

STAFFETTA ACQUA

QUOTIDIANO DELL'ACQUA E DEI SERVIZI IDRICI

[stampa](#) | [chiudi](#)
Copyright © RIP Srl
Management e Gestione

mercoledì 04 aprile 2018

di S.B.

Acqua, l'industria italiana in cammino

Andrea Gilardoni, docente Bocconi e presidente Agici, parla con Staffetta Acqua di eccellenze e punti deboli del settore idrico italiano, che sta seguendo un percorso di sviluppo all'inseguimento delle migliori esperienze europee



(v. [Staffetta 27/03](#)). Una realtà, quella del settore idrico italiano, in cui risaltano capacità gestionali sviluppate nei contesti territoriali più disparati, oggi più attrattiva per figure professionali qualificate e più credibile nell'accesso al capitale di debito, anche con strategie finanziarie complesse; lontani, invece, gli investimenti in equity, per distanza tra gli obiettivi dei soci pubblici delle aziende e quelli dei fondi infrastrutturali. Essenziale la regolazione indipendente che garantisca la tutela degli interessi collettivi in condizioni di monopolio, a prescindere dalla proprietà pubblica o privata, e promuova la qualità tecnica del servizio. Piano piano si smuovono anche le situazioni che vengono da più lontano (deficit infrastrutturali nella depurazione, elevata concentrazione di gestioni in economia) e qualche passo viene fatto in direzione di una Strategia idrica nazionale (un esempio è il

Piano nazionale di interventi previsto dalla Legge di Bilancio). Le (poche) risorse pubbliche sono utili soprattutto in aree non di diretta responsabilità dei gestori (per quanto attiene gli effetti del cambiamento climatico, ad esempio), i quali devono gestire e giustificare le spese con trasparenza, nonché impegnarsi nella comunicazione ai cittadini.">Un'industria idrica in fase di "rinascimento", con eccellenze che non sfigurano nel contesto europeo, ma anche realtà di "retroguardia" e un importante lavoro ancora da fare sul piano infrastrutturale: così dipinge il panorama italiano il prof. **Andrea Gilardoni** – docente dell'Università Bocconi di Milano e presidente-fondatore di Agici - Finanza d'impresa, che ha curato per Springer il volume "The Italian Water Industry. Cases of Excellence" – anticipando alcuni temi del convegno Bocconi in programma il prossimo 10 aprile, "L'industria idrica italiana in una prospettiva europea" (v. [Staffetta 27/03](#)). Una realtà, quella del settore idrico italiano, in cui risaltano capacità gestionali sviluppate nei contesti territoriali più disparati, oggi più attrattiva per figure professionali qualificate e più credibile nell'accesso al capitale di debito, anche con strategie finanziarie complesse; lontani, invece, gli investimenti in equity, per distanza tra gli obiettivi dei soci pubblici delle aziende e quelli dei fondi infrastrutturali. Essenziale la regolazione indipendente che garantisca la tutela degli interessi collettivi in condizioni di monopolio, a prescindere dalla proprietà pubblica o privata, e promuova la qualità tecnica del servizio. Piano piano si smuovono anche le situazioni che vengono da più lontano (deficit infrastrutturali nella depurazione, elevata concentrazione di gestioni in economia) e qualche passo viene fatto in direzione di una Strategia idrica nazionale (un esempio è il Piano nazionale di interventi previsto dalla Legge di Bilancio). Le (poche) risorse pubbliche sono utili soprattutto in aree non di diretta responsabilità dei gestori (per quanto attiene gli effetti del cambiamento climatico, ad esempio), i quali devono gestire e giustificare le spese con trasparenza, nonché impegnarsi nella comunicazione ai cittadini.

Parlando di industria idrica in Italia viene spesso sottolineato il gap esistente con il resto d'Europa per far emergere le carenze italiane. Secondo lei come appare davvero il settore idrico italiano rispetto al contesto europeo? Che cosa dovremmo imparare dai nostri vicini e cosa invece avremmo da insegnare loro?

Il quadro è articolato. Nel nostro Paese troviamo realtà molto avanzate ed altre di forte retroguardia; lo stesso capita guardando all'Europa. Rispetto alle migliori esperienze europee siamo ancora indietro, ma non bisogna dimenticare che le tariffe sono di molto più basse (in Italia meno di 2 €/mc contro i 6-8 €/mc di molti Paesi mitteleuropei, dati EurEau) e in alcuni casi con servizi certamente di qualità.

