

# L'esperienza delle *public utilities* locali : un modello di rapporto impresa-territorio?

Luca Dezi, Andrea Gilardoni,  
Angelo Miglietta e Federico Testa

**17° Convegno Annuale di Sinergie**  
**Brescia, 17-18 novembre 2005**

# Filo logico

- ruolo tradizionale delle *public utilities* locali e rapporto impresa-territorio
- il modello “municipalizzate” tra successo e declino
- processi di privatizzazione e di apertura dei mercati alla concorrenza. Un primo bilancio
- soluzioni di crescita non standardizzate ma articolate
- ricerca di strade che valorizzino il ruolo di nuovi attori istituzionali presenti sul territorio

# **Ruolo tradizionale *public utilities* locali e rappporto impresa-territorio**

- **esplicito:**

- **fattori politico-sociali ed economico-tecnici**

- **implicito:**

- **infrastrutturazione del territorio**
- **sostegno agli EELL proprietari**
- **politica sociale;**
- **mantenimento consenso elettorale**

# **Il modello “municipalizzate” tra successo e declino**

## **SUCCESSO:**

- osmosi con la realtà locale
- percezione “istituzionale” da parte della comunità
- grande sostegno alla crescita complessiva del territorio

# **Il modello “municipalizzate” tra successo e declino**

## **declino:**

- **il cittadino non come cliente, ma come utente**
- **scarsa attenzione alle dinamiche più prettamente economiche (efficienza, innovazione)**
- **assetto multi-utility, con presenza di business aventi caratteristiche economiche e redditività molto diverse**

# **Anni '90: enfasi sui fattori di insuccesso**

- diffusa percezione di insoddisfazione, da parte dei cittadini-clienti, verso le prestazioni ricevute dai soggetti pubblici erogatori**
- innovazioni del quadro tecnologico che hanno reso tecnicamente più agevole il superamento delle tradizionali condizioni di esercizio**
- spinta comunitaria e nazionale all'apertura dei mercati**

# Processi di privatizzazione e di apertura dei mercati alla concorrenza.

## Un primo bilancio:

- numero di imprese locali con reali processi di privatizzazione quanto meno esiguo
- la concorrenza nel mercato inizia a decollare, finora per i soli clienti business, nell'energia elettrica e nel gas (ma nell'upstream....)
- la concorrenza per il mercato non è sostanzialmente ancora partita (proroghe concesse agli operatori precedenti). Né mancano fondate perplessità sulla natura “salvifica” dello strumento “gara”

**In sintesi:**

**i processi di “modernizzazione” del settore procedono più lentamente di quanto auspicato e certamente in maniera articolata:**

• per dimensione. Sono soprattutto le imprese più grandi quelle che si sono mosse. Ma la realtà dei servizi pubblici locali nel nostro Paese.....

• per business. Il settore energetico è certamente più avanti dei settori idrico e dei rifiuti

**E' quindi opportuna una riflessione sulle ragioni di questo stato di cose**

## **Le resistenze al cambiamento:**

### **non sempre e solo “poco nobili”**

- certo l'immobilismo, la rendita di posizione, la paura della perdita del controllo, lo scambio politico tra aziende ed amministrazioni
- ma anche il timore di fronte alla tendenza, da parte delle imprese maggiori, ad allontanarsi dai servizi a minor redditività
- il rischio, insomma, che si perda di vista il ruolo che ancora possono esercitare nei territori di competenza.

**Paura quindi che vada perduto il**

**rapporto impresa-territorio**

# La conseguenza

- attenzione spesso esasperata –da parte dei pubblici decisori- ai temi della governance
- mortificazione degli aspetti industriali
- costruzione di strutture organizzative ridondanti
- fallimento dei progetti di aggregazione

**Un possibile primo passaggio: “costringere” gli attori ad esplicitare le variabili in gioco**

# Un modello logico per l'ordinamento delle opzioni nell'ipotesi di aggregazione a livello "complessivo"



(es. peso relativo nell'aggregato, natura dei potenziali partner, percorribilità di accordi parasociali, ecc.)

