

LUISS GUIDO CARLI

Libera Università Internazionale degli Studi Sociali

Facoltà: Economia

Cattedra: Joint venture e altre forme cooperative

Enìa - Iride: nasce la multi-utility del nord-ovest

RELATORE:

Giorgio Zappa

CANDIDATO

Placentino Giovanni

CORRELATORE:

Matr. 610271

Riccardo Resciniti

ANNO ACCADEMICO 2009/2010

Enìa - Iride: nasce la multi-utility del nord-ovest

Indice

Introduzione	4
1. Il settore multi - utility	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.1. Le aziende multi - utility	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.2. Struttura del settore.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.2.1. Le forze competitive prima della liberalizzazione	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.2.2. Le forze competitive dopo la liberalizzazione	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.3. I fattori critici che riguardano il settore delle aziende multi-utility	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.4. Analisi strategica.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.4.1. La strategia corporate.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.4.2. La strategia di area strategica d'affari.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.5. Struttura organizzativa	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.6. Aziende multi-utility e performance	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.6.1. I portatori di interessi	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.6.2. Gli eventi esogeni che influenzano l'efficacia e l'efficienza ...	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.7. Il modello di business performance.	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.8. I settori interessati dal cambiamento: energia elettrica, gas, servizi idrici, ambiente e telecomunicazioni.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
2. Il gruppo Enìa	Errore. Il segnalibro non è definito.

- 2.1. Enìa: profilo delle imprese coinvolte nel processo di fusione ... Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 2.1.1. Descrizione di AGAC Reggio Emilia..... Errore. Il segnalibro non è definito.**
 - 2.1.2. Descrizione di AMPS Parma.... Errore. Il segnalibro non è definito.**
 - 2.1.3. Descrizione di TESA Piacenza . Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 2.2. Costituzione di Enìa: struttura dell'operazione Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 2.2.1. Scissione parziale proporzionale, mediante la costituzione di nuove società..... Errore. Il segnalibro non è definito.**
 - 2.2.2. Fusione per unione Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 2.3. Obiettivi sottostanti la fusione Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 2.4. Enìa nel contesto del settore: mission ed obiettivi strategici..... Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 2.5. Struttura societaria e organizzativa Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 2.5.1. Struttura organizzativa di ENIA Errore. Il segnalibro non è definito.**
 - 2.5.2. Struttura organizzativa, compiti delle Divisioni e delle SOT Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 2.6. Indirizzo strategico del gruppo..... Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 2.7. Azionariato Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 2.9. Descrizione delle principali attività del Gruppo Enìa Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 2.8.1. Energia elettrica Errore. Il segnalibro non è definito.**
 - 2.8.2. Gas Errore. Il segnalibro non è definito.**
 - 2.8.3. Servizio idrico integrato..... Errore. Il segnalibro non è definito.**
 - 2.8.4. Ambiente..... Errore. Il segnalibro non è definito.**
 - 2.8.5. Altre attività Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 2.10. Dati economico - finanziari del gruppo Enìa. Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 3. Il gruppo Iride..... Errore. Il segnalibro non è definito.**

- 3.1. Iride: profilo delle imprese coinvolte nel processo di fusione... Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 3.1.1. Descrizione di AEM TorinoErrore. Il segnalibro non è definito.
- 3.1.2. Descrizione di AMGA.....Errore. Il segnalibro non è definito.
- 3.2. Struttura dell'operazione di fusione per incorporazione di AMGA S.p.A. in AEM Torino S.p.A.Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 3.3. Obiettivi sottostanti la fusioneErrore. Il segnalibro non è definito.**
- 3.4. Iride nel contesto del settore: mission ed obiettivi strategici Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 3.5. Struttura societaria e organizzativa Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 3.6. Indirizzo strategico del gruppo.....Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 3.7. AzionariatoErrore. Il segnalibro non è definito.**
- 3.8. Descrizione delle principali attività del Gruppo Iride Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 3.8.1. Energia elettricaErrore. Il segnalibro non è definito.
- 3.8.2. GasErrore. Il segnalibro non è definito.
- 3.8.3. Servizio idrico integrato.....Errore. Il segnalibro non è definito.
- 3.8.4. Altre attivitàErrore. Il segnalibro non è definito.
- 3.9. Dati economico-finanziari del gruppo Iride .. Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 4. La fusione Enìa - Iride.....Errore. Il segnalibro non è definito.**
- 4.1. Razionale strategico dell'operazioneErrore. Il segnalibro non è definito.
- 4.2. Struttura societaria e organizzativaErrore. Il segnalibro non è definito.
- 4.3. Nasce Iren dalla fusione Enìa e Iride..... Errore. Il segnalibro non è definito.
- 4.4. Criteri e metodi di valutazione seguiti per la determinazione del Rapporto di Cambio.....Errore. Il segnalibro non è definito.
- 4.5. AzionariatoErrore. Il segnalibro non è definito.
- 4.6. Dati Iren.....Errore. Il segnalibro non è definito.
- 4.7. Sinergie derivanti dalla fusioneErrore. Il segnalibro non è definito.

Conclusione.....**Errore. Il segnalibro non è definito.**

Bibliografia 24

Riassunto

I servizi di pubblica utilità di maggiore rilevanza industriale (telecomunicazioni, energia elettrica, gas naturale, servizi idrici) e i servizi pubblici locali hanno sperimentato, in questi ultimi anni, anche se con modi e tempi diversi a secondo del comparto e del paese considerato, una fase di profonda ristrutturazione, avviata con il ridimensionamento del ruolo dello Stato nell'economia.

