

380.251

A. Gilardoni
A. Marangoni **IL SETTORE IDRICO ITALIANO**



Il settore idrico si distingue da altri comparti delle public utilities per alcuni aspetti peculiari. Struttura e funzionamento delle reti, sistemi di regolazione, rapporto domanda-offerta, modalità competitive e caratteristiche degli operatori concorrono a disegnare scenari competitivi del tutto particolari.

In Italia, poi, il settore si caratterizza per alcuni elementi specifici: frammentazione gestionale, carenze infrastrutturali, elevata necessità di investimenti, limitata internazionalizzazione, ampi spazi di miglioramento dei risultati operativi ed economici degli operatori.

Dopo dieci anni dalla Legge Galli, il processo di trasformazione e consolidamento dell'industria idrica ha visto nell'ultimo biennio una sensibile accelerazione, anche in seguito al più generale cambiamento che ha interessato le public utilities. Tutto ciò sta ridisegnando l'assetto del settore e determinando nuove strategie delle imprese.

In questo contesto, il lavoro esamina, in chiave strategica e gestionale, l'evoluzione del comparto e le sue prospettive di sviluppo. Sulla base dell'attuale configurazione dell'industria idrica italiana e del quadro normativo comunitario e nazionale, si analizzano le strategie ed i modelli di business dei principali operatori. Ne emerge il progressivo aumento della concentrazione e l'affermarsi di alcuni player leader, che, anche attraverso alleanze ed aggregazioni, perseguono strategie di crescita.

L'evoluzione degli scenari competitivi richiede però alle imprese nuovi assetti organizzativi e gestionali, che, da un lato, rispondano alle peculiarità insite nel sistema degli Ambiti Territoriali Ottimali, e, dall'altro, permettano di migliorare le performance gestionali ed economico-finanziarie, realizzando le sinergie derivanti da aggregazioni ed integrazioni.

La Fondazione AMGA è stata costituita nel 2003 per la promozione di iniziative culturali e di ricerca scientifica nel settore delle risorse idriche. Le attività istituzionali della Fondazione sono finalizzate alla promozione e realizzazione di progetti di ricerca, di formazione e informazione, nonché al sostegno di attività intraprese da altri enti in relazione alla gestione e salvaguardia delle risorse idriche.

**Andrea Gilardoni
Alessandro Marangoni**

IL SETTORE IDRICO ITALIANO

Strategie e modelli di business

FrancoAngeli

*f*ondazione
AMGA onlus

€ 16,00 (U)

ISBN 88-464-5856-7



9 788846 458568

Indice

PREFAZIONE.....	7
INTRODUZIONE.....	9
CAPITOLO 1	
LA STRUTTURA DEL SETTORE IDRICO ITALIANO	13
1.1 Introduzione	13
1.2 La disponibilità idrica.....	14
1.3 La domanda idrica.....	17
1.4 Disponibilità e domanda idrica: un confronto con l'Europa	20
1.5 La dotazione infrastrutturale e gli investimenti.....	21
1.6 Le caratteristiche strutturali e gestionali della filiera idrica.....	28
1.6.1 L'approvvigionamento.....	29
1.6.2 La distribuzione e la vendita	33
1.6.3 Il servizio di fognatura	38
1.6.4 La depurazione e lo smaltimento	40
CAPITOLO 2	
IL QUADRO NORMATIVO	45
2.1 Introduzione	45
2.2 La normativa comunitaria	46
2.2.1 La Direttiva 91/271/CE.....	47
2.2.2 La Direttiva 2000/60/CE.....	49
2.3 La normativa italiana	50
2.3.1 La Legge 36/94 (Legge Galli).....	50
2.3.2 La riforma del Titolo V della Costituzione	52
2.3.3 L'art. 35 della L. 448/2001 (Legge Finanziaria 2002).....	53
2.3.4 L'art. 14 d.l. 269/2003.....	56
2.4 La normativa regionale di applicazione della Galli	57
2.5 Il ruolo delle Regioni a seguito della riforma del Titolo V della Costituzione.....	60