Ciò che insegna l'industria italiana è la capacità di gestione di territori veramente diversi da un punto di vista sociale, climatico e geografico; se si riflette, le utility italiane hanno esperienze solide in contesti montuosi, semi aridi, insulari, densamente popolati e non, luoghi fragili e protetti, ecc. Il primo e il più grave limite è la capacità implementativa di progetti infrastrutturali. Con la ricognizione in corso per il Piano nazionale di interventi nel settore idrico emergono iniziative, ad esempio impianti di

depurazione al Sud, pensate dieci o venti anni fa e mai realizzate, che oggi, tra l'altro, vanno totalmente ripensate, essendo disponibili tecnologie e soluzioni più moderne.

Pur con miglioramenti negli ultimi anni, in Italia permane un forte fabbisogno d'investimenti infrastrutturali. L'attuale disponibilità di risorse pubbliche a tal fine non pare risolutiva, l'evoluzione tariffaria ha invece dei limiti di sostenibilità. Sono necessari contributi pubblici più massicci, quantomeno per le situazioni di maggiore arretratezza?

Intanto bisogna vedere i fabbisogni reali di investimenti. Certamente nel passato, e forse anche nel presente, si sono predisposti piani largamente surdimensionati e irrazionali a meri fini tariffari. Oggi, una solida Analisi costi-benefici (o strumento simile) deve giustificare ogni esborso, soprattutto se pubblico. Alcuni gestori ritengono necessario incrementare i fondi pubblici destinati al servizio idrico integrato non solo nelle zone più arretrate. Secondo i dati dell'Autorità, gli investimenti finanziati da fondi pubblici per il periodo 2016-2019 rappresentano circa un quinto di quanto pianificato e ci sembra nel complesso un dato accettabile, o anche abbondante, se riferito alla erogazione ordinaria del servizio, incluso il normale rinnovo delle infrastrutture.

Diverso è il caso di dinamiche difficilmente controllabili dal gestore come gli effetti del cambiamento climatico, l'inquinamento delle falde, la degradazione delle fonti. Per tali scopi l'intervento pubblico potrebbe coprire parte dei costi. Un passo in questa direzione si è visto nell'ultima Legge di Bilancio.

In ogni caso le risorse pubbliche vanno assegnate solo a gestori che dimostrano di saperle gestire bene. E qui il tema della vera trasparenza diventa cruciale.

Come, invece, reperire risorse private? Bastano la regolazione indipendente e il conseguente recupero di stabilità nel settore ad accrescere la fiducia degli investitori?

Certamente la regolazione e il recupero di stabilità del settore hanno influito sulla crescita di fiducia degli investitori per ciò che riguarda il debito. Ha avuto un peso anche il progressivo consolidamento del settore verso un numero limitato di realtà industriali, non solo per le economie di scala ma anche per un miglioramento delle competenze gestionali e finanziarie del management. Ormai non pochi gestori adottano strategie complesse di reperimento delle risorse che spesso comprendono l'emissione di Bond, l'utilizzo dei fondi Bei e Cassa depositi e prestiti o i prestiti da pool di banche.

Totalmente assenti sono invece gli investimenti in Equity. I fondi infrastrutturali stanno lontano dalle aziende idriche perché difficilmente possono condividere gli obiettivi del socio pubblico. Sul tema potremmo discutere a lungo. In generale, devo dire che se esiste una solida e capace autorità, in grado di tutelare gli interessi collettivi, poco rileva proprietà pubblica o privata.

Nella Legge di Bilancio, sulla scia della grave siccità del 2017, si è voluto introdurre un presidio sull'infrastrutturazione per l'approvvigionamento e la distribuzione della risorsa con il Piano nazionale di interventi nel settore idrico, con il supporto del Fondo di garanzia previsto dal Collegato ambientale, in attesa di varo ([v. Staffetta 26/03](#)); è stata prevista, inoltre, la creazione di una società unica per la gestione dell'approvvigionamento idrico nel Mezzogiorno ([v. Staffetta 21/12/17](#)). Che portata avranno questi interventi?

Certamente, da un punto di vista concettuale, è un primo passo verso una "Strategia Idrica Nazionale" in un'ottica intersettoriale. In tal senso il Piano nazionale prevede invasi multiobiettivo, la diffusione di strumenti per il risparmio di acqua negli usi agricoli e civili, nonché il contrasto delle perdite delle reti.

