

	BUDGET PREVISIONALE ESERCIZIO 2005	6 giugno 2005
	Relazione generale	Pagg. da 1 a 15

QUADRO NORMATIVO

Come noto, è costituito dalla normativa generale in materia di servizi pubblici locali e dalle normative di settore.

Si richiamano nel seguito la normativa generale, sottolineandone il complesso sviluppo avutosi recentemente, e quelle di settore, relativamente ai servizi affidati all'ASSM; inoltre si evidenzia il rapporto tra normativa generale e norme di settore e si esaminano problematiche particolari (gli affidamenti ; lo scorporo tra proprietà ed erogazione del servizio; i servizi per conto degli enti locali). Infine si analizzano in dettaglio, per ciascuno dei servizi gestiti dall'ASSM, gli effetti dell'applicazione dell'intero corpo normativo, tenendo anche conto delle operazioni già attuate al riguardo.

NORMATIVA GENERALE SUI SERVIZI PUBBLICI LOCALI

1) I riferimenti

- ◆ D. Lgs. 18 agosto 2000, n. 267 (T.U.E.E.L.L.) – art. 113;
- ◆ L. 23 dicembre 2001, n. 448 (Finanziaria 2002) – art. 35;
- ◆ D.L. 30 settembre 2003, n. 269 – art. 14, come convertito con modificazioni nella L. 24 novembre 2003, n. 326;
- ◆ L. 24 dicembre 2003, n. 350 (Finanziaria 2004) – art. 4 co. 234.
- ◆ L. 15 dicembre 2004, n. 308 (Delega al Governo per il riordino, il coordinamento e l'integrazione della legislazione in materia ambientale e misure di diretta applicazione)

2) Il percorso

L'art. 113 del D.Lgs. 267/2000, che fissa esclusivamente le forme di gestione dei s.p.l., viene in un primo tempo emendato dall'art. 35 della L. 448/2001, che introduce una completa regolamentazione dei processi di liberalizzazione del mercato dei servizi, prevedendo un periodo di transizione dal vecchio al nuovo ordinamento, al termine del quale gli enti locali provvedono all'assegnazione dei servizi tramite gare ad evidenza pubblica; viene inoltre introdotto un nuovo articolo, il 113-bis, per regolamentare l'affidamento dei servizi cosiddetti "non industriali".

Successivamente, l'art. 14 del D.L. 269/2003 produce nuove importanti modificazioni all'art. 113 e 113-bis, adeguando la normativa nazionale in tema di affidamenti di s.p.l. alle Direttive europee, depotenziando in realtà il principio della procedura ad evidenza pubblica; in sede di conversione del D.L. nella L. 326/2003, vengono apportate ulteriori modifiche e in particolare vengono tenuti fuori dall'applicazione dell'art. 14 i settori dell'energia elettrica e del gas. Infine, l'art. 4 co. 234 della L. 350/2003 integra nuovamente l'art. 113 con disposizioni di dettaglio.

Un' ulteriore modifica viene introdotta a seguito dell'approvazione della L. n. 308 del 15/12/2004 la quale all'art. 1 co. 48 prevede che le disposizioni dell'art. 113 del TU 267/2000 non si applicano al settore del trasporto pubblico locale che pertanto resta disciplinato dal D.lgs. 422/97 e smi .

NORME DI SETTORE

- ❑ settore energia elettrica: D.Lgs. 16 marzo 1999, n. 79 (decreto “Bersani”);
- ❑ settore gas: D.Lgs 23 maggio 2000, n. 164 (decreto “Letta”); L. 23 agosto 2004, n. 239;
- ❑ settore servizi idrici: L. 3 gennaio 1994, n. 36 (legge “Galli”) e L.R. 22 giugno 1998, n. 18;
- ❑ settore trasporti: D. Lgs 19 novembre 1997, n. 422 (decreto “Burlando”) e L.R. 24 dicembre 1998, n. 45, L.R. 21-10-2004 n. 22.

RAPPORTO TRA NORMATIVA GENERALE E NORME DI SETTORE

La normativa generale (comma 1 dell'art. 113) disciplina le modalità di gestione ed affidamento dei servizi pubblici sotto il profilo della tutela della concorrenza. Le relative disposizioni devono quindi intendersi “inderogabili” per quanto riguarda tale profilo, mentre devono intendersi “integrative” delle disposizioni di settore per quanto riguarda altri aspetti (la gestione e l'affidamento del servizio): queste ultime rimangono perciò ferme, con obbligo tuttavia di integrarne i contenuti alla luce della normativa generale.

LA NOVITA' DEGLI AFFIDAMENTI DIRETTI E “IN HOUSE”

Secondo il nuovo art. 113 (comma 15-bis) le concessioni per i servizi pubblici locali *di rilevanza economica* rilasciate con procedure diverse dall'evidenza pubblica scadono il 31 dicembre 2006 (termine del *regime transitorio*): fanno eccezione quelle rilasciate a favore di società miste il cui socio privato sia stato scelto con gara e a favore di società a capitale interamente pubblico (a condizione che gli enti pubblici titolari del capitale esercitino un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi – c.d. *dipendenza gestionale* - e che la società realizzi la parte più importante dell'attività con l'ente pubblico controllante – c.d. *dipendenza finanziaria*), per le quali le concessioni proseguono fino alla loro naturale scadenza.

Per quanto riguarda le modalità di *gestione a regime*, gli enti locali possono avvalersi:

- ❑ per la *gestione delle reti* (qualora separata dall'erogazione dei servizi), di “soggetti allo scopo costituiti nella forma di società di capitali con la partecipazione totalitaria di capitale pubblico” (alle medesime condizioni di *dipendenza gestionale* e di *dipendenza finanziaria* già precisate), ovvero di imprese idonee da individuare con procedure ad evidenza pubblica;
- ❑ per l'*erogazione dei servizi*, mediante conferimento della titolarità del servizio:
 - a società di capitali individuate attraverso l'espletamento di gare con procedura ad evidenza pubblica; oppure
 - a società a capitale misto pubblico-privato nelle quali il socio privato venga scelto attraverso l'espletamento di gare con procedura da evidenza pubblica; oppure ancora
 - a società a capitale interamente pubblico, sempre che ricorrano le condizioni di dipendenza gestionale e finanziaria di cui sopra (cd. affidamento *in house*).

LA PROBLEMATICA DEGLI SCORPORI

Il comma 9 dell'art. 35 prevede che gli Enti locali che detengono la maggioranza del capitale sociale delle società per la gestione dei servizi pubblici locali provvedano allo “scorporo” (forse meglio la “scissione”) della proprietà degli impianti e delle reti dalla gestione degli stessi: le

società detentrici dei cosiddetti *assets*, a seguito dello scorporo, dovranno rimanere a capitale interamente pubblico con il conseguente divieto di cessione di quote a privati (comma 13 dell'art. 113).

L'attuale prevalente interpretazione in materia di scorporo sottrae all'obbligo le società per azioni a totale partecipazione pubblica che gestiscono i servizi in virtù di affidamento *in house* da parte dell'Ente locale. In tal caso non ci sarebbe necessità di assicurare la separazione tra la proprietà delle reti e la gestione (operazione finalizzata ad assicurare condizioni di concorrenza tra le società di gestione di servizi pubblici) in quanto le società *in house* devono essere inquadrare in un ambito che è sottratto alle regole del mercato: il rapporto che le stesse instaurano con l'ente locale di appartenenza è definito di "delegazione interorganica" e il controllo sulla società da parte del Comune è analogo a quello che quest'ultimo esercita sui propri servizi. Inoltre nel caso particolare delle società *in house* la ratio delle norme sullo scorporo è soddisfatta senza procedere ad inutili separazioni societarie, in quanto la proprietà delle reti, degli impianti, e delle altre dotazioni patrimoniali, resta comunque totalmente in mano pubblica.