I mercati nazionali con i processi di liberalizzazione e privatizzazione sono diventati sempre più competitivi, favorendo la nascita di nuovi operatori (new comer) e costringendo allo stesso tempo le aziende presenti (local utility), quasi sempre monopolisti per legge o di fatto a riconsiderare il proprio ruolo nel mercato.

Il progredire dei processi di deregulation, a livello sia comunitario che nazionale, è accompagnato da una crescente tendenza, soprattutto da parte delle imprese di pubblici servizi locali, a convergere verso più settori dando origine al modello della multi - utility, vale a dire società in grado di offrire, tendenzialmente alla stessa base di clienti, una molteplicità di servizi di pubblica utilità quali: acqua, energia elettrica, gas, igiene urbana, telecomunicazioni, altri servizi innovativi.

Il **primo capitolo** del lavoro introduce il modello multi-utility, che si pone come risposta strategica predominante all'evoluzione del contesto competitivo dei servizi di pubblica utilità.

Le imprese si avvicinano alla logica multi utility per ampliare il volume di affari e per unire servizi di base (*commodities*) a valore aggiunto, ricercando economie di gamma, ovvero economie al contempo di scala e di varietà che si attivano nel caso in cui si gestisca un insieme di servizi. Il processo che ha portato alla dilagante diffusione delle multi-utility è dovuto a due macrofasi quali: disintegrazione della filiera produzione-distribuzione-vendita (dovuta alla liberalizzazione) e aggregazione fra le varie utility (integrazione orizzontale, laterale e diagonale).

Solo un'integrazione laterale e diagonale configurano un'impresa multi-utility. Prima dei processi di liberalizzazione il settore delle public utilities era caratterizzato da forti ostacoli all'entrata di tipo: naturale, poiché era impossibile o antieconomico duplicare la rete (si pensi all'erogazione di servizi, quali energia elettrica, acqua e gas, attraverso più reti distributive); legale, cioè barriere riconducibili a monopoli nazionali e locali; finanziario, in quanto chi ambiva ad operare come monopolista, doveva sostenere grossi investimenti per la realizzazione e gestione della rete.

I processi di liberalizzazione, regolazione e privatizzazione, hanno contribuito a modificare le forze competitive del settore:

Nuovi entranti. Per gli operatori nazionali, i processi di liberalizzazione e di avanzamento tecnologico hanno reso concreta la minaccia rappresentata da eventuali nuovi entranti. La liberalizzazione tende ad abbattere i monopoli legali, invece l'avanzamento tecnologico consente il superamento di quelli naturali. Questi cambiamenti hanno avuto effetti diversi per le categorie analizzate:

- Operatori nazionali: se nel settore delle telecomunicazioni il progresso tecnologico e l'innovazione hanno creato nuovi prodotti e interi nuovi mercati, consentendo ai nuovi entranti di conquistare rapidamente posizioni anche di rilievo; in quello elettrico la liberalizzazione ha esteso i suoi effetti soprattutto nella fase di vendita, mentre la generazione dell'energia rimane per buona parte ancora in capo all'Enel nonostante la vendita delle centrali imposta dal "Decreto Bersani".
- Operatori locali: se per il settore del gas il "Decreto Letta" ha introdotto la liberalizzazione completa del mercato; per il servizio idrico integrato, il processo di liberalizzazione è risultato più lento anche a causa della riluttanza degli Enti Locali ad applicare la "Legge Galli".

Fornitori. Per quanto riguarda il potere contrattuale dei fornitori della materia prima i fenomeni di concentrazione delle grandi utilities e la scarsità delle risorse rendono più alto il potere contrattuale. La liberalizzazione e la maggiore competizione sui mercati internazionali consentono però l'ingresso di traders soprattutto nel mercato del gas e dell'energia elettrica.

Prodotti sostitutivi. La particolarità del settore non permette (e non permetteva) di parlare di prodotti sostitutivi. Tuttavia, il prodotto venduto potrà avere maggiore richiamo se unito ad altri prodotti o servizi a valore aggiunto (consulenza energetica, servizi di gestione cliente) erogati da una stessa azienda fornitrice.

Clienti. In un mercato libero i clienti assumono una maggiore forza contrattuale e diventano il più importante asset a disposizione delle aziende multi-utility. Ciò nonostante, nel momento in cui il cliente riceve più servizi da uno stesso fornitore, egli vedrà aumentare gli switching cost in caso di volontà di passaggio ad un altro venditore e ciò, tendenzialmente, porta ad una riduzione della capacità di acquisizione di nuovi clienti.

Concorrenti. La concorrenza nelle varie utilities è aumentata ma la crescente ricerca di alleanze e accordi tende a ridurre il numero complessivo di imprese interessate alla competizione.

Considerando l'ambiente competitivo in cui si inseriscono le imprese multi-utility i fattori critici individuabili possono essere:

- 1) fattori che richiedono di attuare strategie volte ad allargare la base clienti al fine di sviluppare il fatturato e affermare il marchio;
- 2) fattori che richiedono di attuare strategie volte a promuovere l'innovazione;
- 3) fattori che richiedono l'attuazione di strategie volte allo sfruttamento di sinergie tra i business. Ci si affida ad operazioni di fusione e acquisizione, che migliorano l'efficienza delle aziende multi-utility e contribuiscono ad allargare anche la base dei clienti;
- 4) fattori di rischio che richiamano in causa la comunità da un punto di vista ambientale e sociale.

