

PIANO TRIENNALE DI SVILUPPO ECOSOSTENIBILE

2002 – 2004

ALLEGATO N. 1 - INDIRIZZI PER LA RIORGANIZZAZIONE GESTIONALE DEI SERVIZI PUBBLICI DI RILIEVO PROVINCIALE

La presente Sintesi riassume alcuni dei risultati delle valutazioni condotte da Binnie Black & Veatch relativamente al lavoro di predisposizione delle “Linee Guida per un Progetto di Sviluppo e di Riqualficazione del Sistema di Servizi Locali della Provincia di Pesaro e Urbino”.

1. Quadro generale delle direttrici di sviluppo dei servizi pubblici locali

Il settore dei servizi pubblici locali a rilevanza industriale è oggetto di una “doppia rivoluzione”. Il processo di riforma e liberalizzazione del settore, infatti, sta avvenendo in concomitanza con l’avvento delle nuove tecnologie dell’informazione e delle telecomunicazioni (Internet, fibra ottica, digitale, banda larga, telefonia mobile di terza generazione, ecc.) le quali, da un lato rappresentano una nuova opportunità di business e, dall’altro, trovano ampia applicazione nella gestione stessa dei servizi. In questo scenario in rapida evoluzione, caratterizzato da grande incertezza ma anche da grandi opportunità, le *Utility* del settore, sia in ambito nazionale che internazionale, stanno adottando strategie di trasformazione e sviluppo che, anche se eterogenee e “personalizzate” in funzione della situazione aziendale specifica, sono basate su di una serie di principi “guida” comuni:

1) **Crescita e diversificazione:** quando si verificano concretamente le condizioni di libero mercato, i profitti aziendali nei settori maturi regolamentati (*core-business*) tendono a ridursi in quanto alla concorrenza sulle tariffe ed in quanto ai maggiori investimenti necessari per creare valore aggiunto e soddisfare le esigenze crescenti del consumatore. In questo scenario le *Utility* tendono a crescere di dimensione per sfruttare le economie di scala, ad offrire più servizi “collegati” (*bundling*) ciascuno dei quali se offerto singolarmente sarebbe caratterizzato da margini troppo ridotti, ed a diversificarsi “aggregando” mercati nuovi e con forti potenzialità di crescita.

2) **Specializzazione ed outsourcing:** le *Utility* tendono a specializzarsi nell’acquisizione e gestione del rapporto con il consumatore (*marketing* e *customer service*), nell’acquisto e vendita dei servizi (*trading*) nonché negli aspetti finanziari e strategici. Queste capacità sono virtualmente indipendenti dal tipo di servizio/prodotto e dall’area geografica. Altre

funzioni e competenze che hanno rilevanza operativa locale (ad esempio la manutenzione ed operazione delle opere ed impianti) vengono appaltate con tecniche di *outsourcing*.

3) **Rapporto con il consumatore:** in condizioni di libero mercato il consumatore è in grado di scegliere il proprio fornitore di servizi. Le *Utility*, quindi, devono “conquistare” la propria clientela e per fare ciò devono “imparare” ad avvalersi di tutti i possibili canali e strategie di comunicazione. Le *Utility* devono creare un marchio di mercato (*brand name*) che consenta al consumatore di distinguerli dagli altri fornitori, ed adottare una strategia di comunicazione “interattiva” anche avvalendosi delle nuove tecnologie al fine di personalizzare il servizio ed acquisire informazioni sul consumatore utili per comprenderne le esigenze ed offrire nuovi servizi.

4) **Nuove tecnologie:** le nuove tecnologie dell’informazione (principalmente *Internet* e *GIS*) vengono adottate dalle *Utility* per ridurre i costi e migliorare l’efficienza di funzioni aziendali specifiche (gestione acquisti, magazzino, *customer service*, vendita nuovi servizi, ecc.) e per la gestione delle opere ed impianti. Le telecomunicazioni rappresentano una opportunità di business in quanto alle sinergie attivabili tra gli operatori delle telecomunicazioni ed i gestori di servizi sul territorio (reti in fibra ottica *DWDM*, e torri per telefonia mobile di terza generazione *UMTS*).

5) **Risorse umane aziendali:** nel nuovo scenario di mercato le *Utility* dovranno acquisire nuove capacità e professionalità nei settori del *management*, finanza, *marketing*, *customer care*, *trading*, vendite, *outsourcing*, ecc.

6) **Nuovi operatori (outsiders):** l’apertura dei mercati e l’avvento delle nuove tecnologie consentono l’ingresso di nuovi soggetti i quali, pur non avendo a carico le infrastrutture, hanno in dote il proprio portafoglio clienti (che nel futuro sarà l’*asset* aziendale di maggiore valore). Gruppi attivi nella grande distribuzione, ad esempio, potranno offrire ai propri clienti servizi variabili dalla finanza (mutui), alle assicurazioni, all’energia elettrica, gas, ecc.

In sintesi, la riforma del settore, la rivoluzione tecnologica e la globalizzazione dei mercati ampliano in modo “drammatico” gli scenari di riferimento delle *Utility* con riferimento sia all’area geografica di operazione che ai settori di mercato.