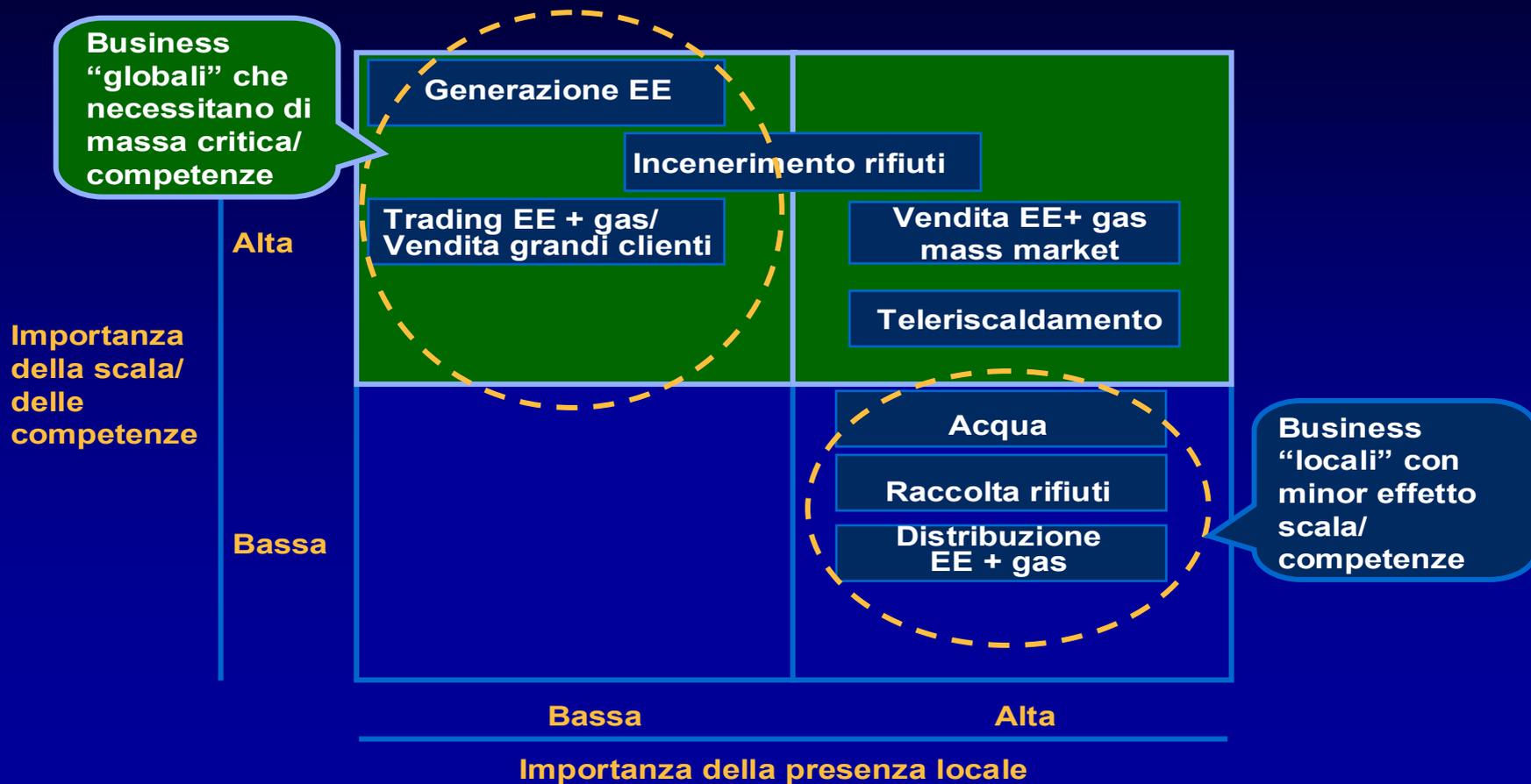
# Un secondo passaggio: la valutazione delle peculiarità dei business

Si possono infatti classificare i business secondo due dimensioni:

- l'importanza delle economie di scala e delle competenze;
- la rilevanza della presenza locale.