Una attenta analisi dei fattori critici è necessaria per individuare le opportunità (fattori di successo), le minacce (fattori di rischio) e, le risorse e competenze che permettono di realizzare il vantaggio competitivo.

In termini generali, le risposte che, sul piano delle scelte strategiche, si vanno consolidando nella mutata struttura del settore da parte delle imprese che vi operano sono riconducibili al:

- rafforzamento dei processi di diversificazione con una trasformazione da strutture monoutilities a multiutilities o multiservices;

- riorientamento verso scelte di focalizzazione sul core business;
- ricerca di condizioni per la concentrazione mediante processi di integrazione verticale (a monte o a valle) o orizzontale che consentano il raggiungimento di dimensioni ottimali, in grado di favorire economie di scala e di scopo, di controllare quote significative di mercato, di contrastare efficacemente scalate e tentativi di acquisizione condotte da terzi;
- sviluppo di processi di internazionalizzazione.

Le performance derivanti dall'attuazione dei comportamenti strategici descritti sembrano generare una serie di effetti, quali la riduzione e il controllo dei costi (cost cutting), necessari non solo a fini competitivi ma anche per il rispetto, nel caso dell'energia elettrica e del gas naturale, delle risoluzioni delle authority di settore; la ricollocazione delle risorse finanziarie, con la conseguente gestione e creazione di un portafoglio diversificato di business (prevalentemente concentrato nel settore dell'energia); e la ricerca di un più stabile equilibrio economico-patrimoniale anche attraverso un più esteso ricorso a capitali raccolti a titoli di debito e/o di rischio.

La logica multi-utility fonda il proprio vantaggio competitivo su una forte attenzione alla quota di clientela raggiunta e sullo sfruttamento delle sinergie derivanti dal far parte di un gruppo. Con riferimento alla prima diventano fondamentali i sistemi di Customer Relationship Management (CRM) attraverso i quali l'azienda può raccogliere ed organizzare le informazioni sui comportamenti dei clienti.

Riguardo allo sfruttamento di sinergie derivanti dal far parte di un gruppo diventa, invece, fondamentale la variabile innovazione, intesa come capacità di offrire prodotti ad alto valore aggiunto che permettono di aumentare la qualità dei servizi offerti e di acquisire nuovi clienti.

L'obiettivo ultimo di una multi-utility non è diventare un conglomerato che gestisce business diversificati, ma essere un'impresa che gestisce un insieme di attività che siano interrelate in modo verticale e orizzontale nella filiera di una singola utility e laterale e diagonale fra le filiera di due o più utilities. Se la struttura organizzativa più adatta per le imprese che operano in tale contesto competitivo è quella che presidia i processi più rilevanti, con strutture organizzative ad hoc (siano esse società o divisioni) è opportuno individuare anche quale assetto societario consenta di attuare al meglio le strategie di sviluppo percorse dalle multi-utilities stesse.

La holding (pura o mista) esprime sicuramente il modello più rispondente alle esigenze gestionali di tale tipologia di impresa. Si concretizza in una serie di società di capitali/divisione che fanno parte di un gruppo, la cui missione è erogare una molteplicità di servizi pubblici.

Questo assetto consente meglio di altri di separare i singoli business, realizzare accordi con riferimento ad ogni attività, o reperire specifici finanziamenti. Tale assetto presenta svantaggi, dovuti all'onerosità della struttura societaria designata a gestire i vari business.

L'analisi e la progettazione organizzativa assumono un'importanza cruciale soprattutto per quelle imprese che attuano una diversificazione orientata e fondano il vantaggio competitivo soprattutto sulle sinergie di tipo immateriale.

La struttura organizzativa vincente è dunque una struttura a rete, in cui la holding ricopre un ruolo di regia occupandosi prevalentemente di problematiche connesse alla corporate strategy, e invece, le società partecipate presidiano processi critici per il successo del gruppo.

Per costruire un sistema di misurazione delle prestazioni delle imprese multi-utility è indispensabile definire, anzitutto, il generale modello di business di tali imprese, esplicitando le catene di causalità che uniscono le caratteristiche ambientali alle strategie competitive, alla struttura e, infine, ai risultati.

Occorre analizzare con cura il macroambiente, l'ambiente competitivo, la struttura e la strategia, per definire gli stakeholder e gli eventi esogeni. Nel settore delle multi-utility si osserva come le strategie di diversificazione siano alla base del loro modello di business.

Si tratta di una diversificazione "orientata", volta cioè a ricercare le sinergie indispensabili per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi fra i vari business. Infine, di tratterà di individuare un sistema di misurazione delle prestazioni che consenta di ricostruire, tramite un opportuno set di misure, le cause esplicative della soddisfazione o insoddisfazione dei vari stakeholder.

Il **secondo capitolo** parla di Enìa, la multi-utility nata dalla fusione avvenuta nel 2005 tra Agac, Amps e Tesa, aziende municipalizzate operanti nel settore dei servizi pubblici nelle Province di Parma, Piacenza e Reggio Emilia.

Enìa rappresenta oggi uno dei principali esempi in Italia di multi-utility orientata all'erogazione di servizi di pubblica utilità e alla creazione di infrastrutture per arricchire e valorizzare il territorio, nel rispetto dell'ambiente e dei cittadini. La costituzione di Enìa è frutto di una serie di operazioni che hanno portato le tre local utility, in un primo momento a scorporare la proprietà degli asset idrici e, successivamente, a fondere per unione i rami delle attività scisse (la gestione e la proprietà di tutti i servizi esclusa la proprietà delle reti idriche) in un nuovo soggetto. Le aziende, prima dell'atto di fusione, svolgevano separatamente servizi a carattere ambientale, energetico e, seppure in misura marginale, di telecomunicazioni e trasmissione dei dati. La fusione nasce dall'esigenza di ottenere sinergie di tipo industriale, derivanti dalla messa in comune delle attività correlate al core business (servizi ambientali ed energetici), privando la società di ogni autonomia strategica ed operativa, e garantendo una maggiore solidità di immagine.

