b>INGRESSO IN NUOVE AREE DI BUSINESS</b> <b>6 (14%)</b>
	NUOVI	<b>ESPANSIONE TERRITORIALE</b> <b>13 (31%)</b>	<b>DIVERSIFICAZIONE</b> <b>8 (19%)</b>

La strategia di *consolidamento* consiste nel miglioramento dell'efficienza operativa e/o nel rafforzamento della posizione di mercato dell'impresa nei servizi attualmente offerti e nei mercati attualmente serviti. Il ricorso a questa strategia può essere il risultato di un atteggiamento difensivo nei confronti delle azioni della concorrenza da parte dei soggetti incumbent, spesso di piccole dimensioni, al fine di difendere la posizione di mercato acquisita. Questa strategia può altresì rappresentare un tentativo di razionalizzare i processi produttivi ed i sistemi gestionali ed organizzativi, in seguito a processi di sviluppo di natura innovativa (ingresso in nuove aree di business, espansione territoriale, diversificazione), al fine di recuperare margini di redditività.

Dai questionari analizzati, il consolidamento risulta essere la direttrice strategica maggiormente perseguita dalle imprese toscane di pubblica utilità (15 imprese, pari al 36%), in particolar modo da quelle impegnate nel settore dell'igiene urbana che abbiamo identificato nel modello di business del monopolista locale.

La direttrice strategica dell'*espansione territoriale* si fonda sull'offerta del/i servizio/servizi attualmente erogato/i in nuovi mercati, sia all'interno del territorio nazionale sia all'estero.

I vantaggi ricercati attraverso il perseguimento di questa strategia possono riguardare principalmente:

- lo sfruttamento di economie di scala di natura tecnologica o gestionale;
- il raggiungimento delle dimensioni aziendali necessarie per competere con successo in un mercato liberalizzato (affidamento del servizio tramite gara);
- lo sfruttamento di condizioni di mercato favorevoli (es. minore concorrenza, alta redditività, ecc.).

Tra i rischi connessi all'adozione di tale strategia possiamo individuare:

- la difficoltà di replicare il modello di gestione dell'attività, anche a causa di una minore conoscenza del nuovo mercato rispetto a quello tradizionalmente servito;
- la conseguente difficoltà di sfruttare adeguatamente le potenziali economie di scala;
- il rilevante impegno finanziario necessario a sostenere la strategia.

L'espansione territoriale, sia che riguardi imprese monobusiness che imprese multibusiness, rappresenta un passaggio importante nel processo di evoluzione del sistema delle imprese locali di pubblica utilità. Tale strategia consente, infatti, il progressivo superamento della tradizionale frammentazione dell'offerta dei servizi pubblici ed il rafforzamento della posizione competitiva delle imprese che la perseguono.

Fra le imprese toscane analizzate, ben 13 (31%) dichiarano di voler perseguire tale strategia in futuro; fra queste si notano alcune delle principali imprese di distribuzione di gas (quelle inserite tra le specializzate su larga scala) e una

serie di operatori del settore igiene urbana di piccole e medie dimensioni (monopolisti locali e conglomerate locali). Ciò evidenzia interessanti tentativi verso la razionalizzazione del sistema regionale delle utilities sia nel settore del gas che in quello dell'igiene urbana.

L'ingresso in nuove aree di business consiste nell'ampliamento del portafoglio dei servizi offerti dall'impresa nel contesto territoriale attualmente servito.

Attraverso tale strategia l'impresa cerca di valorizzare il legame instaurato con il territorio e la clientela servita in modo da conseguire economie di scopo e, in misura minore, economie di scala dallo svolgimento della nuova attività. L'offerta di servizi aggiuntivi può, inoltre, contribuire a sviluppare la fedeltà all'impresa da parte cliente.

I nuovi servizi possono essere caratterizzati da differenti livelli di affinità rispetto a quelli tradizionalmente offerti.

Generalmente viene infatti considerata la scelta di entrare in uno dei seguenti business:

- servizi di pubblica utilità a rilevanza economica "regolati" (distribuzione di gas e/o di energia elettrica, servizio idrico, trasporti locali);
- servizi svolti per conto di enti locali, ma non rientranti nella categoria precedente (es. gestione cimiteri, manutenzione stradale, illuminazione pubblica, ecc.);
- servizi tradizionalmente non offerti dalle local utilities che l'impresa svolge di rettamente al mercato in condizioni di concorrenza con altre imprese (es. manutenzione caldaie, servizi assicurativi, pronto intervento di varia natura, ecc.).

L'ingresso in nuove aree di business assume rilievo strategico profondamente diverso a seconda che venga realizzato da imprese operanti in un mercato ristretto oppure da imprese operanti su scala più ampia.

Dall'analisi dei questionari emerge che le imprese che intendono sviluppare la propria attività attraverso l'ingresso in nuove aree di business risultano essere solamente 6 su un totale di 42 (14%). Si osserva inoltre che queste imprese operano tutte su ambiti territoriali ristretti e quindi rientrano nel primo dei casi precedentemente considerati.

Possiamo, quindi, verosimilmente affermare che tale strategia rappresenta, almeno per le suddette imprese, un tentativo di porsi al riparo dalle minacce derivanti dalla progressiva apertura dei mercati tradizionalmente serviti.

La direttrice strategica della *diversificazione*, infine, consiste nel contemporaneo sviluppo del portafoglio di servizi offerti e del mercato di riferimento.

Attraverso tale strategia l'impresa locale di servizi di pubblica utilità tende ad assumere le connotazioni proprie del modello di business della multiutility-multiservice.

L'impatto della diversificazione sulla struttura aziendale può essere talmente rilevante e può richiedere capacità finanziarie così importanti da rappresentare, di fatto, una strategia preclusa alle imprese di piccole e medie dimensioni.

Le motivazioni che spingono le imprese a diversificare la propria attività possono essere ricondotte a:

- la possibilità di attivare alcune sinergie tra servizi attualmente offerti e nuovi servizi;
- lo sfruttamento di opportunità di mercato in servizi/mercati diversi da quelli attualmente serviti;
- la riduzione del rischio complessivo dell'attività dell'impresa.

La strategia di diversificazione risulta essere perseguita da 8 imprese (19%) tra quelle analizzate, essenzialmente riconducibili al modello di business della specializzata su larga scala (4 imprese) e delle multiutility-multiservice (2 imprese). L'effettiva percorribilità delle direttrici strategiche proposte dipende in larga misura dagli specifici caratteri assunti dagli assetti costitutivi dell'impresa (assetto di governo, assetto operativo), dalla condivisione delle logiche di governo da parte degli enti locali proprietari e dall'intensità della concorrenza che caratterizzano i business nei quali esse operano.

### 4.3. I percorsi di sviluppo

Le direttrici strategiche sopra analizzate possono essere realizzate attraverso percorsi di sviluppo differenti.

In generale, si può distinguere tra percorsi fondati su risorse interne e percorsi fondati su risorse esterne.

Nel primo caso, l'impresa persegue i propri obiettivi di crescita attraverso lo sfruttamento e lo sviluppo di risorse già in suo possesso (interne), ma anche attraverso l'attivazione di risorse esterne all'organizzazione, quando queste siano facilmente acquisibili dall'impresa.

Nel secondo caso lo sviluppo è basato sul ricorso a risorse possedute da organizzazioni esterne all'impresa attraverso diverse forme di collaborazione (A. Gilardoni, G. Lorenzoni, 2003).

Tale percorso di sviluppo è in genere reso necessario dalla incapacità dell'impresa di sviluppare autonomamente le competenze necessarie al nuovo business (in considerazione dei costi e del tempo necessari).

La scelta del modello di percorso di sviluppo da intraprendere è fortemente influenzata da:

- la logica strategica che caratterizza il vertice imprenditoriale;
- la pressione esercitata sull'impresa dal contesto competitivo (in termini di minacce e di opportunità) e dal progresso tecnologico;
- lo stock di risorse (finanziarie, umane, tecnologiche, ecc.) di cui l'impresa dispone;
- la difficoltà di sviluppare internamente e in tempi brevi le risorse necessarie a operare con successo nel mercato di riferimento.

Le due tipologie di percorsi di sviluppo appena individuate non devono essere considerate necessariamente alternative tra loro, spesso infatti queste si fondono insieme, permettendo lo sviluppo dell'impresa su linee che possono produrre situazioni di integrazione altamente sinergiche.

Ai fini della nostra analisi, è necessario considerare la natura dell'investimento realizzato dall'impresa che intende affrontare un percorso di sviluppo di natura esterna. A questo fine si possono distinguere relazioni di tipo equity e relazioni di tipo non equity.

La relazione di tipo equity prevede la partecipazione dell'impresa al capitale di rischio di altre imprese attraverso processi di acquisizione o di creazione di nuove imprese mentre la relazione non equity consiste in forme di collaborazione interaziendale basate su accordi contrattuali.

Lo sviluppo fondato su risorse interne presenta al tempo stesso vantaggi e svantaggi.

Tra i vantaggi ricordiamo:

- la natura incrementale del processo di crescita;
- la compatibilità della crescita con la cultura aziendale;
- un migliore sfruttamento delle risorse interne anche in considerazione di significativi processi di apprendimento.

Tra gli svantaggi, invece, emerge il tempo necessario a perseguire questa strategia e la difficoltà di recuperare eventuali investimenti che non siano andati a buon fine.

Il ricorso, da parte delle imprese di servizi di pubblica utilità, a percorsi di sviluppo basati su risorse esterne ha registrato un'importante espansione negli ultimi anni, in particolare in seguito alle previsioni normative relative al settore idrico e all'avvio dei processi di liberalizzazione dei settori energetici.

Nel settore idrico, la costituzione del gestore unico integrato a livello di ATO si è frequentemente realizzata attraverso operazioni di fusione tra gli operatori che operavano nello stesso contesto territoriale.

Nei settori energetici, inoltre, la necessità di costituire soggetti capaci di affrontare con successo la concorrenza e di sfruttare le opportunità offerte dal Decreto Letta di prolungare la durata del periodo transitorio<sup>1</sup> ha spinto gli operatori del

settore verso forme di crescita esterna sia di natura equity (fusioni, acquisizioni, joint-ventures) sia di natura non equity (accordi, gruppi di acquisto).

I vantaggi riconosciuti ai percorsi di crescita attraverso risorse esterne possono essere così riassunti:

- maggiore rapidità nell'attivazione di nuove risorse;
- facilità di accesso a risorse complementari a quelle possedute;
- riduzione della concorrenza, attraverso l'accordo con potenziali concorrenti.

Tra gli svantaggi che caratterizzano tali percorsi di sviluppo ricordiamo:

- gli elevati investimenti necessari (soprattutto nel caso delle acquisizioni);
- la difficoltà di integrare le risorse esterne con quelle interne.

I percorsi di crescita per vie esterne possono coinvolgere altre imprese locali di pubblica utilità oppure altre utilities di maggiori dimensioni che operano su scala regionale o nazionale, oppure soggetti imprenditoriali diversi.

In alcuni casi gli obiettivi perseguiti riguardano la costituzione di una massa critica necessaria per la partecipazione a gare per l'affidamento del servizio in altri territori (ATI, Consorzi, ecc.), oppure per rafforzare il potere contrattuale dei soggetti coinvolti soprattutto nei confronti dei fornitori (es. gruppo d'acquisto, ecc.). I processi di crescita esterna che coinvolgono due o più imprese locali di pubblica utilità possono inoltre avere come obiettivo lo sfruttamento delle sinergie e delle economie di scala che possono essere ottenute dalla aggregazione in un unico soggetto o dalla gestione comune di alcune attività d'impresa.

Nei casi di collaborazioni con i maggiori operatori del settore, l'impresa locale di pubblica utilità cerca di rafforzare la propria posizione competitiva cercando di sfruttare il know-how, il potere di mercato e le fonti di approvvigionamento controllate dal partner. D'altra parte l'impresa operante su scala più ampia avrà interesse a collaborare con la local utility per entrare nel nuovo mercato limitando i costi della concorrenza, sfruttando la relazione esistente tra l'impresa locale ed il suo territorio di riferimento.

Infine, i percorsi di sviluppo che prevedono il coinvolgimento di soggetti esterni al mondo delle utilities, sono generalmente rivolti allo sfruttamento delle conoscenze e delle competenze di carattere tecnologico, di mercato, ecc. in loro possesso che possono essere funzionali all'attività svolta dall'impresa di pubblica utilità (es. costruzione di un impianto di termovalorizzazione). Talvolta, invece, è la disponibilità finanziaria dei partners a orientare la scelta.

Dall'analisi delle modalità di sviluppo per vie esterne che possono essere adottate, si possono comprendere i gradi di complessità istituzionale e politica che possono caratterizzare la negoziazione di un processo di integrazione aziendale. La crescita attraverso fusioni o acquisizioni, infatti, ha trovato e troverà limiti significativi nella diffusa riluttanza degli enti locali a rinunciare al controllo diretto dell'impresa di pubblica utilità, in considerazione soprattutto dello stretto legame con la realtà politico-sociale locale.

Tale situazione rende più facilmente e rapidamente percorribili strategie di crescita basate su alleanze e accordi di collaborazione di natura non equity, capaci di consentire la salvaguardia dell'identità e dell'autonomia dell'impresa locale.

---

<sup>1</sup> L'art. 15, comma 7 prevede infatti: "Il periodo transitorio di cui al comma 5 è fissato in cinque anni a decorrere dal 31 dicembre 2000. Tale periodo può essere incrementato, alle condizioni sotto indicate, in misura non superiore a:

a) un anno nel caso in cui, almeno un anno prima dello scadere dei cinque anni, si realizzi una fusione societaria che consenta di servire un'utenza complessivamente non inferiore a due volte quella originariamente servita dalla maggiore delle società oggetto di fusione;

b) due anni nel caso in cui, entro il termine di cui alla lettera a), l'utenza servita risulti superiore a centomila clienti finali, o il gas naturale distribuito superi i cento milioni di metri cubi all'anno, ovvero l'impresa operi in un ambito corrispondente almeno all'intero territorio provinciale;

c) due anni nel caso in cui, entro il termine di cui alla lettera a), il capitale privato costituisca almeno il 40 % del capitale sociale".

Inoltre al comma 8 si legge inoltre che "Ove ricorra più di una delle condizioni indicate al comma 7 i relativi incrementi possono essere sommati".

Tuttavia, affinché il percorso di sviluppo basato su risorse esterne possa permettere di conseguire un livello di efficacia soddisfacente, è necessario che il dimensionamento del soggetto che ne deriva sia tale da garantire una risposta adeguata alle pressioni della liberalizzazione e quindi sia paragonabile a quello dei players nazionali.

La preferenza accordata ai percorsi di sviluppo basati su risorse esterne trova conferma nelle intenzioni strategiche dichiarate dalle imprese oggetto della nostra indagine.

Più della metà di queste imprese (23 imprese, 55% del totale), infatti, intendono realizzare percorsi di crescita di questo tipo, nella maggior parte dei casi attraverso relazioni di natura equity (17 imprese).

**Tabella 4.1 – I percorsi di sviluppo per vie esterne nelle intenzioni strategiche delle imprese**

<b>Percorsi di sviluppo basati su risorse esterne</b>	<b>numero</b>	<b>%</b>
Con relazioni di natura equity	14	33,33
Con relazioni di natura non-equity	6	14,28
Con relazioni di natura equity e non equity	3	7,14
<b>Totale</b>	<b>23</b>	<b>54,76</b>
<b>Totale imprese analizzate</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>

Fonte: *Nostra elaborazione.*

I dati sopra riportati evidenziano un confortante dinamismo nelle intenzioni strategiche del sistema toscano delle imprese di pubblica utilità.

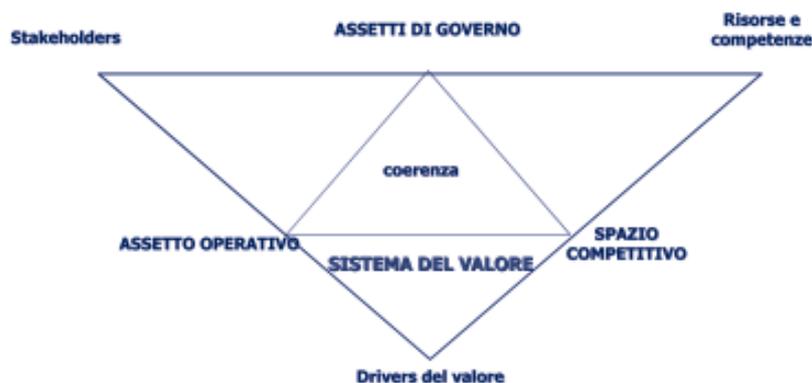


## 5. Il sistema del valore

Il polo di attenzione imprenditoriale che abbiamo denominato sistema del valore identifica un ambito di decisioni imprenditoriali che trova le sue determinanti nei caratteri strutturali dell'assetto operativo dell'impresa (la catena del valore) e nell'intensità della concorrenza (le forze competitive).

Le leve di governo che determinano le diverse performance in termini strategici ed economico-finanziari sono rappresentate dai drivers del valore (es. il vantaggio competitivo e le manovre concorrenziali per l'analisi di natura strategica e i margini di redditività, il capitale investito e la struttura finanziaria per l'analisi economico-finanziaria).

Figura 5.1 – Il sistema del valore dell'impresa



### 5.1 L'analisi economico-finanziaria delle imprese

La fase ancora embrionale della «concorrenza nel mercato» per i servizi liberalizzati e gli elementi di originalità della «concorrenza per il mercato», fino ad oggi caratterizzata da affidamenti assegnati in gran parte direttamente, riservando il ricorso alle gare per il processo di scelta del partner privato, ci hanno indotto a privilegiare l'esame degli aspetti di natura economico-finanziaria dei driver del valore, piuttosto che quelli di natura competitiva.

Per l'analisi degli assetti economici e finanziari delle imprese si è integrato le informazioni raccolte dai questionari con l'esame dei bilanci aziendali riferiti all'esercizio 2002.

Rispetto alle imprese che hanno risposto al questionario, abbiamo avuto a disposizione i bilanci di un campione di 36 società, così suddivise dal punto di vista settoriale.

Tabella 5.1 – La composizione settoriale del campione delle imprese

Settore di attività	numero	percentuale
Igiene urbana	15	41,7%
Idrico	7	19,4%
Gas	6	16,7%
Trasporti	4	11,1%
Multiservizio	4	11,1%
<b>Totale</b>	<b>36</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: *Nostra elaborazione.*

Tabella 5.2 – La rappresentatività del campione analizzato

Imprese	N°	Valore produzione 2002 (in euro)
Campione	36	1.092.291.103
Associati Cispel Toscana	61	1.711.016.466
Rappresentatività campione	59,02%	63,84%

Fonte: *Nostra elaborazione su dati Cispel Confservizi Toscana.*

Le voci dello stato patrimoniale e del conto economico sono state riclassificate secondo i criteri seguiti dalla Centrale dei Bilanci.

Lo **stato patrimoniale** è stato riclassificato al fine di determinare il *capitale investito netto* (C<sub>IN</sub>), corrispondente alla somma tra l'entità del *capitale netto* (C<sub>N</sub>) e l'ammontare dei *debiti finanziari* (D<sub>F</sub>), calcolati, senza distinzione in termini di esigibilità, sommando le voci D.1 (obbligazioni), D.2 (obbligazioni convertibili), D.3 (debiti verso banche), D.4 (debiti verso altri finanziatori) dello stato patrimoniale del bilancio d'esercizio.

Il **conto economico** è stato riclassificato secondo la logica *a valore della produzione* (V<sub>P</sub>) e *a valore aggiunto* (V<sub>A</sub>), considerando tra i costi esterni i consumi di materie prime e intermedie e i costi per servizi e per godimento di beni di terzi.

Il *marginale operativo lordo* (M<sub>OL</sub>) è stato calcolato come differenza tra il valore aggiunto e il costo del lavoro, e il *marginale operativo netto* (M<sub>ON</sub>) è stato ottenuto sottraendo successivamente gli ammortamenti e gli accantonamenti.

L'analisi del sistema del valore delle local public utilities toscane ha richiesto di individuare un sistema di indicatori capace di apprezzare in termini sintetici le condizioni di assetto economico-finanziario delle imprese (A. Bubbio, 2000).

Sono stati dunque individuati alcuni indicatori significativi per la rappresentazione dell'*assetto economico-finanziario* dell'impresa (tabella 1), e in termini più analitici, per l'interpretazione dell'*economicità della gestione operativa* (tabella 2), del *grado di integrazione produttiva* (tabella 3) e della *situazione finanziaria* (tabella 4).

Dove possibile abbiamo cercato di utilizzare indicatori che fossero comparabili con le informazioni disponibili con riferimento al sistema delle imprese del nostro paese (Mediobanca e Banca d'Italia).

Questo al fine di consentire un'interpretazione dei caratteri di struttura e delle performance anche attraverso un confronto con «grandezze di mercato».

Naturalmente alcuni degli aspetti che vengono valutati sono condizionati in modo strutturale da determinanti di natura settoriale o comunque legate ai modelli di business.

Un approfondimento dell'indagine potrà consentire di valutare la coerenza tra il posizionamento economico-finanziario delle imprese e la sostenibilità dei modelli di business adottati e delle intenzioni strategiche che le imprese dichiarano di voler perseguire.

A questo proposito può essere utile richiamare il posizionamento in termini di modello di business delle imprese considerate nell'indagine sugli indicatori economico-finanziari e le loro intenzioni strategiche in relazione alle direttrici di sviluppo.

Figura 5.2 – I modelli di business delle imprese

		ATTIVITÀ SVOLTE	
		MONO BUSINESS	PLURI BUSINESS
TERRITORIO SERVITO	RISTRETTO	<b>MONOPOLISTA LOCALE</b> <b>16 (44%)</b>	<b>CONGLOMERATA LOCALE</b> <b>2 (6%)</b>
	AMPIO	<b>SPECIALIZZATA SU LARGA SCALA</b> <b>16 (44%)</b>	<b>MULTISERVIZIO MULTIUTILITY</b> <b>2 (6%)</b>

In termini di territorio servito le imprese si dividono al 50% tra quelle che si dedicano ad un ambito territoriale ristretto e quelle che hanno allargato il loro spazio di attività ad un territorio ampio. La caratterizzazione del campione in relazione ai servizi offerti è invece decisamente sbilanciata a favore delle imprese monobusiness che rappresentano l'88% del totale delle imprese considerate.

Relativamente a questo primo aspetto dell'architettura strategica l'indagine sugli indicatori di performance economico finanziaria potrebbe far emergere eventuali criticità proprie dei modelli di business o evidenziare alcune incoerenze tra assetti d'impresa e posizionamento adottato.

Ancora più significativo è richiamare la composizione del campione in relazione alle intenzioni strategiche dichiarate dalle imprese, al fine di valutare la congruità delle strategie perseguite rispetto alle caratteristiche di assetto economico-finanziario delle imprese.