LA DISTINZIONE TRA SERVIZI PUBBLICI LOCALI E ATTIVITA' ECONOMICHE DELL'ENTE LOCALE

La distinzione è legata ad alcuni aspetti caratterizzanti i servizi pubblici locali, principalmente:

- l'utilità pubblica del servizio e la sua essenzialità per la collettività;
- la concessione data al gestore del servizio di applicare tariffe agli utenti.

In mancanza di questi si può ritenere (anche se le norme non hanno ancora dato indicazioni precise) che l'ente locale possa considerare tali servizi come proprie attività economiche e possa quindi adottare per il loro affidamento la normativa degli appalti di servizi: a tal riguardo, una recente sentenza del Consiglio di Stato (Sez. V, n. 5316 del 18/9/2003) ha chiarito che l'affidamento può essere diretto, e quindi senza gara, nel caso l'amministrazione aggiudicatrice eserciti sul fornitore un controllo analogo a quello che essa esercita sui propri servizi e sempre che il fornitore svolga la parte più importante della propria attività con l'amministrazione o le amministrazioni che lo controllano.

Secondo le attuali interpretazioni prevalenti, possono essere senz'altro annoverati tra le attività dell'ente locale da trattare come detto: *l'illuminazione pubblica*, la *gestione calore* degli edifici comunali, la *manutenzione del verde pubblico*, la *manutenzione degli edifici comunali*, la *gestione di impianti sportivi*, *teatri* ecc.. Appare giustificato che siano ricompresi anche altri servizi già affidati all'ASSM come le *terme*, *l'imbottigliamento* e la *vendita dell'acqua minerale*, la *farmacia*.

APPLICAZIONE DELLE NORMATIVE AI SINGOLI SERVIZI ASSM

Nell'esposizione seguente, si esamina, per ciascuno dei servizi ASSM l'attuale situazione nei confronti del quadro normativo e l'eventuale necessità di iniziative di adeguamento:

- produzione di energia elettrica da fonte idroelettrica. Regolata dal medesimo D. Lgs. 79/1999: la scadenza della concessione di grande derivazione d'acqua per uso idroelettrico è fissata al 31/12/2010.
Non è previsto scorporo tra proprietà e gestione/erogazione del servizio.
- distribuzione e vendita energia elettrica. Regolata dal D. Lgs. 79/1999 (decreto "Bersani"): il servizio è affidato ai concessionari delle reti di distribuzione fino al termine del 2030.
Non è previsto scorporo tra proprietà e gestione/erogazione del servizio.
- distribuzione del gas metano. Regolata dal D. Lgs 164/2000 (decreto "Letta"): gli affidamenti esistenti hanno termine il 31/12/2005 con proroga di 1 anno in caso di raddoppio dell'utenza, di 2 anni se l'utenza servita risulti superiore ai 100.000 abitanti (o 100.000 mc annui di gas distribuito), ancora di 2 anni qualora il capitale privato costituisca almeno il 40% del capitale sociale. Al termine del regime transitorio descritto, l'ente locale dovrà affidare il servizio mediante gara ad evidenza pubblica. Fino a tale termine, non è previsto scorporo tra proprietà

e gestione/erogazione del servizio. A seguito dell'approvazione della L. 23 agosto 2004, n. 239 (Legge Marzano, comma 69), il termine di tale periodo transitorio è stato rinviato dal 31.12.2005 (come da Decreto Letta, art. 15) al 31.12.2007, consentendo agli enti locali un'ulteriore facoltà di prolungare tale termine per un anno, qualora vengano ravvisate motivazioni di pubblico interesse. A tal proposito il Comune ha adottato nei termini di legge la prescritta deliberazione di proroga della gestione del servizio fissando la relativa scadenza al 31/12/2008.

Trascorso il periodo transitorio l'Ente Locale potrà affidare il servizio esclusivamente con gara non risultando applicabili le norme sugli affidamenti *in house* di cui all'art. 113 del D.lgs. 267.

- vendita del gas metano. Regolata dal medesimo D. Lgs 164/2000: il servizio doveva essere svolto con società separata da quella di distribuzione fin dal 1/1/2003.

L'ASSM ha già ottemperato conferendo il servizio a Prometeo SpA, cui partecipa con una quota attuale pari al 3,419%.

- servizio idrico integrato (acquedotto, fognatura, depurazione). Regolato dalla normativa generale dei servizi pubblici locali ad integrazione della L. 36/1994 (legge "Galli"), nonché dalla L.R. 18/1998. E' previsto lo scorporo tra proprietà e gestione/erogazione del servizio, fermo restando che lo stesso non è richiesto nei casi di affidamento *in house* del servizio. Nel ns. caso, la separazione tra la proprietà e la gestione del servizio è stata realizzata all'atto della costituzione della società UNIDRA, in quanto a quest'ultima è stata affidata la gestione del servizio e non le sono stati conferiti in proprietà i beni strumentali all'esercizio dell'attività, rimasti in capo all'ASSM per quanto riguarda il territorio del Comune di Tolentino e in capo agli altri Comuni per quanto riguarda i territori di competenza. Successivamente, qualora per scelte organizzative e gestionali si operasse il conferimento a UNIDRA delle reti e degli impianti attualmente in proprietà dei Comuni, non si incorrerebbe in problemi di legittimità dell'affidamento del servizio alla società solo nel caso si optasse per l'affidamento *in house* ai sensi della lett. c dell'art. 113 co. 5 Dlgs 267/00 e non nel caso di affidamento diretto del servizio ai sensi della lett. b dello stesso comma.

Secondo l'attuale normativa, la gestione del servizio può essere affidata direttamente e in modo permanente a società a capitale interamente pubblico, sempreché ricorrano le condizioni di dipendenza gestionale e finanziaria dagli enti pubblici titolari dei servizi (affidamento *in house*); oppure a società a capitale misto pubblico-privato. Pertanto, nel corso dell'affidamento transitorio, il passaggio a regime potrebbe attuarsi nella forma *in house* purché UNIDRA assuma il profilo richiesto.

- servizio trasporti pubblici. Regolato dalla normativa generale ad integrazione del D.Lgs. 422/1997 (decreto "Burlando") e dalla L.R. 45/1998; va peraltro annotato che è stata approvata la L. 15 dicembre 2004, n. 308 (Delega al Governo per il riordino, il coordinamento e l'integrazione della legislazione in materia ambientale e misure di diretta applicazione) che sottrae al regime generale il settore del TPL rinviandone la disciplina al D.Lgs. 422/97 e successive modificazioni. Non è pertanto applicabile la normativa dello scorporo tra proprietà e gestione/erogazione del servizio.

Al momento attuale, la gestione del servizio è attuato come segue:

- per quanto riguarda il servizio interurbano (per ASSM, la sola linea Tolentino-Serrapetrona), viene svolto dalla STM, società consortile a r.l., cui ASSM partecipa con quota 0,27%, tramite contratto di servizio tra Regione e STM stessa;
- per quanto riguarda il servizio urbano (342.000 km contro i 20.000 km del servizio interurbano), viene svolto in A.T.I. tra ASSM e CONTRAM SpA, tramite contratto di servizio tra Comune di Tolentino e CONTRAM.

La Regione Marche, in attesa della conclusione della discussione in Parlamento del DDL in materia ambientale, aveva prorogato al 30/6/2004 il termine per l'avvio delle procedure di gara per l'affidamento dei servizi, previsto al 31/12/2003 dalle norme di settore. Successivamente con LR 21 ottobre 2004 n. 22 ha fissato il termine di risoluzione di diritto dei contratti di servizio al 31/12/2005.