Gli operatori hanno cercato il conseguimento dei seguenti obiettivi:

- Incrementi di efficienza (crescita dimensionale). Il raggiungimento di dimensioni rilevanti consente lo sfruttamento di economie di scala (grazie, ad esempio, ad una maggiore capacità di generazione/cogenerazione) e di scopo (grazie, ad esempio, all'erogazione di più servizi attraverso l'utilizzo delle stesse reti o degli stessi impianti), che permettono di ottenere significativi risparmi di costo ed una maggiore efficienza produttiva.
- Incremento del potere contrattuale nei confronti delle controparti. L'aumento dimensionale ha irrobustito la struttura economica e patrimoniale dell'azienda, incrementando il suo potere contrattuale verso le controparti (fornitori, finanziatori, ecc.).
- Acquisizione di risorse e competenze specifiche. Le competenze oggetto di trasferimento sono principalmente di carattere tecnologico, di ricerca e sviluppo e di marketing.
- Rafforzamento dell'ambito competitivo. Grazie alla costituzione di Enìa le tre local utility emiliane non sono più competitors, ma parte di un'unica forte realtà territoriale.

La mission di Enìa si basa su alcuni principi chiave: la centralità del territorio e del cliente a conferma della valenza storica del Gruppo, inteso come veicolo di sviluppo

dell'economia locale, attraverso l'erogazione di servizi al cittadino e al territorio; l'innovazione e qualità del servizio attraverso la ricerca di strumenti e di progetti in grado di conseguire livelli di servizio in linea con la normativa e con le esigenze della clientela; fornire risposte proattive allo scenario competitivo interpretando un ruolo di protagonista nella fase di liberalizzazione dei mercati e nello sviluppo territoriale attraverso alleanze.

Punti di forza di Enìa:

- Forte posizionamento nelle attività soggette a regolamentazione che assicurano stabilità dei flussi di cassa e solidità patrimoniale. Il Gruppo opera nei settori regolati della distribuzione di energia elettrica e gas, dei servizi idrici e dei servizi ambientali.
- Forte presidio del territorio. Enìa costituisce il secondo operatore italiano per territorio servito (108 Comuni e oltre 990.000 abitanti).
- Relazione di lungo termine con clienti/enti locali territoriali e loro emanazioni che deriva: ciò deriva dal bagaglio di esperienza maturato in decenni di gestione dei servizi pubblici locali.
- Portafoglio multi business e conseguente "stabilità" dello sviluppo. I servizi di Enìa includono una varietà di settori (gas, energia elettrica, servizi idrici, servizi di igiene ambientale, teleriscaldamento ed altri) garantendo numerosi occasioni di contatto con la clientela.
- Reputazione/brand recognition, legata all'elevato livello di soddisfazione della clientela ed all'attenzione di Enìa alla qualità del servizio.
- Portafoglio clienti bilanciato che consente di far fronte ai periodi di maggiore pressione competitiva che possono registrarsi su alcuni segmenti di clientela specifici.
- Solidità finanziaria, legata al livello di indebitamento complessivamente contenuto delle aziende originarie che consente di sostenere piani ed iniziative di sviluppo.

Rispetto alle possibili barriere all'ingresso nei mercati presidiati, il Gruppo può vantare: la proprietà di gran parte delle reti di distribuzione di gas e della totalità delle reti di distribuzione di energia elettrica; la disponibilità di impianti di proprietà nei settori di attività del teleriscaldamento e dei servizi ambientali; importanti

investimenti effettuati sulle reti di distribuzione del gas e del ciclo idrico integrato; affidamenti e Concessioni pluriennali; la diffusione nel territorio in termini di clientela residenziale, di difficile acquisizione da parte di terzi operatori; le strutture operative e il know how in termini tecnico-commerciali.

Le Opportunità:

- Offerta al cliente di un'ampia "gamma" dei servizi: l'opportunità deriva dalla possibilità di posizionarsi per tutti i servizi gestiti come fornitore unico dei servizi pubblici locali (ad oggi non esiste perfetta sovrapposizione delle utenze per tutti i servizi erogati, ad esempio non esiste completa corrispondenza delle utenze gas ed energia elettrica).
- Recuperi tariffari nei servizi
amministrativi ciclo idrico e ambiente. La normativa consente di incrementare i ricavi nei servizi amministrati fino ad arrivare alla completa copertura dei costi sostenuti per la gestione dei servizi e ad un'adeguata remunerazione del capitale investito.
- Integrazione verticale nei
business energia e ambiente. Enìa ha l'opportunità, di sviluppare competenza nelle parti deboli della catena del valore attraverso investimenti tecnologici in iniziative impiantistiche (impianti di produzione elettrica e/o impianti di termovalorizzazione dei rifiuti, favoriti attualmente da legislazioni che incentivano, seppur con le dovute cautele, il rinnovamento impiantistico dei servizi pubblici nazionali).
- Veicolo aggregante verso restanti comuni del territorio/extra-territorio. Il modello organizzativo ed anche la massa critica raggiunta consentono di proporre Enìa come veicolo aggregante per altre realtà di dimensione minore e/o di pari dimensione.