Figura 5.3 – Le direttrici di sviluppo nelle intenzioni strategiche delle imprese

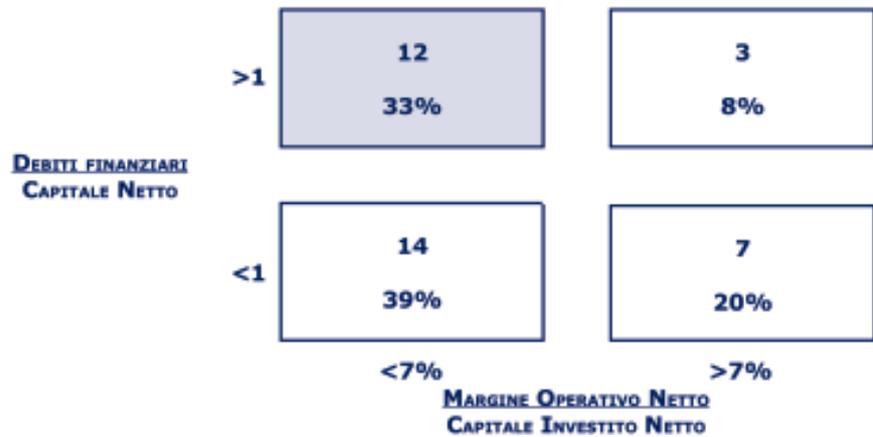
		PRODOTTI / SERVIZI OFFERTI	
		ATTUALI	NUOVI
MERCATI	ATTUALI	<b>CONSOLIDAMENTO</b> <b>12 (33%)</b>	<b>INGRESSO IN NUOVE AREE DI BUSINESS</b> <b>5 (14%)</b>
	NUOVI	<b>ESPANSIONE TERRITORIALE</b> <b>12 (33%)</b>	<b>DIVERSIFICAZIONE</b> <b>7 (20%)</b>

## 5.2 L'assetto economico-finanziario dell'impresa

I caratteri dell'assetto economico finanziario dell'impresa possono essere rappresentati attraverso una matrice le cui dimensioni siano espressione di un indicatore di economicità della gestione operativa (il *return on investment*) e di un indicatore rappresentativo della struttura finanziaria dell'impresa (il grado di indebitamento che esprime il ricorso alla leva finanziaria secondo il rapporto tra *debiti finanziari* e *capitale netto*).

La scelta di questi indicatori deriva dalla scomposizione del rapporto di redditività del capitale proprio (*Return on equity*) nella relazione  $Roe = R_M/C_N = RoI + (RoI - i) * DF/C_N$ , secondo il modello di Modigliani-Miller.

Figura 5.4 – L'assetto economico-finanziario dell'impresa



L'indicatore sintetico dell'efficienza della gestione operativa è rappresentato dal *Return on Investment* (RoI), ottenuto quale rapporto tra Margine operativo netto (MoN) e Capitale investito netto (CIN)

Uno dei criteri per valutare la capacità dell'azienda di creare valore è rappresentato dal margine espresso dal RoI rispetto al tasso praticato sul mercato per finanziamenti negoziati col sistema creditizio ( $i$ ). Affinché l'azienda crei valore, eventualmente anche facendo ricorso alla leva finanziaria, è infatti necessario che sia positiva la differenza tra RoI e  $i$  (tasso di remunerazione del capitale di terzi).

Il RoI di riferimento da noi individuato (7%) è stato calcolato sulla base di due indicatori.

In primo luogo abbiamo considerato il valore dei tassi bancari attivi per finanziamenti a breve termine a società non finanziarie (6,97% sulla base di dati rilevati da Banca d'Italia con riferimento alla Toscana nel dicembre 2002).

Inoltre abbiamo considerato il tasso di remunerazione del capitale investito (7%) previsto dal metodo normalizzato per la definizione delle componenti di costo e la determinazione della tariffa di riferimento del servizio idrico integrato (Ministero dei Lavori pubblici, D.M. 1 agosto 1996).

Nel costruire la matrice si è voluto inoltre discriminare le imprese che presentano un grado di leva finanziaria superiore a 1 (il valore medio del campione è 2,67 e la mediana è 0,83).

Le 7 imprese che presentano un valore del RoE significativo sono in gran parte posizionate nell'area che indica una posizione aggressiva in termini di struttura finanziaria e 2 di queste appartengono all'area critica rappresentata dall'incrocio con un livello di redditività operativa insoddisfacente.

Sebbene l'area critica sia popolata da una percentuale elevata di imprese (12 pari al 33%), non ci pare di riscontrare tra le imprese del campione livelli particolarmente squilibrati di struttura finanziaria (molti dei quali condizionati da processi di ricapitalizzazione ancora in corso) quanto piuttosto frequenti casi di insufficiente economicità della gestione (il valore medio del RoI del campione è risultato 9,8% e il valore della mediana 5,0%).

### 5.3 L'economicità della gestione operativa

Se il RoI è l'indice che sintetizza l'efficienza della gestione operativa, attraverso la sua scomposizione si possono individuare il ruolo di driver del valore rappresentato dai margini di redditività e dall'efficiente utilizzo del capitale investito.

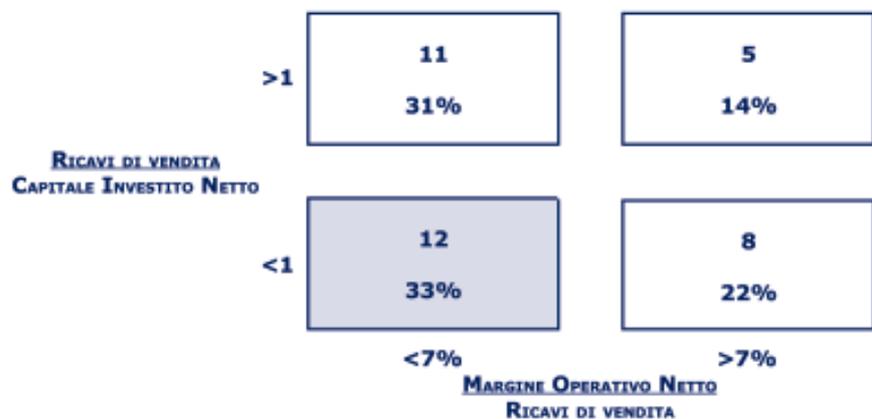
L'analisi di un primo sistema di indicatori per valutare l'economicità della gestione operativa può dunque prendere a riferimento la scomposizione del Return on Investment, secondo il modello DuPont, nei due seguenti rapporti:

- il *Return on Sales* (Ros) calcolato come rapporto tra il Margine operativo netto e i ricavi sulle vendite ( $MON/Rv$ ).  
Rispetto a questo indicatore si deve ricordare che il prezzo per l'erogazione del servizio non è sempre liberamente determinabile dall'impresa, essendo spesso vincolato da accordi stipulati con gli enti pubblici affidanti il servizio o regolato da autorità di settore o di ambito;
- il *Tasso di rotazione del capitale* ( $TRC$ ) espresso dal rapporto tra i ricavi di vendita e il capitale investito netto ( $Rv/CIN$ ).

Poiché i due indici sopra ricordati influiscono sul Roi attraverso una relazione di tipo moltiplicativo, abbiamo preso a riferimento un valore pari al 7% per il Ros e a 1 per il TRC.

I valori medi di riferimento per le imprese del campione analizzato sono stati rispettivamente pari al 6,6% e a 1,56 mentre la mediana è rappresentata dai valori 5,0% e 0,90.

**Figura 5.5 – L'economicità della gestione operativa**



La tabella che viene costruita secondo queste indicazioni segnala un'area di particolare criticità rappresentata da quelle imprese che non riescono ad essere efficienti in nessuna delle due dimensioni considerate (margini e capitale investito).

Si tratta di un'area nella quale si collocano 12 imprese (33%), anche se sono almeno 14 le altre imprese che, seppure non posizionate in questa area, non riescono comunque a conseguire un livello di Roi superiore a quello di riferimento.

Le imprese che superano i parametri per entrambi i rapporti considerati sono 5 (14%) e queste si qualificano tra le imprese che ottengono i valori più elevati di Roi. Alcune determinanti settoriali condizionano il posizionamento delle imprese in questa matrice. E' significativo infatti che 4 tra le 6 aziende del campione appartenenti al settore energetico conseguano un Ros superiore al 7%.

Il settore idrico, viceversa, sembra caratterizzarsi per bassi livelli di ritorno sulle vendite (5 aziende su 7 infatti si collocano al di sotto del Ros target).

#### 5.4 Il grado di integrazione produttiva

L'analisi dell'economicità della gestione operativa può essere approfondita attraverso la rappresentazione del grado di integrazione verticale e dei livelli di produttività delle aziende analizzate.

In particolare si ritiene utile costruire una matrice che metta in relazione queste due determinanti dell'efficienza produttiva dell'impresa, utilizzando rispettivamente come variabili di riferimento il rapporto tra il valore aggiunto e il valore della produzione e il rapporto tra il valore aggiunto e il numero degli addetti.

Il valore aggiunto esprime la ricchezza che l'impresa riesce a creare con il concorso di tutti i fattori produttivi interni e, al tempo stesso, ne vincola la remunerazione complessiva, anche in funzione delle scelte relative alla struttura finanziaria. La misura del valore aggiunto è significativa se rapportata al valore della produzione in quanto segnala l'ampiezza delle attività della filiera produttiva svolte dall'impresa.

Si può infatti ragionevolmente ritenere che un'impresa integrata verticalmente sia caratterizzata da un rapporto elevato tra valore aggiunto e valore della produzione.

Tale valore può infatti segnalare che il ciclo di trasformazione:

- utilizza materie prime povere o dal costo basso rispetto al prezzo di vendita del prodotto finito essendo caratterizzato da fasi di lavorazione pregiate e/o con un elevato grado di contenuto tecnologico;
- è composto da numerosi stadi di lavorazione integrati verticalmente tra loro.

Dalla rielaborazione dei dati del campione Mediobanca emerge chiaramente che il livello di integrazione delle aziende operanti nel settore dei servizi pubblici è progressivamente diminuito nel corso degli ultimi 10 anni passando dal 61,5% del 1993 al 46,9% del 2002.

Rispetto a questo indicatore abbiamo perciò ritenuto di adottare un valore di riferimento del 50%.

Presentando il campione di imprese da noi esaminate un dato medio del 44,3% e un valore mediano di 46,1%, la maggioranza delle aziende considerate si colloca nelle aree della matrice caratterizzate da un valore inferiore a quello di riferimento (21 imprese pari al 58%).

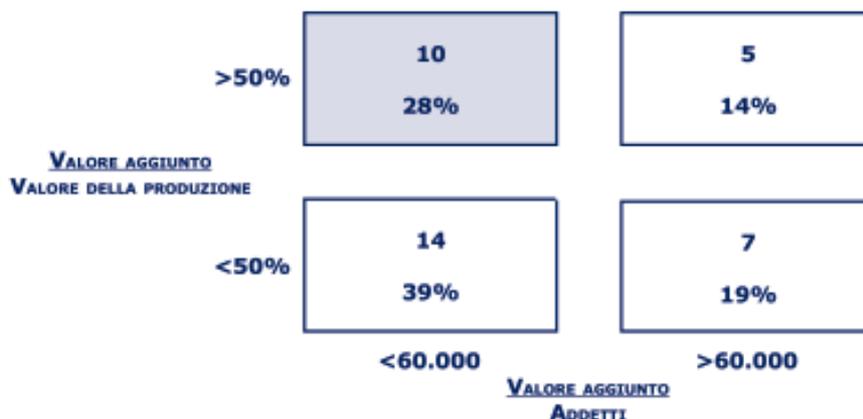
In particolare il settore idrico si caratterizza per un livello modesto del rapporto: infatti 5 aziende delle 6 rappresentate nel campione presentano un rapporto  $V_A/V_P$  inferiore al 50%.

Il rapporto tra valore aggiunto e numero degli addetti rappresenta un utile indicatore della produttività aziendale espressa in valore.

Il valore del rapporto preso a riferimento per la costruzione della matrice è rappresentato da € 60.000 (anche in considerazione dell'ampio intervallo, tra € 59.000 e € 74.000, nel quale non è presente alcuna azienda). Il valore medio del campione è rappresentato da € 69.400 e la mediana da € 52.500.

Le aziende che appartengono al settore dei trasporti presentano tutte un posizionamento nell'area critica della matrice, con un livello di integrazione superiore al 50% e un rapporto  $V_A/$ Addetti inferiore a € 50.000.

Figura 5.6 – La produttività e il grado di integrazione



## 5.5 La situazione finanziaria

Per l'esame della situazione finanziaria dell'impresa abbiamo fatto ricorso al confronto tra il rapporto tra *debiti finanziari* (Df) e *valore aggiunto* e il rapporto tra *marginale operativo lordo* (MoL) e il *totale delle attività*.

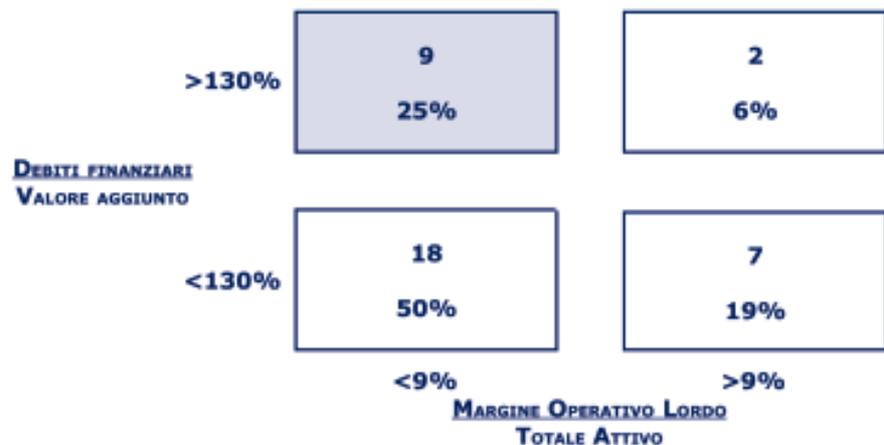
Il rapporto tra *debiti finanziari* e *valore aggiunto* esprime la misura del ricorso al sistema finanziario, a titolo di credito, in relazione alla ricchezza creata dall'impresa con risorse interne.

Esso dipende dunque sia dall'intensità del capitale investito nella gestione operativa che dalla struttura finanziaria dell'impresa.

Il parametro di riferimento che abbiamo utilizzato per questo rapporto (130,0%) è stato determinato sulla base delle indicazioni offerte da Banca d'Italia, con riferimento al valore medio ponderato calcolato, per le imprese italiane sulla base dei dati della Centrale dei bilanci (129,6% nel 2000 e 133,3% nel 2001).

Il valore medio del campione è risultato 118,3% e la mediana corrisponde ad un valore del rapporto di 100,2%, segnalando dunque un ricorso al finanziamento bancario, rispetto all'attività svolta direttamente dall'impresa, significativamente inferiore alla media del sistema imprenditoriale italiano.

Figura 5.7 – La situazione finanziaria



Il *marginale operativo lordo* è un indicatore della redditività operativa dell'impresa non influenzata da politiche contabili.

Inoltre può esserne data un'interpretazione finanziaria approssimando tale margine il flusso di cassa potenziale generato dallo svolgimento dell'attività operativa dell'impresa.

Il rapporto tra il MoL e il totale delle attività rappresenta quindi una ragionevole indicazione sulla capacità della gestione operativa di finanziare l'attività aziendale.

Anche in questo caso, per omogeneità, abbiamo preso a riferimento un valore del rapporto (9,0%) determinato sulla base delle stesse indicazioni di Banca d'Italia (8,5% nel 2000 e 8,9% nel 2001).

I tre quarti delle imprese del campione da noi considerato (27 pari al 75,0% del totale), presentano un rapporto MoL/Attivo inferiore al 9%. Tra queste, ci sono 6 delle 7 aziende appartenenti al settore idrico.

Questo risultato del rapporto mol/attivo può da un lato giustificare, ma da un altro lato rendere nel tempo insostenibile, un alto ricorso al debito finanziario per alimentare la gestione operativa. Ciò può infatti, nel tempo, compromettere la solidità patrimoniale dell'azienda.

## 5.6 Una sintesi dei risultati

Il quadro che emerge dagli indicatori utilizzati per posizionare le imprese di local public utilities tocare in relazione ai caratteri di struttura e di performance economico-finanziaria evidenzia situazioni di criticità relativamente, in funzione dei fenomeni indagati, ad un 25-33% delle imprese.

In particolare, circa un'impresa su tre non riesce ad ottenere adeguate performance economiche mentre un'impresa su quattro presenta condizioni squilibrate di struttura finanziaria.

Naturalmente queste situazioni assumono significato diverso nel caso in cui il modello di business seguito dalle imprese, che si posizionano nelle aree critiche, sia particolarmente aggressivo in termini di crescita, rispetto al caso in cui tale posizionamento segnali piuttosto la marginalità del contesto in cui si trova confinata l'attività aziendale.

## 6. Le politiche di governance

La governance delle imprese locali di pubblica utilità, intesa come l'insieme degli strumenti e delle politiche attraverso le quali sono gestite le relazioni tra l'impresa e i diversi stakeholders, può essere analizzata attraverso:

- l'approfondimento delle dinamiche evolutive degli assetti proprietari delle imprese, dedicando alcune riflessioni alla natura dei processi di privatizzazione finora posti in essere;
- l'interpretazione delle logiche di governo aziendale orientate in diverso modo rispetto alla soddisfazione degli interessi delle diverse categorie di stakeholders;
- la valutazione dell'attuale grado di diffusione di alcuni strumenti di governance, funzionali alla gestione di relazioni con particolari stakeholders.

Figura 6.1 – La governance dell'impresa



## 6.1 L'evoluzione degli assetti proprietari

I risultati della ricerca evidenziano chiaramente che il processo di privatizzazione formale (trasformazione in società di capitali) degli operatori è ormai giunto quasi del tutto a compimento.

**Tabella 6.1 – Alcune evidenze quantitative sull'evoluzione degli assetti proprietari delle utilities toscane**

<b>(Dati riferiti al 2002)</b>	<b>n.</b>	<b>%</b>
Imprese che hanno risposto al questionario	42	100
Società per azioni	38	90
S.p.A. nate o trasformate dopo il 2000	25	60
<b>(Dati riferiti al 2004)</b>	<b>n.</b>	<b>%</b>
Universo imprese Cispel Toscana	61	100
Società per azioni	56	92
di cui S.p.A. con almeno un socio privato	23	41

**Fonte:** *Nostra elaborazione sui dati del questionario e sui dati del Rapporto servizi pubblici in Toscana 1998-2002 – Cispel Confservizi Toscana.*

L'assetto proprietario delle utilities vede comunque ancora oggi la prevalente presenza maggioritaria degli azionisti di matrice pubblica (Comuni in primo luogo). Nessuna utility toscana è quotata su un mercato regolamentato e quindi, tutte le imprese hanno un *assetto proprietario chiuso*. Il confronto all'interno della proprietà si svolge dunque tra interlocutori sostanzialmente stabili, le possibilità di accesso alle risorse finanziarie sono più limitate, il peso relativo dei singoli enti locali nella compagine azionaria rimane legato alle dimensioni dei conferimenti e all'ampiezza del bacino di popolazione, e non varia per operazioni di mercato.

Con riferimento alle categorie interpretative della forma di controllo introdotte da Hirschman, i soci esercitano dunque un controllo di tipo *voice* (Hirschman A.O., 1982). L'eventuale dissenso rispetto a condotte giudicate non rispondenti all'interesse dell'impresa da parte del management può essere espresso in sede assembleare, contando su una concreta capacità di incidere su tali comportamenti.

I Comuni, direttamente o tramite società controllate, sono titolari almeno del 51% del capitale della grandissima parte delle utilities.

I processi di razionalizzazione imprenditoriale, concentrazione e aggregazione territoriale stanno facendo sì che i casi di controllo maggioritario da parte di un unico Comune siano in sensibile diminuzione.

La frammentazione degli assetti proprietari, derivante dai processi di fusione e aggregazione, richiede che siano adottati strumenti in grado di garantire l'unitarietà degli indirizzi strategici dell'impresa. I patti parasociali tra gli azionisti, che vincolino l'esercizio del diritto di voto in assemblea, la possibilità di trasferire liberamente la propria partecipazione (*patti di sindacato di voto e di blocco*) e altre prerogative dei soci, sono lo strumento attraverso il quale i Comuni, privi singolarmente della maggioranza del capitale, possono formare un nucleo stabile che rappresenti il *capitale di comando* dell'impresa.

La perdita della maggioranza del capitale da parte del singolo Comune rappresenta comunque il fattore di resistenza più importante rispetto alla costituzione di player multiterritoriali di maggiori dimensioni, elemento determinante per la crescita competitiva delle utilities e dell'adeguamento del sistema regionale alle realtà più dinamiche ed efficienti a livello nazionale (Lombardia, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna, Lazio).

La difesa della "sovranità territoriale", a livello di ente locale, ma anche di area

territorialmente omogenea, tradisce lo spirito dei processi di trasformazione ed evoluzione imprenditoriale in atto. La razionalizzazione dimensionale, finalizzata allo sfruttamento di economie di scala nello svolgimento di specifiche attività, la crescita della capacità competitiva, le possibilità di espansione al di fuori del bacino locale originario possono essere perseguite solo quando c'è apertura collaborativa, e non diffidenza, tra i soggetti decisori.

Anche quando la società è controllata da una pluralità di Comuni uniti da un patto di sindacato, alcuni limiti e specificità di questa tipologia di azionista rimangono comunque immutati.

L'esercizio della funzione di capitalizzazione, una delle prerogative fondamentali dell'assetto proprietario di un'impresa, è soggetto a vincoli evidenti: la maggior parte dei Comuni si trova in una situazione di difficoltà finanziaria, mentre lo sviluppo delle utilities richiederebbe investimenti assai ingenti per l'ammmodernamento e il potenziamento delle infrastrutture, lo sfruttamento delle opportunità di diversificazione e espansione territoriale, l'adeguamento all'evoluzione tecnologica.

Rispetto all'esercizio delle funzioni proprietarie di *orientamento strategico* e di *legittimazione e controllo*, i Comuni mostrano altresì limiti di efficienza decisionale e di intervento e di coerenza strategica e di azione.

L'evoluzione del quadro normativo, generale e settoriale, non ha contribuito né a circoscrivere, né a focalizzare il ruolo dei Comuni. Nonostante la perdita delle prerogative di gestione diretta, oltre ad essere gli azionisti principali delle utilities, gli enti locali, consorziati nelle Autorità di Ambito Territoriale Ottimale, rivestono contemporaneamente un ruolo prioritario nella regolazione e nel controllo.

Le società, inoltre, erogano molto spesso i loro servizi ancora in base ad affidamenti diretti da parte delle amministrazioni locali.

Probabilmente un diverso assetto regolatorio, con la definizione di nuovi organismi di controllo, realmente "terzi" rispetto ad affidanti ed imprese, meglio risponderebbe alle esigenze di evoluzione del sistema dei servizi pubblici locali.

## 6.2 I processi di privatizzazione e l'adeguamento degli strumenti di governance

L'apertura del capitale delle local utilities all'ingresso di soci di minoranza privati ha creato le condizioni per una significativa evoluzione dei criteri di definizione e applicazione delle regole e dei principi di governo societario.