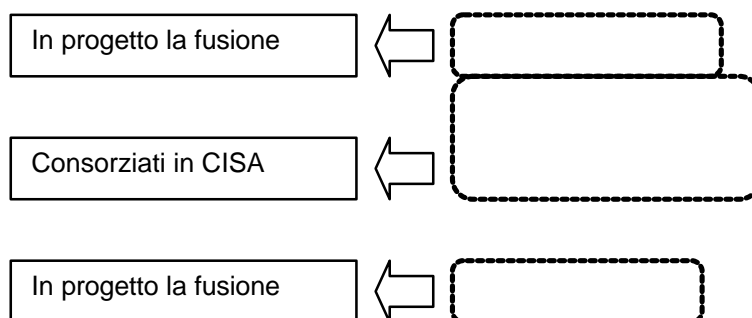
2. Il sistema di servizi pubblici locali nella Provincia di Pesaro e Urbino

Il sistema dei servizi pubblici locali nella Provincia di Pesaro e Urbino è caratterizzato da elevata frammentazione e gestori di modeste dimensioni. Il livello di frammentazione gestionale è variabile in funzione del tipo di servizio e dell'area geografica servita. In estrema sintesi è stato constatato che le gestioni dei servizi gas e trasporti nella fascia costiera sono più strutturate, mentre i settori acqua e rifiuti nell'entroterra sono caratterizzati da maggiore frammentazione. La frammentazione gestionale è in generale sinonimo di inefficienza e bassa qualità del servizio offerto. L'elenco dei gestori con indicazione delle relative quote di mercato è sintetizzato nella Figura 1 seguente.

PRINCIPALI SOGGETTI ATTIVI NEI SERVIZI PUBBLICI	QUOTA DI "MERCATO" PER SERVIZIO (%)									
	Acqua		Gas		Rifiuti (Raccolta)		Rifiuti (Smaltim.)		Trasporti	
	Residenti	Superficie	Residenti	Superficie	Residenti	Superficie	Residenti	Superficie	Residenti	Superficie
Aset Consorzio (Fano)	17,0	4,8	18,2	6,2	29,5	18,6	23,1	7,8	-	-
Megas Consorzio (Pesaro)	26,5	55,4	35,2	58,2	-	-	-	-	-	-
Acquagest Srl (Pesaro)	3,2	9,5	-	-	-	-	-	-	-	-
Montefeltro Servizi SpA (Novafeltria)	-	-	-	-	3,1	6,3	-	-	-	-
Natura SpA (Cagli)	-	-	-	-	9,7	20,8	9,8	25,5	-	-
SIS SpA (Montecalvo in Foglia)	1,6	0,2	-	-	2,3	4,0	11,0	23,6	-	-
AMI Consorzio (Urbino)	-	-	-	-	4,4	7,9	-	-	-	-
Aspes SpA (Pesaro)	40,0	14,7	31,1	9,4	33,5	10,4	35,1	10,5	-	-
AMI Trasporti SpA (Urbino)	-	-	-	-	-	-	-	-	44,3	32,7
Aset Trasporti SpA (Fano)	-	-	-	-	-	-	-	-	32,7	12,3
Comunità Montana A.M. Metauro	-	-	-	-	-	-	11,0	19,8	-	-
Comunità Montana Metauro	-	-	-	-	-	-	9,6	11,6	-	-
Altri	11,7	15,4	15,5	26,2	17,5	32,0	0,4	1,2	23,0	55,0
TOTALE	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Figura 1: Principali Gestori di SPL e relative quote di mercato

I gestori esistenti in Provincia, inoltre, hanno già avviato processi di trasformazione societaria, partecipazioni incrociate e progetti di fusione. In generale tali processi ed iniziative sono state e sono ancora governate da strategie "locali". La mappa delle principali partecipazioni è riportata in Figura 2.