Enìa, nell'ambito del Gruppo svolge il ruolo di holding industriale che gestisce tutte le attività strategiche, di indirizzo, sviluppo, coordinamento e controllo del Gruppo. Enìa eroga i suoi servizi alle Divisioni Operative, articolate per aree di attività (Reti e Ambiente, Impianti, Mercato), nonché alle società del Gruppo. Tale modello organizzativo garantisce il coordinamento dei diversi business, declinando sulle aree operative le linee guida strategiche, il piano industriale e gli obiettivi fissati.

La struttura operativa del Gruppo è caratterizzata da un accentramento delle funzioni gestionali in capo ad Enìa e dall'integrazione delle funzioni centrali con i settori di attività. In particolare, Enìa opera attraverso tre divisioni: Divisione Reti e Ambiente, Divisione Impianti e Divisione Mercato.

Le tre Divisioni di Enìa hanno il compito di presidiare tutte le attività operative e di coordinamento delle società dedicate all'espletamento delle attività.

La Divisione Reti e Ambiente ha competenze sulla gestione delle reti, sulla raccolta dei rifiuti e su altre attività.

Si occupa principalmente del coordinamento delle attività delle SOT (Società Operative Territoriali), della promozione di comuni standard gestionali e operativi, della creazione di sinergie sulle attività di supporto all'operatività delle SOT.

Le SOT si occupano della gestione dei servizi tecnici relativi alla distribuzione di gas, energia elettrica e teleriscaldamento, gestione del servizio idrico integrato e del ciclo ambientale (escluso lo smaltimento). Sono, inoltre, responsabili della gestione operativa dei servizi e del presidio del rapporto con il territorio e con gli enti locali affidatari delle concessioni. La Divisione Impianti ha come obiettivo la gestione centralizzata degli impianti di produzione di energia elettrica e calore e di tutti gli impianti di smaltimento del Gruppo, massimizzandone le capacità e ponendo particolare attenzione alle normative ambientali.

La Divisione Mercato gestisce i rapporti con i clienti di Enìa, preoccupandosi di uniformare il rapporto Enìa-cliente su tutti i territori e per tutti i servizi gestiti, ed è responsabile di tutti i ricavi del Gruppo.

Andiamo, ora, ad analizzare i principali processi aziendali:

- Le attività di vendita gas ed energia elettrica ai clienti finali sono svolte da Enìa Energia S.p.A.: Sinergie Italiane ha recentemente attivato l'attività su clienti industriali di grande dimensione su territori non di riferimento per Enìa Energia.
- La distribuzione di energia elettrica, gas naturale e gpl è svolta unicamente da Enìa S.p.A. Sinergie Italiane S.r.l. (partecipata da Enìa al 28%) svolge attività di trading e vendita gas ed energia elettrica. Enìa Parma, Enìa Piacenza, Enìa Reggio Emilia S.r.l. svolgono attività operative in service per la S.p.A. nei settori della distribuzione, ma agiscono come impresa di costruzione, non sono titolari delle concessioni.

- Approvvigionamento: Sinergie Italiane acquista gas sul mercato e lo vende ad Enìa Energia. Enìa Energia si approvvigiona di energia elettrica in maniera autonoma.
- Le attività di gestione delle reti e impianti per la produzione, trasporto, distribuzione, e trattamento di gas, acqua, energia, illuminazione pubblica sono svolte da Enìa S.p.A. Enìa Progetti S.p.A. si occupa della gestione degli impianti energetici e ambientali (centrali di teleriscaldamento e impianti inceneritori) di Reggio Emilia.
- La produzione di energia elettrica (generazione e cogenerazione di calore) è in capo a Enìa SpA, che nel caso di Reggio Emilia ha affidato la mera gestione degli impianti a Enìa Progetti.

Nel servizio idrico integrato il Gruppo Enìa fornisce servizi di captazione e distribuzione dell'acqua e di gestione del sistema fognario e di depurazione delle acque al 70% della popolazione residente nei tre territori serviti. Particolare cura viene posta nella tutela della risorsa con un programma di riduzione delle perdite idriche e con periodiche campagne per il risparmio idrico. Nel settore energetico le aree di intervento del Gruppo Enìa sono: il gas metano, l'energia elettrica, le fonti rinnovabili ed il teleriscaldamento. Nell'ambito della filiera del gas, il Gruppo Enìa acquista, distribuisce e vende, sia all'ingrosso sia al cliente finale, gas naturale e GPL. L'attività di vendita è svolta da Enìa Energia.

Per quanto riguarda l'energia elettrica, il Gruppo Enìa attualmente produce energia attraverso la valorizzazione energetica dei rifiuti (termovalorizzatori e discariche), il sistema di teleriscaldamento e impianti fotovoltaici e distribuisce energia elettrica nella città di Parma.

Fino dai primi anni Ottanta Enìa ha creduto nel teleriscaldamento. Oggi rappresenta una delle realtà più strutturate d'Italia, servendo Piacenza, Parma e Reggio Emilia, ed è leader nazionale nel teleraffrescamento.

Nei servizi ambientali l'impegno del Gruppo Enìa comprende la raccolta, la selezione, l'avvio a recupero o smaltimento dei rifiuti attraverso un sistema integrato

dell'intero ciclo dei rifiuti che prevede una precisa gerarchia di interventi, partendo dal recupero di materia, quindi il recupero di energia ed infine lo smaltimento in discarica.