I nuovi soci nominano propri rappresentanti nei consigli di amministrazione, sede nella quale sono delineate le linee strategiche che l'impresa dovrà seguire.

Le nuove norme sul diritto societario, con l'introduzione del modello di amministrazione e controllo *dualistico*, permettono l'enucleazione delle funzioni di indirizzo e controllo da parte della proprietà, rispetto a quelle di gestione vera e propria.

Tale modello corrisponde a forme già presenti in altri ordinamenti europei, primo fra tutti quello tedesco.

Nel modello dualistico sono presenti due organi amministrativi: *consiglio di gestione* e *consiglio di sorveglianza*.

Il primo, nominato dal consiglio di sorveglianza, ha il compito di formulare i piani strategici, che definiscono le strategie aziendali, e la responsabilità delle decisioni operative.

Il consiglio di sorveglianza deve esercitare la vigilanza, adempiere le funzioni del collegio sindacale, e svolgere compiti tradizionalmente afferenti all'assemblea. Ad esso, infatti, spetta il potere di nomina e di revoca dei componenti del consiglio di gestione, di approvazione del bilancio d'esercizio e di promozione dell'azione sociale di responsabilità. La più recente revisione della riforma societaria (art. 2409 del Codice Civile) ha ulteriormente rafforzato il ruolo del consiglio di sorveglianza, estendendo le sue competenze alla deliberazione sui piani strategici, industriali e finanziari della società, predisposti dal consiglio di gestione.

E' importante sottolineare, a questo punto, come l'espressione "socio privato" necessiti di essere chiarita e meglio contestualizzata. Se la forma giuridica dei soci di minoranza (società per azioni) è sempre di natura "privata", molto spesso tali soggetti (utilities a loro volta, holding multisettoriali, grandi operatori attivi nelle fasi a monte della filiera di settore) sono controllati, direttamente o indirettamente, dalla mano pubblica, sia essa rappresentata da uno o più enti locali o da istituzioni statali.

In questo senso, possono emergere criticità di confronto tra azionisti di controllo e di minoranza più riconducibili alla dialettica interistituzionale che a un normale confronto su strategie, decisioni industriali, economiche e finanziarie, tra soci con orientamenti diversi.

### 6.3 Le relazioni con le diverse categorie di stakeholders e le logiche di governo aziendale prevalenti

Ogni categoria di stakeholders aziendali è portatrice di interessi, scopi e aspettative correlati con l'attività ed i risultati dell'impresa.

Il soddisfacimento dei portatori di interessi è perseguito dall'impresa con attenzione ad un complessivo equilibrio di soddisfazione dei loro scopi (C. Vallini, 1990), evitando o attenuando la conflittualità tra le diverse categorie di stakeholders. Non esiste, d'altra parte, una incompatibilità sostanziale tra i diversi scopi. Rispetto alla *proprietà*, che mette a disposizione dell'impresa risorse finanziarie sotto forma di capitale e orienta l'attività di governo del vertice aziendale, l'impresa deve garantire un'adeguata remunerazione e prospettive di crescita durevole, nelle aree di business originarie o attraverso una riconfigurazione del proprio business capace di cogliere nuove opportunità o di reagire alle minacce percepite.

La proprietà persegue i propri obiettivi di remunerazione, diretta e indiretta, in termini di utili distribuiti, in forma di dividendi, e di crescita del valore patrimoniale dell'impresa, attraverso l'autofinanziamento da reddito (utili reinvestiti).

Un maggiore orientamento alla profittabilità, come obiettivo chiave del proprio investimento, caratterizza tipicamente alcune categorie di soggetti titolari del capitale di rischio di un'impresa (ad esempio, gli azionisti di società quotate). Particolari categorie di azionisti, quali i Comuni stessi, esprimono solitamente un insieme multidimensionale di priorità, in quanto portatori di interessi non riconducibili esclusivamente a variabili economiche.

I Comuni perseguono infatti, in primo luogo, finalità di natura *tecnico-economica*: rendere disponibili servizi essenziali per il territorio e la comunità, garantire l'accessibilità dei servizi attraverso gli investimenti in infrastrutture, supportare le opportunità di sviluppo economico locale.

Il *capitale di comando*, espressione di una maggioranza o garantito da patti di sindacato, definisce l'orientamento di base in termini di governance dell'impresa, individuando il sistema di scopi che gravitano nei confronti dell'impresa, e determinando il relativo grado di priorità.

Le aspettative di remunerazione e crescita aziendale non riguardano però soltanto il *capitale di comando*, ma anche i *soci di minoranza*. E' necessario dunque che siano minimizzate le asimmetrie informative, rispetto all'andamento economico e finanziario dell'impresa, alle decisioni strategiche e gestionali più importanti e che gli azionisti minori dispongano di strumenti di controllo e di intervento efficaci.

La *certificazione del bilancio d'esercizio*, ad esempio, migliora le garanzie di completezza e veridicità delle informazioni in esso contenute. Laddove non sia prevista come un obbligo normativo, la scelta di adottarla su base volontaria testimonia una particolare attenzione alla trasparenza e alla valorizzazione degli interessi delle minoranze azionarie.

La predisposizione su base volontaria di tale documento, o di strumenti informativi analoghi, non è ancora molto diffusa tra le imprese non quotate.

In termini più ampi rispetto all'informazione sulle dinamiche economico-finan-

ziarie dell'attività di impresa, specifiche scelte di governance possono essere formalizzate ed esplicitate attraverso un *codice di autodisciplina*. Nella versione (Codice Preda) che Borsa Italiana ha predisposto per le società quotate, la funzione primaria prevista è orientata alla trasparenza e a rafforzare la contendibilità dell'impresa.

L'articolazione dei compiti all'interno degli organi sociali, i criteri di composizione del consiglio di amministrazione, la distinzione tra consiglieri esecutivi e non, indipendenti o meno, l'assenza di conflitti di interesse per gli amministratori, le caratteristiche del sistema dei controlli interni, la disciplina dei rapporti con le parti correlate sono le informazioni essenziali pubblicate.

I buoni risultati economici dell'impresa, la crescita del suo potere di mercato, lo sfruttamento di nuove opportunità di business sono variabili determinanti della soddisfazione anche del *management*, in termini di valorizzazione professionale del proprio operato e di possibilità di conseguire un'adeguata remunerazione economica.

La possibilità di guidare un sistema aziendale in crescita, di vivere da protagonista un percorso di sviluppo aziendale, di dare visibilità esterna alla propria azione e ai risultati aziendali rappresentano importanti fattori di incentivazione per il management, e favoriscono l'allineamento della sua condotta all'interesse degli azionisti e dell'impresa nel suo complesso, minimizzando i costi di agenzia.

La priorità attribuita agli scopi della proprietà e del vertice aziendale si traduce in una logica aziendale di governo *orientata al profitto e all'autofinanziamento*.

L'adeguata soddisfazione, tra gli altri stakeholders interni al sistema aziendale, del *personale* presuppone un allargamento della logica di riferimento del sistema di governance.

Le variabili che determinano il livello di soddisfazione di chi lavora all'interno dell'impresa sono molte e non sono limitate alla remunerazione monetaria e alla sicurezza del posto di lavoro nel tempo.

La valorizzazione delle professionalità, gli investimenti nella formazione e nella crescita professionale individuale, un clima organizzativo positivo e aperto contribuiscono a incentivare l'impegno, a stimolare la coerenza dei comportamenti dei singoli con gli obiettivi generali dell'impresa, a ridurre le cause di conflittualità e, indirettamente, a migliorare anche l'immagine aziendale all'esterno.

Le imprese erogatrici di servizi di pubblica utilità vivono in modo molto particolare le problematiche organizzative e di gestione delle risorse umane, per il recente passaggio dalla condizione di aziende pubbliche a una nuova configurazione formale e sostanziale, in termini di identità strategica e di orientamento gestionale.

Le utilities sono infatti storicamente imprese ad elevata intensità di impiego di risorse umane, soprattutto a livello operativo, interessate da una forte presenza sindacale e da una dialettica consolidata in tema di relazioni industriali.

Il possibile trade-off tra miglioramento dell'efficienza gestionale e salvaguardia dei livelli occupazionali pone questioni assai delicate. L'obiettivo di crescita della produttività, se perseguito modificando le condizioni di lavoro, può portare con sé l'indesiderato effetto di una maggiore conflittualità.

L'introduzione di forme contrattuali flessibili è, a sua volta, molto difficile in realtà dove la stabilità dei rapporti di lavoro non era finora mai stata messa in discussione.

L'estensione della priorità di soddisfazione degli scopi aziendali dagli assetti di governo al personale esprime la scelta di una logica di governo orientata al *valore aggiunto*.

Tra gli stakeholders esterni, i *clienti* hanno acquisito un'importanza fondamentale nel processo evolutivo delle utilities.

L'incremento qualitativo delle prestazioni, la valorizzazione dei meccanismi relazionali (*customer relationship management*), e l'attenzione al livello di soddisfazione dei clienti sono, in questo senso, le variabili cui le imprese devono orientare la propria condotta.

La crescita del livello di trasparenza informativa e dell'immagine di efficienza aziendale può essere perseguita con l'introduzione di strumenti di garanzia della

qualità e di caratteristiche specifiche della prestazione, rispetto a variabili come accessibilità, continuità, prezzo, assistenza. La *carta dei servizi* e la *certificazione di qualità* possono esplicitare tali aspetti, vincolare l'effettivo comportamento delle aziende e fissare dei *benchmark* formalizzati di riferimento.

Le esigenze espresse dagli utenti dovrebbero essere considerate nel processo di definizione del sistema di offerta delle imprese e di alcune caratteristiche del servizio erogato.

L'orientamento all'utilizzo di nuove tecnologie, risposte più rapide ed efficaci in caso di guasti, l'educazione degli utenti verso comportamenti consapevoli qualificano l'attività degli operatori e rendono tangibile l'evoluzione rispetto al recente passato.

Ad eccezione di quelle attive nella vendita del gas, per nessuna delle utilities analizzate, l'attenzione alla soddisfazione dell'utenza e al rafforzamento della qualità del servizio è dettata da un'esigenza di difesa della base di clienti di fronte a competitor diretti.

Infatti, sia nel caso di affidamenti *in house* che di affidamenti legati a processi di concorrenza per il mercato, gli operatori mantengono, almeno *pro tempore*, la loro condizione di monopolisti territoriali, ma mostrano comunque di avere, almeno in parte, assimilato un adeguato orientamento al cliente.

I servizi fruiti sono comunque variabili rilevanti del livello di qualità della vita percepito, mentre il confronto tra costi e benefici ricevuti è il parametro di riferimento per continuare a riservare all'operatore la fiducia storicamente accordata.

In considerazione della natura dei servizi, del loro carattere di primario interesse generale, funzionale alla soddisfazione di bisogni collettivi, la garanzia e tutela degli utenti deve trovare riconoscimento anche in interventi normativi. È importante che siano previsti obblighi informativi a carico dei gestori e la possibilità, per i cittadini e le imprese, di segnalare inefficienze e disservizi.

In questo senso, la presenza di un organo consultivo di garanzia, dove siano rappresentate istituzioni, associazioni di imprese e di consumatori, organizzazioni sindacali, che raccolga le informazioni, svolga eventuali approfondimenti e studi, proponga possibili modifiche dei contratti di servizio, può contribuire al rafforzamento dell'efficienza del sistema dei controlli e dell'equilibrio delle relazioni tra operatori e utenti.

Quando la soddisfazione dei clienti assume un grado di priorità nelle scelte di governo del sistema aziendale, l'azienda adotta una logica di governo *orientata alla qualità*.

In una prospettiva più ampia, che coinvolge non solo gli effettivi utilizzatori dei servizi erogati, ma la comunità locale, come sistema sociale di riferimento, la caratterizzazione delle local utilities rispetto ad altre tipologie di impresa emerge in modo netto.

Tra le comunità locali e le utilities esistono relazioni intense e salde, frutto di un radicamento territoriale forte e consolidato nel tempo. La public utility, anche in una nuova veste giuridica e con un nuovo nome, resta un attore di primo piano del sistema economico territoriale: i servizi forniti influenzano infatti, come già accennato, il livello della qualità della vita nel territorio e possono rappresentare una variabile rilevante per la competitività economica e l'attrattività per nuovi insediamenti produttivi di un'area.

Anche al di fuori del loro ambito di attività, più in generale, le imprese di pubblica utilità spesso testimoniano il loro legame con il territorio d'insediamento sostenendo iniziative culturali e di salvaguardia e recupero del patrimonio storico, artistico e architettonico del territorio, campagne di educazione e sensibilizzazione della comunità rispetto a temi di interesse sociale, il miglioramento delle condizioni di vita dei soggetti e dei nuclei familiari più svantaggiati.

Anche rispetto al rapporto tra impresa e ambiente naturale, le specificità delle utilities sono evidenti.

I servizi hanno un impatto molto significativo sull'utilizzo di risorse esauribili o, comunque soggette a carenze di disponibilità, sull'assetto idrogeologico e sulla qualità dell'aria.

Le imprese possono promuovere e incentivare tra gli utenti comportamenti vir-

tuosi in tema di salvaguardia delle risorse e minimizzazione dell'impatto ambientale (per esempio, con lo sviluppo della raccolta differenziata e la sensibilizzazione alla riduzione degli sprechi idrici e energetici). L'adeguamento delle infrastrutture di acquedotto, l'utilizzo di combustibili meno inquinanti per i mezzi di trasporto pubblico, la riduzione dei conferimenti in discarica e delle emissioni degli impianti di smaltimento e l'incremento della quota di rifiuti reimmessi nel ciclo produttivo sono gli strumenti attraverso i quali le utilities possono rafforzare la sostenibilità ambientale della propria attività.

L'impresa può avvalersi di strumenti diversi per esplicitare le proprie politiche e i propri comportamenti in termini di *corporate social responsibility*.

La redazione del bilancio sociale o, in una forma più articolata, del bilancio di sostenibilità, l'adesione a codici etici di comportamento formalizzati testimoniano la sensibilità e l'attenzione dell'impresa al perseguimento di una mission aziendale compatibile e funzionale all'interesse collettivo e al miglioramento della qualità della vita della comunità.

Quando il sistema di governance dell'impresa è orientato alla soddisfazione prioritaria anche degli scopi della comunità sociale e dell'ambiente, in generale, l'impresa si ispira ad una *logica di governo orientata alla sostenibilità*.

**Tabella 6.2 – Strumenti di governance e logiche di governo aziendale**

LOGICA DI GOVERNO	STAKEHOLDER	STRUMENTI DI GOVERNANCE
del profitto e dell'autofinanziamento	proprietà, vertice aziendale	certificazione del bilancio, patti di sindacato, codice di autodisciplina
della qualità	+ clienti	certificazione di qualità, CRM, innovazione, investimenti in R&S
del valore aggiunto	+ dipendenti e sindacati	piani carriera, formazione, certificazione di sicurezza
della sostenibilità	+ comunità sociale	codice etico, bilancio sociale, certificazione ambientale, innovazione

Fonte: *Nostra elaborazione*.

#### 6.4 La diffusione dell'utilizzo di strumenti di governance tra le utilities toscane

L'orientamento delle utilities toscane in termini di adozione di politiche di governance può essere analizzato attraverso la misura del grado di diffusione dei principali strumenti di informazione, comunicazione e garanzia del comportamento aziendale.

E' necessario premettere che ogni valutazione deve tenere conto dell'evoluzione imprenditoriale molto recente delle realtà in esame, e della necessità che esse hanno avuto di assimilare in breve tempo alcuni aspetti fondamentali della cultura aziendale.

Rispetto al rapporto tra impresa, azionisti di minoranza, banche, altri finanziatori, fornitori, dipendenti e altri stakeholders interessati ai risultati economici e alle condizioni patrimoniali, la *certificazione del bilancio d'esercizio* è molto diffusa (è adottata in 27 delle 41 imprese che hanno risposto al questionario, pari a circa due terzi del totale), soprattutto se si considera che nessuna delle imprese considerate è quotata in Borsa.

Un giudizio positivo sull'attendibilità informativa del bilancio, in termini di rispon-

denza delle procedure e delle metodologie di valutazione ai principi contabili e alla normativa, è una garanzia importante del corretto operato degli amministratori e della trasparenza gestionale.

Il Codice di autodisciplina (Codice Preda), predisposto da Borsa Italiana su base volontaria per le società quotate, è ancora uno strumento estraneo alle scelte delle società che non fanno parte del listino di Piazza Affari. L'organizzazione e il funzionamento del consiglio di amministrazione delle società attraverso la formazione di comitati previsti dal Codice non è ancora prevista da nessuna delle imprese esaminate.

L'eventuale adozione dei nuovi strumenti previsti dalla riforma del diritto societario, in primo luogo il modello dualistico di amministrazione, potrà accrescere la diffusione delle *best practices*, scelte in grado di accrescere la trasparenza e l'efficienza del sistema dei controlli interni.

Allargando la prospettiva di osservazione al rapporto tra utilities e clienti, si osserva come la maggioranza delle imprese adotti già i principali strumenti di *customer relationship management*. Solo un'esigua minoranza delle imprese esaminate (appena 9, pari al 21,9% del totale) dichiara di non utilizzare alcun strumento per il supporto dei clienti e il monitoraggio della customer satisfaction. La combinazione tra messa a disposizione di numeri verdi/call center per la raccolta di reclami e segnalazioni e l'effettuazione di rilevazioni a campione sul grado di soddisfazione dei clienti è un'opzione molto diffusa (la adottano 10 imprese tra le 41 che hanno risposto al questionario, il 24,4%).

Le utilities, pur agendo ancora, se si eccettuano le imprese che operano nella vendita del gas, come monopolisti territoriali, sono fortemente orientate al miglioramento dei rapporti con l'utenza, in termini di raccolta di segnalazioni su situazioni di criticità (guasti, errori di fatturazione, indisponibilità del servizio), facilitando le procedure amministrative (nuove attivazioni, modifica utenze, cambi di residenza) ecc.

Lo strumento del contatto telefonico può essere affiancato da mezzi di comunicazione diversi (Internet in primo luogo).

La nuova visione del rapporto con l'utente da parte dell'impresa si esprime anche nel monitoraggio, non sporadico, del livello di soddisfazione, attraverso indagini campionarie, basate su questionari di rilevazione, nella comprensione delle esigenze e aspettative, delle dinamiche evolutive che le interessano, dei criteri di percezione e valutazione della qualità.

Le informazioni raccolte attraverso le analisi orientano le attività finalizzate al miglioramento del servizio e all'incremento della qualità.

La cultura della qualità del servizio ha iniziato a diffondersi nel mondo delle utilities dalla prima metà degli anni '90, ancora in epoca di municipalizzazione, grazie allo strumento della *carta dei servizi* (introdotto dalla Direttiva Ciampi del gennaio 1994, poi ridisciplinato dal D.Lgs. 286/99).

Le carte dei servizi hanno una funzione di tutela degli utenti e dei cittadini, come fruitori di servizi pubblici, erogati direttamente o meno dalla Pubblica Amministrazione. In esse sono definiti degli standard di qualità relativamente alle caratteristiche delle prestazioni che l'azienda deve fornire, alle modalità di erogazione, ai tempi di esecuzione ecc.

La liberalizzazione dei mercati e l'apertura alla concorrenza hanno reso in parte superato questo strumento, che aveva avuto una diffusione rapida e capillare. I principi stabiliti nelle carte hanno trovato attuazione nei contratti di servizio tra enti locali e società affidatarie.

La piena assimilazione dell'orientamento alla qualità da parte delle utilities è comunque testimoniata dall'ampia diffusione dei sistemi di *certificazione* (norme ISO). La maggioranza delle imprese esaminate ha conseguito o sta conseguendo una certificazione di qualità sui servizi erogati (27 imprese, pari al 66% del campione). Non sono rari i casi di imprese che siano certificate per più di un settore di attività (11 su 41, una percentuale pari al 27% del totale).

Ciò dimostra un forte orientamento verso l'obiettivo di un recupero dei ritardi storici in termini di efficienza, valorizzato da verifiche oggettive della conformità a normative e standard di riferimento.

La razionalizzazione della struttura e delle procedure operative, con il coinvolgimento di tutti i livelli aziendali, l'adeguamento delle dotazioni tecnologiche e il riconoscimento della trasparenza del sistema di erogazione dei servizi sono gli obiettivi principali che l'impresa di pubblica utilità persegue attraverso la scelta della certificazione di qualità.

Per quanto riguarda invece gli strumenti di governance, diretti alla valorizzazione del rapporto tra impresa e comunità sociale e ambiente in senso lato (adozione del bilancio sociale o del bilancio di sostenibilità, certificazione ambientale, adesione a codici etici di comportamento), la diffusione è ancora assai modesta. Esiste comunque una espressa sensibilità al riguardo, testimoniata dall'intenzione espressa da parte di numerose imprese di adottare tali strumenti nei prossimi esercizi.

Il *bilancio sociale* è oggi uno strumento ancora marginale nelle politiche di governance adottate dalle utilities toscane: sono appena 3 le imprese del campione che lo hanno redatto per l'esercizio 2002, mentre altre 2 hanno in programma di iniziare a utilizzarlo a partire dall'esercizio in corso.

Attraverso la redazione del bilancio sociale, l'impresa esplicita la propria attenzione e sensibilità a perseguire politiche di sviluppo che si concilino con le esigenze della comunità, la salvaguardia dell'ambiente e con condizioni di lavoro favorevoli.

Il sistema di valori e i tratti caratterizzanti della cultura aziendale vengono formalizzati, contribuendo alla definizione di una *mission socialmente compatibile*.

Così come il bilancio di esercizio permette di valutare l'andamento economico-finanziario dell'attività di impresa, il bilancio sociale comunica i criteri seguiti nella generazione e nella distribuzione del valore aggiunto tra gli stakeholders; le politiche di valorizzazione delle risorse umane; le iniziative promosse e patrocinate dall'impresa per il volontariato e la solidarietà sociale, per l'arte, la cultura e lo sport; gli interventi concreti per la riduzione dell'impatto ambientale e del consumo delle risorse esauribili; gli strumenti adottati per migliorare la soddisfazione dei clienti e la qualità dei servizi erogati.

L'approccio dell'impresa ai temi della *corporate social responsibility* che conduce alla scelta di redigere il bilancio sociale può conoscere un'ulteriore evoluzione, orientata al perseguimento di uno *sviluppo sostenibile*, in una prospettiva più ampia rispetto al rapporto diretto con gli stakeholders aziendali. In tal senso, il documento che esprime il comportamento dell'impresa rispetto alla salvaguardia delle risorse, alla riduzione dei consumi di risorse non rinnovabili e di emissioni nocive (*sostenibilità ambientale*) e alla tutela dei diritti (*sostenibilità sociale*), in parallelo ai risultati economici, è il *bilancio di sostenibilità*.

Tale strumento informativo, per non limitarsi ad una semplice operazione di immagine, deve comunque trovare coerente riscontro nel comportamento aziendale.