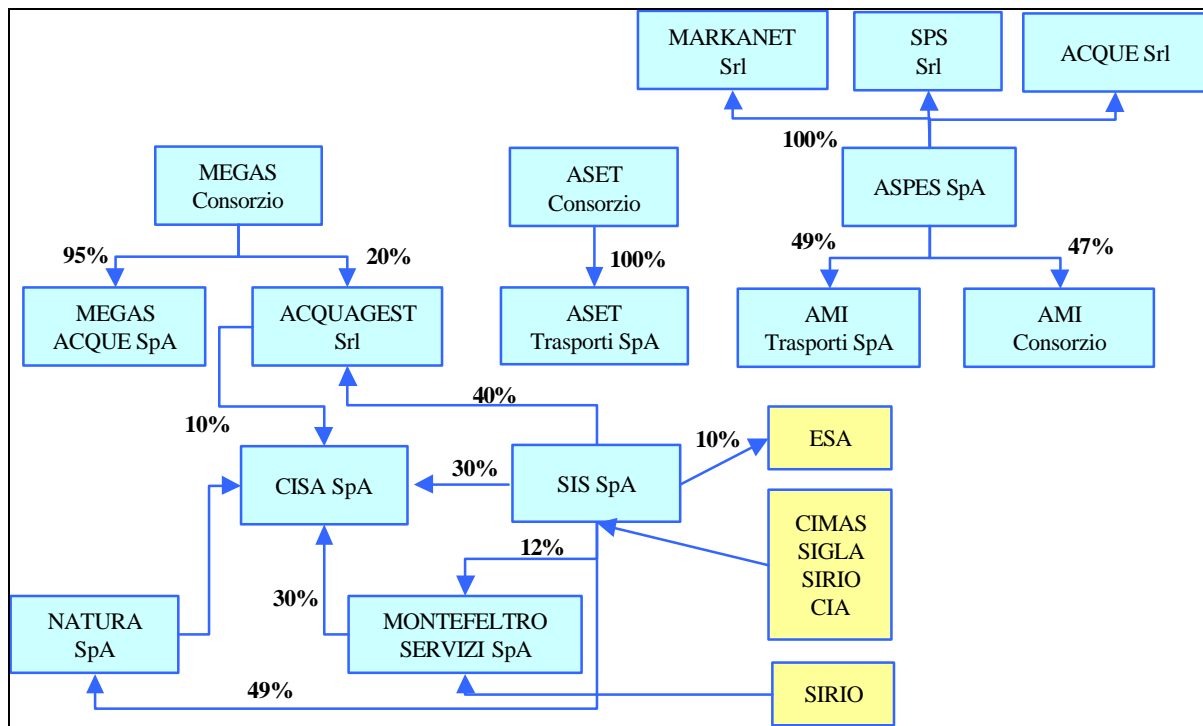


Figura 2: Mappa delle principali partecipazioni

3. Nuove opportunità' di business per le *utility* presenti nella Provincia di Pesaro e Urbino

L'apertura dei mercati e l'avvento delle nuove tecnologie offrono alle *Utility* esistenti nella Provincia di Pesaro e Urbino la possibilità di entrare in nuovi *business* potenzialmente ad elevata crescita. In fase di predisposizione delle Linee Guida ed in considerazione degli aspetti locali specifici, sono state individuate una serie di possibili nuove iniziative:

- Telecomunicazioni:
 - sviluppo rete in fibra ottica *DWDM* (inizialmente rete Pesaro-Urbino-Fano),
 - sviluppo antenne per *UMTS* (*LMDS* in attesa della rete in fibra ottica),
 - realizzazione di Telecoms Hotels,
 - Teleporto (*partnership* pubblico/privato): distretto commerciale industriale dotato di servizi tecnologici per favorire la creazione (*business incubator*) ed insediamento di operatori esistenti nei settori *IT*, *telecoms*, *broadband*, ecc.;
- Tecnologie dell'informazione:
 - new-economy: sviluppo sistemi *Internet* ed *intranet* per *business-to-customer* e *business-to-business* (inizialmente per il settore pubblico),
 - valorizzazione informazioni in possesso delle Amministrazioni ed Enti Locali;

- Energia:
 - energie rinnovabili (proposta di Direttiva Europea, incremento da 6% a 12%),
 - risparmio energetico (inizialmente servizi per settore pubblico: ospedali, scuole, uffici, ecc.),
 - gestione calore,
 - gestione illuminazione pubblica;
- Gestioni:
 - farmacie,
 - laboratorio di analisi,
 - patrimonio immobiliare.

4. Ipotesi di riorganizzazione dei SPL nella Provincia di Pesaro e Urbino

Dall'analisi della situazione attuale appare evidente la necessità di definire ed avviare un programma di riorganizzazione del sistema di servizi pubblici locali nella Provincia di Pesaro e Urbino. Le *Utility*, infatti, non possono più limitarsi a gestire le singole realtà locali e devono rapidamente convergere verso un obiettivo comune che è la creazione di una unica azienda a livello Provinciale con dimensioni e capacità organizzative tali da garantire credibilità, efficienza e qualità e, quindi, contribuire alla crescita dello sviluppo socio - economico delle comunità locali. Successivamente, una volta consolidata la nuova configurazione, si può prevedere una fase di espansione, anche attraverso accordi di *partnership* con operatori finanziari ed industriali.

Con riferimento alla problematica della proprietà delle infrastrutture essenziali, esistono varie opzioni alternative praticabili e sperimentate in altri Paesi.

In particolare si possono prefigurare due alternative principali distinte:

1. la proprietà degli assets rimane in mano pubblica;
2. la proprietà degli assets è trasferita all'azienda operativa di gestione del servizio sulla base di un Contratto di leasing pluriennale a termine. L'autorità di controllo, il Regolatore, effettua il controllo della condizione degli assets i quali, al termine del contratto, devono essere restituiti dal gestore in condizioni di conservazione ed operatività concordate. Il Regolatore, inoltre, si riserva il diritto di controllare periodicamente lo stato degli assets.

