



SPECIALE

Utility

Welcome

IL LUNGO CAMMINO VERSO LA LIBERALIZZAZIONE
di Sebastiano Missineo

2

Leader

L'IMPORTANZA DELLE REGOLE
di Eleonora Rambaldi

3

Speciale Utility

IL VALORE DEGLI ACQUISTI

L'INNOVAZIONE COME VANTAGGIO COMPETITIVO
di Marcello Panettoni

5

DIFFONDERE LE BUONE PRATICHE
di Daniele Fortini

6

STANDARDIZZAZIONE È LA PAROLA CHIAVE
di Adolfo Spaziani

7

LA RIFORMA DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI
di Lorenzo Bardelli

8

LA PA CAMBIA VOLTO: IL CASO ETRA
di Eleonora Rambaldi

9

GLI ACQUISTI IN AMSA
di Eleonora Rambaldi

15

GLI APPROVVIGIONAMENTI NELLA NUOVA ATAC
di Manuel Bertin

19

Procurement Specialist

LA GESTIONE DEL RISCHIO NEGLI ACQUISTI
di Giuseppe Stabilini

21

Risorse di Rete

LUNGA VITA AI PC
di Manuel Bertin

25

Buyer's Corner

SUPPLIER SURVEY: MISURARE LA SODDISFAZIONE
DEI FORNITORI
di Cesare Businelli

27

Negoziando

COOPERATIVO O COMPETITIVO?
di Alessandra Colonna

29

Moleskine

IL BUYER GLOBALE
a cura della redazione

30

L'angolo del coach

"DOVE ANDIAMO?"
di Andrea Frausin

30

Prospettiva

LA SFIDA DEI COSTI NELLE "UTILITIES"
di Paolo Mondo

31

L'importanza delle regole



Liberalizzazione e privatizzazione: Giancarlo Cremonesi, presidente di Confservizi, fa il punto su alcuni concetti chiave del processo di apertura al mercato del settore utility.

di **Eleonora Rambaldi**

Acqua, gas, energia elettrica, igiene ambientale, trasporti locali: di questo si occupano, prevalentemente, le aziende che fanno capo a Confservizi, il sindacato di impresa che rappresenta i gestori di servizi di pubblica utilità: "aziende di utility" secondo la denominazione internazionale, o "ex municipalizzate" per chi le definisce in base alla loro storia ed evoluzione.

Evoluzione che ha visto gli enti pubblici abbandonare le logiche di monopolio, trasformarsi in società per azioni, e che vede oggi le stesse SpA – a seguito del decreto legge n. 135 del 25/9/09, noto come "decreto Ronchi" – aprire all'intervento dei privati.

Di tutto questo abbiamo parlato con Giancarlo Cremonesi, presidente di Confservizi, oltre che di Acea SpA e, recentemente, consigliere del CNEL, il Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro.

La trasformazione in SpA, la quotazione in borsa, l'apertura a logiche di mercato: a che punto è il processo di liberalizzazione? In che modo le aziende riescono a confrontarsi con il mercato? Quali sono ancora i punti di attenzione?

Con il decreto Ronchi si è dato senz'altro il via a un processo di accelerazione alla liberalizzazione dei settori pubblici locali. La situazione muta in modo differenziato, a seconda della tipologia di azienda. Nel caso delle società per azioni quotate in borsa, la partecipazione pubblica a tali aziende dovrà scendere sotto il

partecipazione mista, pubblica e privata. I cambiamenti prodotti dal decreto saranno visibili già nei prossimi mesi, soprattutto nell'ambito dei comuni più piccoli che saranno quelli più interessati dalle gare nell'immediato. Siamo ancora in attesa del decreto attuativo, di prossima pubblicazione, ma si può dire fin d'ora che il provvedimento aprirà il mercato a fenomeni di liberalizzazione e concorrenza assolutamente interessanti. Va comunque distinto il concetto di apertura alla concorrenza da quello di privatizzazione: si tratta di due percorsi diversi, che talora possono coincidere ma non necessariamente.

Il decreto Ronchi ha suscitato molte polemiche da parte di chi teme che la privatizzazione introduca logiche di mercato inadeguate a un settore che si occupa di servizi pubblici fondamentali. Qual è la sua visione in merito?

È un fatto innegabile che una maggiore concorrenza



Giancarlo Cremonesi



I cambiamenti prodotti dal decreto Ronchi saranno visibili già nei prossimi mesi, soprattutto nell'ambito dei comuni più piccoli



40% entro il 2013 e sotto il 30% entro il 2015, pena il decadimento delle concessioni in corso. Per le non quotate è prevista – laddove non si sia già svolta – la messa in gara delle concessioni entro il 2011, e anche qui i soggetti partecipanti possono essere società a

porti a un miglioramento nei servizi. È il mercato non vigilato che può portare a disfunzioni, e per questo la qualità dei servizi deve essere garantita da contratti chiari e ben definiti fra committente e gestore, e da una vigilanza sul rispetto delle regole.