CAPITOLO 3

LA MAPPATURA DEL SETTORE:

L'AFFIDAMENTO E LA GESTIONE DEGLI ATO 63

3.1	Introduzione	63
3.2	Il processo di attuazione della Legge Galli	64
3.2.1	<i>L'insediamento dell'Ato</i>	65
3.2.2	<i>Le ricognizioni</i>	65
3.2.3	<i>Il Piano d'Ambito</i>	66
3.2.4	<i>L'affidamento</i>	67
3.3	Lo stato d'avanzamento della Legge Galli	68
3.4	L'analisi degli Ato per Regione	71

CAPITOLO 4

LE STRATEGIE E I MODELLI DI BUSINESS

DEI PRINCIPALI OPERATORI..... 87

4.1	Introduzione	87
4.2	L'analisi del mercato e della concorrenza.....	88
4.3	La competizione nel mercato idrico.....	89
4.4	I principali <i>player</i> e l'evoluzione delle quote di mercato	91
4.5	I processi di aggregazione	96
4.6	I principali <i>competitor</i>	99
4.6.1	<i>I principali operatori italiani</i>	100
4.6.1.1	Acea.....	100
4.6.1.2	Acquedotto Pugliese (Aqp)	104
4.6.1.3	Hera.....	106
4.6.1.4	Smat.....	110
4.6.1.5	Italgas - Acque Potabili	112
4.6.1.6	Cap.....	115
4.6.1.7	Amga	119
4.6.1.8	Romagna Acque.....	122
4.6.1.9	Enel Hydro	124
4.6.2	<i>I principali operatori internazionali</i>	126
4.6.2.1	Veolia Water (ex Vivendi Water).....	126
4.6.2.2	Ondeo (gruppo Suez).....	128
4.6.2.3	Thames Water (Gruppo Rwe)	129
4.6.2.4	Saur (Gruppo Bouygues).....	130

CAPITOLO 5	
I RAGGRUPPAMENTI STRATEGICI, I MODELLI	
DI BUSINESS ED ORGANIZZATIVI	132
5.1	Introduzione
	132
5.2	I principali raggruppamenti strategici.....
	133
5.2.1	<i>Le International utility</i>
	135
5.2.2	<i>Le National utility</i>
	136
5.2.3	<i>Le Grandi Local Utility</i>
	137
5.2.4	<i>I grandi operatori monobusiness</i>
	139
5.2.5	<i>Le piccole gestioni locali</i>
	141
5.2.6	<i>Le possibili tendenze evolutive</i>
	142
5.3	Gli assetti organizzativi
	143
5.3.1	<i>Verso un modello organizzativo di riferimento</i>
	149
5.3.2	<i>Gli assetti organizzativi e la normativa regionale:</i>
	<i>il caso lombardo</i>
	153
5.4	La gestione delle società d'Ambito: il caso Alto Valdarno
	156
5.4.1	<i>L'iter dell'affidamento</i>
	156
5.4.2	<i>Il Gestore Unico: Nuove Acque</i>
	159
5.5	La gestione delle società d'Ambito: il caso dell'Ato 4 Latina
	165
5.5.1	<i>L'iter dell'affidamento</i>
	166
5.5.2	<i>Il Gestore Unico: Acqualatina</i>
	168
BIBLIOGRAFIA.....	174

Il testo è il frutto di un lavoro congiunto degli Autori. Tuttavia, i capitoli 1, 2 e 3 sono da attribuirsi ad Andrea Gilardoni, mentre i capitoli 4 e 5 sono da attribuirsi ad Alessandro Marangoni.

Si ringraziano Carlo Gadaleta Caldarola ed Erasmo Tangorra per la collaborazione nello svolgimento della ricerca; si intende che la responsabilità circa i contenuti e le tesi sostenute rimangono a totale carico degli Autori.

Si ringrazia, infine, Lucia Morcelli per il prezioso lavoro di revisione delle bozze ed editing.