Tra i vantaggi ipotizzabili per l'alternativa di cui al punto 1 precedentemente citato, vi sono i seguenti:

- fattore “emotivo” in base al quale si preferisce che la proprietà degli assets rimanga in mano pubblica;
- nel caso in cui il gestore non risponda adeguatamente alle prestazioni richieste risulta più semplice terminare il Contratto di Servizio; e come conseguenza di ciò,
- i Contratti di Servizio nel caso in cui la proprietà degli assets rimanga in mano pubblica possono essere di durata inferiore garantendo una maggiore flessibilità.

L'alternativa di cui al punto 1 tuttavia ha lo svantaggio che richiede una gestione più complessa dei rapporti tra il gestore ed il proprietario degli assets (Ente Pubblico o società di proprietà pubblica). In particolare sarà necessario che il Contratto di Servizio specifichi nel dettaglio i ruoli e le responsabilità in merito ai programmi di investimento ed ai piani di manutenzione. In principio potrebbe essere più semplice che il proprietario stesso si facesse carico degli investimenti in opere ed impianti lasciando al gestore la responsabilità relativa alla manutenzione ordinaria ed alle operazioni giornaliere. Tuttavia appare improbabile che il proprietario degli assets intenda assumersi il rischio di programmare e realizzare gli investimenti. Nel caso in cui si preveda che il gestore effettui gli investimenti sugli assets occorre stabilire un sistema di gestione che includa accordi su piani finanziari e controlli sullo stato di avanzamento dei lavori e sui relativi costi sostenuti. Con riferimento all'ambito specifico, si concorda con la strategia già presentata ed intrapresa dal Comune di Pesaro per l'azienda Aspes Spa che prevede il conferimento della proprietà delle infrastrutture essenziali ad una società per azioni di capitale pubblico (Figura 3).

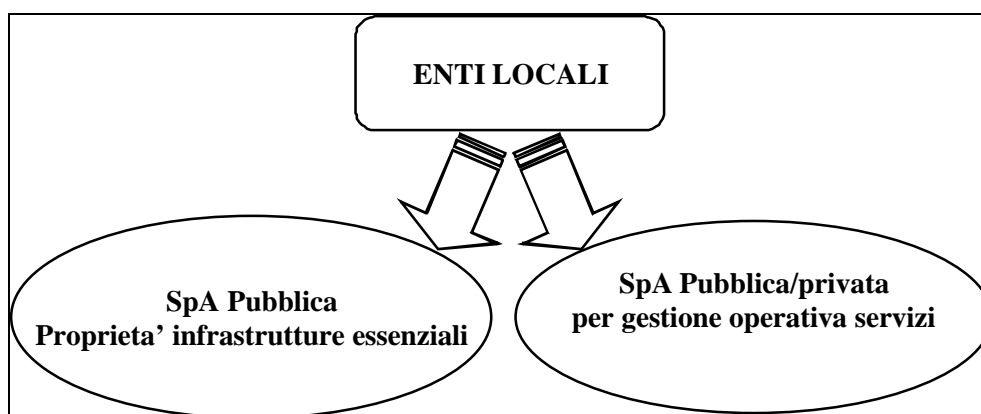


Figura 3: Separazione proprietà - gestione

Con riferimento alla gestione operativa dei servizi pubblici locali, nell'ambito del presente lavoro sono state valutate sistematicamente una serie di ipotesi che hanno preso in considerazione sia alternative di struttura societaria che di strategia organizzativa.

Struttura societaria

Sono state considerate tre possibili configurazioni per la struttura societaria: Tipo A, B e C indicate nella Figura 4 seguente.