A seguito di ciò l'ASSM ha richiesto al Comune di procedere, in occasione della nuova stipulazione del contratto di servizio per il trasporto urbano proposto dal CONTRAM, all'adeguamento della scadenza dal 30/06/2005 al 31/12/2005.

- servizi terme ed acqua minerale. Esula dai servizi pubblici locali. Si tratta piuttosto di attività economiche dell'ente locale e pertanto le modalità di affidamento sono regolate dalle norme sugli appalti di servizi: l'affidamento, derivato dall'antica municipalizzazione dei servizi, appare comunque legittimo anche alla luce delle norme attuali, in quanto l'ASSM può ritenersi soggetto in possesso dei requisiti indicati dalla sentenza del Consiglio di Stato n. 5316 del 18/9/2003.

E' opportuna la sottoscrizione di un contratto di servizio con il Comune di Tolentino.

- servizio farmacia. Esula dai servizi pubblici locali. Si tratta piuttosto di attività economica dell'ente locale e pertanto le modalità di affidamento sono regolate dalle norme sugli appalti di servizi: l'affidamento diretto attuato a suo tempo dal Comune di Tolentino e disciplinato da apposito contratto di servizio dell'ente locale (la delibera di affidamento era basata sull'art. 113 bis) appare comunque legittimo anche alla luce delle norme attuali, in quanto l'ASSM può ritenersi soggetto in possesso dei requisiti indicati dalla sentenza del Consiglio di Stato n. 5316 del 18/9/2003.

Da notare che la titolarità del servizio è stata mantenuta in capo all'ente locale.

- servizio illuminazione pubblica. Esula dai servizi pubblici locali. Si tratta piuttosto di attività economica dell'ente locale e pertanto le modalità di affidamento sono regolate dalle norme sugli appalti di servizi. Dal momento che attualmente esiste solo una convenzione con il Comune di Tolentino risalente al 1995, è possibile, secondo quanto detto per i servizi precedenti, procedere legittimamente all'affidamento diretto ai sensi del regolamento comunale sull'esternalizzazione dei servizi, disciplinato da apposito contratto di servizio (una bozza è già stata esaminata dal CdA dell'ASSM che ha convenuto di approvare la parte normativa, già sottoposta al Comune per l'esame da parte degli uffici competenti mentre deve essere ancora definito il contenuto economico). E' opportuno che la proprietà degli impianti rimanga all'ente locale.
- servizio gestione calore. Esula dai servizi pubblici locali. Si tratta piuttosto di attività economica dell'ente locale e pertanto le modalità di affidamento sono regolate dalle norme sugli appalti di servizi. Il Comune ha proceduto all'affidamento mediante delibera di giunta n. 302 del 12/11/2004 ai sensi del regolamento per l'esternalizzazione dei servizi approvato con delibera di consiglio comunale n. 59 del 18/10/2004 sottoscrivendo con l'ASSM il relativo contratto di servizio.
- servizio parcheggi (aree di sosta a pagamento). Esula dai servizi pubblici locali. Si tratta piuttosto di attività economica dell'ente locale e pertanto le modalità di affidamento sono regolate dalle norme sugli appalti di servizi. Il Comune ha proceduto all'affidamento mediante delibera di giunta n. 344 del 10/12/2004 ai sensi del regolamento per l'esternalizzazione dei servizi approvato con delibera di consiglio comunale n. 59 del 18/10/2004 sottoscrivendo con l'ASSM il relativo contratto di servizio.

Nel prospetto allegato sono riepilogate schematicamente le implicazioni della normativa vigente con riferimento ai vari settori di appartenenza dell'ASSM SpA.

Il panorama italiano e le scelte delle altre aziende di servizi

In tempi recenti si è assistito ad una forte crescita delle alleanze ed aggregazioni coinvolgenti le imprese pubbliche locali, le cosiddette “local utilities”. Le alleanze tra di esse sono finalizzate ad unire il know-how e il potere contrattuale in una o più aree di business al fine di sviluppare sinergie ed economie di scala, incrementando la massa critica, recuperando efficienza e rafforzando il presidio territoriale. Tali alleanze possono tradursi in accordi, joint venture o costituzione di un nuovo soggetto. Le diverse forme possono, tuttavia, essere ricondotte a due tipologie principali:

- accordi cooperativi di tipo consortile: in questi, la spinta all’unione è prudente in quanto non coinvolge in modo irreversibile i partecipanti, i quali non perdono la propria autonomia ed identità. Vengono sfruttate le sinergie derivanti dalla messa in comune di determinate attività quali gli approvvigionamenti, l’assistenza alla clientela o il marketing in un’apposita società mantenendo immutate le modalità di gestione delle singole aziende, la loro autonomia e le compagini azionarie. Questa forma, che ha preceduto la successiva, viene ormai abbandonata nelle alleanze più recenti in quanto giudicata insufficiente a produrre alti gradi di efficienza e competitività;
- aggregazioni ed integrazioni tra le imprese, anche attraverso la creazione di nuove società, spesso secondo modelli a *holding*, nei quali si possono avere diverse configurazioni, anche alla luce della recente legislazione che ha previsto la separazioni tra proprietà e gestione delle reti da un lato ed erogazione del servizio dall’altro, e che consente di articolare le alleanze secondo diverse modalità raggruppabili in due principali alternative:
 - una società che opera con una logica unitaria, in quanto derivante dalla fusione delle “local utilities” coinvolte nell’operazione;
 - una società con funzioni operative che, per le imprese partecipate, svolge una o più attività tramite una struttura centralizzata per i servizi comuni e nuclei operativi periferici o, in caso di più ampie aggregazioni, tramite più società di scopo.

Il panorama italiano delle Aziende di servizi offre diversi esempi di strategie e di soluzioni ormai già arrivate in porto. Se ne citano alcuni:

- le grandi aziende energetiche, AEM di Milano - ASM di Brescia - ACEA di Roma, hanno realizzato alleanze all’estero con società produttrici di energia elettrica (la svizzera ATEL, la spagnola ENDESA, la belga ELECTRABEL) per integrare la loro peculiarità di forti produttori nazionali di energia elettrica con una nuova capacità di importatori (acquisto e vendita di energia in ambito europeo: è quello che si chiama “trading” e che è l’unica via per non perdere l’attività di vendita nel nuovo regime di “borsa” internazionale dell’energia); le prime tre stanno inoltre sviluppando un’intesa con la EDISON, con la quale hanno già legami societari nelle ex GEN.Co. vendute dall’ENEL, al fine di creare un polo alternativo all’ENEL stesso ed affrontare concretamente la liberalizzazione del settore.
- alcune Aziende pluriservizi di grandi dimensioni - ACEA di Roma e AMGA di Genova – hanno intrapreso la strada delle acquisizioni totali o parziali di altre aziende minori per estendere la loro attività su altri mercati regionali dove faranno valere la loro “legge” al momento delle gare. In particolare l’AMGA, dopo l’acquisizione di partecipazioni nelle Aziende di Asti, Mondovì, Vercelli, Monza, è entrata nelle Marche acquisendo una quota dell’ASPEA di Osimo e successivamente, a seguito della fusione in ASTEA di ASPEA e AST, della holding generata da tale operazione;
- le aziende pluriservizi di media dimensione hanno creato forti aggregazioni, realizzando fusioni e nuove società di gestione per conseguire sinergie, razionalizzazioni organizzative e riduzione dei costi generali (ad esempio: le Aziende di *Trieste, Udine e Gorizia* nel Friuli-Venezia Giulia; le Aziende di *Como* e di *Bergamo* quelle di *Cremona, Lodi, Pavia e Mantova* in Lombardia; le

Aziende di Asti, Mondovì, Novi Ligure, Vercelli in Piemonte; le Aziende di Reggio Emilia, Parma e Modena in Emilia; le Aziende di Firenze, Prato, Pistoia, Empoli in Toscana): prima fra tutte l'aggregazione realizzata in Emilia-Romagna con la costituzione della più grande pluriservizi italiana - energia, servizi idrici, ambiente, HERA SpA, nella quale sono confluite per ora le aziende di Bologna, Imola, Cesena, Ravenna, Forlì e altre 6 minori, ma che ha attirato nella sua area anche l'ASPES di Pesaro, la maggiore multiservizi delle Marche, della cui compagine societaria è entrata recentemente a far parte.

