

# **Le imprese di servizio pubblico locale nella transizione verso il mercato**



Federico Testa  
Università degli Studi di Verona

# Il mutamento ambientale nel settore dei servizi pubblici



- ⌘ Messa in discussione della natura pubblica del soggetto erogatore
- ⌘ Spinta comunitaria all'apertura dei mercati
- ⌘ Innovazione tecnologica

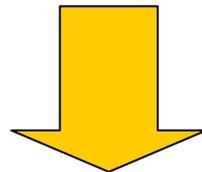
# e da tutto ciò conseguono:



- ☒ apertura di nuove opportunità competitive
- ☒ spinta verso il modello multi-utility
- ☒ necessità di diversi rapporti con il “socio pubblico”

# Nuove opportunità competitive

⌘ In un mercato che si apre, c'è la possibilità di andare ad occupare spazi che in precedenza non esistevano



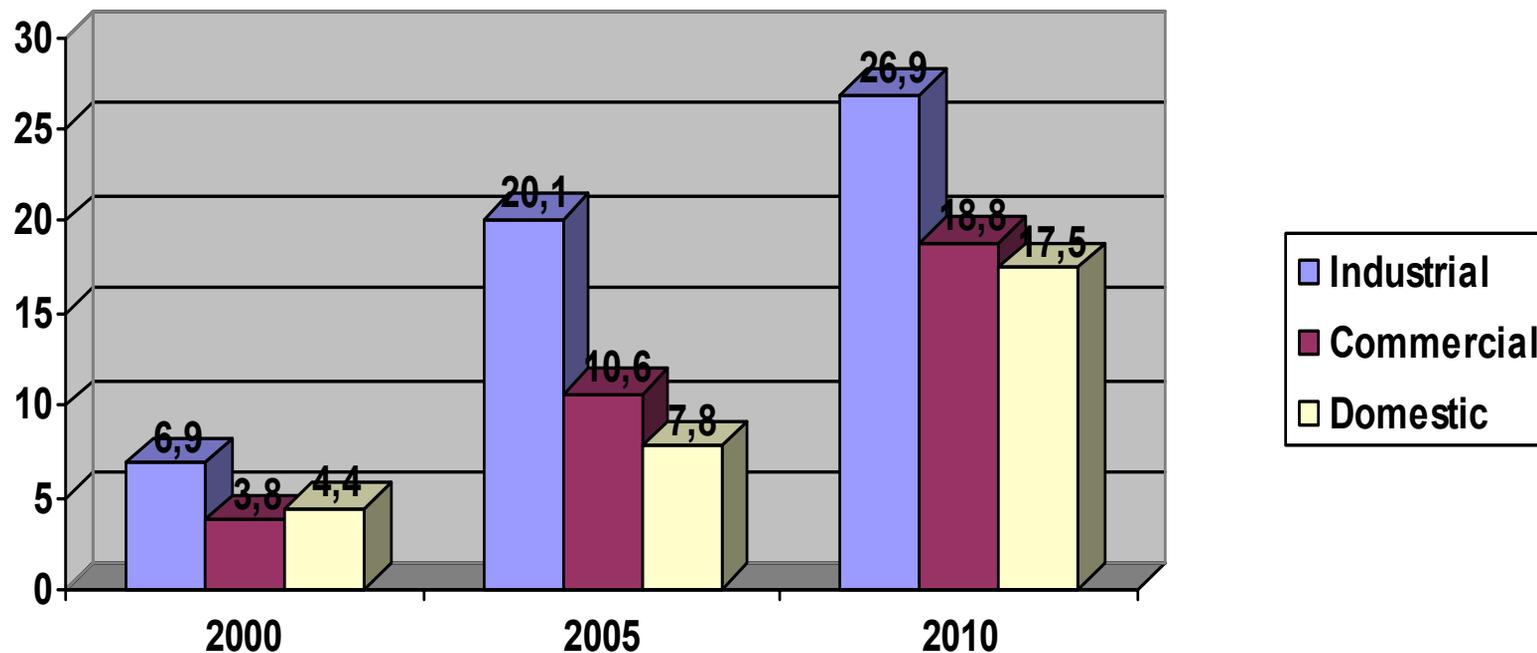
⌘ ma questo richiede alle imprese locali un profondo cambiamento “di mentalità” nell’approccio al mercato