Sono maggiormente diffuse tra le imprese che hanno risposto al questionario le *certificazioni ambientali* (ISO 14000, EMAS), adottate da 8 imprese sulle 41 del campione (20% sul totale).

La certificazione ambientale è uno strumento volontario di riconoscimento formalizzato di condotte e di assunzione di responsabilità, non interpretabile come un puro e semplice atto di volontà. Il suo conseguimento richiede infatti l'adozione di procedure complesse.

Pur avendo riconosciute finalità di immagine e potendo essere motivata anche dalla previsione che tale certificazione possa diventare in futuro un requisito necessario per la partecipazione a gare, la scelta di attivare il percorso di certificazione sancisce un impegno alla riduzione dell'impatto ambientale delle attività svolte, secondo obiettivi programmati, quantificabili e ragionevolmente conseguibili (*programma ambientale*) e dunque un'assunzione di responsabilità durevole.

L'adozione di codici etici aziendali o l'adesione a standard etici di comportamento formalizzati (Sa 8000) hanno ancora una diffusione assai modesta, appena superiore al 10% (5 imprese su 41).

La certificazione etica Sa 8000 attesta il rispetto dei diritti umani, dei diritti dei

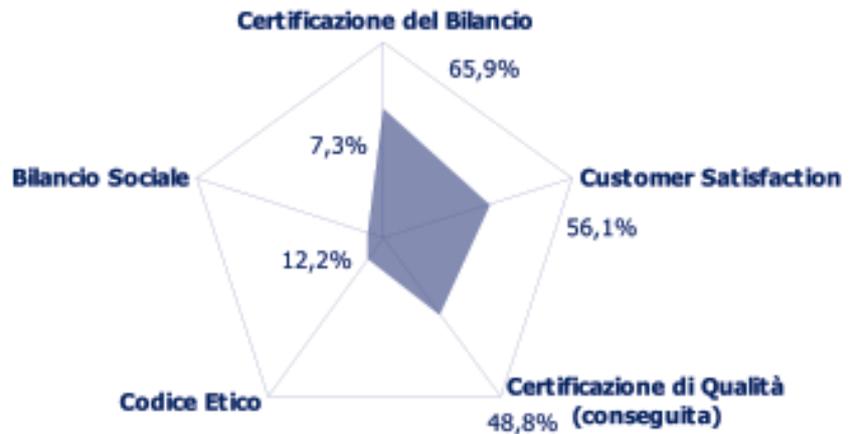
lavoratori, l'assenza di implicazioni nello sfruttamento del lavoro minorile o obbligato e di discriminazioni tra i lavoratori basate su sesso, razza, religione, da parte dell'impresa, garantisce la sicurezza e la salubrità dei luoghi di lavoro.

La formulazione di un codice etico aziendale permette di rendere esplicito il sistema di valori che orienta la mission e definisce i caratteri della cultura aziendale. L'impresa può così rafforzare il proprio capitale di fiducia e reputazione nei confronti degli stakeholders esterni.

Il rispetto delle leggi, l'equità delle relazioni, la tutela dell'uguaglianza, della salute, della privacy, la sicurezza dei luoghi di lavoro, la prevenzione dei conflitti di interesse sono alcuni dei principi generali che l'impresa si impegna a rispettare aderendo a un codice etico.

In questo senso è necessario un adeguamento complessivo dell'organizzazione, delle procedure e delle politiche aziendali. Tutti coloro che fanno parte del sistema aziendale devono essere informati, partecipare, condividere e rispettare l'impegno assunto.

**Figura 6.2 – La diffusione dell'utilizzo di strumenti di governance nelle local public utilities in toscana**



## 7. Considerazioni conclusive

Attraverso questa ricerca è stato possibile costruire un quadro multidimensionale della struttura, degli orientamenti e dei comportamenti delle utilities toscane nei settori a rilevanza economica, di fronte alle esigenze evolutive indotte dal nuovo quadro normativo e dallo sviluppo tecnologico.

I processi di privatizzazione formale sono stati quasi del tutto completati; sono ormai definitivamente superate le gestioni in economia e le aziende speciali residue diventeranno presto, a loro volta, società per azioni.

Nella gran parte degli assetti proprietari delle imprese di pubblica utilità la maggioranza del capitale sociale resta comunque in mano pubblica e i Comuni ne rappresentano spesso ancora gli azionisti di controllo.

Sempre più raramente però è un solo Comune a controllare la maggioranza dei diritti di voto nelle assemblee sociali e l'esercizio del controllo dell'impresa deve essere esercitato in forma condivisa, attraverso nuovi strumenti di governance. Le strategie di tipo multiutility, frontiera di riferimento nella prima fase dei processi di liberalizzazione e di privatizzazione, non sono adottate che da una minoranza degli operatori regionali. Anche le imprese che dichiarano di adottare una strategia multibusiness, nella maggior parte dei casi, realizzano all'interno di un unico settore la più ampia parte del proprio fatturato.

Benché alcune imprese abbiano deciso di rifocalizzare la propria attività sul core business originario, di fronte all'assorbimento di risorse finanziarie causato da nuovi investimenti privi di ritorno nel breve periodo, la propensione alla diversificazione, resta comunque molto diffusa anche se più in termini di intenzione strategica, che di strategia effettivamente adottata.

Riguardo ai percorsi di aggregazione e di crescita esterna, che mostrano una diffusione crescente, prevalgono gli accordi di tipo equity.

Dal quadro d'insieme emerge come le imprese abbiano iniziato a percorrere sentieri di rinnovamento in modo deciso (concentrazione su base multiterritoriale degli operatori nel gas e progetti avanzati per gestioni pluriambito nel settore idrico).

D'altra parte, da un confronto con altre realtà regionali (Emilia Romagna, Lombardia, Lazio, ecc.), emerge con chiarezza l'assenza di iniziative imprenditoriali capaci di svolgere un ruolo di polarizzazione e di guida del sistema toscano delle imprese di pubblica utilità e di dimensioni adeguate a competere con successo a livello nazionale.

In seguito all'abbandono dell'originario progetto "Publiservizi", nel dicembre del 2000, l'obiettivo della costruzione di una impresa toscana di dimensioni almeno regionali nei servizi pubblici locali è stato perseguito con minore intensità da parte degli enti locali, anche a causa dei timori relativi ad una riduzione della propria sovranità territoriale.

Alcune significative differenziazioni relativamente all'orientamento strategico degli enti proprietari e alle loro disponibilità finanziarie hanno condizionato lo sviluppo delle imprese operanti in diverse aree della Toscana.

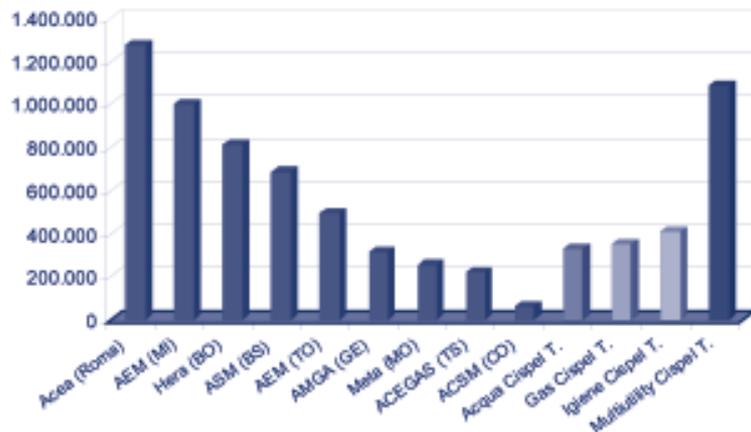
I progetti imprenditoriali che dichiarano l'ambizione di una prospettiva almeno regionale sono ancora pochi e non sempre sono sufficientemente caratterizzati da una visione comune da parte dei soggetti pubblici coinvolti.

Quanto sopra considerato può essere dovuto alla sottovalutazione delle potenziali conseguenze dei processi di liberalizzazione, ha fino ad oggi rallentato il

processo di riorganizzazione del sistema toscano delle utilities, che ha accumulato qualche ritardo rispetto ad altri contesti regionali e, dunque, nei confronti dei principali competitors nazionali e internazionali.

Una suggestione può essere offerta dalla considerazione del ruolo che potrebbe essere assunto dalla aggregazione su base settoriale delle imprese toscane di pubblica utilità.

**Figura 7.1 – Alcune ipotesi di aggregazione delle local public utilities toscane**



**Fonte:** *Nostro adattamento su dati Mediobanca e Rapporto sui Servizi Pubblici in Toscana 1998-2002 - Cispel Confservizi Toscana.*

Come si può evincere dalla figura sopra riportata, le imprese che abbiamo identificato con il nome "Acqua Cispel Toscana", "Gas Cispel Confservizi Toscana" e "Igiene Cispel Toscana", risultanti dall'aggregazione (in termini di fatturato) delle imprese associate a Cispel Toscana per settore di attività, potrebbero rappresentare realtà imprenditoriali di dimensioni rilevanti, confrontabili con quelle delle principali utilities quotate in borsa.

Progetti imprenditoriali capaci di proporre una visione condivisa degli obiettivi di sviluppo potrebbero far emergere le linee guida di una politica industriale di riorganizzazione industriale del sistema dei servizi di pubblica utilità, evitando che questa sia di fatto delegata a quei soggetti privati che partecipano, seppure con una quota di minoranza, al capitale di rischio di più imprese (ad esempio Italgas che è presente in Toscanagas, in Fiorentinagas e in ASA Livorno; Acea e Monte dei Paschi di Siena che sono presenti in Acquedotto del Fiora, in Acque e in Publiacqua).

La cornice normativa regionale, a partire dalla proposta di legge di iniziativa della Giunta Regionale sui «servizi pubblici locali a rilevanza economica», potrebbe offrire le linee di indirizzo e promuovere le opportunità per lo sviluppo di questi processi di riorganizzazione industriale.

La crescente presenza di soggetti privati negli assetti proprietari delle imprese di pubblica utilità toscane, congiuntamente all'affermarsi dei processi di aggregazione aziendale, sollecita l'adozione di strumenti di governance capaci di garantire ai soggetti che detengono la maggioranza delle quote azionarie di esercitare efficacemente le funzioni che caratterizzano la proprietà dell'impresa. Ciò anche al fine di salvaguardare, ove possibile, l'uniformità di indirizzo della gestione da parte dei soci e di garantire un'efficace indirizzo e controllo dell'attività d'impresa da parte della collettività, anche in considerazione della rilevanza sociale dei servizi offerti.

Se la maggioranza delle imprese adotta strumenti di customer relationship management (rilevazioni sulla customer satisfaction, istituzione di call center e numeri verdi) ed ha ottenuto certificazioni di qualità per uno o più servizi erogati, sono invece ancora poco diffusi altri strumenti di governance, diretti alla valorizzazione del rapporto tra impresa, comunità sociale e territorio di riferimento.

# Appendice

## Casi aziendali



## Gli assetti d'impresa

Publiservizi S.p.A. nasce nel 1995 dalla trasformazione in società di capitali di Publiserv, azienda pubblica di Empoli.

Nel 1999, 40 comuni appartenenti alle province di Firenze, Prato e Pistoia si accordano per partecipare insieme alla costituzione di un soggetto economico in grado di guidare la politica industriale toscana nel settore dei servizi pubblici locali e individuano in Publiservizi l'attore più idoneo alla realizzazione del progetto.

L'impresa doveva essere il risultato della fusione di cinque aziende pubbliche operanti nelle province sopra ricordate: la Publiserv di Empoli, l'Amag di Agliana, l'Asp di Pistoia, il Consiag e l'Asmiu (oggi ASM) di Prato. In realtà, nel dicembre 2000, alcuni ripensamenti, emersi da parte di alcune delle amministrazioni pubbliche impegnate nel progetto, ne determinarono l'abbandono nella dimensione originaria, ridotta alle sole aree di Empoli e Pistoia.

Publiservizi è una Società per Azioni a prevalente (per non dire totale) capitale pubblico (99,84%), impegnata direttamente e attraverso società controllate nella gestione di servizi di pubblica utilità.

La compagine sociale è attualmente (aprile 2004) costituita da 37 soci, dei quali solo la Cassa di Risparmio di San Miniato ha natura privata e partecipa con appena lo 0,16% del capitale.

Gli altri 36 soci sono Comuni appartenenti a 4 province della Toscana, e in particolare alla provincia di Firenze (18 comuni, che rappresentano il 60,87% del capitale), alla provincia di Pistoia (14 comuni, che rappresentano il 36,14%), alla provincia di Siena (3 che rappresentano il 2,21%) e alla provincia di Pisa (1 che rappresenta lo 0,34%).

Gli azionisti rilevanti sono il Comune di Pistoia, con il 29,06% del capitale, e il Comune di Empoli, con il 21% circa.

---

<sup>1</sup> Si ringrazia il Presidente della società, Dott. Daniele Fortini per la disponibilità offerta negli incontri con i ricercatori.

Tabella appendice 1.1 – Gli azionisti di Publiservizi S.p.A. (aprile 2004)

SOCI	QUOTA CAPITALE (IN EURO)	QUOTA PERCENTUALE
Comune di Pistoia	9.190.756	29,07
Comune di Empoli	6.639.738	21,00
Altri comuni della provincia di Firenze	13.006.231	41,13
Altri comuni della provincia di Pistoia	1.861.650	5,89
Comuni della provincia di Siena	700.111	2,21
Comuni della provincia di Pisa	109.128	0,34
Cassa di Risparmio di San Miniato	51.700	0,16
Azioni proprie	62.040	0,20
<b>Totale</b>	<b>31.621.354</b>	<b>100,00</b>

Fonte: *Nostra elaborazione.*

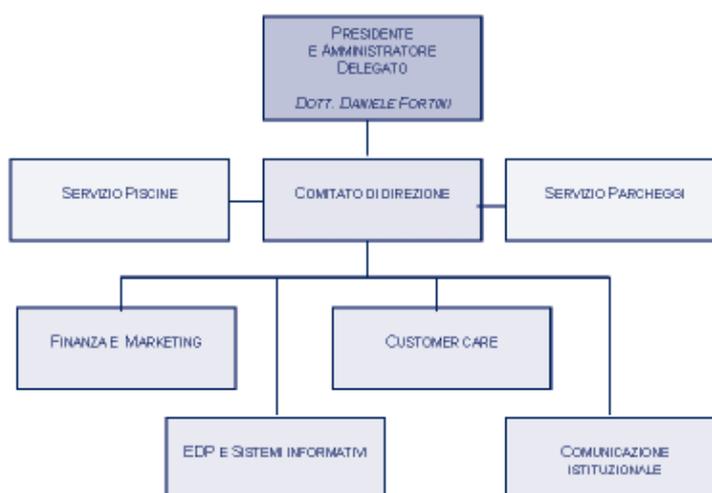
Il C.d.A. è attualmente composto da sette membri:

- il Presidente del C.d.A., Dott. Daniele Fortini;
- 2 Consiglieri indicati dai comuni dell'area Pistoiese;
- 2 Consiglieri indicati dai comuni dell'area Empolese;
- 2 Consiglieri in rappresentanza delle società controllate.

La struttura direzionale vede al vertice il Presidente e Amministratore Delegato Daniele Fortini, assistito da un comitato di direzione di cui fanno parte, secondo un approccio multifunzionale, il responsabile della finanza e del marketing del gruppo e della capogruppo, il responsabile dell'EDP e dei sistemi informativi, il responsabile dei servizi commerciali e della customer care e il responsabile della comunicazione istituzionale.

Il servizio piscine ed il servizio parcheggi sono dipartimentalizzati.

Figura appendice 1.1 – Organigramma di Publiservizi S.p.A.



Fonte: *Nostra elaborazione.*

Publiservizi S.p.A. è una holding mista il cui core business è rappresentato:

- dall'assunzione di partecipazioni in altre società, e dal coordinamento strategico, tecnico e finanziario delle società partecipate;
- dalla prestazione di servizi connessi alla fatturazione, billing, customer care e comunicazione, alle imprese partecipate e potenzialmente anche a soggetti esterni, quali ad esempio la pubblica amministrazione.

La società è inoltre impegnata nella gestione diretta di altre attività secondarie:

- gestione di piscine (8 comuni);
- gestione di parcheggi (3 comuni);
- gestione di servizi terme (1 comune).

Attualmente Publiservizi S.p.A. ha un'unica sede operativa, ad Empoli, in via Garigliano, 1, ma è in previsione l'apertura, nel corso del 2004, di una nuova sede a Pistoia, che non sarà comunque subordinata a quella già esistente.

Alla fine dell'esercizio 2002, la società capogruppo contava 65 dipendenti così suddivisi:

- |              |                                      |
|--------------|--------------------------------------|
| 1) Dirigenti | n. 3 (di cui 2 a tempo determinato); |
| 2) Quadri    | n. 3                                 |
| 3) Impiegati | n. 49                                |
| 4) Operai    | n. 10                                |

## I poli di attenzione imprenditoriale

### L'architettura strategica

La mission dichiarata del gruppo Publiservizi è assicurare ai Comuni ed alle comunità locali una elevata quantità e qualità di servizi a prezzi ragionevoli.

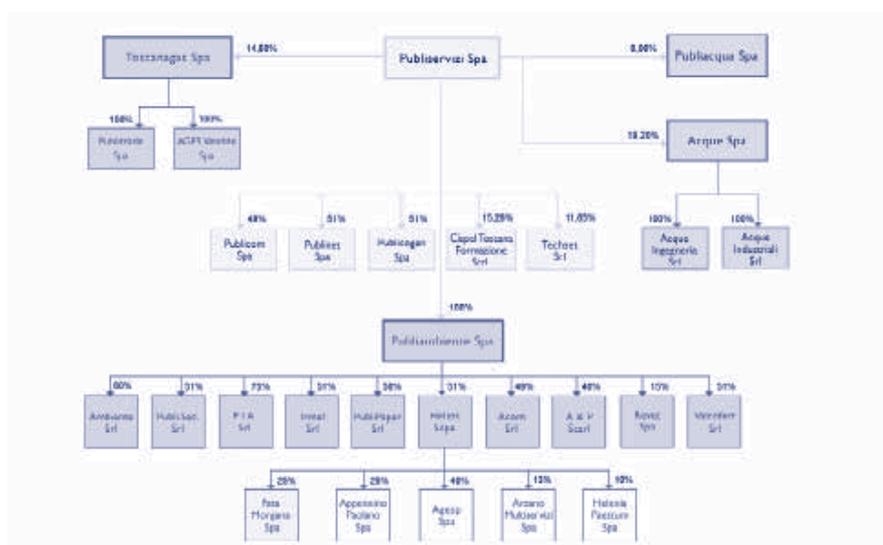
L'obiettivo di lungo periodo è quello di concorrere al disegno industriale della costruzione, anche attraverso forme di partenariato tra soggetti pubblici e privati, di un'impresa capace di operare nei servizi pubblici locali con dimensione almeno regionale, competendo con successo anche nei mercati liberalizzati e creando valore, al fine anche di poter cogliere le opportunità di ingresso nei nuovi business.

A tal fine sono state create alcune società di scopo nei business più rilevanti, che hanno stretto e stanno stringendo alleanze di tipo equity con altri soggetti, pubblici e privati.

Nello stesso tempo, l'impresa sta cercando di ampliare il proprio portafoglio di business attraverso l'impegno in attività relative al settore elettrico e ad altri servizi, quali la pubblica illuminazione e le pubbliche affissioni.

Publiservizi è oggi un gruppo assai diversificato che opera, attraverso società controllate e collegate, nella maggior parte dei servizi locali di pubblica utilità e nelle telecomunicazioni.

Figura appendice 1.2 – Il gruppo Publiservizi (aprile 2004)



Fonte: [www.publiservizi.it](http://www.publiservizi.it).

## *Gas naturale e altre forme di energia*

Publiservizi operava nel settore del gas naturale attraverso la società di scopo Publienergia S.p.A., costituita nel corso dell'esercizio 2001.

Alla fine dell'esercizio 2002, Publienergia gestiva 870 km di rete di distribuzione di gas metano, in 14 comuni delle province di Firenze e Pistoia, con un bacino d'utenza di circa 280.000 abitanti e circa 80.000 clienti, e rappresentava la 6° impresa toscana del settore.

L'organico della società era costituito da 69 dipendenti così suddivisi:

1) Dirigenti	n. 4
3) Impiegati	n. 41
4) Operai	n. 24.

In ottemperanza a quanto disposto dal D.Lgs. n. 164/2000 (c.d. Decreto Letta), nel corso del 2002 la società ha provveduto alla separazione delle attività di distribuzione e di vendita del gas, attraverso la costituzione di Publitrade S.r.l. (controllata al 100% da Publienergia), cui è stato conferito l'intero ramo vendita dell'azienda.

Il sopra citato D.Lgs. 164/2000 ha imposto, oltre alla obbligatorietà della separazione societaria tra l'attività di distribuzione e quella di vendita, il ricorso alla gara, dopo un periodo transitorio, per l'affidamento del servizio di distribuzione, e la completa liberalizzazione dell'attività di vendita a partire dal 1 gennaio 2003. Per questo segmento della filiera, l'abbattimento delle barriere all'entrata, ha favorito l'ingresso di altri operatori, nazionali e internazionali, in mercati tradizionalmente considerati protetti.

In Toscana ciò è avvenuto sia nella distribuzione, come nel caso di Edisongas ad Arezzo, sia nella vendita, dove Enelgas ed Edisongas sono riuscite a ritagliarsi un'interessante quota di mercato vincolando i clienti per 3-5 anni.

I potenziali rischi derivanti da una battaglia sui prezzi relativi alla sola fornitura del gas hanno spinto Publienergia (e dunque Publitrade) a differenziare e integrare la propria offerta, sfruttando il know-how e l'esperienza acquisita dalle aziende in essa confluite, con una gamma di servizi complementari di supporto e consulenza per:

- la realizzazione e la trasformazione di impianti termici a metano;
- la realizzazione e la conversione di impianti di refrigerazione a metano;
- l'ottimizzazione del rendimento e della sicurezza di grandi impianti;
- la progettazione, la realizzazione e la gestione di impianti di cogenerazione.

Riconoscendo che il principale fattore di successo nel nuovo contesto competitivo è rappresentato dall'efficiente dimensionamento aziendale, il management di Publiservizi ha cercato, fin dalla costituzione di Publienergia, di individuare i possibili partner insieme ai quali costruire nel settore un soggetto capace di operare su scala regionale, con il vincolo del mantenimento della maggioranza da parte dei soggetti pubblici locali.

In seguito al fallimento dell'integrazione con Consiag, all'epoca del progetto della "grande" Publiservizi, e valutato poco proponibile il rispetto del vincolo sopra ricordato nel caso di una integrazione con Fiorentinagas, al tempo partecipata per oltre il 50% da soggetti privati (Italgas), si è ritenuto di esplorare le possibilità di integrazione con Ages, società pubblica in mano a 31 comuni dell'area pisana, con circa 140.000 clienti.

Nel periodo immediatamente successivo i comuni proprietari di Ages deliberarono la privatizzazione del 46% del capitale della società, acquisito, in seguito a una procedura di gara ad evidenza pubblica, da Partecipazioni Industriali S.p.A., il cui capitale era detenuto da Italgas S.p.A. e da Acea S.p.A. di Roma.