Il panorama delle aziende di servizi nelle Marche

Guardando più da vicino il panorama marchigiano, nel quale si è già annotato l'ingresso di AMGA di Genova in ASTEA e di HERA in ASPES, occorre sottolineare che le citate operazioni risentono della mancanza di concrete iniziative di aggregazione nella nostra Regione, divisa più delle altre dai localismi e stranamente incapace di mettere imprese in "rete" solo nell'ambito del settore pubblico.

Nel corso del 2004 si è però avviato un progetto regionale di ampio respiro cui stanno partecipando praticamente tutte le società pubbliche marchigiane ancora prive di partners industriali extra-regionali e cioè: APM di Macerata, ASSM di Tolentino, ASSEM di San Severino M., ATAC di Civitanova M., Castelfidardo Servizi di Castelfidardo, CIIP e Vettore di Ascoli Piceno, Multiservizi di Ancona (derivante dalla fusione di Gorgovivo e CISco Acque), Tennacola di S. Elpidio a Mare. Il disegno strategico che caratterizza il progetto è la creazione di un modello di riorganizzazione industriale di tipo funzionale tramite la costituzione di una federazione di aziende che, privilegiando sia l'autonomia territoriale che il mantenimento dei marchi e senza coinvolgere strategicamente gli Enti locali proprietari che continuano a mantenere la governance delle società parteciate, realizzi l'efficientamento di alcune aree aziendali attraverso la condivisione di funzioni comuni e la conseguente fruizione delle economie di scala tramite la centralizzazione di alcuni servizi: l'attuale avanzamento dello studio, affidato alla LUEL – Laboratorio Utilities & Enti Locali e alla Banca delle Marche, prevede un processo graduale di aggregazione di funzioni accomunabili attraverso la traslazione in una società consortile, condivisa tra le società operative, di attività, funzioni o altre parti comuni delle rispettive attività gestionali.

Le strategie dell'ASSM

L'attuale situazione gestionale dell'ASSM SpA e le sue prospettive di sviluppo a breve – medio termine devono tener conto di alcuni tratti essenziali:

- ◆ l'ASSM è una *multiutility* di medie dimensioni (26.005.200 di euro di capitale sociale; circa 13.000.000 di euro di fatturato; partecipazione del Comune di Tolentino e, in quote minime, di altri 5 Comuni limitrofi), che esprime il suo *core business* nei servizi a rete - energia elettrica/metano/servizi idrici - e che sviluppa sinergie ed efficienza tramite l'impiego della propria struttura organizzativa anche in altri servizi (illuminazione pubblica, trasporti pubblici urbani, terme, farmacia), di utilità per la comunità locale di Tolentino;
- ◆ l'avvio dei processi di liberalizzazione dei servizi pubblici locali e la contrazione delle tariffe dovuta all'intervento dell'Autorità di settore hanno determinato una rilevante riduzione dei margini operativi nei settori energetici accompagnata da una richiesta di miglioramento della qualità di servizio da parte delle Autorità di settore e degli utenti, tale da comportare aumenti di costi di struttura ad impatto tanto maggiore quanto minori risultano le dimensioni aziendali. E' pertanto indispensabile che l'ASSM faccia convergere le migliori energie, in termini di risorse organizzative e finanziarie (investimenti), sul proprio *core business* che è, fuori d'ogni dubbio, costituito dai servizi energetici stessi.

Per tracciare gli obiettivi di sviluppo dell'ASSM in proiezione futura, occorre considerare i passi più significativi compiuti recentemente, di seguito alla trasformazione in SpA (1/1/2001), e così compendati:

- *vendita dei prodotti energetici (gas ed energia elettrica)*. Il processo di liberalizzazione del settore energetico, più veloce quello del gas e più graduale quello dell'energia elettrica, hanno imposto ai distributori di creare soggetti separati per la vendita sul mercato libero: ASSM è stata parte attiva nella creazione di *Prometeo SpA* (anno 2002), cui partecipa, unitamente ad altre Aziende pubbliche e alla Edison Energia, per una quota del 3,84% proporzionale alla sua utenza; attualmente alla società, formata per la sola vendita del gas, è stata affidata anche l'attività di vendita dell'energia elettrica agli utenti del mercato libero. La prerogativa determinante posseduta da Prometeo, che rende prevedibile un suo positivo sviluppo, è la capacità, per dimensioni di bacino d'utenza e per composizione societaria (Edison è dotata di propria produzione in entrambi i settori energetici), di approvvigionarsi sul libero mercato a prezzi competitivi.
- *partecipazione ad una società territoriale per la gestione del servizio idrico integrato ex L. 36/94*. Nel corso del 2003 ASSM ha costituito, unitamente ad ASSEM SpA di San Severino M. e Valli Varanensi SpA di Camerino una società consortile a r.l. e quote paritarie di partecipazione (UNIDRA), che ha già ricevuto formalmente (anche se la fase operativa tarda ad avviarsi) l'affidamento della gestione del S.I.I. dall'A.T.O. 3 per una parte del territorio: l'avvio della gestione determinerà necessariamente il distacco del personale attualmente operante in ASSM per i servizi idrici e la messa a disposizione del nuovo gestore degli impianti e delle reti relative.

Si consideri inoltre che la riduzione dei margini di redditività dell'attività di distribuzione dei prodotti energetici per la contrazione delle tariffe dovuta all'intervento dell'Autorità di settore (l'effetto sulle tariffe elettriche si è avvertito pesantemente su tutti i distributori ad iniziare dal 2001), richiede che l'ASSM faccia convergere le migliori energie, in termini di risorse organizzative e finanziarie (investimenti), sul proprio core business che è, fuori d'ogni dubbio, costituito dai servizi energetici stessi (distribuzione dell'energia elettrica e del gas metano), con particolare attenzione al ruolo storico dell'ASSM come produttore di energia elettrica da fonti rinnovabili.

I programmi di sviluppo dell'ASSM SpA andranno pertanto diretti a:

- **consolidare il proprio ruolo di distributore di servizi a rete**. Con le azioni già attuate, del resto in adempimento a norme di legge, la configurazione dell'ASSM è oggi caratterizzata dall'accentuazione del ruolo di *distributore* dei servizi a rete - elettricità, gas, servizi idrici (questi ultimi tramite la partecipazione a UNIDRA). In tale contesto, gli obiettivi gestionali devono essere mirati a:
 - una forte azione sul tessuto organizzativo aziendale, anche con acquisizione della certificazione di qualità, per il conseguimento dei livelli di qualità del servizio richiesti dalle Autorità;
 - una ricerca di soluzioni per il contenimento dei costi operativi e di struttura, anche in forma innovativa quali l'aggregazione con altre aziende pubbliche del territorio marchigiano per la creazione di servizi comuni o fruizione dei servizi di aziende di maggiori dimensioni. Non c'è dubbio che, a tal riguardo, l'integrazione con l'ASSEM SpA di San Severino Marche, dotata dei tre servizi a rete e confinante per territorio, nonchè investita da difficoltà gestionali simili a quelle dell'ASSM, rappresenti un primo obiettivo cui puntare per ottenere vantaggi immediati, in attesa dei risultati del già avviato progetto per un'ampia aggregazione di aziende pubbliche marchigiane.
- **esercitare efficaci strategie di marketing in qualità di venditore di prodotti energetici**. Tramite un'attiva partecipazione a *Prometeo SpA*, la direzione strategica ASSM deve svolgere al meglio il proprio ruolo di *venditore*, concorrendo ad individuare e promuovere le più incisive azioni commerciali per conquistare sempre più larghe quote di mercato nella vendita di energia elettrica e gas metano sul libero mercato, nonchè a richiedere il massimo apporto al partner industriale privato (Edison Energia SpA).