L'indirizzo strategico del Gruppo risulta organizzato in quattro principali direttrici di sviluppo, di seguito descritte, individuate con gli obiettivi di massimizzare la creazione di valore per gli stakeholders (azionisti, personale, clienti, fornitori, cittadinanza, ecc.), di mantenere un livello di eccellenza nella qualità dei servizi offerti, il tutto nel rispetto dell'ambiente.

L'indirizzo strategico del Gruppo è ordinato secondo quattro principali direttrici di sviluppo:

- consolidamento dell'attività nei settori soggetti a regolamentazione;
- potenziamento delle attività a forte valenza ambientale, attraverso investimenti che consentano di gestire i vari servizi in modo economicamente adeguato, nel rispetto dei vincoli ambientali e delle istanze sociali;
- sviluppo di iniziative nei mercati liberi dell'energia;
- perseguimento di un percorso di ottimizzazione dell'efficienza e dell'efficacia dell'assetto operativo di Enìa nel rispetto dell'ambiente e con l'obiettivo di concorrere alla tutela e alla valorizzazione del territorio.

Per questo motivo Enìa ha scelto di:

- produrre energia elettrica da fonti non convenzionali: impianti di termovalorizzazione, impianti di cogenerazione e pannelli solari;
- operare il teleriscaldamento per garantire emissioni più controllate e di minore entità attraverso impianti di cogenerazione, di termovalorizzazione, oppure utilizzando il calore di scarto derivante da una centrale termica di generazione di energia elettrica;
- sostenere l'impegno dei Comuni nel risparmio idrico ed energetico e diffondere pratiche di risparmio energetico presso i clienti;
- effettuare interventi volti a ridurre le perdite idriche nelle reti di distribuzione dell'acqua potabile e promuovere politiche per il risparmio idrico;

- adottare un sistema per la raccolta dei rifiuti che permetta di intercettare un'elevata quantità di materiale per riciclaggio e smaltimento, con conseguente recupero energetico dei materiali non utilmente riciclabili.

Il **terzo capitolo** si occupa di Iride, la multy-utility che nasce nel 2006 dalla fusione di Aem Torino e Amga Genova.

La lunga storia ereditata dalle due aziende fondatrici unita al rapido progresso in campo tecnologico e alla capacità di affrontare le sfide dei nuovi mercati, consentono al Gruppo Iride di essere un operatore di riferimento su tutto il territorio nazionale nei settori dei servizi pubblici.

Prima dell'atto di fusione, Aem e Amga svolgevano separatamente attività nella filiera del gas, dell'energia elettrica, del teleriscaldamento, e della telecomunicazione.

Dall'aggregazione tra AEM Torino ed AMGA è quindi nata Iride presente nella filiera energetica integrata (generazione idroelettrica e cogenerazione, trasmissione - distribuzione - vendita energia elettrica, teleriscaldamento, importazione - distribuzione e vendita gas), nel settore idrico e nel settore dei servizi, con importanti volumi di attività.

La realizzazione dell'operazione di integrazione ha costruito il proprio rationale strategico e industriale su cinque fattori chiave:

- Raggiungere una scala significativa. Nel panorama delle *utilities* italiane e favorire l'ulteriore crescita; questa operazione ha determinato la nascita di un soggetto la cui dimensione si può paragonare a quella delle principali ex-municipalizzate italiane (Hera, ACEA), favorendo il consolidamento e il rafforzamento dei servizi pubblici locali.
- Nel territorio costituire un nucleo industriale radicato in maniera da favorire ulteriori aggregazioni societarie. Nel Nord Ovest Italia la nuova entità derivante dalla fusione costituisce un nucleo industriale territorialmente radicato, così da favorire ulteriori aggregazioni societarie. In Iride le *utilities* locali possono

vedere il naturale alleato per poter svolgere i propri servizi alla clientela con efficacia ed efficienza, garantendo elevati standard di qualità ed affidabilità

- Ottimizzare la struttura finanziaria dell'entità risultante, permettendo di proseguire e di valorizzare ulteriormente i programmi di investimento. La fusione permette di affrontare con una struttura finanziaria equilibrata futuri piani di investimento.
- Integrare la catena del valore a monte e a valle del core business; redistribuzione dei rischi aziendali. La nuova entità risultante dalla fusione è stata presente subito nella filiera energetica integrata (Generazione, Distribuzione e Vendita Energia Elettrica, Teleriscaldamento, Distribuzione e Vendita Gas) nel settore idrico e dei servizi tecnologici, con volumi di attività importanti.
- Acquisizione di risorse e competenze specifiche. Le aziende hanno messo in comune competenze e risorse utili per garantire competitività in un mercato in forte trasformazione e sviluppo all'azienda.
- Redistribuzione dei rischi aziendali. L'integrazione delle attività e le sinergie conseguenti hanno ridotto l'impatto relativo dei rischi aziendali che caratterizzano l'attività delle singole società.

Il Gruppo Iride ha predisposto un Codice di comportamento (o Etico) per definire l'insieme dei valori di etica aziendale che Iride S.p.A. e le società dalla stessa controllate riconoscono, accettano e condividono e l'insieme di responsabilità che le stesse società e i rispettivi collaboratori assumono nei rapporti interni ed esterni.

Sono obiettivi primari del Gruppo la creazione di partnership sul territorio nazionale ed estero con operatori del settore ed Enti territoriali, l'accrescimento della competitività sul mercato attraverso l'acquisizione e l'implementazione di innovazioni tecnologiche nei diversi settori di attività, Gestione efficace ed efficiente dei servizi a rete (acqua e gas) attraverso le migliori professionalità e tecnologie disponibili.