# La sfida della qualità per competere



- ⌘ Nel mercato che si apre, la qualità del servizio diventa importante strumento competitivo
- ⌘ I clienti sempre meno sono “conquistati una volta per tutte”
- ⌘ Aumenta la disponibilità dei clienti alla sostituzione del fornitore nei prossimi anni

# Disponibilità dei clienti europei (gas) alla sostituzione del fornitore nei prossimi anni



# Il cambiamento di mentalità



- ⌘ Non c'è più posto per le logiche fondate solo sul rispetto delle procedure e sui controlli di legittimità
- ⌘ Spazio ad atteggiamenti imprenditoriali, di adattamento continuo alle necessità espresse dai clienti, da monitorare attentamente

# Il percorso organizzativo



- ⌘ Individuazione e diffusione di nuovi valori
- ⌘ Sviluppo di una disponibilità all'ascolto delle istanze della clientela, considerate non come una "fonte di disturbo" dei meccanismi aziendali, ma come
- ⌘ Stimolo fondamentale al miglioramento del proprio operare

# Il percorso organizzativo



- ⌘ Partecipazione dell'insieme delle risorse umane alla nuova sfida della "centralità del cliente"
- ⌘ Necessità di rilevanti investimenti formativi rivolti alla motivazione del personale
- ⌘ Capacità di leadership del management

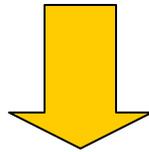
# Il coinvolgimento dei clienti



- ⌘ Trasmettere e rafforzare le motivazioni di partecipazione al processo di valutazione presso tutti i clienti
- ⌘ Puntare all'innalzamento del livello di consapevolezza degli utenti, superando le asimmetrie conoscitive
- ⌘ Obiettivo: creare e sviluppare risorse di fiducia

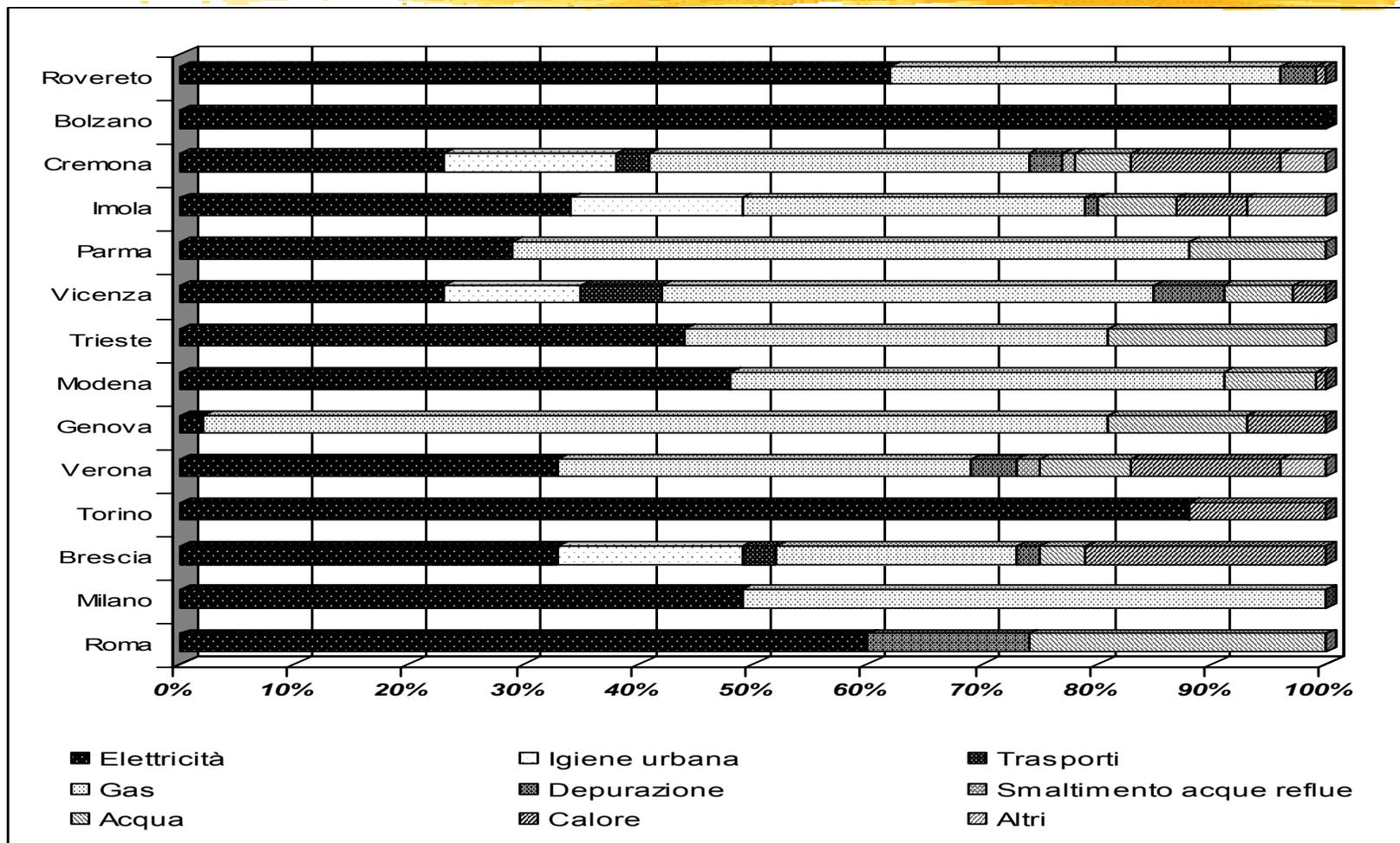
# La spinta verso il modello multi-utility