- **sviluppare nuove iniziative in qualità di produttore di energia elettrica, da fonti rinnovabili o da impianti ad alta efficienza.** Sia per l'elezione naturale derivante dalla sua storia aziendale, sia per l'importanza sempre maggiore delle energie rinnovabili nel quadro regionale/nazionale e per il conseguente sviluppo previsto per gli incentivi agli investimenti nel settore (per primi i "certificati verdi"), il ruolo dell'ASSM come *produttore di energia elettrica da fonti rinnovabili*, attività anch'essa a forte contenuto tecnologico, dev'essere ulteriormente rafforzato con nuove iniziative di investimento da condurre anche tramite *partnerships* con altri soggetti dotati di convenienti capacità di investimento; contestualmente vanno perseguite, dove esistano opportunità (v. Cartiera di Tolentino), iniziative per la realizzazione congiunta con industrie locali di impianti ad alta efficienza energetica (cogenerazione).
- **svolgere nuovi servizi per conto del Comune di Tolentino e degli altri Comuni soci.** L'ASSM può essere valorizzata maggiormente, ottimizzando l'impiego delle sue risorse nel campo della progettazione e dell'operatività nell'esercizio degli impianti, se i Comuni soci le conferiranno, tramite procedura di affidamento diretto *in house*, attività da svolgere per loro conto a fronte di ricavi tariffari o adeguati corrispettivi: dopo la *farmacia*, la *gestione calore* degli edifici comunali e i *parcheggi a pagamento*, tutti affidati ad ASSM dal Comune di Tolentino, quest'ultimo ha ora all'esame l'affidamento dell'*illuminazione pubblica* con una formula "tutto compreso", ma in futuro potranno essere presi in considerazione anche la *manutenzione del verde pubblico*, la *manutenzione degli edifici comunali*, la *gestione di impianti sportivi, teatri* ecc.. Per quanto riguarda gli altri 5 Comuni limitrofi, l'ASSM avanzerà quanto prima proposte riguardanti la *gestione calore* e l'*illuminazione pubblica*.
- **rilanciare il comparto "salute e benessere".** Ciò deve comprendere da un lato lo sviluppo dell'attività termale in campi sinergici a quelli tradizionali con proiezione più marcata verso le nuove frontiere del benessere, ricercando soluzioni che compensino la mancanza di residenzialità e di incentivazione turistica (per l'esigenza di investimenti ad alto rischio d'impresa e l'impronta più nettamente commerciale assunta dall'attività, si è da tempo prospettata la costituzione di una società pubblico-privata con operatori del settore); dall'altro lato l'espansione dell'attività della farmacia comunale mediante nuove iniziative per aumentare l'afflusso della clientela.
- **rivedere la collocazione del servizio di trasporto pubblico urbano.** Occorre ricercare per questo settore, eventualmente aggregando il servizio parcheggi con l'intento di ridurre il deficit complessivo del comparto mobilità, una diversa soluzione di gestione, con accorpamento a realtà territoriali omogenee per la razionalizzazione e l'ottimizzazione delle risorse su scala più ampia.
- **introdurre proposte a sfondo commerciale nei confronti dell'utenza.** Sulla base del rapporto esistente con gli utenti dei servizi a rete, potranno essere proposti servizi aggiuntivi sull'esempio di iniziative già avviate positivamente da altre Aziende multiservizi di maggiori dimensioni, quali:

 - servizi post-contatore: sono diretti alle verifiche/riparazioni degli impianti interni degli utenti effettuate da artigiani convenzionati che vengono coordinati dall'Azienda distributrice;
 - servizi informatici: vengono forniti da società del settore telecomunicazioni che utilizzano, per conseguire alte velocità di trasmissione, vettori ad alta efficienza come le fibre ottiche posate sulla rete di canalizzazioni interrato messe a disposizione dalla società di distribuzione degli altri servizi a rete (ASSM dispone già di alcuni collegamenti in fibra ottica che potranno servire allo scopo);
 - commercializzazione di prodotti ad alta efficienza energetica: alcune aziende distributrici, normalmente tramite società di scopo controllate, offrono agli utenti, per promuovere il risparmio energetico, prodotti particolari quali lampade ad alta efficienza, pentole con fondo superconduttore ecc.
 - commercializzazione di apparecchi domestici che incentivano l'utilizzo dell'acqua potabile: da realizzarsi tramite accordi commerciali con costruttori di apparecchi che rendono più appetibile l'acqua potabile distribuita mediante dechlorazione, refrigerazione e gasatura.

L'analisi per singolo servizio, esposta qui di seguito, fornisce ulteriori elementi per la programmazione di interventi più mirati.

elettricità - produzione

La recente approvazione del *PEAR – Piano Energetico Ambientale Regionale* rende opportuno valutare le singole iniziative che un soggetto pubblico come l'ASSM intende assumere nei settori interessati inserendole nel quadro degli indirizzi generali del Piano stesso. Questi possono essere compendati in tre "assi" principali, che si ispirano alle logiche della riduzione del prelievo di risorse naturali, dell'utilizzo innovativo delle energie rinnovabili e di una forte dose di innovazione tecnologica e gestionale specie nel settore industriale:

- *risparmio energetico ed efficienza negli usi finali*: tramite una revisione delle modalità costruttive in edilizia che dovranno essere recepite nei Regolamenti comunali, dovranno essere adottate tecniche di risparmio energetico, di sfruttamento dell'energia solare e di edilizia bioclimatica; tramite l'entrata in vigore dei decreti sull'efficienza energetica (DM 24/4/2001) verrà creato il mercato dei "titoli di efficienza energetica" (*certificati bianchi*) che incentiveranno progetti di risparmio energetico da parte degli operatori del settore; tramite campagne di sensibilizzazione dirette ai consumatori finali verranno promossi comportamenti "virtuosi" nel risparmio di energia elettrica negli ambiti domestico, commerciale ed industriale;
- *impiego delle energie rinnovabili*: vengono in particolare individuati i ruoli fondamentali, riguardo al contributo ottenibile per ragioni tecniche ed economiche, della produzione di energia elettrica da biomasse e da fonte eolica; in secondo luogo, della generazione idroelettrica e di quella solare-fotovoltaica; viene anche sottolineato il ruolo della gestione dei rifiuti, secondo un processo che si svolga dalla prevenzione e riutilizzo/riciclaggio al recupero energetico tramite termovalorizzazione e produzione di e. e. da biogas di discarica;
- *capacità di generazione di energia elettrica*: nell'obiettivo di medio termine di raggiungimento del pareggio elettrico regione per regione, viene individuata quale tecnologia prioritaria la produzione elettrica da generazione distribuita e cogenerazione: riguardo a quest'ultima vanno privilegiati impianti di piccola-media taglia dimensionati per aree industriali omogenee, ricalcando il modello dei distretti industriali, nei quali gli imprenditori, insieme ad istituzioni ed Enti Locali, giochino un ruolo di produttori di energia oltre che di consumatori.