Il punto sono le risorse. Quelle messe a disposizione dalla manovra per i soli interventi urgenti in stato di progettazione sono comunque poche (250 milioni di euro al 2022). In teoria rappresentano un'anticipazione delle risorse previste dal futuro Piano nazionale, a fronte di una stima dell'Anbi di fabbisogni complessivi per circa 20 miliardi di euro solo per completare tutti gli invasi che sarebbero necessari a livello nazionale ([v. Staffetta 11/07/17](#)).

Altro tema è il cosiddetto Acquedotto del Mezzogiorno, una società unica focalizzata sull'upstream. Bene, se consente di superare la frammentazione delle gestioni in economia presenti nel Sud e se risolve le carenze strutturali nella rete di adduzione. Ma bisogna essere certi che ciò avvenga e non si ripetano i grandi sprechi di trascorsi più o meno vicini nel tempo.

È necessario investire tanto, ma anche investire bene: un'attenzione maggiore allo stato delle infrastrutture e alla selezione degli interventi sarà inevitabile con la nuova regolazione della qualità tecnica del servizio idrico integrato. Che ne pensa dell'intervento dell'Autorità? Come crede lo accoglierà il settore?

Forse più che tanto bisogna investire bene. L'Analisi costi-benefici è perciò fondamentale. Essa si deve basare sulla regolazione della qualità tecnica, ultimo tassello di un percorso complesso che

ha tenuto conto di una serie di criticità come le disomogeneità del settore, la poca trasparenza o gli investimenti limitati.

Ora che le performance economiche delle aziende stanno migliorando, è il momento di misurare, premiare o penalizzare anche le performance del servizio sul piano tecnico ed avere una visione più precisa della qualità infrastrutturale del servizio. Sono fondamentali dati reali e confrontabili nella massima trasparenza, e non aneddotica. E chi si oppone più o meno velatamente forse ha qualche cosa da nascondere, e ciò non va bene soprattutto in un'ottica di servizio di pubblico interesse.

Certo, potrebbero esserci situazioni che hanno già difficoltà a garantire gli standard minimi; in questi casi si potranno studiare soluzioni specifiche.

La gestione industriale del servizio idrico è legata a doppio filo con l'organizzazione, l'amministrazione, l'efficienza, il know how degli operatori. Come le sembra la situazione italiana da questo punto di vista? Quali le direttrici per un maggiore sviluppo in tal senso?

Nel libro "[The Italian Water Industry](#)", con l'aiuto delle aziende, abbiamo fatto emergere una serie di casi di eccellenza anche dal punto di vista gestionale. Emerge forte l'idea e l'applicazione concreta del concetto di economia circolare, che va oltre l'aspetto della gestione del ciclo integrato. Crediamo che il settore si sia messo in moto e che in molti casi ormai rappresenti una realtà industriale consolidata nel Paese, con una sua filiera ed esempi di alta innovazione tecnologica. Questo ha anche fatto diventare il settore attrattivo da un punto di vista di prospettive di carriera, permettendo alle aziende di raccogliere dei talenti sia da un punto di vista ingegneristico che economico-gestionale.

È diffusissima l'opinione che il rilancio del settore – che noi abbiamo detto vivere forse un po' pomposamente un "nuovo rinascimento" – sia stato determinato dal ruolo della Autorità, che è fondamentale continui nel tempo. Fondamentale soprattutto proseguire sui temi della qualità tecnica.

Quanto conta, in proposito, la proprietà pubblica di gran parte delle aziende del servizio idrico e la volontà dei relativi azionisti? Per esempio, in termini di scelta e margini d'azione dei manager, di propensione al consolidamento e di decollo delle gestioni uniche d'Ambito?

Senza dubbio la proprietà pubblica influisce sulla scelta del top management delle aziende idriche. Tuttavia, letteratura e esperienza non sembrano identificare risultati economici o tecnici dipendenti dal tipo di proprietà. Quel che conta, ribadiamo, è una regolazione efficace che induca o obblighi a comportamenti efficaci nell'interesse della collettività.

Circa il tema del consolidamento, forse nel passaggio da una molteplicità di piccole gestioni alla gestione unica a livello di Ato la proprietà pubblica può influire sulle scelte del management. È anche vero, però, che in molti casi piccole gestioni pubbliche hanno accettato di confluire in grandi realtà industriali. Ne è un esempio la crescita per linee esterne delle grandi multiutility: l'ultima operazione di A2A, ma anche quelle di Hera, Acea, Iren hanno visto aggregazioni e partnership con realtà private, pubbliche o miste, senza distinzioni di sorta.