Non è tanto importante la quota di partecipazione del settore pubblico a queste aziende, quando il loro ruolo di controllo sulla qualità e sui contratti. Non auspichiamo un "far west", ma un mercato con regole chiare e trasparenti, senza scorciatoie.

Io confido molto nel fatto che le nostra società – particolarmente le più grandi – hanno ormai ottime professionalità e capacità di competere e di fare efficienza. Le sfasature rispetto al mercato, gli atteggiamenti monopolistici stanno ormai scomparendo.

In questo contesto come si configura la nuova Confservizi? Quale mission e quali obiettivi concreti si è posta in questi anni?

Oltre a svolgere opera di rappresentanza delle aziende di servizi pubblici industriali – quindi negoziare, per esempio, i contratti collettivi – il nostro è anche un

Negli ultimi anni le funzioni acquisti delle aziende private hanno vissuto un cambiamento epocale: il valore di una gestione moderna, efficiente ed efficace degli acquisti aziendali è ormai indiscusso, e al manager acquisti si chiedono nuove competenze e si affidano nuove responsabilità. Che cosa è successo nel settore utility in ambito procurement? Quali sono i principi che lo ispirano nel rapporto con i fornitori?

Coniugare l'attenzione alla qualità del servizio con il ritorno sugli investimenti non è cosa semplice. Questa è la caratteristica tipica dell'evoluzione delle nostre società: non siamo più monopolisti, quindi siamo società che devono competere, e in questo senso dobbiamo avere grande attenzione al mercato; inoltre siamo società per azioni, con soci o azionisti pubblici



Io credo che, se vogliamo competere con le aziende private, le regole debbano essere uguali per tutti

ruolo "consulenziale": attraverso gli studi e le ricerche vogliamo promuovere le competenze, la circolazione di idee e soluzioni, gli approfondimenti sulle nuove tecnologie, e gli investimenti comuni. Quest'ultimo aspetto è di grande importanza per le aziende più piccole, che così possono beneficiare dello stesso livello di innovazione delle grandi.

Il processo di fusioni e acquisizioni, tipico di altre realtà internazionali, investe in misura minore la realtà italiana. Per quale motivo?

L'eccesso di individualismo e campanilismo è un tipico male italiano. Le aggregazioni, fondamentali per competere sul mercato globale, faticano a concretizzarsi. Agevolare e incentivare un sistema di alleanze e fusioni è indispensabile per consentire la competizione con le realtà europee che sono già molto avanti, ma anche per fornire un servizio adeguato. In questo senso è importante l'impegno di Confservizi – che attraverso studi, ricerche e analisi di mercato può fare opera di informazione, sviluppo e incentivazione della cultura delle alleanze – ma è importante che anche le amministrazioni pubbliche facciano la loro parte, per esempio con stimoli di tipo fiscale che indirizzino il mercato verso forme aggregative.

che chiedono una remunerazione del capitale investito. Dobbiamo tenere conto di molteplici aspetti, il primo dei quali è che siamo sempre meno "municipalizzate" e sempre più società private con delle regole. Come quella di assegnare la fornitura al miglior offerente, che però non è solo quello che ha fatto il prezzo più basso, ma è piuttosto il fornitore che ha dato garanzie sulla qualità del servizio e sulla sua affidabilità nel tempo.

I processi e le procedure negoziali sono fortemente regolamentate dal cosiddetto "Codice degli appalti" e dalle successive modifiche e integrazioni. Modificherebbe qualcosa in questo ambito?

Io credo che, se vogliamo competere con le aziende private, le regole debbano essere uguali per tutti. È chiaro che noi dobbiamo agire in tutela del cliente-cittadino, e quindi è giusto che i contratti di servizio siano estremamente dettagliati, e che ci sia il coinvolgimento delle associazioni di consumatori. È altresì vero che, se abbiamo gli stessi doveri, dobbiamo godere degli stessi diritti: se si gioca insieme bisogna farlo con le stesse regole, senza situazioni di privilegio per nessuno.

Il convegno Confservizi del 1° luglio farà il punto sulle nuove tecnologie per gli acquisti nel settore utility. Con quale obiettivo?

Credo che sia importante sviluppare cultura su questo tema: soprattutto le piccole aziende possono avvalersi degli strumenti tecnologici per fare acquisti più intelligenti, che assicurino risparmi e qualità al tempo stesso.

Per "decreto Ronchi" si intende il D.L. 25 settembre 2009, n. 135 (*Disposizioni urgenti per l'attuazione di obblighi comunitari e per l'esecuzione di sentenze della Corte di giustizia delle Comunità europee*) pubblicato nella Gazzetta Ufficiale 25 settembre 2009, n. 223 e convertito in legge, con modificazioni, dall'art. 1, comma 1, L. 20 novembre 2009, n. 166. Le norme che riguardano i servizi di pubblica utilità sono contenute nell'art. 15. (v. *l'approfondimento a cura di Utilitatis*, pag.8)

Il decreto Ronchi