Occorre infine evidenziare che, nel quadro del *PEAR*, si dovranno inserire i *Piani Energetici Provinciali* (alle Province sono affidate le competenze in materia di promozione delle fonti rinnovabili e del risparmio energetico) e i *Piani Energetici Comunali*, cui sono tenuti i Comuni con popolazione superiore a 50.000 abitanti.

Le iniziative in campo energetico che l'ASSM si propone tengono evidentemente conto della sua storia, che risale agli anni pionieristici della prima applicazione dell'energia elettrica alle attività civili ed industriali e caratterizza l'Azienda locale, nell'ambito delle multiservizi di piccola dimensione, per le sue iniziative nel campo della produzione di energia elettrica: questa resta ancora il *core business* di elezione e il settore nel quale può meglio esprimersi il know how aziendale.

Le principali strategie prevedibili nel breve-medio periodo, che richiederanno impegno e continuità negli investimenti nonché innovazione anche nelle scelte di carattere gestionale, possono così essere individuate:

- *generazione idroelettrica*: nell'ambito delle energie rinnovabili, costituisce il settore produttivo nel quale l'ASSM può esprimere al meglio le capacità e il know how interni maturati nella prolungata esperienza di esercizio dei suoi impianti. I programmi futuri prevedono in primo luogo il consolidamento e l'eventuale potenziamento delle centrali di Ributino e Pianarucci, con la loro completa automazione e gli interventi straordinari necessari per la restituzione delle migliori condizioni alle opere idrauliche maggiormente obsolete; in secondo luogo, la realizzazione di ulteriori mini-impianti di produzione che utilizzino le potenzialità residue esistenti al margine degli impianti in servizio. Per la concretizzazione di tali programmi, richiedenti notevoli risorse finanziarie e di investimento, accanto alla ricerca di finanziamenti in

- ambito regionale o provinciale, è opportuno che vengano prese in considerazione anche ipotesi di partner-ship con altri operatori energetici (costruttori di impianti; altri produttori);
- *generazione di e. e. con impiego di altre energie rinnovabili*: nel settore dell'*energia eolica*, le possibilità sono offerte dalla collaborazione con l'ASSEM per lo sfruttamento dei siti individuati nel Comune di San Severino M. (è già iniziato uno studio di fattibilità condotto dall'ASSEM in collaborazione con una società specializzata del gruppo Edison) o con i Comuni di Caldarola e Serrapetrona, che anch'essi possiedono siti potenzialmente favorevoli; nel settore dell'*energia solare-fotovoltaica*, data l'incertezza di destinazione di incentivi a tale settore da parte dello Stato e dalla Regione, senza i quali non esistono garanzie di rientro dell'investimento in tempi ragionevoli, si possono ipotizzare impianti sperimentali di modesta dimensione a servizio di utenze lontane dalla rete elettrica di distribuzione; nel settore dell'*energia da biomasse*, le possibilità di sviluppo sono legate ad un'ipotesi, ancora da verificare dal punto di vista normativo e tecnico-economico, di sfruttare presso l'impianto di depurazione liquami provenienti da allevamenti di operatori locali per produrre biogas; infine, nel settore dell'*energia da rifiuti*, esiste un'opportunità per l'ASSM di procurarsi un ruolo attivo nell'eventuale realizzazione di un nuovo impianto di termovalorizzazione o di ampliamento dell'esistente da parte del CONSMARI;
 - *produzione di energia elettrica e calore con centrale di cogenerazione*: è all'esame preliminare la possibilità di realizzare un impianto impiegante tale tecnologia a seguito di uno specifico accordo con la Cartiera Tolentino srl; l'energia elettrica prodotta verrebbe utilizzata in quota da entrambi i partners, come anche il calore, sotto forma di vapore o acqua calda (per gli usi tecnologici, da parte della Cartiera; per teleriscaldamento verso utenze a distanza ridotta rispetto all'ubicazione dell'impianto, da parte dell'ASSM);
 - *risparmio energetico tramite produzione di calore da fonte solare*: nell'ambito della gestione degli impianti di riscaldamento e produzione di acqua calda sanitaria degli edifici comunali, è allo studio l'eventuale realizzazione di impianti ad energia solare integrati con gli esistenti, con il fine di limitare i consumi di combustibile fossile; ciò anche in considerazione dei particolari incentivi previsti per le iniziative nel settore da parte degli Enti locali sui propri beni;
 - *campagne di promozione del risparmio energetico*: una tale iniziativa, da condurre in collaborazione con le Amministrazioni comunali dei Comuni soci, dovrebbe interessare i comparti nei quali, secondo i dati noti a seguito di specifici studi di settore, sono conseguibili i maggiori potenziali di risparmio (riscaldamento dell'acqua, condizionamento dell'ambiente, trasmissione a motore elettrico, elettrodomestici, apparecchi di illuminazione) e dovrebbe essere rivolta, con criteri di informazione diversificati, all'ambito domestico, a quello commerciale e a quello industriale.

elettricità – distribuzione e vendita

A seguito della progressiva attuazione del D.Lgs. 79/99, l'attività di distribuzione va separandosi da quella di vendita: quest'ultima è ormai entrata completamente nel mercato libero per quanto riguarda gli utenti diversi dai domestici (l'Autorità ha progressivamente ridotto la soglia di "idoneità" dei clienti finché, dall'aprile 2004, l'acquisto di energia elettrica è stato liberalizzato per tutte i clienti di questa tipologia), mentre le utenze domestiche diverranno "idonee" dal 1 luglio 2007.

Per quanto riguarda l'attività di distribuzione, la progressiva riduzione delle tariffe ha determinato un vero e proprio crollo dei ricavi e quindi, non potendosi agire in modo determinante sui costi (in gran parte fissi per mantenere la richiesta qualità del servizio), della redditività del servizio. Sui due fronti, rispettivamente la distribuzione e la vendita, occorre pertanto:

- contenere al massimo i costi di distribuzione, ottimizzando l'organizzazione interna con l'aumento della produttività delle squadre negli interventi sull'utenza (allacci, subentri ecc.) e concludendo rapidamente la ristrutturazione delle reti Mt e bt in modo da limitare gli interventi su guasto e diminuire il fattore di perdita;
- disporre di strutture commerciali di acquisto sul mercato libero, in modo da poter proporre ai clienti "idonei" prezzi competitivi e aumentare i margini nell'attività di vendita, al momento praticamente nulli dati i prezzi di acquisto elevati. Al riguardo è stato, nel corso del 2004, ampliato l'oggetto sociale di PROMETEO che ha iniziato ad operare nel *trading* dell'energia

elettrica, sfruttando in modo sinergico i vantaggi dei “contatti” già in atto con la clientela per la vendita del metano: il fornitore di energia elettrica, per la *partnership* già esistente con EDISON, dotata di un notevole parco di produzione, è individuato nella sua società operativa *EDISON Energia* già operativa nel mercato marchigiano, che trasferirà a PROMETEO i suoi clienti. Gli accordi commerciali in PROMETEO prevedono un rientro economico per i soci dotati di servizio elettrico (oltre EDISON, anche ASSM ed ASSEM) tramite contratti di servizio per prestazioni commerciali.

gas metano – distribuzione e vendita

L'attività di *distribuzione*, come per l'energia elettrica, non offrirà margini considerevoli e quindi occorre migliorare l'organizzazione interna per un contenimento dei costi di esercizio e manutenzione: ciò anche per acquistare la maggiore competitività possibile in vista delle note scadenze del 2008. L'estensione ulteriore della rete in zone ad utenza rarefatta è condizionata al rientro dell'investimento: a tal riguardo il CdA ha approvato un apposito regolamento con il quale viene determinato il contributo da versare da parte degli utenti che richiedono il servizio, sia nel caso di finanziamento parziale del Comune, sia in mancanza di quest'ultimo.

