



Le Utility tra Innovazione e cambiamenti



“Da soggetto unico del territorio a sistema industriale integrato dell’energia”

Intervento di Marco Arcari

Sono passati oltre vent'anni dalla prima legge indirizzata ad aprire i mercati del servizio pubblico locale e più di dieci dal decreto Bersani che ha offerto la spinta più forte alla riconfigurazione dell'intero sistema fondato sulle aziende ex-municipalizzate.

Dal lungo e complicato processo di aggregazione e crescita degli operatori pubblici locali si è consolidato il modello delle imprese "multiutility", eterogenee fra loro per portato storico originario, profili di business, livelli di integrazione intersettoriale, panorami strategici, organizzazione interna e struttura di governance.

Tali molteplici differenze contengono interessanti valutazioni in termini di caratteristiche territoriali, capacità e possibilità di realizzare sinergie tra le linee produttive e i diversi territori nonché nel rapporto fra proprietà e controllo.

L'emergere di questo modello di impresa ha di fatto sancito sia il superamento dei confini geografici comunali e locali che caratterizzavano appunto le municipalizzate, sia l'originaria configurazione monobusiness.

Gli esempi più interessanti e concreti dello sviluppo e del consolidamento delle multiutility, senza dubbio lo riscontriamo nel Centro-nord del paese, dove, di fatto, si è via, via consolidata una suddivisione economico/industriale per grandi aree regionali.

Le Grandi aggregazioni di soggetti locali, che hanno visto la nascita ad esempio in Lombardia di A2A, ci ha fatto pensare che una parte importante dello sviluppo di queste multiutility fosse indirizzato prettamente alle dinamiche internazionali, con conseguenti acquisizioni di società oltre frontiera, sempre nei settori di core business. Seppur in parte mantenuta questa attenzione, vi sono segnali che emergono dai piani industriali che fanno intravedere un ritorno ad una maggiore attenzione dedicata al territorio di competenza e allo sviluppo di business radicato localmente. Ovviamente c'è chi dal territorio non si è mai scostato, anzi, ad esempio Hera in Emilia Romagna è la multiutility più legata al territorio, cresciuta gradualmente integrando le realtà emiliano-romagnole minori, accedendo così ad un mercato finale di oltre 2 milioni di clienti. Diverso invece nel nord-est, territorio con forte tradizione di localismo politico, che mostra una accentuata polverizzazione e frammentazione del sistema delle società di servizio pubblico, con assetti dimensionali spostati verso le piccole imprese.

Come abbiamo visto dalla dettagliata analisi eseguita da ARES, le multiutility operano oggi in settori di business che disegnano molteplici rapporti con il territorio, ogni settore di servizio pubblico locale giustifica l'esistenza di imprese di taglia diversa, poiché il conseguimento di economie di scala è diverso, ad esempio, nei settori elettrici rispetto al servizio di igiene ambientale. Nel primo caso diventa importante ragionare su mercati di

livello continentale; nel secondo contano i vincoli territoriali ad esempio alla possibilità di raccolta, spazzamento e trasporto dei rifiuti rispetto ai siti di smaltimento.

Parlare di multiutility, in verità significa parlare di realtà che gestiscono i servizi pubblici per circa un quarto della popolazione Italiana e che hanno un fatturato di circa 16 miliardi di euro; definire tutto ciò "il mercato dei servizi pubblici" è alquanto riduttivo e fin'anche pericoloso. Di fatto si parla di sistemi di monopolio naturale con forti dubbi sulla reale concorrenzialità, basati molto spesso sulle forti finanziarizzazione delle società stesse. Fondi d'investimento, società di gestione, intermediari finanziari, fondi azionari, tutti con quote di partecipazione in tutte, o quasi, le multiutility italiane.

Non esistono mercati più ambiti di quelli che sono appunto monopoli naturali vincolati, dove il profitto è garantito per decenni, senza nessun rischio d'investimento e trascurando anche in qualche caso gli eventuali riflessi negativi sul territorio. Per anni i servizi pubblici sono stati gestiti da municipalizzate, società interamente pubbliche che talvolta rispondevano più a logiche politiche clientelari che al vero interesse di garantire ai cittadini: servizi adeguati, un livello di investimenti importante, il miglioramento delle condizioni di lavoro e della sicurezza, un accorto uso degli appalti e del risparmio energetico, inteso anche come risparmio delle risorse idriche.

Prima della crisi del 2008, il dibattito sull'assetto dei servizi pubblici locali ruotava intorno al progetto della grande multiutility, leader nazionale ed internazionale, frutto dell'integrazione di grandi gruppi locali; si esortavano le amministrazioni a superare i veti incrociati sulla composizione della governance ed aprire il capitale a nuovi investitori, affinché l'Italia potesse, al pari di altri grandi paesi Europei, avvantaggiarsi di un grande soggetto industriale capace di risolvere uno dei principali limiti del mercato dei servizi pubblici: la frammentazione degli operatori e la scarsa capacità di sostenere programmi d'investimento adeguati ai bisogni del Paese. La profonda crisi economico /finanziaria tutt'ora in atto fa discutere se è ancora opportuno ed attuale il dibattito pocanzi citato, e se forse non sia meglio concentrarsi, oltre che alla questione puramente dimensionale delle multiutility, indubbiamente importante, ma anche di tenere in grande considerazione altri aspetti, quali: le differenti caratteristiche del business mix, la dislocazione geografica, l'eredità storica, il legame con il territorio.

