

INTERVISTA | **Andrea Gilardoni** | Bocconi

«Al settore servono aziende più grandi e quotate in Borsa»



Esperto. Andrea Gilardoni

Carlo Andrea Finotto
MILANO

Struttura del settore, modello di governance, ruolo dell'Autorità. Sono i pilastri attorno ai quali si costruisce il sistema di gestione delle acque in Italia. Verso quale direzione ideale lo spiega Andrea Gilardoni, docente di Economia e Gestione delle Imprese alla Bocconi.

Professor Gilardoni, lei ha creato l'Osservatorio sui Costi del Non fare che ogni anno fornisce un quadro sulle inefficienze del Paese. Il settore idrico rischia di entrarci di diritto.

C'è entrato appieno. Non investire a sufficienza ha comportato costi ambientali, per perdite di rete, extra consumi energetici. Ma anche gravi sono le multe per le inadempienze nel trattamento delle acque reflue. Si tratta potenzialmente di cifre dell'ordine di mezzomiliardo di euro all'anno fino al completamento delle opere. Il 2011 è l'anno di svolta con il ben noto Referendum ma, soprattutto, con l'ingresso dell'idrico nell'area di competenza dell'Autorità per l'energia elettrica, il gas e i servizi idrici (Aeegsi). Basti dire che fino a quattro anni fa quasi un terzo del settore era "sconosciuto" per un enorme problema di trasparenza. Con il primo periodo regolatorio (dal 2012 al 2015, ndr) si è avviato un percorso positivo.

Su quali fronti?

C'è stata una spinta all'efficientamento, alla qualità del servizio e alla ripresa degli investimenti. L'Aeegsi ha fissato regole generali valide per tutto il Paese. Penso agli interventi in materia di rimborsi, al meccanismo di calcolo delle tariffe, alla qualità del contratto e al

rapporto con i clienti, ai tempi di risposta e di intervento. Un processo che sta proseguendo con il secondo periodo regolatorio (dal 2016 al 2019). L'Autorità si sta impegnando per armonizzare la situazione nel Paese, operando anche per la standardizzazione delle regole nelle gare. Un lavoro non semplice di fronte a un quadro incerto, eccessivamente legato al ruolo delle amministrazioni locali, ai campanilismi e alla litigiosità.

Infatti, una delle priorità sul tavolo è proprio quella di sfoltire i gestori in Italia.

È un tema centrale. Idealmente, ogni azienda dovrebbe gestire 4-5 milioni di abitanti, per un totale di una dozzina di grandi imprese anche sovra-regionali. Oggi solo in pochi casi le società esistenti superano i 4 milioni di utenti.

Quali sarebbero i vantaggi con gestori più strutturati?

Non si tratta di amore per il gigantismo ma di economie di scala. Per modernizzare il settore e introdurre una serie di tecnologie che vanno dai sistemi di controllo, di potabilizzazione, di depurazione fino agli interventi di riduzione delle perdite - bisogna disporre di capacità, competenze e risorse finanziarie non accessibili alle aziende più piccole.

A proposito di perdite, i dati italiani sono chiari: una media del 30% con punte del 90% in alcune aree di Sicilia e Calabria.

Il problema esiste. Per superarlo bisogna disporre di tecnologie sofisticate, capacità gestionali e interventi seri di rifacimento della rete. In generale, il Nord del Paese è in una fase più avanzata.

Come procedere per colmare i gap territoriali?

Il tema va affrontato con determinazione. Non credo sia auspicabile un'invasione del Mezzogiorno da parte di aziende del Nord. Molto meglio che a gestire il processo di adeguamento a standard di più elevati siano aziende locali. Nel Centro Sud operano imprese valide che potrebbero dare una mano allo sviluppo del Mezzogiorno. Penso all'Acquedotto Pugliese, ad Acea

con Gori e anche alla risanata **Abbanoa**. Le competenze ci sono, anche se sono perfettibili.

Tema governance: meglio pubblico o privato? Il referendum ha risposto ma la questione riemerge carsicamente.

Il settore soffre l'eccessiva presenza delle pubbliche amministrazioni: anziché esercitare il ruolo di indirizzo che spetterebbe loro, sfruttano la presenza nelle società per obiettivi di bassa lega. Questo atteggiamento produce riflessi anche su efficienza della gestione e costi. Ovviamente ci sono importanti eccezioni.

Quindi? Sarebbe meglio procedere verso le privatizzazioni?

Secondo alcuni è la soluzione. Io credo, invece, che il modello preferibile sia la quotazione in Borsa con una maggioranza pubblica. Ciò con un'Autorità sempre più forte e autorevole e in un quadro di aggregazioni. Molti i vantaggi: maggiore trasparenza; più agevole accessibilità al mercato dei capitali; più efficiente finanziamento delle infrastrutture. Inoltre, sarebbe più facile attirare management valido e indipendente.

In attesa che il panorama evolva, ci sono casi di aziende gestite bene?

Certo. La Smat di Torino, per esempio, pur essendo totalmente pubblica o il Gruppo Cap per citarne due. L'Acquedotto Pugliese è stato risanato e anche casi di grave difficoltà stanno migliorando, come **Abbanoa** in Sardegna. Sul fronte delle gestioni private, fa discutere il caso Arezzo per gli aumenti delle tariffe, ma i dati vanno guardati con attenzione: gli investimenti ci sono stati e il territorio presenta obiettivi complessità.

Parlando di tariffe, è anche vero che in Italia sono molto basse.

È così: partiamo da valori tra i più bassi al mondo. Ora però stiamo assistendo a incrementi medi annui nell'ordine del 4% che tuttavia sono risibili dati i punti di partenza. Non credo raggiungeremo mai la gran parte dei paesi europei...

Un aumento potrebbe favorire gli investimenti che, nel 2015, sono stati intorno al miliardo e mezzo. Bastano?

Gli investimenti sono necessari per modernizzare il settore ma per arrivare a una situazione ottimale ne serviranno. Una stima sommaria indica fabbisogni intorno a 80/100 miliardi nei prossimi 15/20 anni con un ritmo necessario almeno triplo dell'attuale. Tuttavia le imprese si stanno muovendo dopo anni di relativa stasi. La situazione si è sbloccata e le condizioni esterne ci sono tutte comprese quelle finanziarie. Bei e Cdp hanno ricominciato ad investire e hanno messo a disposizione fondi. La palla, io credo, è ora in mano al management che non ha più scuse per non fare bene!

© RIPRODUZIONE RISERVATA

«Il controllo può anche essere pubblico purché la guida sia in mano a manager competenti»