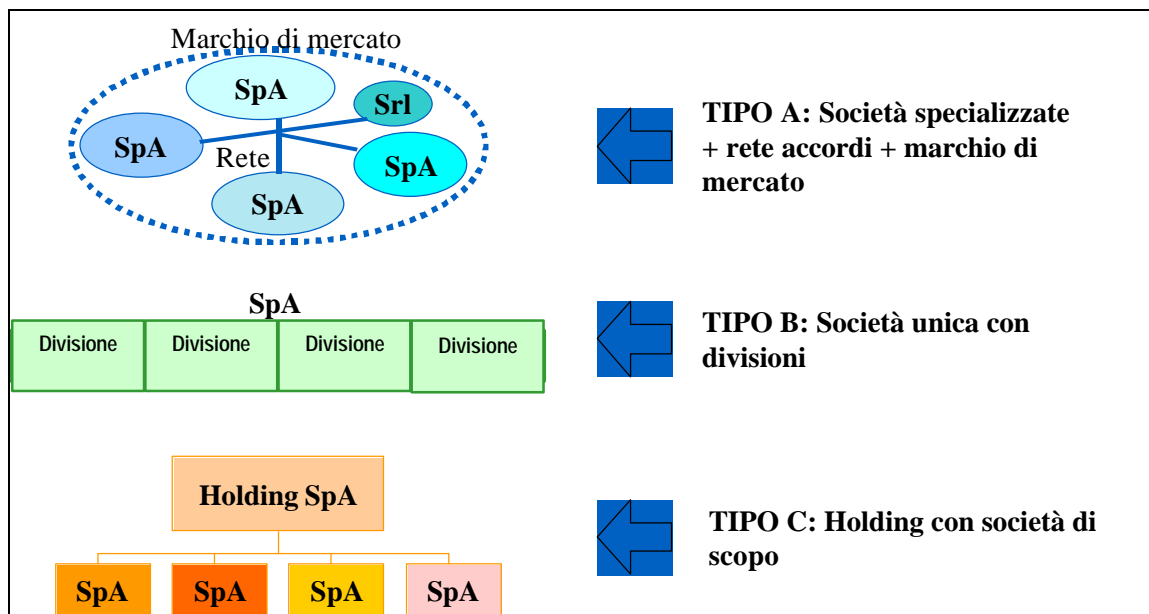


Figura 4: Ipotesi di struttura societaria

a) La struttura societaria Tipo A è costituita da un numero di società di capitali (SpA ed Srl) “collegate” da accordi di mercato e identificate in modo unitario tramite la creazione di un marchio di mercato ad “ombrello”. Gli accordi tra le società sono definiti al fine di creare una “rete” di collaborazione e cooperazione a livello provinciale. Gli accordi di mercato sono finalizzati a attivare, per quanto possibile, eventuali economie di scala e sinergie tra le aziende, creare uno scenario di unitarietà di intenti ed evitare sovrapposizioni ed inefficienze dovute a ridondanza di funzioni e servizi. Inoltre la struttura a rete risulta più vulnerabile nei confronti di possibili acquisizioni ostili. Il marchio di mercato ha la duplice funzione di dare una immagine unitaria dell’insieme di aziende e di rendere tale organizzazione a rete riconoscibile in modo univoco sia dai consumatori che dagli investitori. Tale forma organizzativa ha un impatto estremamente modesto sulla realtà attuale in quanto mantiene le aziende esistenti, si ritiene che sia di facile implementazione ma, d’altra parte, è caratterizzata da debolezza (non è una struttura solida), scarsa credibilità e da difficoltà gestionali (le aziende singole tendono a perseguire propri obiettivi specifici a scapito degli obiettivi unitari).

b) La struttura societaria Tipo B è costituita da una unica azienda Multiservizi all'interno della quale esistono delle Divisioni specializzate per servizio o per funzione. Anche in questo caso è necessario creare un marchio di mercato che renda l'azienda Multiservizi riconoscibile dai consumatori e dagli investitori. La struttura societaria Tipo B è caratterizzata da solidità, credibilità ed unitarietà di obiettivi. La Multiservizi unica consente di bilanciare profitti e perdite derivanti da servizi distinti e di attivare sinergie ed economie di scala (nella multiservizi infatti si possono prevedere delle funzioni centralizzate a servizio dei vari settori). Inoltre l'assenza di interfacce aziendali consente una più agevole gestione. I possibili svantaggi (rispetto alla struttura a Holding) sono dovuti al fatto che la separazione contabile può essere meno immediata ed alla minore flessibilità di mercato soprattutto con riferimento ad accordi di partnership con operatori distinti e specializzati. In considerazione delle dimensioni del bacino di utenza attuale e dei servizi erogati, si ritiene che tale struttura sia adatta alla realtà della Provincia di Pesaro e Urbino.

c) La struttura societaria di Tipo C è costituita da una Holding che fa da "ombrello" ad una serie di società specializzate per servizio o per funzione. Anche per la struttura a Holding deve essere creato un marchio di mercato che renda il Gruppo Multiservizi riconoscibile dai consumatori e dagli investitori. La struttura a Holding ha il vantaggio di garantire un decentramento delle attività, una maggiore trasparenza contabile e la possibilità di dimensionare le aree di attività in modo ottimale, di affrontare i processi di liberalizzazione e regolamentazione e di rispondere con velocità decisionale alle variazioni di mercato. D'altra parte la struttura a Holding è una struttura pesante che è giustificata solo nel caso in cui si debbano gestire business di grandi dimensioni. Nel caso della Provincia di Pesaro e Urbino, in considerazione delle dimensioni del bacino di utenza attuale e dei servizi svolti si ritiene che la configurazione a Holding non sia giustificata. Tale configurazione può rappresentare l'obiettivo a più lungo termine quando vengono implementate strategie di partnership diversificate ed in condizioni di crescita significativa del business.

Strategia organizzativa

Con riferimento alla strategia organizzativa sono state prese in considerazione tre alternative:

1) Strategia organizzativa Tipo 1: organizzazione per servizio (acqua, gas, rifiuti, ecc.). La società o il gruppo di società è organizzato per servizio erogato. Tale strategia organizzativa risulta essere la più comune in generale ed in particolare è la più comune tra le aziende della Provincia di Pesaro ed Urbino. L'implementazione di tale strategia, quindi, avrebbe il vantaggio di creare un impatto modesto sulla cultura organizzativa attuale e si ritiene che sia la fase preliminare più ragionevole da perseguire nel processo di riorganizzazione. Come già anticipato tale strategia ha il vantaggio di consentire una valutazione economica e di performance per ogni singolo servizio

offerto ed inoltre è in linea con l'architettura normativa ed istituzionale (Leggi di settore ed Autorità di Controllo di settore) che appunto è organizzata per servizio offerto e non per funzione.