**E' così possibile giungere all'individuazione di due gruppi di business, cui corrispondono diverse logiche di aggregazione**

# I vantaggi derivanti dall'aggregazione variano significativamente per i diversi business



# Di qui una riflessione in merito al perseguimento di accordi non a livello “complessivo” ma su specifici business

## Accordi su specifici business

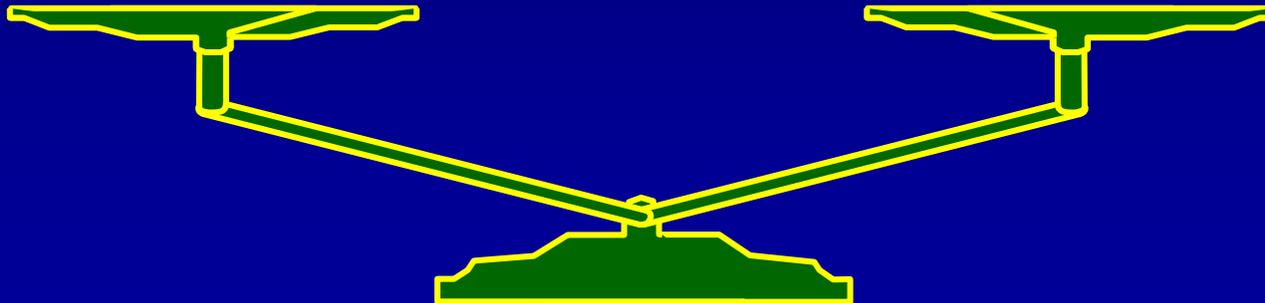
---

- Maggiore flessibilità nella definizione degli accordi
- Possibilità di massimizzare il valore di ciascun business
- Possibilità di cogliere opportunità di affidamento diretto, senza gara
- Maggiore autonomia per i business locali

## Alleanze complessive

---

- Possibilità di catturare le sinergie intra-business (es. customer service, amministrazione)
- Maggiore tensione al miglioramento complessivo dell'azienda
- Aumento della “rilevanza” complessiva dell'azienda



# Identificando modelli di crescita differenziati, che consentano di cogliere le diverse opportunità

## Aggregazione nei business a dimensione globale (gas ed energia elettrica)

---

- **Acquisizione di competenze**
- **Economie di scala nella gestione**
- **Possibilità di raggiungere la massa critica necessaria per :**
  - **approvvigionarsi direttamente sui mercati delle materie prime (gas)**
  - **investire in impianti di produzione (energia elettrica)**

## Ipotesi “stand alone” nei business a dimensione locale

---

- **Possibilità di ottenere affidamenti in house**
- **Facilità nell’ intercettare le esigenze del territorio di appartenenza**
- **Mantenimento del “presidio” territoriale**
- **“Rassicurazione” di cittadini ed amministratori**

**Un ulteriore possibile tassello del radicamento  
locale: il ruolo delle reti di distribuzione**

**In questo quadro, nel quale si procede ad  
analizzare vantaggi e svantaggi relativamente ad  
ogni singola area di business,  
un discorso a parte meritano  
reti di distribuzione**

# **Lo scorporo delle reti: un'occasione per ridisegnare la trama dei rapporti locali**

- **migliorare i profili economici e finanziari degli Enti Locali mediante l'uso di un patrimonio che mantiene nel tempo il suo valore (flussi finanziari stabili e duraturi);**
- **consentire alla collettività di smobilizzare parte dell'investimento pubblico nelle reti, per destinarlo ad altri impieghi a sostegno della comunità locale;**
- **le Fondazioni Bancarie rappresentano il soggetto ideale che può investire nelle infrastrutture di rete dei servizi pubblici locali.**

# L'esperienza delle *public utilities* locali : un modello di rapporto impresa-territorio?

- un'esperienza ed un patrimonio da non buttare;
- rispetto al quale vanno certamente superati alcuni comportamenti patologici del passato;
- individuando per il futuro soluzioni di crescita non standardizzate ma articolate, che riconoscano le specificità dei business e delle situazioni locali;
- con il coraggio e la fantasia di ricercare strade diverse da quelle tradizionali, che consentano anche di valorizzare il ruolo di nuovi attori istituzionali presenti sul territorio.