A proposito di assetti gestionali, l'ultimo focus dell'Istat in occasione della Giornata mondiale dell'acqua ([v. Staffetta 23/03](#)) ci ricorda che sono ancora circa 2.000 i gestori in economia operanti nel Paese, generalmente meno attrezzati con capacità tecniche e d'investimento. Uno stato di fatto destinato a persistere ancora a lungo?

Negli ultimi vent'anni la situazione è profondamente cambiata. Nel 1999 le gestioni erano 8.100, quelle in economia coprivano il 49% della popolazione italiana, riscuotevano il 38% dei proventi e occupavano il 56% degli addetti. Nel 2017 le gestioni in economia sono circa 2.400 (dati Bluebook), alcune delle quali concentrate territorialmente come le varie centinaia di site in Calabria, e la quota di mercato che occupano è sensibilmente minore. È un processo lungo ma credo che ormai la strada sia segnata, se non altro per la crescente complessità della gestione del servizio.

Misurarsi con l'Europa significa in primo luogo fare i conti con le regole dell'Ue: abbiamo da un lato un fardello non indifferente di infrazioni relative al trattamento delle acque reflue, con il rischio di sanzioni sempre più vicino ([v. Staffetta 28/02](#)); dall'altro si approssima la revisione delle prescrizioni relative alle acque destinate a consumo umano ([v. Staffetta 01/02](#)), ambito nel quale l'Italia ha esperienza di specifiche criticità emerse in tempi recenti (Pfas, tallio, cromo esavalente), dunque anche di soluzioni inedite. Come vede il percorso di adeguamento alla normativa europea in Italia?

Anche qui è importante capire che in Italia abbiamo dei casi di eccellenza e delle situazioni critiche. Nel libro "[The Italian Water Industry](#)", Smat considera una serie di tecnologie per l'abbattimento del cromo esavalente per rispettare il limite posto dalla normativa italiana, che è comunque al di sotto di quella europea (10 microgrammi/litro contro i 25 proposti dalla nuova normativa europea). E A2A ha completato l'installazione, già nel 2015, di impianti per tenere il livello di cromo esavalente al di sotto dei 2 microgrammi/litro, il valore minimo oggi misurabile. Alcune

società idriche venete stanno studiando già il problema dei Pfas con buoni risultati. Questo non vuol dire che non sarà complesso adeguarsi ma che dei buoni passi avanti sono già stati fatti ancor prima dell'approvazione della nuova direttiva.

Quanto al trattamento delle acque reflue, in anni passati sono stati accumulati ritardi infrastrutturali a cui si sta cercando di rimediare, anche per mezzo del commissariamento che ha interessato le situazioni più complesse. Dei progressi ci sono stati, ma ci vorrà ancora tempo per completare tutti gli interventi necessari. Anche in questo caso la realtà del Paese si presenta a diverse geometrie e occorre assicurare al più presto condizioni omogenee di servizio agli utenti e di tutela ambientale lungo tutta la penisola.

Il rapporto delle aziende idriche con i consumatori non è sempre semplice. Asimmetria informativa, insufficiente comunicazione con i cittadini, veri e propri deficit gestionali: a cosa attribuirebbe le principali difficoltà? Come si stanno attrezzando o devono attrezzarsi i gestori per migliorare su questo fronte?

Il problema della comunicazione con i clienti l'abbiamo affrontato recentemente in un seminario a porte chiuse ([v. Staffetta 01/02](#)). Le difficoltà sono dovute a diversi fattori: spesso gli utenti non sono interessati al gestore, si accontentano di un buon funzionamento del servizio e dei sistemi fognari; altre volte fattori strutturali (ad esempio la fatturazione condominiale) non agevolano i normali canali di comunicazione. Tuttavia, spesso è anche il gestore che non vuole comunicare o lo fa in modo limitato, con ritardo, e incompleto; e ciò è reso possibile dalla situazione di monopolio.

Quale è, dunque, il miglior approccio? Noi riteniamo che siano vari i benefici di una migliore comunicazione soprattutto se tesa a far comprendere le complessità della gestione del sistema idrico, i fabbisogni infrastrutturali, soprattutto in questa fase di cambiamento climatico, il contributo che il cittadino può dare, oltre che gli aspetti di costo. Anche qui deve valere il principio della massima trasparenza.

© Tutti i diritti riservati

E' vietata la diffusione e o riproduzione anche parziale in qualsiasi mezzo e formato.