2) Strategia organizzativa Tipo 2: organizzazione per funzione (*trading*, gestione *assets*, operazione *assets*, gestione flotte, ecc.). La società o il gruppo di società è organizzato per funzione aziendale. In questo modo si prevede che si possano ottenere i livelli più elevati di efficienza gestionale, economia di scala e sinergia. Tale strategia organizzativa tuttavia rappresenta un passo avanti notevole rispetto alla situazione attuale e determina quindi un notevole impatto sulla cultura organizzativa aziendale. Si prevede che tale strategia possa essere implementata in un secondo tempo nel processo di riorganizzazione complessivo.

3) Strategia organizzativa Tipo 3: organizzazione "ibrida". La strategia 3 è una strategia ibrida che risulta dall'applicazione dei modelli teorici precedentemente descritti alla realtà aziendale e di mercato.

In sintesi, quindi, sono state analizzate le seguenti combinazioni di alternative (Tabella 1):

STRATEGIA ORGANIZZATIVA	STRUTTURA SOCIETARIA		
	TIPO A Società specializzate + rete di accordi + marchio di mercato	TIPO B Società unica con divisioni	TIPO C Holding con società di scopo
TIPO 1 Organizzazione per servizi erogati	1A	1B	1C
TIPO 2 Organizzazione per funzioni operative	2A	2B	2C
TIPO 3 Organizzazione "ibrida"	3ABC		

Tabella 1: Quadro di sintesi delle ipotesi alternative analizzate

Le varie alternative sono state analizzate sistematicamente facendo specifico riferimento alla situazione esistente nella Provincia di Pesaro e Urbino. I risultati dell'analisi comparativa sono riassunti nella Tabella 2 seguente in termini di vantaggi e svantaggi.

STRATEGIA ORGANIZZATIVA		STRUTTURA SOCIETARIA			
TIPO 1 PER SERVIZI	TIPO 2 PER FUNZIONI	TIPO A Società specializzate + rete di accordi + marchio	TIPO B Società unica con divisioni	TIPO C Holding con società di scopo	
Strategia convenzionale Maggiore trasparenza contabile Maggiore compatibilità normativa	Sinergie funzionali Ottimizzazione risorse umane Specializzazione e funzionale	VANTAGGI	Maggiore libertà di azione singole aziende Maggiore flessibilità per partnership Minore impatto occupazionale Facile e rapida implementazione	Obiettivo e strategia unici Assenza interfacce aziendali Migliore immagine di mercato Compensazione perdite e profitti Meno vulnerabile ad acquisizioni Maggiore solidità	Facile implementazione Maggiore libertà di azione delle aziende Maggiore trasparenza contabile Migliore immagine di mercato Marchio per investitori e marchi per consumatori Maggiore flessibilità per partnership
Ridondanza funzionale Sinergie difficili da realizzare Assenza di specializzazione funzionale Risorse umane non ottimizzate Minore potere contrattuale per gestione acquisti ed outsourcing	Strategia nuova Minore compatibilità normativa		SVANTAGGI	Difficile gestire rete accordi e interfacce Difficile perseguire obiettivi comuni Più vulnerabile ad acquisizioni ostili Difficile attivare sinergie Difficile sfruttare economie scala Debole immagine di mercato Minore solidità (frammentazione)	Tempi di implementazione Maggiore impatto occupazionale Minore flessibilità per partnership Assenza marchi di mercato specializzati Minore trasparenza contabile

Tabella 2: Valutazione comparativa delle alternative

5. Il percorso della riorganizzazione

In linea di principio (ideale) si ritiene che il processo di riorganizzazione dei servizi pubblici a rilevanza industriale debba avvenire seguendo le fasi descritte nel seguito e rappresentate graficamente nella Figura 5.

Inizialmente occorre favorire il processo di aggregazione societaria attualmente in atto (o in previsione). Questa fase dovrebbe portare dallo stato attuale, in cui coesistono dieci gestori principali, oltre a gestori minori, ad una prima configurazione intermedia ove coesistono quattro gestori principali: Aspes SpA, Megas+Aset, AMI Trasporti SpA+ Aset Trasporti SpA e CISA SpA. Tale processo di aggregazione potrebbe avvenire nell'arco di tempo di circa 6-8 mesi. Rispetto a quanto già previsto si ritiene che, in considerazione delle dimensioni aziendali, del tipo di servizio erogato e dell'area servita, AMI Consorzio (Urbino) possa convergere in CISA. Al termine di questo processo preliminare di riorganizzazione si avrebbe la situazione descritta in Tabella 3.