I punti di forza di Iride sono:

- Player di riferimento su un territorio geografico importante quale è quello del Nord Ovest, sino alla Toscana.
- Presenza multibusiness rilevante lungo tutta la catena del valore
- Forte presidio sull'upstream elettrico

- Forte esperienza su settori regolamentati. Il gruppo opera nei settori regolati della distribuzione di energia elettrica, gas, servizi idrici e dei servizi ambientali.
- Offerta di pacchetti integrati di servizi che comprendono forniture integrate di gas ed energia.
- Portafoglio clienti variegato. La clientela del Gruppo è assai articolata e va dai clienti industriali ai consorzi, dalle Pubbliche Amministrazioni alle forniture per ospedali, da quelle per l'illuminazione pubblica alla piccola e media impresa, dalla grande distribuzione alle cosiddette "utenze diffuse", a cui viene assicurata anche l'attività di assistenza e di consulenza.
- Forti barriere all'ingresso nei mercati presidiati: la tipologia di attività svolte garantisce elevate barriere all'ingresso, che non facilita l'entrata di potenziali concorrenti. Questi ultimi, infatti, dovrebbero dotarsi di elevati capitali per replicare come minimo la qualità e la capillarità dei servizi forniti dai player già operanti nel settore.

Le opportunità:

- Intensificare cross selling tra i vari business
- Valorizzazione dei clienti con offerte multi-servizio (es. Duel Fuel)
- Accrescere la competitività attraverso fusioni/acquisizioni.

IRIDE si trova nella situazione tipica di tutte le aziende multi-utility post-liberalizzazione: la sua principale forza è nell'offerta multi-business e nelle sinergie che questa comporta; però non ha ancora raggiunto dimensioni tali da consentirle di sfruttare pienamente adeguate economie di scopo; la principale opportunità deriva dal cross-selling tra i vari business; la maggiore minaccia va ricercata nell'incremento del churn rate (tasso di abbandono).

L'assetto societario e organizzativo del Gruppo è coerente agli obiettivi e alla volontà dei Soci proprietari di mantenere la pariteticità nel controllo della Società; infatti Finanziaria Sviluppo Utilities, partecipata pariteticamente dal Comune di Genova e dal Comune di Torino, detiene il controllo tramite il 51% della Società.

Il gruppo Iride ha al vertice la holding industriale Iride S.p.A. che gestisce tutte le attività di staff (Finanza, Legale, Personale, Comunicazione, Approvvigionamenti). Iride S.p.A. è quindi la Capogruppo che opera nelle specifiche aree di business attraverso quattro Società Caposettore, controllate al 100%:

- Iride Energia S.p.A. (sede legale: Torino): svolge, direttamente e/o indirettamente le attività operative inerenti la produzione di energia elettrica e calore, e la distribuzione di energia elettrica.
- Iride Mercato S.p.A. (sede legale: Genova): svolge, direttamente e/o indirettamente, le attività operative inerenti l'approvvigionamento, l'intermediazione e la vendita di gas, energia elettrica e calore. Le sinergie che derivano da tale scelta sono sostanzialmente di tipo tecnico e commerciale.
- Iride Acqua Gas S.p.A. (sede legale: Genova): svolge, direttamente e/o indirettamente, le attività operative inerenti il ciclo idrico e la distribuzione del gas.
- Iride Servizi S.p.A. (sede legale: Torino): svolge, direttamente e/o indirettamente, le attività operative inerenti i servizi agli Enti Locali in genere e la gestione delle infrastrutture per le telecomunicazioni.

Le quattro caposettore possono contare su un patrimonio di asset e di know how di primo piano, frutto dei notevoli investimenti realizzati in questi anni e delle capacità e competenze maturate del personale. Il Gruppo Iride consolida, inoltre, proporzionalmente le partecipazioni dirette di Iride S.p.A. nelle seguenti società:

- AES Torino: svolge la gestione del servizio di distribuzione del gas metano e di trasporto e distribuzione del calore da teleriscaldamento sulla città di Torino. Si occupa, inoltre, di gestire le reti di distribuzione del gas e del teleriscaldamento. È controllata al 51% da IRIDE e al 49% da Italgas;
- Plurigas: svolge attività di approvvigionamento di gas naturale principalmente a favore dei propri soci (Iride con il 30% e A2A con il 70%) che a loro volta servono il mercato residenziale e vendono a clienti finali energia elettrica prodotta da impianti alimentati a metano, ed è anche attiva direttamente nella fornitura a grandi clienti.
- Edipower S.p.A., società tra i maggiori produttori italiani di energia elettrica, partecipata dal gruppo Edison (50%), A2A (20%), Iride (10%) e Atel (20%)
- Energia Italiana S.p.A., società di produzione, acquisto e vendita di energia elettrica che gestisce in Italia centrali termoelettriche e idroelettriche localizzate sulla dorsale tirrenica, partecipata al 78% da Sorgenia S.p.A.,

all'11% da Iride S.p.A., e all'11% da Hera S.p.A. Energia Italiana S.p.A. a sua volta detiene il 50% della società Tirreno Power S.p.A.¹ attualmente, il quinto produttore di energia elettrica in Italia.

- Iride S.p.A. , quale società holding del gruppo, svolge attività di direzione e coordinamento a favore delle società controllate, nonché delle società da queste partecipate. In particolare Iride: effettua il coordinamento tecnico, amministrativo e finanziario; presta servizi di consulenza tecnica, amministrativa, finanziaria e di gestione; nei suddetti ambiti, svolge attività di studio, consulenza e progettazione.