Le tante differenze che hanno segnato i processi di aggregazione tra gli operatori industriali e finanziari negli ultimi anni ci devono spingere ad interrogarsi su quale dimensione industriale e geografica è l'ottimale per le local multiutility leader del mercato italiano. Come detto, un fattore esterno alle aziende, la crisi appunto, ha determinato variazioni alle strategie di politica industriale, ma anche altri sono stati i fattori di mutamento che hanno determinato le scelte strategiche di questi grandi gruppi: i mutamenti nella struttura del mercato, fattori macroeconomici e congiunturali. Come possono le multiutility far fronte a tutte le variabili che oggi gli si presentano di fronte? Una di queste, da noi considerata molto pericolosa, è la valorizzazione degli asset tramite cessioni o del coinvolgimento di investitori finanziari! Ciò esporrebbe le società a forti rischi di mero interesse economico e di profitto, facendo venir meno lo scopo originario di queste imprese, allontanando sempre di più la governance dal territorio di competenza.

Nonostante la tentazione delle aziende di rivolgersi al mercato finanziario, è bene ricordare che 27 milioni di cittadini si sono espressi, con un referendum popolare, a favore del mantenimento della gestione pubblica dei servizi, acqua in primis, scongiurando il pericolo di concedere nelle mani di multinazionali, fondi d'investimento e altri operatori finanziari, appunto, la loro gestione in toto.

Non di meno l'attuale debolezza della politica sulle scelte delle multiutility può anch'essa alimentare la difficoltà di ri-orientare le politiche aziendali, per portarle là dove vogliono i cittadini, elettori e insieme consumatori.

Occorre invece non dimenticare che stiamo parlando di gestione di alcuni tra i più importanti beni comuni, elementi sostanziali per la sopravvivenza e quindi non riconducibili a vecchie o nuove categorie merceologiche, che non si possono ritrovare nei bilanci aziendali ma in un nuovo modo di concepire le risorse, non più accumulabili ma da preservare e condividere, non più sfruttabili in una logica di rendimento ma riproducibili in una prospettiva di riproduzione.

Ma quali prospettive ci sono per le multiutility italiane.

Certamente il rapporto fra imprese e sistemi territoriali è un elemento centrale nel settore delle ex-municipalizzate. Il business dei servizi pubblici locali si fonda su attività che impongono un radicamento in ambito locale, ed è a livello locale che le imprese hanno costruito e costruiscono ancora oggi le maggiori economie di scala, le sinergie e l'efficienza industriale.

Il radicamento territoriale dei business in cui operano le multiutility rimane fondamentale nonostante il forte peso della filiera elettrica, che include la generazione e la vendita di energia.

Il legame con il territorio resta un elemento qualificante per questo genere di imprese, nonostante il processo di privatizzazione e parziale liberalizzazione ne abbia in parte avviato una revisione del rapporto localistico tra azienda municipale e spazio locale.

E' pur vero che questi processi di fusione/incorporazione hanno segnato una parziale discontinuità nei rapporti tra azienda municipale e comune o territorio: la crescita dimensionale e in qualche caso l'allargamento della base azionaria hanno imposto scelte diverse di gestione dell'azienda, richiedendo la formulazione di nuove configurazioni di governance.

A questo punto è ragionevole domandarsi se l'attuale configurazione industriale-territoriale delle multiutility sia il punto di arrivo del lungo processo di sviluppo delle ex municipalizzate o se vi siano viceversa delle premesse per un importante riassetto organizzativo/strategico degli operatori nazionali. Quale può essere il punto di valutazione per lo sviluppo futuro delle multiutility italiane? Possono essere presi a riferimento ad esempio i benchmark delle aziende tedesche? E' probabile che oggi nessuno dei modelli consolidati in Europa possa soddisfare pienamente le esigenze di confronto le multiutility italiane; i caratteri messi in evidenza dalle maggiori multiutility nazionali sembrano tratteggiare un "modello tutto italiano".

In Italia i business regolati restano centrali nel modello di sviluppo delle multiutility, non a caso la stagione delle gare che si aprirà, dimostrerà quanto le aziende nazionali saranno interessate a confermare il proprio ruolo nel settore, o estenderlo dove possibile in aree economico/territoriali contigue.

Le principali multiutility italiane sono oggi leader di mercati macroregionali ed è questa la scala su cui poggiano la loro dimensione competitiva. Il loro radicamento territoriale è determinato sia dal presidio di business territoriali, sia soprattutto dalla presenza degli azionisti pubblici all'interno del capitale delle imprese. Quest'ultimo aspetto non deve portare alla sottovalutazione di considerare l'interesse dell'azionista pubblico al solo recupero dei dividendi, bensì alla capacità di produrre volumi d'investimento e di indotto sul sistema locale.

Considerata la storica frammentazione del mercato italiano è evidente il grande potenziale di sviluppo dei maggiori soggetti nazionali, all'interno degli stessi mercati territoriali in cui già oggi si presentano come leader; politiche industriali di consolidamento macroregionale possono garantire il raggiungimento di notevoli risultati, valorizzando le sinergie locali tra le diverse filiere di business.

E' importante ricercare un punto di forza centrale; a nostro avviso questo può essere rappresentato dal radicamento territoriale delle imprese di servizio pubblico, peculiarità e punto di forza delle utility italiane che non deve essere ignorato, al fine di ricercare un miglioramento dei servizi erogati, della loro efficienza, della loro qualità e della loro accessibilità.

Per questo è importante che la proprietà pubblica che oggi ha in mano la maggioranza delle azioni di queste aziende mantenga non solo nella forma il controllo ma anche che lo sappia esercitare appieno. Dal canto nostro continueremo a ribadire che le esigenze poste dalla concorrenza di settore, dalla crisi e dal mercato non si riversino negativamente sul legame che tali aziende devono avere con il territorio, con i cittadini e con i lavoratori.

Grazie a tutti.