Principali soggetti erogatori di SPL	Quota di mercato (%)									
	Acqua		Gas		Rifiuti (Raccolta)		Rifiuti (Smaltimento)		Trasporti	
	Residenti	Superficie	Residenti	Superficie	Residenti	Superficie	Residenti	Superficie	Residenti	Superficie
Aspes SpA	40,0	14,7	31,1	9,4	33,5	10,4	35,1	10,5	0	0
Megas+Aset	43,5	60,2	53,4	64,4	29,5	18,6	23,1	7,8	0	0
CISA+AMI Consorzio	4,8	9,7	0	0	19,5	39	55,9	59,6	0	0
Aset Trasporti SpA + AMI Trasp. SpA	0	0	0	0	0	0	0	0	77,0	45,0
Altri	11,7	15,4	15,5	26,2	17,5	32,0	0,4	1,2	23,0	55,0
TOTALE	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Tabella 3: Riorganizzazione preliminare

Successivamente al processo preliminare si prevedono le seguenti Fasi (Figura 5):

1) **FASE 1:** Creazione di una azienda Multiservizi di Tipo 1B (ossia azienda unica organizzata per servizi erogati). La struttura societaria Tipo B è considerata l'alternativa preferibile in quanto la struttura Tipo A (anche se più facile da implementare) è caratterizzata da grande difficoltà gestionale e minore credibilità; la struttura Tipo C (*Holding*), invece, appare sovradimensionata rispetto al numero di utenti serviti attualmente. La strategia organizzativa Tipo 1 risulta essere la più immediata e facile da implementare in prima fase in quanto mantiene inalterata la organizzazione attualmente adottata dalle singole aziende. L'azienda Multiservizi Tipo 1B potrebbe essere creata in dodici mesi. In questa fase occorre anche creare un marchio di mercato riconoscibile sia per il consumatore che per gli investitori.

2) **FASE 2:** Trasformazione della Multiservizi Tipo 1B in Multiservizi Tipo 2B. Tale processo di riorganizzazione aziendale viene proposto in quanto si ritiene che la strategia di organizzazione aziendale, "per funzioni", presenti maggiori vantaggi soprattutto dal punto di vista della creazione di sinergie ed economie di scala. Tale processo di riorganizzazione aziendale potrebbe avvenire in 6-12 mesi.

Al termine della Fase 2 (ossia nell'arco di tempo di 24-32 mesi) in funzione dello scenario di mercato e delle condizioni aziendali potranno essere intraprese due strategie:

- *outsourcing* di funzioni ed attività, mantenendo la Multiservizi Tipo 2B;
 - creazione di una Holding (Tipo 2C) che fa da "ombrello" a società specializzate per funzione.
- Si ritiene che tale strategia sia praticabile nel caso in cui sia opportuno fare degli accordi di

partnership su business specifici o privatizzare funzioni specifiche. La creazione di una *Holding* può essere anche opportuna nel caso in cui la crescita delle dimensioni aziendali sia tale da determinare la necessità di adottare tale modello. Infatti, rispetto alla Multiservizi, la *Holding* presenta lo svantaggio delle interfacce aziendali che devono essere opportunamente gestite oltre ad essere come già detto una struttura più pesante (ogni società funzionale ha il proprio management, amministrazione, ecc.).