⌘ Possibilità di sfruttare economie di raggio d'azione, derivanti dalla gestione congiunta di più servizi a rete



- ⌘ sinergie tecniche: scavi e cavidotti, manut.ni
- ⌘ sinergie commerciali: gestione unificata dei clienti, bollettazione e *call center* unificati, marchio più forte e riconoscibile

# Composizione percentuale del portafoglio di attività delle principali imprese locali di pubblici servizi, 1998



SERVIZIO	CARATTERISTICHE	IMPLICAZIONI
Teleriscaldamento	<p>Presenza di tubazione non utilizzata (inizialmente prevista per i telecontrolli); diametro da 63 a 110 mm intervallata da pozzetti 60x60 ogni 50 metri ca.</p>	<p>Buon grado di riutilizzo in modo particolare nelle zone centrali della città; Eventuali lavori civili per allargamento pozzetti.</p>
Energia elettrica (media tensione)	<p>Tubazioni disponibili del diametro di 110, 160 e 200 mm. Molto spesso libere, talvolta da condividere con cavo della media tensione (diametro 30 mm); Pozzetti di dimensioni elevate (da 1 a 1,2 metri) accessibili da chiusini 60x60.</p>	<p>Possibilità di riutilizzo senza lavori civili; L'utilizzo promiscuo di cavi tlc/media tensione non sembra dare vita a problemi di manutenzione date le generose dimensioni delle infrastrutture.</p>
Edifici/siti	<p>Sede AGSM Verona S.p.A. di Lungadige Galtarossa 8 con locali e torre per eventuale sito radio; Centrali di cogenerazione sparse nel territorio di Verona, utilizzabili come potenziali siti radio e come sede di installazioni tlc.</p>	<p>Disponibilità di spazi per l'allestimento di Punti di Presenza (POP) sul territorio.</p>

# La spinta verso il modello multi-utility



⌘ Ma oltre a questo si tratta di puntare a valorizzare al meglio una delle principali risorse delle imprese locali di pubblici servizi:

**l'accesso al cliente**

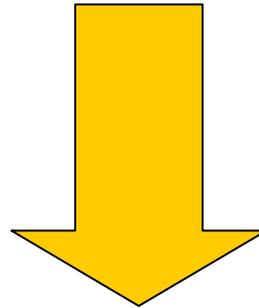
# La valorizzazione della risorsa-cliente



⌘ Si può fare multi-utility:

- ☑ cedendo al meglio l'accesso al “proprio” territorio a partner specializzati, cui sostanzialmente delegare il business
- ☑ puntando a “trattenere” nell'azienda il business, reperendo le risorse umane, tecnologiche e finanziarie necessarie, attraverso rapporti di partnership paritari

**In questa seconda opzione**



**assume rilevanza strategica il  
rapporto con l'Amministrazione  
proprietaria**

# Rapporti con il “socio pubblico” e valore prospettico dell’impresa

⌘ La trasformazione in spa delle aziende locali di *public utilities*:

☒ un primo, importante, passo nella direzione “dell’aziendalizzazione”

☒ che lascia però aperti una serie di problemi nel rapporto tra imprese e “socio pubblico”