Il Gruppo IRIDE si configura, perciò, come una *struttura societaria con holding pura operativa*. Si tratta quindi di un Gruppo nel quale la Capogruppo non esercita direttamente attività di gestione dei servizi pubblici (che, invece, vengono demandati alle società partecipate). Tuttavia, la holding può definirsi operativa in quanto predispone servizi generali per se stessa e per le partecipate e non si limita, quindi, a detenere i pacchetti azionari.

L'indirizzo strategico del Gruppo Iride si muove lungo cinque direttrici principali:

- Aumentare l'indipendenza nelle forniture di gas. Per fare fronte alle esigenze degli impianti di cogenerazione, allo sviluppo commerciale e per mitigare il rischio geo-politico degli approvvigionamenti di gas il Gruppo vuole incrementare la sua indipendenza nelle forniture di gas .
- Incrementare la capacità di generazione elettrica da fonte idroelettrica e cogenerativa. Il Gruppo vuole aumentare la sua capacità di generazione elettrica, recentemente terminato, che ha portato a 780 MW il totale della potenza installata nel sito di Moncalieri.
- Sviluppare l'attività di intermediazione e vendita sul mercato libero del gas e dell'energia elettrica. Per valorizzare la maggiore disponibilità di energia elettrica e di gas derivanti dai progetti di incremento della capacità produttiva interna di energia elettrica e dello sviluppo di fonti di approvvigionamento esterne di gas attraverso offerte “dual energy” energia elettrica e gas e servizi energetici connessi al portafoglio clienti del Gruppo IRIDE anche attraverso le società commerciali partecipate dal Gruppo;

- Consolidare e sviluppare la presenza nel Servizio Idrico Integrato. Attraverso la realizzazione degli investimenti previsti nell'ATO Genovese.
- Estendere la rete di teleriscaldamento. Nella città di Torino, ed in particolare nella zona di Torino Nord, tramite la controllata AES Torino, verranno posati 15 Km di rete di trasporto, 140 Km di rete di distribuzione e installati circa 2.400 sottostazioni di scambio termico.

Il **quarto capitolo** è dedicato alla fusione Enà Iride e alle sinergie derivanti nelle seguenti aree:

Acquisti

- Integrazione e ottimizzazione acquisti, con saving da incremento volumi
- Standardizzazione componentistiche e processi di approvvigionamento
- Estensione piattaforma e-procurement

Ottimizzazioni mercato

- Bilanciamento commerciale e approvvigionamenti Upstream/Downstream
- Riduzione "cost to serve": effetto delle economie di scala da integrazione base clienti
- Allargamento base gestione del trading energetico, ottimizzazione dispatching e portafoglio
- Cross selling e completamento portafoglio servizi

IT, Shared Services e Societari

- Sistemi informativi - riduzione costi da economie di scala (licenze, manutenzioni, etc.)
- Razionalizzazioni consulenze organizzative e industriali post merger
- Razionalizzazione societarie con riduzione costi amministrativi di gestione

Organizzazione

- Razionalizzazioni organizzative
- Ottimizzazione staff centrali
- Insourcing ed eventuale ricorso all'outsourcing mirato

Sviluppo

- Sviluppo nel settore ambientale e idrico nei territori non ancora serviti (Liguria, Piemonte, Sud- Ovest Lombardia) anche attraverso opportunità di consolidamento

Bibliografia

- A. Gilardoni, A. Marangoni (2004). Il settore idrico italiano: strategie e modelli di business.
- AEEG (2009). Struttura, prezzi e qualità nel settore elettrico.
- Anea (2008). L'assetto dei gestori e la concorrenza nel servizio idrico integrato.
- Bilancio Consolidato Gruppo Enìa 2009
- Bilancio Consolidato Gruppo Iride 2009
- Bilancio di Sostenibilità Gruppo Enìa 2009
- Bilancio di Sostenibilità Gruppo Iride 2009
- C. Giacchetti (2008). Enìa: un caso di fusione fra imprese multi-utility.
- Coviri (2008). Rapporto sullo stato dei servizi idrici. Stato di attuazione, investimenti, tariffe.
- D. Cerrato (2004). I percorsi di sviluppo delle public utilities: risposte strategiche alla liberalizzazione nel settore dell'energia.
- E. Borgonovi (2001). Liberalizzazione e privatizzazione delle public utilities locali.
- E. Bruti Liberati, M. Fortis (2001). Le imprese multi utility. Aspetti generali e prospettive dei settori a rete.
- E. Patzu (2008). La regolazione del settore elettrico.
- G. Capece, F. Di Pillo, S. Di Stefano (2008). La performance del mercato della vendita del gas aturale in seguito alla liberalizzazione del settore.
- G. Motta (2004). Le strategie di Customer Relationship Management.
- L. Brusa (2000). Sistemi manageriali di programmazione e controllo.
- M. Bonacchi (2004). Aziende multi-utility e misurazione delle prestazioni
- M. Elefanti (2006). L'evoluzione delle imprese pubbliche locali. Il caso Enìa.
- www.certificativerdi.it Certificati verdi
- www.autorità.energia.it Certificati bianchi
- www.programmaenergia.it Il mercato dell'energia elettrica
- www.edison.it Andamento del mercato energetico italiano
- www.edison.it Resoconto intermedio di gestione 2009
- www.gruppohera.it Energia elettrica contesto
- www.gruppohera.it Gas contesto
- www.edison.it Andamento del mercato italiano.