L'attività di *vendita*, come si ricorda, è stata separata dalla distribuzione con un'iniziativa di aggregazione con altre società pubbliche e private conclusasi con la costituzione della PROMETEO SpA: l'attività della nuova società si è avviata nel 2002 con l'obiettivo di operare su tutto il mercato marchigiano e ha raggiunto nel 2003, per merito del conferimento dei rami d'azienda da parte dei soci pubblici, un notevole volume operativo e un promettente risultato di esercizio, che sono stati consolidati nel 2004. Occorre peraltro che la società rafforzi la sua penetrazione commerciale specie nei riguardi della clientela industriale, anche tramite l'offerta combinata *metano - energia elettrica* e venga adeguatamente sostenuta da una politica di approvvigionamento a costi ridotti da parte del socio EDISON, in modo da risultare più competitiva nei confronti dei concorrenti più agguerriti che si sono già presentati sul mercato marchigiano, primo fra tutti l'ENEL GAS.

gestione calore

Il risultato del primo esercizio, iniziato con il gennaio 2005, non potrà essere di rilievo sotto l'aspetto della redditività in quanto, oltre ad aver dovuto affrontare i problemi di avviamento dell'attività e di formazione del personale, si è verificato un consumo anomalo di metano per il funzionamento delle centrali termiche, dovuto al perdurare di basse temperature nella stagione invernale: sono stati peraltro effettuati tutti gli interventi previsti per il monitoraggio degli impianti e la loro messa a punto per l'ottimizzazione del rendimento. Le prospettive di miglioramento della redditività sono legate, secondo quanto previsto dal contratto di servizio, agli interventi di risparmio energetico da progettare nel corso dell'anno sugli impianti di maggiori dimensioni.

servizio idrico integrato

Con l'affidamento a UNIDRA della gestione del servizio idrico per una parte del territorio dell'Ambito, seppure in regime transitorio, è iniziato un processo che, secondo gli indirizzi della stessa Autorità, dovrebbe concludersi con un affidamento diretto definitivo a 30 anni e, se possibile, la creazione di un unico gestore tramite unificazione dei tre iniziali. L'ASSM dovrà pertanto, da ora all'inizio operativo della gestione, definire le modalità di separazione del relativo ramo d'azienda in modo tale da non provocare dannosi squilibri di gestione: alla perdita dei ricavi del servizio idrico dovrà cioè corrispondere un passaggio ad UNIDRA di tutti i costi, cosa problematica almeno per la quota dei costi del personale di struttura attribuita in ragione dell'impegno assorbito dalla singola gestione.

Allo stato attuale, l'evoluzione dell'affidamento del servizio idrico integrato, a seguito delle delibere dall'assemblea ATO 3 del 10 febbraio e del 20 maggio scorsi, presenta notevoli incertezze per il territorio affidato ad UNIDRA tanto che l'Autorità ha fissato al 1° luglio 2005 l'avvio delle gestioni negli altri 2 sub-ambiti e dilazionato al 1° gennaio 2006 l'avvio della gestione di UNIDRA: ciò per consentire di risolvere le problematiche sollevate dai Comuni montani che non intendono abbandonare il controllo diretto della gestione del servizio idrico, caratteristico del sistema in

economia, e uniformarsi alla nuova tariffa che deriverà dal piano d'ambito. Il superamento delle attuali difficoltà potrà avvenire, secondo gli indirizzi espressi dall'ultima assemblea di UNIDRA, tramite un diretto coinvolgimento delle 27 amministrazioni comunali facenti parte del sub-ambito con la trasformazione della società consortile in società di capitali partecipata dai Comuni stessi, la revisione del piano d'ambito e del connesso piano di investimenti secondo modalità condivise, l'introduzione di un contributo perequativo da versarsi da parte degli altri 2 gestori di sub-ambito, l'individuazione di un'articolazione e di una progressione dei meccanismi tariffari che non penalizzino inizialmente i Comuni montani dotati di tariffe più contenute.

Circa la composizione societaria prevista per UNIDRA, occorre osservare che, in coincidenza con il termine della gestione transitoria fissato per il 31/12/2006, il gestore dovrà comunque assumere la configurazione idonea per un affidamento definitivo (trentennale) *in house* e pertanto la partecipazione diretta dei Comuni alla società verrebbe di fatto solo anticipata.

trasporti

Secondo la normativa di settore, il processo in atto per il bacino di traffico di appartenenza dell'ASSM, denominato "MACERATA 2" nel piano regionale, avrebbe dovuto portare, entro la data del 1/1/2004, all'affidamento ad un unico gestore del servizio extraurbano relativo all'intero bacino, tramite gara da indire da parte della Provincia di Macerata. Anche per il servizio urbano era previsto l'obbligo di gara da indire da parte del Comune di Tolentino.

A seguito di proroga dei termini al 31/12/2005 e degli ultimi aggiornamenti della normativa (le incertezze interpretative circa la possibilità di affidamento *in house* del trasporto urbano si sono risolte negativamente) non sembra esistere alternativa alla gara, sia per l'extraurbano che per l'urbano. Quest'ultima, da predisporre nei prossimi mesi da parte del Comune di Tolentino, potrebbe non trovare concorrenti all'ASSM, data la scarsa remuneratività del servizio. Rimane il dubbio interpretativo, da chiarire quanto prima, se le modalità di gara debbano prevedere un corrispettivo "base" del servizio basato sui prezzi di mercato: in tal caso, data la previsione contenuta nella normativa regionale di obbligo di copertura minima dei costi del servizio, al di fuori dei contributi statali, pari al 35%, e tenuto conto che l'attuale copertura da proventi del traffico è di circa l'11% con tendenza a scendere, il Comune potrebbe trovarsi a corrispondere al gestore il residuo 24%.

La possibilità di conseguire ottimizzazione di risorse e conseguente riduzione dei costi potrebbe ottenersi formando una nuova società tra i soggetti pubblici oggi operanti nel bacino e associati in S.T.M. per il servizio extraurbano con mandataria la capofila CON.TR.A.M. S.p.A.: a tale società potrebbero conferire anche il servizio di trasporto urbano i Comuni appartenenti al bacino stesso che ne sono dotati (segnatamente Macerata, Tolentino e Civitanova, nonché Recanati), così da poter partecipare in modo più competitivo anche alle gare in ambito comunale realizzando economie di gestione per i Comuni medesimi.

gestione aree di sosta a pagamento

Il primo periodo di esercizio, con inizio 15 gennaio, ha consentito di programmare la manutenzione dei parcometri, disciplinare le procedure di controllo del comportamento degli utenti e concertare i rapporti con il Comando della Polizia urbana. La redditività del servizio è stata fortemente condizionata dalla prolungata fase di maltempo nella stagione invernale (le aree sono state per periodi lunghi inagibili a causa della presenza della neve che ha nascosto la segnaletica e rese non controllabili le auto in sosta) e dall'ostruzione provocata dai numerosi cantieri insediati nel centro storico. Peraltro l'attività di controllo è stata intensa e gli utenti hanno percepito la volontà della nuova gestione di assicurare la regolarità del servizio ed il rispetto delle regole.