# I “diversi ruoli” dell’Amministrazione locale

⌘ socio totalitario o maggioritario

⌘ soggetto che gestirà le concessioni di alcuni servizi, cui l’azienda dovrà rivolgersi, di norma in concorrenza con altri

⌘ cliente dell’azienda, sia direttamente per alcuni servizi, sia indirettamente in quanto rappresentante della comunità locale

# Le aziende locali di pubblici servizi vengono da un “vissuto” per cui, spesso:

- ⌘ i ruoli non sempre erano stati chiari e distinti
- ⌘ l'azienda era vista come poco più che un'appendice dell'Amministrazione locale proprietaria
- ⌘ nella scelta degli amministratori –e spesso anche dei dirigenti- si privilegiava la contiguità partitica rispetto alla professionalità

# Di qui alcuni, possibili, “terreni minati”:



- ⌘ La distribuzione degli utili ed i riflessi sulla capacità di autofinanziamento delle imprese
- ⌘ Gli importi riconosciuti dalle imprese alle Amministrazioni nell’ambito dei contratti di servizio
- ⌘ I corrispettivi per la gestione di alcuni “servizi minori”

# Servizio di illuminazione pubblica: costi di manutenzione ordinaria riconosciuti dal Comune all'Azienda di Pubblici Servizi (lire x punto luce)

⌘ CITTA'	IMPRESE DI SERVIZI	COSTO MANUT.NE ORDINARIA
⌘ Brescia	ASM	80.000
⌘ Bergamo	B.A.S.	155.000
⌘ Cremona	AEM	80.000
⌘ Udine	AMGA	270.000
⌘ Vicenza	AIM	62.000
⌘ Verona	AGSM	60.000
⌘ Roma	ACEA	155.000
⌘ Milano	AEM	130.000
⌘ Bolzano	AEC	90.000
⌘ Trieste	ACEGAS	58.000
⌘ Modena	META	75.000
⌘ Torino	AEM	150.000

# Un rischio concreto



- ⌘ Il prevalere, nelle Amministrazioni Locali, di logiche di breve periodo finalizzate alla massimizzazione del consenso elettorale
- ⌘ Può portare a trasferire sulle imprese costi di pertinenza delle Amministrazioni, con grave pregiudizio del valore prospettico delle imprese stesse

# Alcuni esempi nel rapporto Amministrazione Comunale - AGSM:

- ⌘ 125 miliardi gli utili prelevati, nel corso degli ultimi 5 anni, dall' Agsm, che pure è impegnata in investimenti nel campo del recupero energetico da rifiuti, nel repowering delle centrali elettriche tradizionali, oltreché nell'acquisto della rete Enel
- ⌘ nel solo 2000 l'Amministrazione Comunale di Verona ha “scaricato” su Agsm costi per oneri di urbanizzazione legati al Prusst pari a oltre 36 miliardi ed oneri per la realizzazione della tramvia di superficie per oltre 20 miliardi

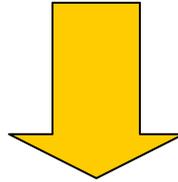
# Il nodo di fondo

- ⌘ Va promosso un mutamento culturale che si basi:
  - ☒ sulla consapevolezza della soluzione di continuità prodottasi nel contesto competitivo dei servizi pubblici locali
  - ☒ sulla convinzione che il “valore” che le imprese rappresentano per le rispettive comunità non è “acquisito per sempre”,
  - ☒ sulla conseguente necessità di “attrezzare” le imprese locali a fronteggiare il mercato

# Lo sviluppo di partnership come condizione per la crescita

⌘ Evoluzione verso le *multi-utilities*

⌘ Espansione territoriale



⌘ Ricerca di *partners* (finanziari e/o industriali)  
per lo sviluppo

# Ma questo sarà di certo molto difficile senza .....



⌘ Garanzie autofinanziamento

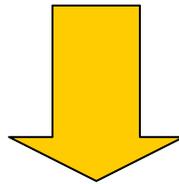
⌘ Trasparenza e correttezza nel rapporto con il  
socio-pubblico

⌘ Rispetto logiche industriali e di mercato

# La sfida per le Amministrazioni

⌘ Dall'autoreferenzialità ad un nuovo “primato della politica”

⌘ Confrontarsi con i cambiamenti nel contesto competitivo



⌘ Per salvaguardare davvero il patrimonio che queste imprese sono per le loro collettività