Alla fine del 2003, i comuni proprietari capofila dell'operazione possono ufficializzare la fusione per incorporazione di Publienergia in Ages, che prenderà il nome di Toscana Gas S.p.A.

La nuova realtà aziendale rappresenta il secondo operatore regionale, con circa 230.000 clienti e un volume di gas erogato pari a circa 430 milioni di metri cubi all'anno.

Il partner privato di Toscana Gas è Partecipazioni Industriali S.p.A. La nuova società, attiva dal gennaio 2004, ha una compagine societaria così composta:

● Comuni ex Ages	38,17%
● Publiservizi S.p.A.	14,60%
● Partecipazioni Industriali S.p.A.	46,10%
● Banche	1,13%

Considerando il rilevante peso di Italgas in Toscana Gas, la prospettiva di costruire un'impresa leader nella distribuzione e nella vendita del gas naturale nella regione viene perseguita con la previsione dell'allargamento dell'intesa a Fiorentinagas, primo operatore in Toscana con circa 310.000 clienti.

Attualmente è in fase di studio la possibilità di creare una nuova società dedicata principalmente alla produzione di energia elettrica, consentendo così al Gruppo Publiservizi di completare la propria offerta di servizi e di diventare la prima local public utility toscana a produrre elettricità in volumi significativi.

#### *Ciclo integrato dei rifiuti*

Il Gruppo Publiservizi opera nel settore della raccolta e smaltimento dei rifiuti e negli altri servizi di igiene urbana attraverso la controllata Publiambiente S.p.A., società di scopo costituita nel 2001, cui sono stati conferiti i relativi rami d'azienda di Publiservizi S.p.A. e di A.S.P. Pistoia.

Nel 2002 Publiambiente ha gestito il servizio di raccolta e smaltimento dei rifiuti per 26 comuni delle province di Firenze, Pistoia e Siena, rivolgendo la propria attività ad un bacino di utenza di circa 380.000 abitanti.

Attraverso alcune società controllate e collegate Publiambiente è impegnata anche in business collaterali all'igiene ambientale, quali:

- organizzazione dei servizi e realizzazione degli impianti finalizzati al ciclo della raccolta e dello smaltimento dei rifiuti solidi urbani speciali e pericolosi, sia tal quali, sia raccolti in maniera differenziata;
- costruzione e gestione di attrezzature e impianti per la raccolta, il trattamento e lo smaltimento di ogni tipo di rifiuto;
- gestione di impianti per la cernita, la selezione e la valorizzazione commerciale dei flussi provenienti dalle raccolte differenziate;
- commercializzazione di attrezzature, tecnologie e materiali attinenti e/o derivanti dal ciclo di trattamento e/o lavorazione di ogni tipo di rifiuto;
- produzione e commercializzazione di ammendanti, concimi e terricci in genere;
- attività di consulenza ad Aziende, Enti Pubblici e privati al fine della progettazione, costruzione e commercializzazione di attrezzature e impianti inerenti il ciclo di raccolta e smaltimento di ogni tipo di rifiuto;
- gestione dei complessi cimiteriali;
- bonifica di siti inquinati, includendo anche la realizzazione di programmi, sistemi e quant'altro necessario per il recupero dell'ambiente, attraverso interventi di messa in sicurezza e ripristino ambientale;
- attività edilizia finalizzata al recupero di siti industriali degradati;
- attività immobiliare in genere;
- progettazione, realizzazione, commercializzazione di prodotti e prestazioni di servizi connessi ad attività informatiche, attività di consulenza su sistemi tariffari.

Poichè la capacità di un'impresa di creare valore nel settore dell'igiene urbana deriva in larga misura dall'effettiva disponibilità di impianti di smaltimento, trattamento e valorizzazione dei rifiuti, gli obiettivi prioritari di Publiambiente sono il raggiungimento del massimo livello possibile di raccolta differenziata e l'individuazione di modalità e di tecnologie avanzate per la separazione dei rifiuti.

Ciò considerato, la costituzione di un'impresa dei servizi di igiene urbana di

dimensione regionale non passa necessariamente, secondo il management del Gruppo Publiservizi, attraverso l'aggregazione delle realtà imprenditoriali già esistenti, pur privatizzate, nel caso in cui la legge lo richieda, bensì attraverso lo sviluppo, insieme ad altri soggetti, di una piattaforma comune per la valorizzazione dei rifiuti raccolti.

In quest'ottica si inquadra il processo di acquisizione di Revet S.p.A. concluso nel luglio del 2003, ad opera di un pool di imprese costituito da Publiambiente, Quadrifoglio (Firenze), Sienambiente (Siena) e Geofor (Pisa).

Revet S.p.a. è un'impresa specializzata nel trattamento e nel recupero dei materiali destinati al riutilizzo, quali vetro, plastica, barattoli in banda stagnata, lattine in alluminio e anche carta, che opera direttamente o indirettamente con 210 amministrazioni comunali, in un bacino di utenza di circa 2.500.000 abitanti.

Le direttrici di sviluppo perseguite da Publiambiente non si esauriscono con l'integrazione a valle operata attraverso l'acquisizione di Revet, ma consistono anche in un'espansione territoriale da conseguirsi attraverso la partecipazione a gare per l'affidamento del servizio in territori diversi da quelli tradizionalmente serviti. E' questo, ad esempio, il caso della società consortile Helios (Publiambiente e Quadrifoglio), attraverso la quale vengono gestiti servizi ambientali in Campania, Calabria e Sicilia.

### *Ciclo idrico integrato*

Publiservizi S.p.A. gestisce il servizio idrico attraverso due società partecipate: Acque S.p.A. e Publiacqua S.p.A., gestori unici rispettivamente dell'ATO 2 del Basso Valdarno e dell'ATO 3 del Medio Valdarno.

L'affidamento del servizio ad operatori unici per l'intero ATO risponde alle indicazioni previste dalla Legge n. 36/1994, nota come Legge Galli, e dalla L.R. n. 81/94.

La sottoscrizione, avvenuta nel 1999, da parte di tutti i 6 ATO Toscani di un accordo che prevedeva l'affidamento del servizio ad un gestore pubblico, a patto che entro un determinato periodo di tempo questo procedesse nella gara per la selezione del partner privato, ha dato un forte impulso alla aggregazione degli operatori pubblici del settore.

Publiacqua S.p.A. venne infatti costituita nel 1999 da parte delle società che gestivano il servizio nell'ATO 3, insieme ai Comuni che, come Firenze, gestivano il servizio in economia.

La società, partecipata da Publiservizi per l'8,06% del capitale, gestisce il servizio idrico in 49 Comuni appartenenti alle Province di Firenze, Prato e Pistoia, per un totale di 1.214.852 abitanti<sup>2</sup> serviti.

Acque S.p.A., invece, fu costituita nel dicembre del 2001, e dell'assetto proprietario entrarono a far parte solamente le società (partecipate dagli enti locali) che gestivano il servizio idrico nell'ATO 2: Gea S.p.A. di Pisa, Publiservizi S.p.A. di Empoli (FI), Cerbaie S.p.A. di Pontedera (PI), Coad S.p.A. di Pescia (PT) e Aquapur S.p.A. di Capannori (LU).

La società, partecipata da Publiservizi per il 33,83% del capitale (al febbraio 2003), è stata indicata dall'Autorità d'Ambito (con decorrenza 1/1/2002) come gestore unico del servizio idrico integrato (acquedotto, fognatura, depurazione) dell'ATO 3 del Basso Valdarno, che si estende sul territorio di 62 Comuni appartenenti alle Province di Firenze, Pisa, Pistoia, Siena e Lucca, per un totale di circa 706.000 abitanti.

La diversa composizione dell'assetto proprietario, in termini quantitativi e qualitativi, influisce in modo rilevante sul dinamismo delle due società e sulla complessità della gestione dei rapporti tra i soci.

La diversa complessità dell'assetto proprietario ha infatti fortemente inciso, ad esempio, sulla durata del processo di privatizzazione.

<sup>2</sup> Per una trattazione più completa si rinvia al caso relativo a Publiacqua S.p.A.

Mentre nel caso di Acque S.p.A. la procedura di privatizzazione è stata gestita direttamente dalla società, concludendosi rapidamente con efficacia, nel caso di Publiacqua la gestione del processo è stata affidata ad un Collegio di Vigilanza costituito da 11 Comuni soci (con capofila il Comune di Firenze), e non è stata ancora del tutto perfezionata, pur essendo iniziata con sei mesi di anticipo rispetto all'altra.

In seguito all'ingresso del partner privato, la partecipazione di Publiservizi nella società è scesa al 19,20% del capitale.

L'aggiudicazione delle gare per la selezione del partner privato delle due società da parte dello stesso raggruppamento di imprese, formato da Acea S.p.A. Roma, Ondeo Services e Monte dei Paschi di Siena, già partner privato dell'Acquedotto del Fiora S.p.A., gestore unico dell'ATO 6 di Siena e Grosseto, offre un'importante opportunità per l'aggregazione degli attuali gestori del servizio idrico integrato in un'unica grande realtà imprenditoriale capace di operare su più ambiti territoriali.

Gli obiettivi ricercati attraverso la costruzione di un unico gestore pluriambito sono così riassumibili:

- miglioramento nella gestione dell'integrazione del ciclo;
- sviluppo e realizzazione di impianti e di reti di alta qualità;
- sfruttamento di economie di scala (tecnologiche e gestionali), derivanti dall'ampliamento del bacino di utenza servito;
- conseguimento di condizioni di equilibrio economico-finanziario a livello regionale e non solo locale.

Deve essere comunque segnalato che, al momento, la spinta all'aggregazione dei tre gestori proviene più dai soci privati che dai soggetti pubblici.

### *Telecomunicazioni*

Publiservizi opera nelle telecomunicazioni attraverso due società: Publinet S.p.A. e Publicom S.p.A., costituite nel 2001 in joint-venture da Publienergia S.p.A. e Nodalis S.p.A., operatore con sede a Pisa, impegnato principalmente sul territorio toscano.

Nell'esercizio 2003, in occasione della fusione con Ages, le quote detenute da Publienergia nelle due società sono state trasferite alla capogruppo Publiservizi S.p.A. Publinet S.p.A., partecipata per il 51% da Publiservizi e per il 49% da Nodalis, si occupa della infrastrutturazione del territorio attraverso il cablaggio di enti pubblici locali, A.S.L. e aree industriali, sfruttando in particolar modo le infrastrutture di rete gas ed idriche gestite dalle società collegate e controllate da Publiservizi. Publinet sta realizzando infrastrutture cablate in 6 comuni della Valdinievole, 11 comuni della Valdelsa (in fibra ottica e *wireless*) e nella zona industriale di Sant'Agostino, a Pistoia (in fibra ottica).

Publicom S.p.A., partecipata per il 51% da Nodalis e per il 49% da Publiservizi, offre servizi di telefonia fissa, collegamento ad Internet e trasmissione dati, in un'ottica di fidelizzazione della propria clientela, soprattutto nei mercati liberalizzati.

A differenza di quanto è avvenuto nel caso di altri operatori, l'esperienza di Publiservizi nel settore telecomunicazioni non è stata caratterizzata da elevate perdite, e ciò ha spinto la capogruppo a non dismettere il proprio investimento.

L'obiettivo di Publiservizi per il futuro è quello di riorganizzare l'attività nel settore delle telecomunicazioni mantenendo un solo operatore e acquisendo quote di mercato sufficienti a diventare una realtà appetibile per qualche soggetto operante su scala nazionale (es. Telecom Italia, Wind-Infostrada, ecc.).

### *Il sistema del valore*

In seguito al conferimento da parte del Comune di Pistoia dei rami aziendali ex ASP, peraltro già rientranti nella disponibilità di Publiservizi negli esercizi

precedenti in forza di contratti di affitto, nel corso del 2002 il valore del capitale fisso ha subito un incremento da € 51.787.260 a € 62.039.665, cui ha corrisposto un incremento del capitale sociale da € 20.539.128 a € 30.435.997. La differente composizione del capitale fisso nei due esercizi considerati, con riduzione delle immobilizzazioni materiali e immateriali e crescita delle immobilizzazioni finanziarie, è imputabile al processo di ridefinizione dell'attività svolta dalla capogruppo, che ha determinato il conferimento di alcuni rami d'azienda alle società di scopo partecipate. Tale processo si è completato nel corso del 2002, con il conferimento del ramo d'azienda relativo al servizio idrico al gestore unico dell'ATO 2, Acque S.p.A.

**Tabella appendice 1.2 – Dati di sintesi relativi a Publiservizi S.p.A.**

<b>STATO PATRIMONIALE</b> (in migliaia di euro)					
ATTIVO			PASSIVO		
	2002	2001		2002	2001
CAP. CIRC. LORDO	30.355	31.716	CAP. DI TERZI	50.740	54.207
CAP. FISSO	62.040	51.787	CAPITALE NETTO	41.654	29.296
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>92.394</b>	<b>83.503</b>	<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>92.394</b>	<b>83.503</b>
CAP. CIRC. NETTO	-7.932	-7.130	CAP. INV. NETTO	69.163	42.884
CAP. NETTO/ATTIVO	45,1%	35,1%	DEBITI FINANZIARI	27.508	13.587

<b>CONTO ECONOMICO</b> (in migliaia di euro)					
	2002	2001		2002	2001
RICAVI DI VENDITA	7.205	55.206	MCN/RV	16,1%	7,2%
VALORE DELLA PRODUZIONE	11.834	57.627	RV/CIN	0,10	1,29
VALORE AGGIUNTO	4.905	21.903	VA/ADDETTI	75	108
MARGINE OPERATIVO LORDO	2.054	9.191	VA/VP	41,4%	38,0%
MARGINE OPERATIVO NETTO	1.163	3.961	MCL/ATTIVO	2,2%	11,0%
RISULTATO NETTO	-483	-161	DF/VA	560,8%	62,0%
			MCN/CIN	1,7%	9,2%
Nr. ADDETTI	65	202	DF/CN	0,66	0,46

Fonte: *Nostra elaborazione su dati bilancio 2002.*

Per quanto riguarda la struttura finanziaria, si registra un incremento del livello di patrimonializzazione, misurato dall'indice di autonomia finanziaria, che passa dal 35% del 2001 al 45% del 2002, per il sopra richiamato aumento di capitale.

Ciononostante, il persistente valore negativo del capitale circolante netto (-7.129.882 nel 2001, -7.932.302 nel 2002) evidenzia una incoerenza tra la natura degli investimenti e la natura delle fonti di finanziamento utilizzate, risultando una parte rilevante degli investimenti in capitale fisso finanziata da passività correnti.

L'elevata incidenza delle passività correnti è dovuta al ricorso all'indebitamento a breve con le banche, per far fronte alle difficoltà incontrate dall'impresa nella riscossione delle bollette e delle fatture, a causa del ritardo accumulato nella gestione del servizio di bollettazione e relazione con gli utenti (attività che nel progetto originario dovevano essere svolte da Consiag).

Il processo di trasformazione di Publiservizi da holding operativa a holding finanziaria si riflette principalmente sulle voci del conto economico e sugli indici di redditività, rendendo difficilmente confrontabili valori di bilancio 2001 e 2002. In particolare, la contrazione del fatturato rispetto all'esercizio precedente (€ 55.206.000 nel 2001, € 7.204.775 nel 2002) è totalmente riferibile al trasferimento alle società di scopo controllate delle attività e dei ricavi relativi al ciclo idrico, ai servizi ambientali e alla distribuzione e vendita di gas naturale.

La riduzione del saldo negativo della gestione finanziaria è spiegata principalmente dalla diminuzione degli interessi su mutui di competenza dell'esercizio 2002, dovuta al trasferimento di parte dei debiti a medio-lungo termine alle società di scopo.

Il rapporto tra debiti finanziari e valore aggiunto è molto elevato, sebbene il livello di patrimonializzazione sia adeguato. Tale situazione potrebbe essere perciò motivata dalla presenza nell'attivo di grandezze scarsamente capaci di generare valore.

La produttività (valore aggiunto per addetto) è soddisfacente, anche se in diminuzione tra il 2001 e il 2002 (il trasferimento di alcune attività operative alle controllate ha portato a una fortissima contrazione del numero di dipendenti diretti).

### *La governance*

Sebbene la compagine societaria sia composta da 49 soggetti, nessuno dei quali in grado di esprimere una maggioranza assoluta in sede di assemblea, i soci non hanno ancora inteso dotarsi di alcun genere di patto parasociale.

La logica di governo adottata dal management dell'impresa è quella del valore aggiunto, volta principalmente al consolidamento economico ed alla creazione di nuove opportunità e di nuova occupazione.

L'impresa non redige attualmente il bilancio sociale ma prevede di farlo a partire dall'esercizio 2004.

Essa svolge invece per sé e per le imprese partecipate il servizio di Customer Relationship Management.

La valutazione del grado di soddisfazione della clientela avviene attraverso la realizzazione di rilevazioni a campione.

E' allo studio la possibilità di conseguire la certificazione di qualità per il servizio di billing.



# Publiacqua S.p.A.

## Gestore del servizio idrico integrato

### Ato 3<sup>1</sup>

#### Gli assetti d'impresa

Publiacqua viene costituita nel 2000, nella forma di società per azioni a capitale pubblico locale, con l'obiettivo di diventare il gestore unico per il servizio idrico integrato dell'Ato 3 Medio Valdarno.

Pur rappresentando l'espressione settoriale del disegno originario di riorganizzazione dei servizi pubblici locali imperniato sulla holding Publiservizi<sup>2</sup>, Publiacqua ha fin dall'inizio rappresentato una realtà particolare, per il ruolo prioritario del Comune di Firenze.

Il Comune di Firenze venne infatti incaricato dall'Aato 3, con deliberazione del 3 aprile 2001, di condurre le procedure necessarie a strutturare la società in modo da rendere possibile l'affidamento del servizio.

Nella Conferenza dei Servizi del 28 giugno 2001, i Sindaci dei Comuni dell'Ato 3 sottoscrissero un accordo di programma che prevedeva, tra l'altro:

- 1) l'impegno dei Comuni a configurare la società affidataria in modo che il capitale sociale fosse inizialmente ripartito tra i Comuni, direttamente o tramite società partecipate, sulla base del numero degli abitanti<sup>3</sup>;
- 2) successivamente il capitale sociale della società sarebbe stato detenuto per il 60% da soci pubblici (direttamente o tramite società partecipate) e per il 40% da un partner privato scelto mediante procedura ad evidenza pubblica;
- 3) che il processo di privatizzazione avrebbe dovuto concludersi entro il settembre del 2001, e avrebbe dovuto essere preceduto dall'aumento del capitale sociale da parte dei soci pubblici;
- 4) l'impegno dei Comuni a dare in uso gli impianti alla società verso pagamento di un canone.

L'impresa diviene operativa a partire dal luglio 2001, in seguito all'affidamento, attraverso vari strumenti contrattuali, da parte del Comune di Firenze, del Comune di Pistoia e di Consiag S.p.A., della gestione transitoria del complesso dei servizi costituenti il servizio idrico integrato, fino all'affidamento definitivo del servizio a Publiacqua da parte dell'Autorità d'Ambito.

Tale affidamento viene perfezionato nel dicembre del 2001.

Sebbene la procedura ad evidenza pubblica per la selezione del partner privato sia in fase avanzata, Publiacqua S.p.A. è tuttora una società a totale capitale pubblico, il cui assetto proprietario è costituito dagli enti locali e da società da questi controllate o partecipate.

Alla fine dell'esercizio 2002 la compagine societaria era composta da Consiag S.p.A., Publiservizi S.p.A. e da 38 Comuni appartenenti al territorio dell'ATO 3 (Firenze, Valdarno fiorentino, Valdarno aretino, Valdisieve, Pistoia e Piana pistoiese, Mugello, Piana fiorentina, Chianti fiorentino<sup>4</sup>, Prato e provincia, Vaglia, San Godenzo, Londa, Sambuca Pistoiese).

<sup>1</sup> Si ringrazia il Dott. Matteo Colombi per la disponibilità offerta negli incontri con i ricercatori.

<sup>2</sup> Per una trattazione più completa si rinvia al caso Publiservizi.

<sup>3</sup> La sottoscrizione delle quote da parte dei Comuni soci poteva avvenire anche attraverso società partecipate preesistenti.

<sup>4</sup> Compresi i Comuni di Gaiole e Radda in Chianti (Si).

Gli azionisti di riferimento, in attesa dell'ingresso del partner privato, sono il Comune di Firenze (38,74%), Consiag (37,93%) e Publiservizi (8,06%).

**Tabella appendice 2.1 – Gli azionisti di Publiacqua S.p.A.**

<b>Soci</b>	<b>NUMERO AZIONI</b>	<b>QUOTA PERCENTUALE</b>
Comune di Firenze	12.616	38,74
Consiag S.p.A.	12.344	37,93
Altri Comuni della Provincia di Firenze	2.886	8,85
Publiservizi S.p.A.	2.625	8,06
Comuni della Provincia di Arezzo	1.121	3,44
Comuni della Provincia di Pistoia	742	2,28
Comuni della Provincia di Prato	231	0,70
<b>Totale</b>	<b>32.565</b>	<b>100,00</b>

**Fonte: Nostra elaborazione su dati contenuti nella relazione di bilancio 2002.**

In relazione a quanto previsto dall'Accordo di Programma sopra richiamato e di quanto indicato negli atti della gara per la selezione del partner privato, nel corso del 2003 l'Assemblea dei Soci di Publiacqua ha deliberato due aumenti di capitale: il primo a titolo gratuito, derivante dalla capitalizzazione degli utili dell'esercizio precedente, da € 168.035,40 a € 8.065.699,20; il secondo a pagamento, da € 8.065.699,20 a € 90.168.033,00, riservato agli Enti Locali in proporzione alla partecipazione dagli stessi nella società.

L'ingresso del partner privato determinerà, inoltre, il ricorso ad un ulteriore aumento di capitale a pagamento da € 90.168.033,00 a € 150.280.056,72, corrispondente al 40% del nuovo capitale sociale, da riservare in sottoscrizione al soggetto aggiudicatario della gara di selezione.

La gara per la selezione del socio privato è stata aggiudicata provvisoriamente, in attesa dell'apporto del capitale di parte pubblica, al raggruppamento di imprese formato da ACEA S.p.A. (società mandataria), Ondeo Services, Monte dei Paschi di Siena e altri soci privati.

Le risorse finanziarie necessarie alla sottoscrizione dell'aumento di capitale riservato alla parte pubblica dovevano essere reperite dagli enti locali (e dalle società da essi partecipate) attraverso una procedura di cartolarizzazione dei canoni di concessione del servizio idrico integrato dovuti da Publiacqua ai singoli comuni.

Le difficoltà tecniche incontrate nell'operazione hanno fatto tramontare l'ipotesi della cartolarizzazione ed hanno imposto la ricerca di soluzioni alternative che sono ancora in via di definizione.

Ciononostante, la conclusione della ricapitalizzazione di parte pubblica, e quindi l'aggiudicazione definitiva della gara, è prevista per la primavera del 2004.