Nel prosieguo dell'anno, a seguito della recente sistemazione della segnaletica delle aree di sosta attuata di concerto con l'amministrazione comunale, si raggiungerà il regime della gestione e potranno evidenziarsi gli eventuali aspetti critici che ne limitano la redditività.

terme

Le prospettive del servizio termale, anche sulla base degli indirizzi del Ministero della Sanità, sono legate alla progressiva esclusione delle cure termali da quelle assistite dal servizio sanitario

nazionale: il servizio dovrà pertanto ricercare sempre più il suo equilibrio economico e la propria redditività nelle cure a pagamento. Gli indirizzi già intrapresi e gli investimenti effettuati negli ultimi anni sono tutti in tal senso.

In effetti l'azione di acquisizione di clientela per tentarne il trasferimento almeno parziale da cure convenzionate a cure a pagamento è stata ormai svolta, ancorchè abbia portato a perdite negli anni 2000 - 2001 - 2002 per esubero dai budgets convenzionati: occorre a questo punto mettere a frutto quanto "investito" in promozione avendo raggiunto certezze sulle cifre delle cure convenzionate. Occorre pertanto agire contemporaneamente sul fronte dei ricavi e su quello dei costi per conseguire:

- un aumento dei ricavi specie dalle cure a pagamento mediante un graduale e meditato aumento delle tariffe, a seguito di una "ricerca di mercato" su strutture sanitarie assimilabili per tipologia di cure prestate a pari livello qualitativo; inoltre mediante revisione delle quote trattenute dalle parcelle dei professionisti che operano presso la struttura termale, dove queste si rivelassero insufficienti alla copertura delle spese effettive di mantenimento di locali, impianti e attrezzature;
- una contrazione dei costi con particolare riguardo a quelli di *personale* (tramite un programma più rigido nelle assunzioni, ora mirate ad un'utenza più certa, e l'adozione di una migliore organizzazione del lavoro) e di *pubblicità* (promozioni, convegni ecc.); dove ciò risultasse necessario a seguito di un'analisi approfondita dei bilanci parziali di ciascun settore di attività (cure termali tradizionali, cure fisioterapiche, medicina sportiva, estetica ecc.), occorrerà ridimensionare l'attività stessa.

Si ritiene però che tutto ciò non possa risultare sufficiente a garantire un potenziale di sviluppo all'attività quale viene oggi richiesto dal mercato del "benessere fisico". Ai centri termali, specie se la clientela che si rivolgerà ad esso sarà pagante per la maggior parte delle cure, sarà richiesta una qualità di servizi sempre maggiore e non si potrà fare a meno di una struttura ricettiva che renda possibile un soggiorno qualificato ed accogliente: essa costituirà inoltre l'indispensabile riferimento per convegni medici scientifici, sempre più importanti per validare autorevolmente le terapie preventive con le acque termali e le cure sinergiche ed integrative.

Un tale progetto, per la dimensione degli investimenti richiesti, può essere realizzato solo con l'apporto di capitali privati: ciò può essere ottenuto creando una società di gestione delle Terme partecipata da un partner privato dotato di requisiti specifici nel settore alberghiero (la procedura di ricerca, secondo la normativa attuale, dovrebbe svolgersi in forma di pubblica evidenza) oppure raggiungendo un accordo commerciale con il partner, tramite il quale si determini uno scambio di servizi e un'integrazione tra le due gestioni, conservandone titolarità separate. Le modalità di tale percorso dovranno essere armonizzate con una ristrutturazione societaria complessiva dell'ASSM. Infine va ricordata la disponibilità sul mercato dell'Hotel Marche, attiguo allo stabilimento termale e di proprietà della Regione Marche che lo ha recentemente messo in vendita con asta pubblica finora senza esito sulla base di una valutazione iniziale di circa 8.000.000 di euro: sull'acquisto dell'immobile esiste diritto di prelazione, esercitabile nel momento che venga definito un effettivo prezzo di compravendita tramite acquisizione di un'offerta, da parte del Comune di Tolentino, la cui amministrazione ha interessato l'ASSM invitandola ad esprimersi circa un'interesse della società all'acquisizione dell'immobile per destinarlo ad impieghi sinergici con l'attività termale. A tal riguardo, un'apposita commissione formata su iniziativa del CdA., dopo aver analizzato le opportunità di sviluppo di attività para-termali e del benessere (piscina terapeutica connessa con la medicina dello sport, cure del corpo ed estetiche ecc.) che potrebbero essere conseguite dotandosi di nuovi spazi, ha contattato a scopo esplorativo una società attiva nel settore alberghiero per valutare l'ipotesi di un'iniziativa pubblico-privata per un utilizzo della struttura ai fini ricettivi/termali. La sintesi delle conclusioni della commissione evidenzia da un lato l'attuale impraticabilità di un investimento da parte privata data l'eccessiva valutazione dell'immobile cui si aggiungerebbe la spesa necessaria per adeguare la struttura al comfort richiesto per la sua nuova destinazione, e dall'altro l'opportunità di riaffermare il diritto di prelazione da parte comunale in attesa di un'eventuale drastica riduzione del prezzo di vendita, ferma restando comunque in via di principio a possibilità di interagire delle Terme con qualsiasi futuro acquirente/gestore dell'Hotel Marche.

farmacia

La collocazione dell'esercizio farmaceutico affidato dal Comune di Tolentino, in uno dei quartieri a maggiore densità abitativa, appare potenzialmente favorevole ad uno sviluppo del fatturato. Le azioni svolte nel corso del primo anno di esercizio (2004) sono state dirette alla creazione di un nucleo stabile di personale, all'ampliamento della gamma di farmaci disponibili per la clientela e al rinnovo dei contratti d'acquisto, alla dotazione di strumenti informatici idonei ad un'efficiente conduzione. Successivamente, considerata la mancanza di ambulatori medici nella zona servita dalla farmacia comunale, sono state intraprese iniziative per favorirne l'insediamento creando in tal modo condizioni simili a quelle esistenti in altre zone della città servite da farmacie private.

Le azioni ulteriori saranno tutte orientate ad un miglioramento della qualità di servizio, in modo da favorire afflusso di nuova clientela.

acqua minerale

Appare ormai chiaro che l'attività di produzione e commercializzazione dell'*acqua minerale S. Lucia* non ha requisiti di base (per insufficiente portata della sorgente) che la rendano economicamente valida come iniziativa imprenditoriale e va quindi fatta rientrare a puro complemento dell'attività termale, secondo le forme che potranno essere convenute con la Provincia, attuale titolare del potere concessorio. Peraltro investimenti nel settore per impiantare un nuovo stabilimento di imbottigliamento richiedono, come ormai accertato, investimenti di capitali di rischio non compatibili con gli equilibri di una "multiutility" di modeste dimensioni e capacità finanziarie come l'ASSM.

Nel corso degli esercizi 2002 e 2003 si è già operato in modo da:

- limitare l'attività di imbottigliamento al minimo necessario a mantenere l'acqua di S.Lucia in distribuzione per gli utenti delle Terme e per clienti particolari (catene di alberghi che creano un'utile e qualificata diffusione del nome delle Terme);
- impiegare, per tutto il tempo non destinato ad imbottigliare, le 4 unità di stabilimento nell'ambito del magazzino aziendale e delle squadre di distribuzione elettricità/acqua/gas in relazione al turn over e al potenziamento nelle ipotesi descritte al punto relativo al servizio idrico integrato.

Nel corso del 2004 l'attività è stata ulteriormente ridotta e l'obiettivo è quello di portare la perdita a valori coincidenti con la somma dei costi che comunque dovrebbero essere riassorbiti dal bilancio aziendale in caso di completa dismissione dell'attività (costi diretti di personale, quota costi di struttura, ammortamenti). Resta inteso che, nel contempo, potranno essere esaminate altre destinazioni dell'area dello stabilimento che siano utili alla chiusura della gestione minimizzando le perdite o a nuove destinazioni produttive.