Il nuovo statuto di Publiacqua (in vigore a partire dall'ingresso del socio privato), oltre a stabilire l'obbligatorietà della partecipazione pubblica prevalente pena lo scioglimento della società, condiziona al gradimento del Consiglio di Amministrazione il trasferimento di azioni o di diritti di opzione a terzi da parte dei soci privati. Tale previsione, di fatto, sancisce una esplicita opzione di "chiusura" dell'assetto proprietario, riconducendo l'elemento "personale" del soggetto proprietario a condizione fondamentale per il passaggio della titolarità delle azioni. Il mancato gradimento da parte del Consiglio di Amministrazione può essere comunque espresso solo nel caso in cui il soggetto proposto come cessionario delle azioni o dei diritti di opzione non presenti requisiti di comprovata esperienza nel settore in cui opera la Società e adeguata capacità finanziaria, anche in relazione ai programmi di investimento della Società.

In vista dell'ingresso del socio privato, i soci pubblici hanno inteso sottoscrivere

un patto di sindacato per regolare i comportamenti dei singoli enti, al fine di concordare le scelte negli organi della società.

Al riguardo, in attesa della definizione della forma associativa più idonea al contesto, i sottoscrittori del patto hanno costituito due organi di raccordo:

- l'Assemblea dei Comuni sottoscrittori, cui partecipano i soci che direttamente e/o indirettamente detengono quote azionarie di Publiacqua, che delibera a maggioranza (talvolta qualificata) sui punti all'ordine del giorno dell'Assemblea della società;
- il Collegio di Vigilanza, costituito in seguito all'accordo di programma del 28 giugno 2001, composto dai membri del Comitato di coordinamento dei Sindaci dell'ATO 3, integrato dai comuni di Scandicci, Sesto Fiorentino e Figline Valdarno, che è chiamato a formulare le proposte di voto dei Comuni da sottoporre all'Assemblea di Publiacqua.

In attuazione dell'Accordo di Programma più volte richiamato, al fine di garantire la stabilità della compagine azionaria di Publiacqua, l'uniformità di indirizzo della gestione e dei comportamenti dei soci in ordine ad alcuni aspetti riguardanti il funzionamento della società e dei suoi organi, nonché il rispetto del piano d'impresa, è stato sottoscritto un Patto Parasociale anche tra i soci di parte pubblica da un lato e il Partner privato dall'altro, della durata di cinque anni (rinnovabile tacitamente).

Questo patto prevede:

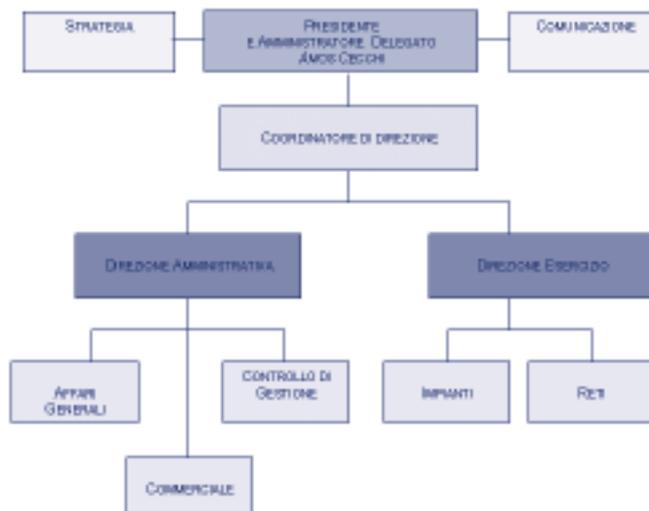
- che la nomina del Consiglio di Amministrazione, composto da 18 membri secondo quanto stabilito dal nuovo Statuto, spetti per 11/18 ai soci pubblici, tra i quali verranno poi individuati il Presidente ed il Vicepresidente, e per i 7/18 al partner privato tra i quali, previo gradimento della parte pubblica, verrà scelto l'Amministratore Delegato (art. 5.1 e 5.4);
- che il Consiglio di Amministrazione nomini un Comitato Esecutivo, composto dal Presidente, dal Vicepresidente, dall'Amministratore Delegato e da altri due Consiglieri (uno di parte pubblica, uno di parte privata) (art. 5.3);
- l'obbligo di consultazione tra le parti prima dell'assunzione da parte degli organi sociali di Publiacqua di decisioni di primaria rilevanza (art. 8);
- l'inalienabilità, in tutto o in parte, della partecipazione del partner privato, per un periodo pari a cinque anni dalla sottoscrizione del patto; è fatta salva la cessione della partecipazione a società controllate dallo stesso partner (art. 12);
- l'obbligo di non concorrenza da parte del partner (art. 13);
- l'impegno del partner privato a compiere ogni sforzo necessario a conseguire l'obiettivo della gestione congiunta dei servizi idrici integrati dell'ATO 2 e dell'ATO 3, anche mediante la realizzazione di una Società Unica.

Il Consiglio di Amministrazione attualmente in carica è composto da 11 membri ed è presieduto da Amos Cecchi, che è anche Amministratore Delegato della società.

La struttura direzionale, organizzata secondo un approccio multifunzionale, vede al vertice il Presidente e Amministratore Delegato Amos Cecchi, il quale è assistito da due organi di staff che si occupano della strategia e della comunicazione.

Il coordinamento dell'attività delle due direzioni "amministrativa" ed "esercizio" spetta al coordinatore di direzione, il quale si occupa anche della sicurezza, della qualità, della gestione del personale e dei rapporti con l'ATO.

Figura appendice 2.1 – Organigramma di Publiacqua S.p.A.



Fonte: *Nostra elaborazione.*

Publiacqua S.p.A. è il gestore unico del servizio idrico integrato (captazione, trattamento, convogliamento, distribuzione di acqua potabile; collettamento e depurazione acque reflue) dell'ATO 3 - Medio Valdarno<sup>5</sup> in forza della convenzione sottoscritta nel dicembre del 2001.

In seguito all'acquisizione del ramo idrico di Fiorentina Gas (gennaio 2003), la società gestisce il servizio anche nei comuni di Greve in Chianti, Impruneta e Bagno a Ripoli inseriti nell'ATO 3, nei comuni di Tavarnelle Val di Pesa, Barberino Val d'Elsa e San Casciano Val di Pesa inseriti nell'ATO 2, nei comuni di Gaiole e Radda in Chianti inseriti nell'ATO 6.

Figura appendice 2.2 - Il territorio in cui opera Publiacqua S.p.A.

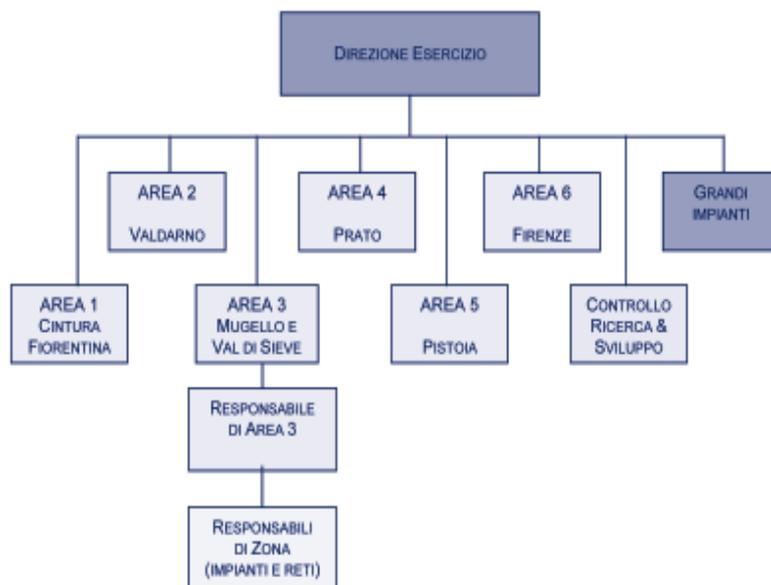


Fonte: [www.publiacqua.it](http://www.publiacqua.it)

<sup>5</sup> Ad esclusione del Comune di Fiesole, dove Acque Toscane opera in regime di salvaguardia (dove cioè il servizio non è stato affidato dall'ATO).

Publiacqua S.p.A. serve 49 Comuni, per un totale di 1.214.852 abitanti e 331.384 utenze, alle quali ha distribuito nel 2002 circa 90 milioni di metri cubi d'acqua. La società gestisce 5631 km di reti acquedotto e 3402 km di reti fognarie. L'attività operativa della società è organizzata in 6 aree, ciascuna di esse affidata ad un responsabile, che coordina alcuni responsabili di zona. Ad ogni responsabile di zona possono fare riferimento un responsabile degli impianti e/o un responsabile delle reti.

**Figura appendice 2.3 – Organizzazione dell'attività operativa di Publiacqua S.p.A.**



Fonte: *Nostra elaborazione.*

La principale fonte di adduzione di Publiacqua è senza dubbio il fiume Arno, anche grazie alla gestione diretta dell'invaso di Bilancino, che garantisce al fiume la portata minima utile di 8 mc/secondo, a monte dell'impianto dell'Anconella. Altre importanti fonti sono la Val di Bisenzio, che fornisce l'acqua a Prato, la diga di Gello (PT) che, insieme ad altri pozzi, provvede al fabbisogno di Pistoia, e l'invaso della Penna nel Valdarno.

La società gestisce una serie di impianti di fondamentale importanza per il servizio idrico dell'area metropolitana Firenze-Prato-Pistoia, in particolare:

- il già richiamato vaso di Bilancino;
- gli impianti di potabilizzazione di Mantignano (Firenze) e dell'Anconella (Firenze), che eroga acqua a circa la metà degli utenti;
- il depuratore di San Colombano, già in funzione per oltre 200.000 abitanti, che sarà completato entro la primavera del 2005 e sarà in grado di ricevere e trattare i reflui di tutta la Piana Metropolitana in destra d'Arno, per un totale di circa 600.000 abitanti/equivalenti;
- gli impianti di depurazione di Pontassieve, Figline Valdarno, Borgo San Lorenzo e Pistoia (gestiti fino al 1° luglio 2002 da società terze, in forza di rapporti contrattuali siglati con i Comuni precedentemente all'affidamento del servizio a Publiacqua);
- la cosiddetta "autostrada dell'acqua", che trasporta l'acqua da Firenze a Pistoia passando per Prato, della quale il primo lotto (Firenze-Prato) è stato completato nell'agosto del 2003 ed il secondo, già realizzato con un condotto di emergenza durante la crisi idrica del 2003, sarà completato entro la fine del 2004.

Per quanto riguarda, infine, la struttura organizzativa, alla fine dell'esercizio 2002 Publiacqua contava 639 dipendenti, tra tempo indeterminato e tempo determinato, così suddivisi:

- 10 dirigenti;
- 9 quadri;
- 305 impiegati;
- 315 operai.

## I poli di attenzione imprenditoriale

### *L'architettura strategica*

La mission della società è costituire un soggetto industriale integrato in tutte le fasi della filiera del servizio idrico, capace di operare in modo efficiente su scala regionale e sovra-regionale, anche attraverso l'ingresso di partner privati e di operazioni di alleanza e/o di aggregazione con altri soggetti, con l'obiettivo di offrire un servizio omogeneo e di elevata qualità alla propria utenza (in termini di minimizzazione delle perdite e delle interruzioni di fornitura e di massimizzazione della qualità dell'acqua fornita), concorrendo, insieme ad altri enti ed organizzazioni, alla promozione del principio del diritto umano di accesso all'acqua, nella quantità e qualità sufficienti alla vita.

Le strategie di sviluppo di Publiacqua sono orientate sia all'espansione territoriale nel core business, sia alla diversificazione in servizi correlati ad esso, in alcuni casi rispetto alla tecnologia di base utilizzata (smaltimento di rifiuti liquidi extrafognari, industriali e civili), in altri rispetto alla clientela di riferimento (servizi post-contatore), in altri casi ancora rispetto agli assets utilizzati (bacino idrico di Bilancino).

Per quanto riguarda l'ampliamento del territorio servito, il principale obiettivo strategico della società, una volta conclusa definitivamente la procedura di scelta del partner privato, resta quello previsto dall'accordo di programma del giugno del 2001 (art. 7), ovvero quello di pervenire, anche attraverso forme di aggregazione di tipo equity, alla formazione di un soggetto unico finalizzato alla gestione unitaria integrata pluriambito (ATO 2 e ATO 3), eventualmente aperta anche all'estensione ad altri ambiti (ATO 6).

Tali aggregazioni, favorite dall'aggiudicazione della gara per la scelta del partner privato da parte dello stesso raggruppamento di imprese (ACEA, Monte dei Paschi di Siena, Ondeo Services ed altri) per Publiacqua S.p.A., Acque S.p.A. (gestore unico dell'ATO 2) e Acquedotto del Fiora S.p.A. (gestore unico dell'ATO 6), consentirebbero la nascita di un soggetto industriale di dimensioni rilevanti, con circa 2.100.000 abitanti serviti, in grado di interpretare, insieme al partner industriale ACEA S.p.A., un ruolo di primo piano nel panorama nazionale.

I tempi per il completamento del primo stadio dell'operazione di integrazione (Publiacqua-Acque) non sono ancora certi, ma nel frattempo è stato sottoscritto un protocollo di intesa con Acque S.p.A. che prevede forme di collaborazione e di aggregazione rivolte a:

- la costituzione di un Consorzio incaricato di fornire servizi comuni alle rispettive società di ingegneria;
- la collaborazione nella gestione del servizio di depurazione dei rifiuti liquidi extrafognari, anche attraverso la partecipazione ad Acque Industriali S.p.A., società di scopo di Acque S.p.A.

L'espansione territoriale di Publiacqua S.p.A. passa inoltre attraverso la partecipazione, insieme ad altri partner (tra i quali ACEA S.p.A.), a gare per la selezione del partner privato o per realizzazione e gestione di impianti e reti.

La strategia di diversificazione della società segue tre percorsi ben distinti, anche se tutti volti al migliore sfruttamento degli assets e delle risorse già detenuti dall'impresa.

In primo luogo, la disponibilità di impianti di depurazione (Pontassieve, Pistoia, Figline Valdarno e Borgo San Lorenzo), in grado di trattare i rifiuti liquidi non

fognari, quali le fosse asettiche, i percolati, i rifiuti industriali di vario genere, ecc., consente alla società di svolgere anche questa attività senza dover ricorrere a rilevanti investimenti.

A tale riguardo, è necessario comunque rilevare che l'ingresso nel business del trattamento dei rifiuti liquidi extrafognari, attività non rientrante tra le competenze proprie del gestore del servizio idrico integrato, in quanto tradizionalmente svolta in regime di concorrenza, risulta essere di fatto imposto dal Piano d'Ambito dell'ATO 3, il quale prevede che i relativi ricavi debbano essere conteggiati come "ricavi acquisibili" dal gestore, e quindi detratti dalla tariffa del servizio idrico integrato. Ciò significa che il mancato conseguimento di tali ricavi potrebbe comportare l'impossibilità per l'impresa di coprire i costi del servizio idrico integrato attraverso la tariffa.

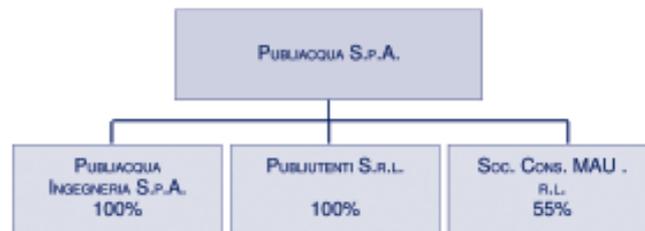
In secondo luogo, Publiacqua S.p.A. ha costituito, nel corso dell'esercizio 2003, Publiutenti S.r.l., società impegnata nel servizio di ripartizione dei consumi condominiali, con lo scopo di offrire alla propria clientela una serie di servizi post-contatore ad elevato valore aggiunto.

Allo scopo di sfruttare le potenziali sinergie derivanti dalla gestione degli impianti in uso, Publiacqua ha, di recente, iniziato i lavori per la realizzazione di una centrale idroelettrica nell'area di Bilancino.

Altre opportunità di diversificazione allo studio sono connesse, ad esempio, all'uso delle infrastrutture esistenti per il potenziamento degli impianti di telefonia mobile.

Nel dicembre del 2002 Publiacqua ha costituito Publiacqua Ingegneria S.r.l., con capitale pari a 50.000 €, il cui oggetto sociale è la prestazione di servizi di ingegneria, progettazione e programmazione nella realizzazione di opere idrauliche. Recentemente (marzo 2004) Publiacqua ha costituito, insieme ai gestori del servizio di igiene urbana operanti nel territorio servito, la Società Consortile a Responsabilità Limitata MAU, la quale svolge servizi di manutenzione ambientale urbana.

**Figura appendice 2.4 – Le partecipazioni azionarie di Publiacqua S.p.A.**



### ***Il sistema del valore***

Il confronto tra i documenti contabili di Publiacqua relativi agli ultimi due esercizi si presenta assai difficile e privo di significato poiché mentre il bilancio relativo all'esercizio 2001 è riferito ad un solo semestre di attività, quello del 2002 è riferito all'intero esercizio.

Gli squilibri presentati dalla struttura finanziaria della società sono principalmente imputabili alle difficoltà incontrate dai soggetti pubblici proprietari nel portare a termine l'operazione di ricapitalizzazione e contribuiscono a limitare il significato dei principali indici di bilancio.

Ciononostante vi sono alcune grandezze aziendali che meritano di essere osservate e analizzate.

La crescita dei valori patrimoniali, da 52.530.784 euro del 2001 a 212.624.181 euro del 2002 (+304%), è da ricondurre principalmente all'acquisizione dei rami di azienda relativi al servizio idrico di ASP e Consiag avvenuta durante l'esercizio, all'acquisizione del ramo di azienda di Fiorentinagas e alla realizzazione dei

trattamenti preliminari del 2° e 3° lotto dell'impianto di depurazione di San Colombano.

Il capitale circolante netto ha subito una pesante riduzione nel periodo considerato (-46 milioni alla fine del 2002), a causa dell'ingente ricorso al debito a breve termine, dovuto al finanziamento degli investimenti e ad un dilatamento dei tempi di fatturazione, a causa dei ritardi accumulati nel trasferimento delle banche dati dai precedenti gestori.

**Tabella appendice 2.2 – Dati di sintesi relativi a Publiacqua S.p.A.**

<b>STATO PATRIMONIALE</b> (in migliaia di euro)					
ATTIVO			PASSIVO		
	2002	2001		2002	2001
CAP. CIRC. LORDO	123.564	52.528	CAP. DI TERZI	203.043	50.970
CAP. FISSO	89.060	3	CAPITALE NETTO	9.581	1.561
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>212.624</b>	<b>52.531</b>	<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>212.624</b>	<b>52.531</b>
CAP. CIRC. NETTO	-46.253	1.558	CAP. INV. NETTO	72.794	1.726
CAP. NETTO/ATTIVO	4,5%	3,0%	DEBITI FINANZIARI	63.213	165

<b>CONTO ECONOMICO</b> (in migliaia di euro)					
	2002	2001		2002	2001
RICAVI DI VENDITA	103.039	48.242	MON/RV	1,0%	5,0%
VALORE DELLA PRODUZIONE	111.046	48.492	RV/CIN	1,42	27,96
VALORE AGGIUNTO	30.334	2.666	VA/ADDETTI	47,470	n.d.
MARGINE OPERATIVO LORDO	5.510	2.666	VA/VP	27,3%	5,5%
MARGINE OPERATIVO NETTO	1.071	2.416	MOL/ATTIVO	2,6%	5,1%
RISULTATO NETTO	8.020	1.408	DF/VA	208,4%	6,2%
N. ADDETTI	639	n.d.	MON/CIN	1,5%	140,0%
			DF/CN	6,60	0,11

Fonte: *Nostra elaborazione su bilancio 2002.*

Anche per quanto riguarda l'aspetto economico della gestione, i dati di bilancio risultano di difficile comparazione, poiché tra i due esercizi considerati sono cambiati sia il numero di clienti serviti, sia le modalità di gestione del servizio (da una gestione affidata transitoriamente ai precedenti gestori, si è passati all'attività effettuata direttamente).

Tuttavia, come riportato nella relazione sulla gestione, è necessario rilevare che il fatturato relativo alla vendita di acqua stimato per l'esercizio 2002 (circa 88 milioni di euro) è stato nettamente inferiore alle previsioni del Piano di Ambito. Tale condizione ha richiesto un'integrazione dei ricavi a titolo di "modulazione tariffaria" e di "integrazione tariffaria", pari a complessivi 6.533.000 di euro.

Il risultato netto dell'esercizio 2002 è stato comunque molto positivo, 8.020.007 euro (1.408.384 euro nel 2001).

Per quanto riguarda i principali indici di bilancio, come già anticipato, il basso livello di capitalizzazione della società incide fortemente sull'indice di autonomia finanziaria (3% nel 2001, 4,5% nel 2002) che presenta valori molto lontani dalla media di settore.

Nonostante il risultato netto ampiamente positivo dell'esercizio 2002, dovuto ai benefici fiscali derivanti dall'applicazione della legge Tremonti bis, la redditività operativa rimane insufficiente.

Il ROS risulta modesto, ed anche l'indice di rotazione del capitale non può essere considerato soddisfacente.

In attesa della conclusione del processo di capitalizzazione discusso precedentemente, l'aumento di capitale a titolo gratuito di circa 8 milioni di euro deli-

berato nel corso del 2003, derivante dalla destinazione dell'utile dell'esercizio 2002, consente un riavvicinamento degli indici di Publiacqua a quelli medi di settore.

### ***La governance***

Al fine di incrementare il valore percepito del servizio offerto alla propria clientela, nel corso dell'esercizio 2002 la società ha provveduto a migliorare ed ampliare il servizio di call center metropolitano e, durante il 2003, si è impegnata nello sviluppo del numero verde guasti.

La società intende conseguire nei tempi più brevi possibili le certificazioni di qualità relative all'attività svolta (in prima battuta riguardo al laboratorio di analisi), e le certificazioni di qualità ambientale e sociale, secondo una logica aziendale orientata alla più ampia soddisfazione degli interessi degli stakeholders dell'impresa.

Per il prossimo futuro, Publiacqua prevede di dotarsi di un comitato etico, cui saranno demandati compiti di orientamento ed indirizzo dell'attività d'impresa, in relazione al perseguimento degli obiettivi di sostenibilità e solidarietà nella gestione del servizio idrico integrato.

La vocazione alla solidarietà di Publiacqua è stata manifestata anche attraverso l'adesione, insieme alla Regione Toscana, il Collegio di Vigilanza di Publiacqua S.p.A. (in rappresentanza dei soci), l'ANCI Toscana, la Lega delle Autonomie Locali della Toscana e Cispel Confservizi Toscana, nel dicembre del 2002, al protocollo d'intesa "l'acqua è di tutti" che prevede le modalità di gestione delle risorse messe a disposizione dai soggetti aderenti per progetti di cooperazione internazionale volti a favorire l'approvvigionamento idrico.

I soci di Publiacqua, unico esempio nel panorama nazionale del settore, hanno deliberato in Assemblea la devoluzione di una quota di utili, pari a 0,01 euro ogni mc di acqua consumata nell'ATO 3, alla costituzione di un fondo per sostenere progetti di cooperazione internazionale in campo idrico.



# Ages S.p.A. Gas Energia e Servizi<sup>1</sup>

## Gli assetti d'impresa

A.g.e.s. (Azienda Gas Energia Servizi) S.p.A. è nata nel 1996 dalla trasformazione in società di capitali dell'azienda consortile di distribuzione e vendita del gas operante in Provincia di Pisa e in alcuni Comuni della Provincia di Lucca.

Dopo aver mantenuto fino al 2001 una connotazione territoriale molto forte (la maggioranza del capitale era controllata dal Comune di Pisa e da altri 27 Enti locali della Provincia, più 3 comuni della provincia di Lucca), Ages sta oggi vivendo una fase di importante evoluzione, con la recente incorporazione di Publienergia (società omologa attiva nelle aree di Pistoia ed Empoli) e la trasformazione in Toscana Gas S.p.A., player multiterritoriale che ambisce a un ruolo significativo nello scenario regionale del settore e nel complessivo sistema delle utility toscane.

Ages S.p.A. è una Società a prevalente capitale pubblico locale (52,26%, detenuto da Enti locali soci), impegnata direttamente e attraverso società controllate nella gestione di servizi di pubblica utilità a carattere industriale.

Il socio privato è rappresentato dal gruppo Partecipazioni Industriali (controllato da Italgas S.p.A.), selezionato mediante procedura ad evidenza pubblica nel 2001, che possiede il 46,18% del capitale e, per il restante 1,56%, Monte dei Paschi di Siena (attraverso una propria partecipata).

La trasformazione in Toscana Gas S.p.A. vedrà inalterato il rapporto tra soci pubblici e privati. Crescerà, ovviamente, la frammentazione degli Enti locali azionisti, per l'ingresso, con il 14,6% del capitale, di Publiservizi S.p.A., unico socio di Publienergia S.p.A.

Toscana Gas avrà un Consiglio di Amministrazione composto da nove membri, cinque nominati dai Comuni soci e quattro da Partecipazioni Industriali. I soci pubblici designeranno presidente e vicepresidente, mentre il socio privato esprimerà l'amministratore delegato.

Oggi i consiglieri di amministrazione di Ages S.p.A. sono sette, 4 di nomina pubblica e 3 privata. Non sono ancora disponibili informazioni su quella che sarà la struttura direzionale di Toscana Gas. E' probabile che sarà mantenuta un'articolazione multifunzionale.

**Tabella appendice 3.1 – Gli azionisti di Ages S.p.A.**

<b>Soci</b>	<b>NUMERO AZIONI</b>	<b>QUOTA PERCENTUALE</b>
Comune di Pisa	1.953.315	12,64
Altri Comuni della Provincia di Pisa	5.597.404	36,23
Provincia di Pisa	77.149	0,50
Comuni della Provincia di Lucca	463.258	3,00
Partecipazioni Industriali S.p.A.	7.117.000	46,07
Altri soci privati (Gruppo Mps)	240000	1,56
<b>Totale</b>	<b>15.447.946</b>	<b>100,00</b>

Fonte: *Nostra elaborazione su dati contenuti nella relazione di bilancio 2002.*

<sup>1</sup> Si ringrazia il Presidente della società, Dott. Giuseppe Biondi per la disponibilità offerta negli incontri con i ricercatori.

Ages S.p.A. svolge direttamente l'attività operativa principale di distribuzione del gas naturale nel territorio della provincia di Pisa, e gestisce altri servizi di pubblica utilità attraverso proprie controllate e l'attività di vendita di gas naturale attraverso Ages Vendite (interamente controllata)

Le attività secondarie di Ages consistono nella *gestione calore* (gestione di centrali termiche, compresa la fornitura di combustibile per enti ed amministrazioni pubbliche), nella *gestione di servizi di pubblica illuminazione*, nell'*erogazione di servizi in ambito Sit* (Sistema Informativo Territoriale cartografico).

La sede operativa della società è a Pisa, nella zona artigianale di Ospedaletto (via Bellatalla), in un'ampia area (Centro Servizi Enrico Fermi) che ospita la sede di tutte le principali utility locali.

Alla fine dell'esercizio 2002 la società contava circa 158 dipendenti (di cui 32 da trasferire in Ages Vendite contestualmente al conferimento del ramo d'azienda vendite) così suddivisi:

- |              |       |
|--------------|-------|
| 1) Dirigenti | n. 5; |
| 2) Quadri    | n. 7  |
| 3) Impiegati | n. 88 |
| 4) Operai    | n. 58 |

E' previsto che i dipendenti di Toscana Gas e delle controllate Publitrade e Ages Vendite siano complessivamente circa 230.

Nel corso del 2002 Ages ha distribuito 268.100.000 Mc di gas naturale, con ricavi da canoni pari a 17.461.000 €.

## I poli di attenzione imprenditoriale

### *L'architettura strategica*

La missione di Ages può essere riassunta nell'obiettivo di contribuire alla costituzione di un polo toscano di settore (Toscana Gas), migliorando il livello di efficienza e padronanza strategica del core-business, attraverso progressivi processi di aggregazione su base territoriale.

Toscana Gas S.p.A. sarà, infatti, per dimensioni, il secondo operatore regionale e il settimo in Italia nel settore, con un bacino di utenza di oltre 230.000 clienti (150.000 apportati da Ages) e un volume annuo di gas erogato pari a circa 430 milioni di metri cubi (contro gli attuali 270 milioni circa di Ages).

E' già allo studio una successiva integrazione tra Toscana Gas e Fiorentina Gas, favorita dal comune socio privato Italgas (cui fa capo Partecipazioni Industriali).

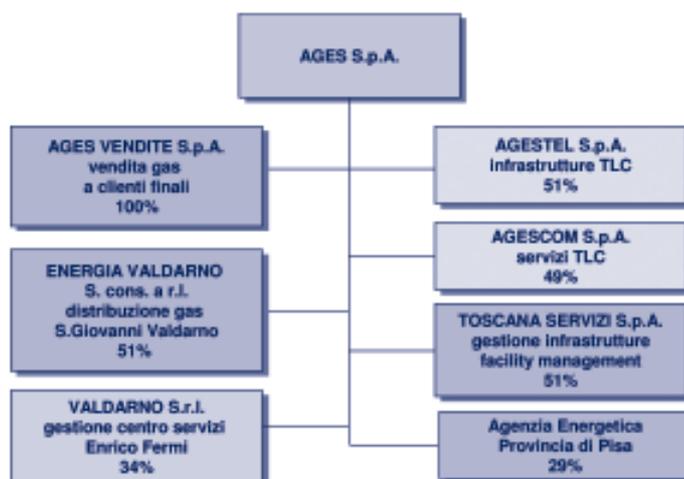
La crescita dimensionale è interpretata come una condizione necessaria per il mantenimento della capacità competitiva. I piccoli operatori, privi dei requisiti necessari per la partecipazione alle gare, rischiano infatti, in breve tempo, di non essere neanche in grado di difendere la propria posizione nel territorio originario.

Ages, Publienergia e Fiorentina Gas hanno recentemente vinto, in associazione temporanea di imprese, insieme a Publiambiente, la gara per la selezione del partner privato bandita dal Comune di Viareggio per SEA (Servizi Energia Ambiente), attiva nella distribuzione e nella vendita del gas (tramite la controllata SeaCom) e nei servizi di igiene urbana. Il 40% della società sarà conferito a una Newco controllata, per il 74%, da Toscana Gas. Le attività di Sea nell'igiene urbana saranno scorporate nel 2006.

L'essere parte di un network nazionale (partecipate Italgas) permette all'azienda importanti sinergie, in termini di know how tecnologico e imprenditoriale e di vantaggi di costo negli approvvigionamenti di gas.

Ages S.p.A. possiede oggi partecipazioni nelle seguenti società:

Figura appendice 3.1 – Le principali partecipazioni azionarie di Ages S.p.A.



Toscana Gas sarà anche titolare del 100% delle azioni di PubliTrade, società di vendita del gas di Publienergia. Entro dicembre 2004 sarà costituita una società commerciale unica, con sede a Pistoia, in cui confluiranno Ages Vendite e PubliTrade.

Lo sviluppo di Toscana Gas non sarà perseguito con l'ingresso in altri settori. Non sono previsti, in particolare, investimenti nella produzione di energia elettrica (dopo l'esperienza negativa di Ages nella cogenerazione con Toscogen, liquidata nel 2003). Non viene infatti ritenuta praticabile una contrapposizione competitiva efficace con i grandi operatori del settore energetico.

La presenza nelle telecomunicazioni verrà mantenuta, ma senza che sia considerata una priorità strategica, né che siano previsti nuovi investimenti.

La scadenza dell'affidamento della gestione delle rete attualmente assegnata a Ages è fissata al 2009.

### *Il sistema del valore*

Il bilancio 2002 di Ages S.p.A. offre limitate opportunità di valutazione di dinamiche evolutive, in quanto, secondo quanto previsto dal D.Lgs. 164/00 (Decreto Letta), dal 1 gennaio 2002, la società non svolge più direttamente l'attività di commercializzazione a clienti finali del gas, trasferita alla controllata Ages Vendite SpA. La situazione patrimoniale, in un quadro di sostanziale stabilità tra 2001 e 2002, evidenzia comunque una significativa diminuzione del passivo consolidato, per il trasferimento delle cauzioni e anticipi da clienti a Ages Vendite. L'elevata capitalizzazione, caratteristica rara tra le local utilities, si riflette in un livello ampiamente positivo del capitale circolante netto.

Tabella appendice 3.2 – Dati di sintesi relativi a Ages S.p.A.

<b>STATO PATRIMONIALE</b> (in migliaia di euro)					
ATTIVO			PASSIVO		
	2002	2001		2002	2001
CAP. CIRC. LORDO	69.358	69.532	CAP. DI TERZI	72.744	72.743
CAP. FISSO	85.737	85.963	CAPITALE NETTO	82.352	82.369
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>155.096</b>	<b>155.112</b>	<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>155.096</b>	<b>155.112</b>
CAP. CIRC. NETTO	5.636	19.701	CAP. INV. NETTO	94.134	101.354
CAP. NETTO/ATTIVO	53,1%	53,1%	DEBITI FINANZIARI	11.782	18.985

<b>CONTO ECONOMICO</b> (in migliaia di euro)					
	2002	2001		2002	2001
RICAVI DI VENDITA	23.514	95.008	MON/RV	11,5%	5,2%
VALORE DELLA PRODUZIONE	29.524	96.853	RV/CIN	0,25	0,94
VALORE AGGIUNTO	16.227	17.347	VA/ADDETTI	138,694	107,748
MARGINE OPERATIVO LORDO	9.275	10.373	VA/VP	55,0%	17,9%
MARGINE OPERATIVO NETTO	2.702	4.957	MOL/ATTIVO	6,0%	6,7%
RISULTATO NETTO	64	367	DF/VA	72,6%	109,4%
N. ADDETTI	117	161	MON/CIN	2,9%	4,9%
			DF/CN	0,14	0,23

Fonte: *Nostra elaborazione su dati bilancio 2002.*

A livello economico, i ricavi delle vendite e delle prestazioni sono scesi da 95.008.088 a 23.513.148 €, per le ragioni suesposte. Le aree di ricavo complementari rispetto al core business contribuiscono ora con un peso relativo maggiore. I ricavi da *gestione calore* ammontano a 3.949.183 € (1.939.233 da gestione centrali termiche).

Sono state necessarie svalutazioni significative delle partecipazioni in Agescom e Toscogen (posta in liquidazione), per un ammontare di 1.120.942 euro, che si aggiungono ai 2.356.905 già stanziati nel bilancio 2001.

L'ultimo esercizio si è comunque concluso con utile di esercizio di 64.082 €. Il raffronto di margini e indici di redditività tra 2002 e 2001 assume una significatività assai modesta.

## La governance

La presenza nella compagine azionaria di Ages di una maggioranza di capitale pubblico locale e di un'azionista privato di minoranza che dispone di una quota di partecipazione molto elevata (46%) implica l'esigenza di una valutazione condivisa degli equilibri societari e di un reciproco riconoscimento di scopi e logiche di governo eterogenee.

Il socio privato è un partner industriale ed è controllato dal gruppo Eni, monopolista nazionale nelle fasi a monte della filiera di settore.

Il patto parasociale rappresenta lo strumento formale utilizzato per esplicitare e garantire tali condizioni.

Rispetto al rapporto con l'utenza, sono state effettuate indagini di soddisfazione dei clienti quando l'attività di vendita era ancora svolta internamente.

Prima che l'autorità di settore stabilisse la necessità di una Carta dei Servizi per gli utenti, la Società aveva già adottato tale strumento. Era infatti previsto un comitato di garanzia esterno che sorvegliasse sulla sua applicazione. Ne facevano parte rappresentanti degli utenti e di enti e istituzioni.

# Asm S.p.A. Ambiente Servizi Mobilità<sup>1</sup>

## Gli assetti d'impresa

A.s.m. (Ambiente Servizi Mobilità) S.p.A. è nata nel 2003 dalla trasformazione in società per azioni di Asmiu (*Azienda Speciale Municipale Igiene Urbana* del Comune di Prato), creata nel 1974, con lo sdoppiamento dell'unica Azienda Servizi Municipalizzati (Asm) in Consiag (*Consorzio Intercomunale Acqua e Gas*) e Asmiu.

La trasformazione in società per azioni rappresenta il compimento di un percorso evolutivo di progressiva espansione territoriale nei Comuni della Provincia e di diversificazione settoriale.

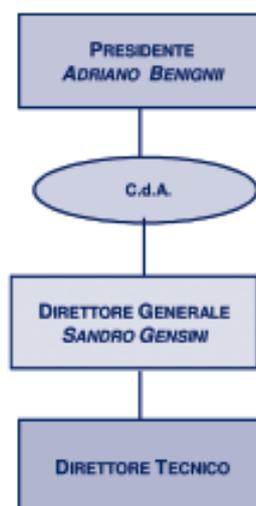
Il capitale sociale di Asm S.p.A. è detenuto, per il 99%, dal Comune di Prato e, per l'1%, dagli altri comuni della provincia di Prato. L'ingresso di questi ultimi (Montemurlo, Poggio a Caiano, Carmignano, Vaiano, Vernio, Cantagallo) risale solo al dicembre 2003. E' previsto che tale presenza cresca nei prossimi mesi fino a raggiungere il 5%.

I membri del Consiglio di Amministrazione sono attualmente 9, di cui 7 nominati dal Comune di Prato e 2 nominati dai restanti Comuni della Provincia. Il presidente del Consiglio di amministrazione è Adriano Benigni.

L'assetto direzionale vede al vertice il Presidente e un Direttore Generale (Sandro Gensini), che guida direttamente i servizi Affari Generali, Ragioneria e Personale. Non esiste un amministratore delegato.

La direzione tecnica è affidata all'unico altro dirigente (Carlo Biancalani).

Figura appendice 4.1 – Organigramma di Asm S.p.A.



Fonte: *Nostra elaborazione.*

<sup>1</sup> Si ringrazia il Direttore Generale della società, Dott. Sandro Gensini per la disponibilità offerta negli incontri con i ricercatori.

Asm è una società attiva principalmente nella gestione del ciclo dei rifiuti solidi urbani, (spazzamento, raccolta, raccolta differenziata, selezione e produzione Cdr, gestione della discarica di Vaiano), che opera nei Comuni di Prato e della Provincia.

La società è inoltre impegnata direttamente nella gestione di altre attività secondarie:

- manutenzione stradale e della segnaletica stradale
- servizio di rimozione veicoli;
- sistemazione rotonde e arredo urbano
- gestione parcheggi cittadini e servizi di infomobilità;
- gestione verde pubblico;
- servizi di supporto all'amministrazione comunale quali magazzino e tipografia.

La sede operativa aziendale è stata recentemente trasferita nella zona industriale del Macrolotto (via Paronese).

Alla fine del 2003, la società contava circa 280 dipendenti così suddivisi:

- |              |               |
|--------------|---------------|
| 1) Dirigenti | n. 2;         |
| 2) Quadri    | n. 8          |
| 3) Impiegati | n. 40 circa.  |
| 4) Operai    | n. 230 circa. |

Il bacino di utenza di Asm nel servizio di igiene urbana è attualmente di 235.000 abitanti. Nel 2002 sono state avviate a smaltimento 125.750 tonnellate di rifiuti e riciclate 57.360 tonnellate.

## I poli di attenzione imprenditoriale

### *Architettura strategica*

La mission di Asm consiste nel rafforzare l'orientamento alla competitività e ai risultati, sia nel settore di attività principale che nelle due aree di business complementari: *manutenzione dell'ambiente urbano e mobilità*.

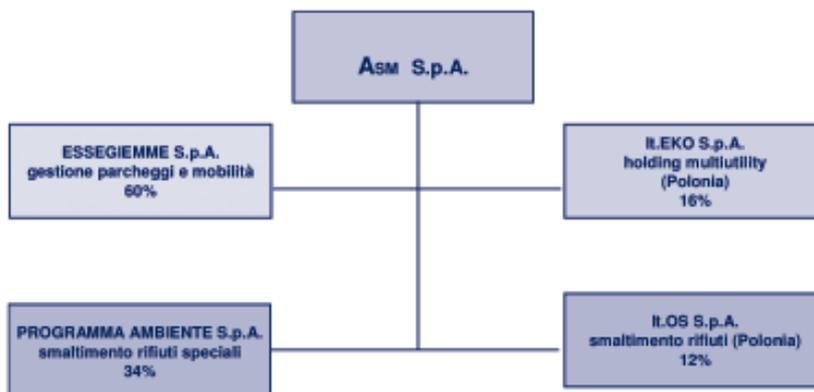
Rispetto al bacino territoriale di attività, l'obiettivo è quello di un progressivo consolidamento. Il percorso di crescita avviato negli ultimi 10 anni ha visto l'espansione nel servizio di igiene urbana dal Comune di Prato agli altri 6 Comuni della Provincia. La prospettiva provinciale viene identificata come obiettivo da raggiungere progressivamente anche per le altre tipologie di servizio.

Il percorso di diversificazione, avviato nel 1999, quando Asmiu ha allargato la propria attività operativa ai servizi di gestione del verde pubblico nel Comune di Prato, ha raggiunto un livello di sostanziale compimento. Asm ritiene infatti che le quote relative di ognuna delle tre aree strategiche d'affari (igiene urbana, manutenzione ambiente urbano, mobilità) rispetto al fatturato non subiranno nei prossimi anni variazioni di rilievo. Oggi i servizi di igiene urbana contribuiscono per poco più dell'85% al fatturato di Asm, la manutenzione dell'ambiente urbano per circa il 12%, la mobilità per circa il 2%.

Nel 2001 Asmiu ha acquisito le prime partecipazioni in altre imprese.

Oggi Asm S.p.A. possiede partecipazioni nelle seguenti società:

Figura appendice 4.2 – Le principali partecipazioni societarie di Asm S.p.A.



Nella filiera dell'igiene urbana, Asm si pone l'obiettivo di completare ed integrare la propria attività attraverso impianti di compostaggio ed, eventualmente, di termovalorizzazione. Oggi l'autonomia nella gestione dei rifiuti è modesta, poiché i flussi di Cdr sono necessariamente indirizzati fuori dal bacino territoriale pratese, così come gran parte dei rifiuti destinati al conferimento in discarica. La crescita del fatturato sarà perseguita principalmente rafforzando la presenza di Asm nella gestione dei rifiuti speciali e pericolosi, anche al di fuori dei confini dell'Ato pratese.

L'espansione nel core business oltre i confini dell'area tradizionalmente servita non è considerata una priorità strategica: Asm ritiene infatti di poter decidere di intervenire con quote di minoranza soltanto qualora emergano opportunità significative (come è già avvenuto per la scelta di entrare nel mercato polacco<sup>2</sup>).

La valutazione in corso per l'adesione al consorzio di settore Vitalia (accanto a operatori di rilievo come Ama Roma, Amiat Torino, Amiu Genova, Anconambiente e Quadrifoglio Firenze), creato appositamente per la partecipazione a gare, a livello nazionale e internazionale, testimonia la volontà di una presenza, seppure non diretta, né intensiva, nel quadro di processi di concentrazione settoriale.

Nella gestione dell'ambiente urbano, l'obiettivo di Asm è l'espansione dell'attività all'intera provincia di Prato.

Nel settore mobilità, l'obiettivo più importante dell'impresa è il rafforzamento dei servizi di *infomobilità* (principalmente gestione pannelli elettronici a messaggio variabile).

L'ingresso di partner privati nella compagine azionaria rappresenta un'opportunità cui Asm intende aprirsi in una prospettiva il più possibile condivisa a livello di sistema toscano del settore, sia che la preferenza sia accordata a partner finanziari, tecnologici o provenienti dallo stesso sistema regionale delle utilities<sup>3</sup>. Gli indirizzi scaturiranno comunque dalle prossime strategie degli Enti Locali.

### Il sistema del valore

Poiché la trasformazione in società di capitali risale al 2003, non esiste ancora un bilancio pubblico di Asm S.p.A.

L'esame dell'ultimo bilancio di Asmiu, azienda speciale del Comune di Prato, chiuso al 31/12/2002, può offrire informazioni solo parziali.

<sup>2</sup> L'investimento in It.Eko e It.Os trae origine da un'iniziativa di Confservizi International, che coinvolge Acam La Spezia (16% di It.Eko, 8% di It.Os), Consiag (16% di It.Eko), Sea Viareggio (16% di It.Eko, 8% di It.Os), Sienambiente (16% di It.Eko, 12% di It.Os), Tea Mantova (16% di It.Eko, 12% di It.Os) ed altri soci minori.

<sup>3</sup> Proprio quest'ultima opzione, nella forma dell'ingresso di un consorzio regionale di settore nel capitale delle singole imprese, consorzio capace di esercitare un ruolo significativo nelle gare anche al di fuori della regione, è, secondo il direttore generale di Asm Gensini, quella di maggiore interesse potenziale.

La situazione patrimoniale mostra uno squilibrio evidente nel passivo: i mezzi propri rappresentano appena il 10,8%, con grave pregiudizio dell'autonomia finanziaria. Appare chiara l'esigenza di un aumento di capitale. Tale squilibrio si riflette in una posizione finanziaria netta pesantemente negativa.

Il capitale circolante netto è positivo.

Il risultato economico dell'ultimo esercizio è stato positivo e migliore rispetto al 2001. La redditività sul capitale investito (Roi) è però modesta (6,9%).

**Tabella appendice 4.1 – Dati di sintesi relativi a Asm S.p.a.**

<b>STATO PATRIMONIALE</b> (in migliaia di euro)					
ATTIVO			PASSIVO		
	2002	2001		2002	2001
CAP. CIRC. LORDO	21.700	15.746	CAP. DI TERZI	40.927	31.539
CAP. FISSO	24.180	18.943	CAPITALE NETTO	4.953	3.150
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>45.880</b>	<b>34.689</b>	<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>45.880</b>	<b>34.689</b>
CAP. CIRC. NETTO	654	- 372	CAP. INV. NETTO	20.106	14.184
CAP. NETTO/ATTIVO	10,8%	9,1%	DEBITI FINANZIARI	15.153	11.035

<b>CONTO ECONOMICO</b> (in migliaia di euro)					
	2002	2001		2002	2001
RICHI DI VENDITA	34.085	32.998	MON/RV	4,1%	4,1%
VALORE DELLA PRODUZIONE	34.766	33.554	RV/CIN	1,70	2,33
VALORE AGGIUNTO	12.547	12.400	VA/ACCETTI	49.204	n.d.
MARGINE OPERATIVO LORDO	3.157	3.142	VA/VP	36,1%	37,0%
MARGINE OPERATIVO NETTO	1.388	1.348	MOL/ATTIVO	6,9%	9,1%
RISULTATO NETTO	14	1	DF/VA	120,8%	89,0%
N. ACCETTI	255	n.d.	MON/CIN	6,9%	9,5%
			DF/CN	3,06	3,50

Fonte: *Nostra elaborazione su dati 2002.*

### La governance

Asm vive una fase ancora iniziale del percorso evolutivo successivo alla trasformazione da azienda municipalizzata a società per azioni.

L'ingresso dei Comuni della provincia di Prato nella compagine sociale è ancora più recente, e quello che era l'unico socio (il Comune di Prato) conserva ancora il 99% del capitale.

Ben più consolidata nell'esperienza di municipalizzata, anche per le forti specificità del settore, è l'attenzione al rapporto con la comunità locale.

La stessa valorizzazione della raccolta differenziata (oggi supera il 35%) combina obiettivi di efficienza operativa con l'incentivazione di comportamenti virtuosi nella comunità locale.

E' stata recentemente svolta un'indagine di customer satisfaction, relativa alla gestione del verde pubblico.

L'attenzione al miglioramento del rapporto con i cittadini utenti sarà perseguita anche rafforzando e valorizzando la piattaforma di gestione delle richieste di servizi e reclami, con l'obiettivo di ridurre sensibilmente i tempi fra la richiesta e il contatto con il cittadino, e migliorando gli strumenti di comunicazione.

Il servizio di manutenzione e gestione del verde pubblico ha ottenuto la certificazione di qualità Iso 9001:Vision 2000. Il percorso per l'ottenimento della stessa certificazione è in corso per tutti gli altri servizi di igiene urbana e ambientale.

E' in corso l'ottenimento della certificazione Iso 14001 per il sito del Macrolotto.

Non viene redatto un bilancio sociale, né è prevista una sua prossima adozione. Alle funzioni informative di questo strumento risponde almeno in parte una corposa relazione analitica annuale sui servizi svolti indirizzata, in primo luogo,

# Tra.In S.p.A.

## Servizi per la mobilità<sup>1</sup>

### Gli assetti d'impresa

Al fine di garantire una gestione coordinata ed in forma pubblica del servizio di trasporto urbano della città di Siena, venne costituita nel 1963 l'Azienda Municipalizzata Autoservizi Senesi (A.M.A.S.).

La volontà espressa dagli enti locali della provincia di Siena di gestire in modo unitario il servizio di trasporto urbano ed extraurbano del bacino senese si concretizza nel 1974 attraverso la costituzione del Consorzio Intercomunale Trasporti (TRA.IN) a seguito di un accordo di intesa tra l'Amministrazione Provinciale di Siena e 23 Comuni della provincia.

TRA.IN S.p.A. nasce nel 2000 dalla trasformazione ex D.Lgs. n. 422/1997 ed ex L.R. n. 42/1998 del Consorzio Intercomunale di Trasporti TRA.IN. in Società per Azioni a prevalente partecipazione pubblica (art. 1, comma 2 dello Statuto).

La società ha come oggetto la gestione dei servizi di trasporto pubblico urbano, suburbano ed extraurbano, di quelli relativi ad esigenze di carattere scolastico, turistico, culturale e di altri servizi a questi connessi.

Tale trasformazione si rese necessaria per uniformare l'impresa alle previsioni della normativa regionale sopra citata, la quale imponeva l'uscita delle Province dagli assetti proprietari delle società di gestione del trasporto pubblico locale.

In conseguenza di ciò i comuni soci e l'Amministrazione Provinciale hanno sottoscritto un Accordo di Programma che stabiliva la trasformazione del Consorzio in Società per Azioni a totale capitale pubblico.

Lo stesso Accordo prevedeva inoltre il successivo ingresso di soci privati nel capitale sociale, mantenendone però il carattere di prevalenza pubblica, da realizzarsi attraverso la cessione della quota detenuta dalla Provincia (ovvero fino al 36% del capitale sociale) ad un partner privato selezionato attraverso procedura ad evidenza pubblica.

La mancata presentazione di un'offerta pienamente corrispondente al bando di gara, ha spinto il Consiglio di Amministrazione, sulla base del mandato ricevuto dall'Assemblea dei Soci nel gennaio 2002, ad avviare una trattativa privata per l'ingresso di partner privati attraverso un aumento di capitale sociale, con sovrapprezzo delle azioni in linea con quanto indicato nel bando di gara, da attuarsi in una o più volte entro un periodo massimo di tre anni.

Sulla base di quanto sopra il Consiglio di Amministrazione ha concluso un accordo con la Soc. LFI S.p.A. di Arezzo per un aumento di capitale per 1.617.500,04 euro.

Con l'ingresso di L.F.I. S.p.A. nella compagine sociale, perfezionato nel dicembre 2002, si è conclusa la 1° tranche di aumento di capitale di TRA.IN, mentre è invece in via di perfezionamento l'intesa raggiunta con MPS Merchant per la sottoscrizione della 2° tranche.

E' presumibile che l'esercizio 2004 si concluda con un significativo accrescimento del capitale di rischio in mano a soci privati.

---

<sup>1</sup> Si ringrazia la Responsabile per gli Affari Generali della Società, Dott.ssa Marisa Perugini, per la disponibilità offerta negli incontri con i ricercatori.

Tabella appendice 5.1 – Gli azionisti di Tra.In S.p.A.

SOCI	NUMERO AZIONI	QUOTA PERCENTUALE
Comune di Siena	460.004	46,82
Altri Comuni Provincia di Siena	209.095	29,23
L.F.I. S.p.A.	313.469	23,95
<b>Totale</b>	<b>982.568</b>	<b>100,00</b>

Fonte: *Nostra elaborazione.*

Il Consiglio di Amministrazione è nominato dall'Assemblea degli Azionisti, la quale provvede su proposta dei soci pubblici, anche alla nomina del Presidente.

Gli altri Consiglieri sono scelti all'interno di due liste distinte di candidati, di cui una presentata dai soci pubblici e sottoscritta da almeno 1/3 degli stessi rappresentanti, e l'altra presentata dai soci di parte privata.

La percentuale di membri da attribuire alle due liste è definita in termini direttamente proporzionali al numero delle azioni possedute dalle due categorie di soci; ove la proporzione non consenta di individuare numeri interi, la frazione più alta è arrotondata per eccesso.

Al Consiglio di Amministrazione, composto dal Presidente e da un numero compreso tra 4 e 8 consiglieri, oltre all'Amministratore Delegato (se istituito), compete la nomina, la revoca e la determinazione del compenso dell'Amministratore Delegato (se istituito dall'Assemblea), nonché l'eventuale attribuzione ad alcuni membri del Consiglio stesso di deleghe su materie specifiche.

La nomina dell'Amministratore Delegato avviene a maggioranza assoluta dei consiglieri in carica, con il voto favorevole di almeno un membro espressione della categoria dei soci privati.

Il Consiglio di Amministrazione di TRA.IN, rinnovato nel maggio del 2003, è composto da sette membri ed è presieduto da Massimo Roncucci.

La struttura direzionale, di tipo multifunzionale, vede al vertice il Direttore Generale e Amministratore Delegato, Dott. Luciano Grazzini, il quale, oltre a coordinare l'attività di due direzioni funzionali, ha la responsabilità diretta sugli affari generali, sul controllo di gestione, sull'area Esercizio e su quella delle risorse umane.

Il dirigente della funzione tecnica/amministrativa, è responsabile della gestione degli acquisti e del magazzino, dell'attività di amministrazione, dell'area tecnica e dell'officina.

Al dirigente della funzione pianificazione, commerciale e sistemi informativi è affidata la responsabilità della pianificazione della rete dei servizi e di sviluppo e gestione dei sistemi informativi. Lo stesso dirigente è responsabile inoltre dell'area commerciale e di marketing.

Figura appendice 5.1 – Organigramma di Tra.In S.p.A.



Fonte: *www.transpa.it.*

Le aree di business in cui è impegnata Tra.In S.p.A. sono rappresentate dai servizi di trasporto urbano, dai servizi di trasporto extraurbano, dai noleggi e da altri servizi.

La società ha un'unica sede operativa posta in località Due Ponti a Siena e dispone di un deposito secondario a Poggibonsi, nel quale vengono svolti gli interventi di base sugli automezzi impegnati nell'area della Val d'Elsa.

Durante l'esercizio 2003 gli automezzi della flotta aziendale di Tra.In hanno percorso oltre 12 milioni di km confermando, quindi, sostanzialmente il livello di attività degli anni precedenti.

**Tabella appendice 5.2 – Km percorsi per tipo di servizio**

<b>Servizio/anno</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Trasporto urbano	5.004.682	4.952.949	4.897.304
Trasporto extraurbano	5.405.028	5.321.328	5.130.537
<b>Totale servizi di TPL</b>	<b>10.409.710</b>	<b>10.274.277</b>	<b>10.027.841</b>
Noleggi	520.268	587.304	611.526
Altri servizi	550.660	531.683	585.610
Trasferimenti	1.088.265	1.156.738	1.113.743
<b>Totale</b>	<b>12.568.903</b>	<b>12.550.002</b>	<b>12.338.720</b>

Fonte: *Nostra elaborazione.*

Tra.In S.p.A. conta, al 31.12.2003, n. 423 dipendenti così suddivisi:

- 1) Dirigenti n. 3 (di cui 1 a tempo determinato);
- 2) Quadri n. 4 (di cui 1 a tempo determinato)
- 3) Impiegati n. 28
- 4) Salariati n. 388 (di cui 10 a tempo determinato)

Nei precedenti esercizi, in previsione di una riduzione dei chilometri percorsi, la società ha inteso contrastare la crescita dei costi del personale attraverso il blocco del turnover, provvedendo a rimpiazzare i dipendenti in uscita con formule contrattuali più flessibili.

## I poli di attenzione imprenditoriale

### *L'architettura strategica*

La missione aziendale è rappresentata dalla partecipazione alla costruzione di un soggetto in grado di partecipare con successo alle gare di affidamento dei servizi di trasporto locale in ambito regionale e nazionale, anche ricorrendo ad alleanze ed aggregazioni con altri soggetti pubblici o privati.

Il termine della fase transitoria (31 dicembre 2003) che imponeva il passaggio dalle vecchie concessioni dirette del servizio alle procedure di affidamento mediante gare ad evidenza pubblica, ha aperto uno scenario completamente nuovo per l'impresa.

Al fine di affrontare con successo il nuovo contesto competitivo Tra.In S.p.A., insieme ad altri importanti operatori toscani del settore del trasporto pubblico locale e del trasporto turistico (Ataf Firenze, Atam Arezzo, ATM Piombino, Florentia Bus Arezzo, L.F.I. Arezzo, RAMA Grosseto), ha dato vita al Consorzio Rasena, il quale si propone di operare nell'ambito di:

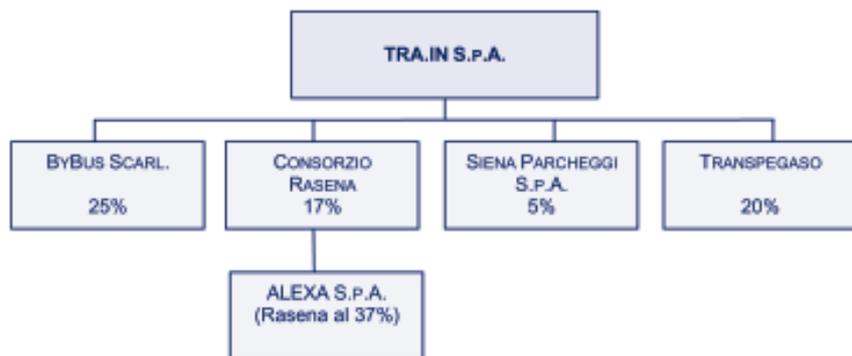
- attività a rilevanza interna rispetto alle singole consorziate, concentrando i processi produttivi e gestionali comuni a tutte le realtà aziendali per ottimizzarne la gestione, ridurre i costi, migliorare il servizio al cliente, coordinare il comportamento delle imprese,
- attività a rilevanza esterna mediante acquisizione di commesse e/o appalti di servizi e lavori, anche attraverso la partecipazione a procedure ad evidenza pubblica per l'affidamento del servizio, aumentando la competitività sia delle singole aziende che dell'intero raggruppamento, nell'ambito delle rispettive realtà locali ed a livello nazionale.

L'impresa detiene inoltre una partecipazione del 25% nella ByBus Soc. coop. a r.l. che ha per oggetto l'esercizio di servizi di linea per il trasporto di persone (in zone a domanda debole), di trasporti scolastici, di noleggio con conducente, la commercializzazione titoli di viaggio per il trasporto pubblico e per altri servizi. La società gestisce attualmente alcune biglietterie, la distribuzione dei titoli di viaggio, alcuni servizi di trasporto in aree a domanda debole, oltre ai servizi scolastici di San Gimignano e Barberino Val d'Elsa ed al servizio urbano di Certaldo. Alla società partecipano TRA.IN S.p.A., Siena Parcheggi S.p.A., COTAS (Consorzio Tassisti Senesi Soc. Coop. a r.l.) e SAP (Società Autoservizi Poggibonsi s.n.c.).

Tra.In S.p.A. partecipa inoltre alle seguenti società:

- Siena Parcheggi S.p.A., con una quota del 5%; tale società ha lo scopo di realizzare e gestire i parcheggi di Siena e San Gimignano;
- ALEXA S.p.A., attraverso il Consorzio RASENA, nella misura del 37%; nella compagine societaria di ALEXA figurano inoltre RATP International s.a. di Parigi, M.P.S. Merchant S.p.A., Consorzio Toscano Trasporti ed A.E.F. La società, costituita per partecipare alla gara per la privatizzazione parziale di LFI, detiene oggi il 30% del capitale della stessa LFI;
- TRANSPEGASO, con una quota del 20%; società costituita per la commercializzazione di autobus usati.

Figura appendice 5.2 – Le partecipazioni azionarie di Tra.In. S.p.A.



Oltre all'impegno profuso nella crescita dei soggetti partecipati, l'impresa ha dedicato particolare attenzione al rafforzamento delle potenzialità aziendali.

### Il sistema del valore

In termini di economicità della gestione operativa, Tra.In mostra un ROS superiore alla media del campione analizzato nella ricerca e un livello dei ricavi di vendita superiore al capitale investito netto.

Tabella appendice 5.3 – Dati di sintesi relativi a Tra.In. S.p.A.

<b>STATO PATRIMONIALE</b> (in migliaia di euro)					
ATTIVO			PASSIVO		
	<b>2002</b>	<b>2001</b>		<b>2002</b>	<b>2001</b>
CAP. CIRC. LORDO	11.668	10.022	CAP. DI TERZI	24.351	25.832
CAP. FISSO	19.929	19.521	CAPITALE NETTO	6.245	3.711
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>30.597</b>	<b>29.543</b>	<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>30.597</b>	<b>29.543</b>
CAP. CIRC. NETTO	3.213	249	CAP. INV. NETTO	11.424	10.293
CAP. NETTO/ATTIVO	20,4%	12,6%	DEBITI FINANZIARI	5.178	6.582

<b>CONTO ECONOMICO</b> (in migliaia di euro)					
	<b>2002</b>	<b>2001</b>		<b>2002</b>	<b>2001</b>
RICAVI DA VENDITE E PREST.	26.281	25.073	MON/RV	7,3%	6,9%
VALORE DELLA PRODUZIONE	27.666	26.962	RV/CIN	2,30	2,44
VALORE AGGIUNTO	20.698	20.450	VA/ADDETTI	48.360	46.688
MARGINE OPERATIVO LORDO	5047	4.578	VA/VP	74,8%	75,8%
MARGINE OPERATIVO NETTO	1.927	1.730	MOL/ATTIVO	16,5%	15,5%
RISULTATO NETTO	15	12	DF/VA	25,0%	32,2%
			MON/CIN	16,9%	16,8%
N. ADDETTI	428	438	DF/CN	0,83	1,77

Fonte: *Nostra elaborazione su dati bilancio 2002.*

Come per le altre imprese del settore che fanno parte del campione analizzato, anche per Tra.In il rapporto tra valore aggiunto e valore della produzione è molto elevato a causa dell'elevata incidenza del costo del lavoro.

Il livello del valore aggiunto per addetto, indice del livello di produttività, non è tra i più elevati.

Rispetto alla situazione finanziaria, Tra.In. presenta aspetti più positivi rispetto alle altre aziende del settore considerate: il rapporto tra margine operativo lordo e attivo è infatti soddisfacente, mentre il rapporto tra debiti finanziari e valore aggiunto è equilibrato.

L'assetto economico finanziario dell'impresa conferma tale valutazione, sia in termini di redditività operativa, che di rapporto tra debiti finanziari e capitale netto.

### *La governance*

L'impegno profuso dal management nella ricerca di un positivo equilibrio nella soddisfazione degli interessi degli stakeholders è evidenziato dall'ottenimento delle seguenti certificazioni:

- Responsabilità Sociale – SA 8000;
- Qualità – ISO 9001:2000;
- Ambientale – ISO 14001;
- Sicurezza – OHSAS 18001.

Al fine di incrementare il grado di trasparenza della propria attività e di costruire un'immagine dell'impresa attenta alle esigenze dell'ambiente sociale, economico ed ambientale nel quale è inserita, Tra.In S.p.A. sta progettando, per l'esercizio 2004, la pubblicazione del bilancio sociale.

Il generalizzato e progressivo peggioramento del quadro economico di riferimento del trasporto pubblico locale, incide in modo negativo nei rapporti tra l'azienda ed i propri dipendenti.

Ciononostante il livello delle tensioni registrate in TRA.IN, non ha raggiunto livelli paragonabili a quelli verificatisi in altre realtà metropolitane.

Al fine di approfondire la conoscenza dei propri clienti, dei loro bisogni e del livello di soddisfazione da questi percepito, l'impresa provvede regolarmente ed autonomamente ad una valutazione della customer satisfaction attraverso la realizzazione di rilevazioni a campione commissionate all'Università degli Studi di Siena.



# Bibliografia

ANSOFF H.I. [1968], *Strategia aziendale*, Etas Libri, Milano.

ANTONIOLI B., FAZIOLI R. [2002], *La riforma dei servizi pubblici locali. Le strategie degli enti e delle imprese dopo la finanziaria 2002*, Il sole 24 ore, Milano.

BACCARANI C. [1997], «Le public utilities di fronte ai cambiamenti della società neo-industriale», *Sinergie*, n. 42.

BANCA D'ITALIA [2003], *Relazione del Governatore sull'esercizio 2002, Assemblea generale ordinaria dei partecipanti*, Banca d'Italia, Roma.

BANCA D'ITALIA [2003], *Note sull'andamento dell'economia della Toscana nel 2002*, Firenze.

BECAGLI C., PACI A., PANTANELLA P. [2001], *Dell'arte di costruire reti. La ricerca del vantaggio competitivo nelle public utilities*, Dipartimento di Scienze Aziendali – Università degli Studi di Firenze, Firenze.

BORGONOV E. [1995], «Natura del servizio pubblico e gestione privata» in Aa.Vv. [1995], *I servizi di pubblica utilità in Italia. Rapporto sullo stato e le condizioni di sviluppo*, Fondazione Rosselli, Torino.

BUBBIO A. [2000], *Il sistema degli indici di bilancio e i flussi finanziari. Due strumenti a supporto dell'attività di direzione*, ISEDI, Torino.

CAFFERATA R. [1983], *Pubblico e privato nel sistema delle imprese*, Franco Angeli, Milano.

CAIA G. [1995], «Società per azioni a prevalente capitale pubblico locale: scelta dei soci e procedura di affidamento dei servizi», *Nuova Rassegna*, n.10.

CISPTEL CONF SERVIZI TOSCANA [2004], *Rapporto sui servizi pubblici in Toscana. Dati 1998-2002 (IX° edizione)*, Firenze.

DALLOCCCHIO M., ROMITI S., VESIN G. [2001], *Public Utilities*, Egea, Milano.

FAZIOLI R., QUAGLINO S., DI DOMENICO M. [2000], «I riflessi dell'apertura del mercato italiano del gas naturale sul riposizionamento strategico degli operatori nel settore down-stream», *Economia delle fonti di energia e dell'ambiente*, n. 3.

FAZZI R. [1982], *Il governo d'impresa – I*, Giuffrè editore, Milano.

FAZZI R. [1984], *Il governo d'impresa – II*, Giuffrè editore, Milano.

GALLO R. [2001], *Manuale di finanza industriale*, Giuffrè editore, Milano.

- GILARDONI A., LORENZONI G. [2003], *Public utilities locali. Alleanze e aggregazioni*, Egea, Milano.
- GIUNTA F. [2002], *Analisi di bilancio. Teoria e tecnica*, Copisteria il Prato, Firenze.
- GOLINELLI G.M. [1994], *Struttura e governo dell'impresa (terza edizione)*, Cedam, Padova.
- HIRSCHMAN A.O. [1982], *Lealtà, defezione, protesta: rimedi alla crisi delle imprese, dei partiti e dello stato*, Bompiani, Milano.
- MEDIOBANCA [2003], *Dati cumulativi di 1941 società italiane (1993-2002)*, Milano.
- MELE R. [2003], *Economia e gestione delle imprese di pubblici servizi tra regolamentazione e mercato*, Cedam, Padova.
- NORMANN R., RAMIREZ R. [1995], *Le strategie interattive d'impresa. Dalla catena alla costellazione del valore*, Etas Libri, Milano.
- NORMANN R., [1979], *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas Libri, Milano.
- PACI A. [1996], *Nuove imprese e nuovi imprenditori*, Cedam, Padova.
- PACI A., BECAGLI C. [2003], «Lo sviluppo dell'architettura strategica delle local public utilities», *Management delle Utilities*, n. 4.
- PETRETTO A. [2000], «I servizi di pubblica utilità: un'analisi orizzontale dei principali settori». *L'industria*, n.4.
- PORTER M.E. [1982], *La strategia competitiva: analisi per le decisioni*, Edizioni della Tipografia Compositori, Bologna.
- VACCÀ SERGIO [2002], *Problemi e prospettive dei servizi locali di pubblica utilità in Italia*, Franco Angeli, Milano.
- VALLINI C. [1990], *Fondamenti di governo e di direzione d'impresa. L'impresa reale e la sua teleologia*, Giappichelli Editore, Torino.