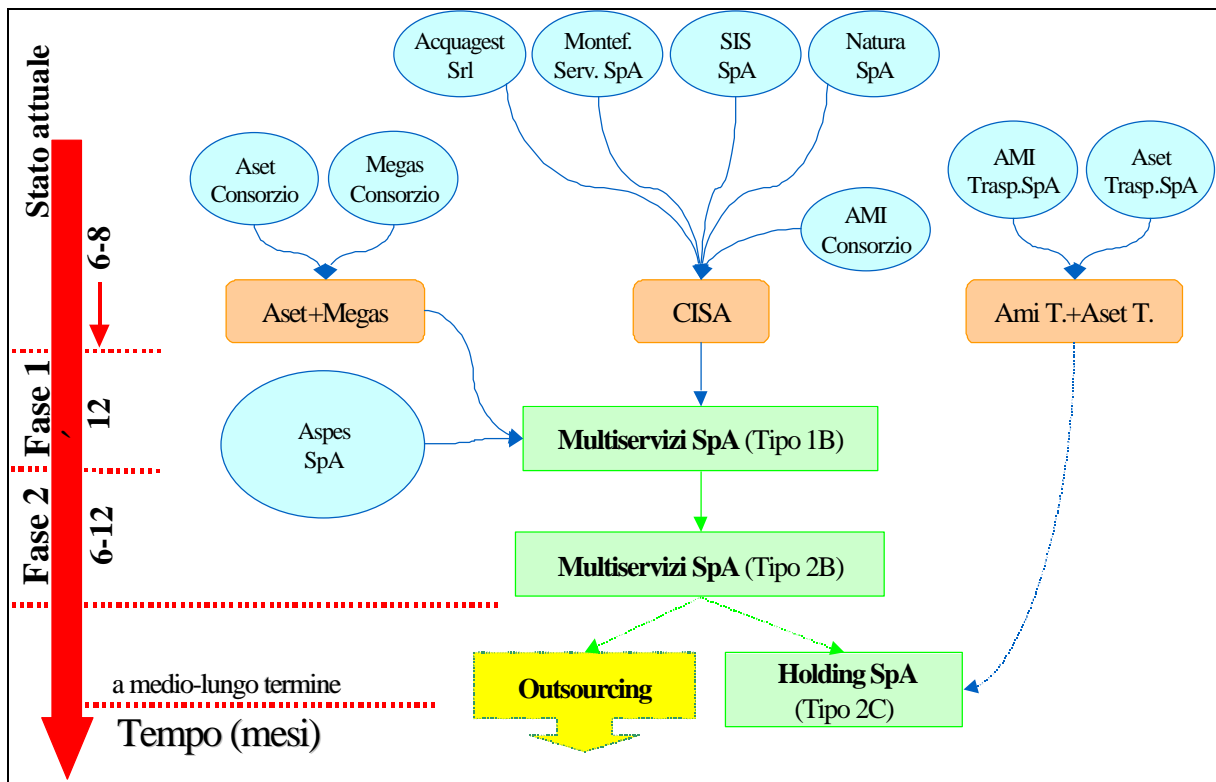


Figura 5: Ipotesi di processo di riorganizzazione dei SPL nella Provincia di Pesaro e Urbino

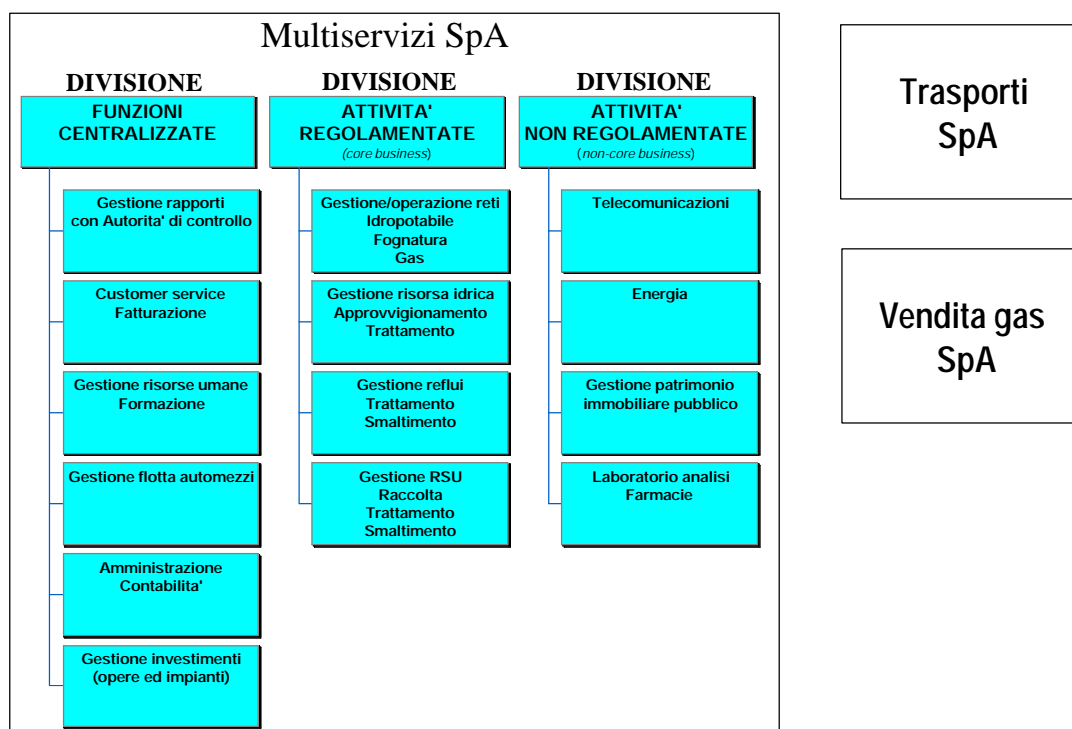


Figura 6: Ipotesi di configurazione della nuova Multiservizi

In sintesi si ritiene che in considerazione della configurazione attuale e dei processi di trasformazione già in atto nel sistema di servizi pubblici nella Provincia di Pesaro e Urbino nonché a seguito dei vincoli di carattere normativo, i processi di trasformazione ideali di Fase 1 e Fase 2 precedentemente descritti possano originare una configurazione “ibrida” del tipo di quella descritta graficamente nella Figura 6.

Infine, con riferimento all’ingresso di partners, si osserva quanto segue. Nelle società miste, la presenza di partners finanziari o industriali deve essere la risposta ad una esigenza (tecnologica, finanziaria, gestionale, ecc.) effettiva.

Operativamente, quindi, la scelta del *partner* prevede:

- l’analisi della situazione attuale (qualità, tecnologia, organizzazione, economia, finanza e aspetti giuridici);
- individuazione degli obiettivi aziendali;
- valutazione delle varie soluzioni possibili ed elaborazione di scenari;
- progettazione della soluzione prescelta.

Con riferimento all’ingresso del partner privato nell’azienda mista, in fase iniziale della costituzione è generalmente opportuno limitare le quote di partecipazione di soci privati al capitale della società

in quanto in fase iniziale non è possibile definire con ragionevole grado di approssimazione il valore delle azioni della società (incertezze dovute al regime tariffario, alla stima economica delle potenzialità di business, ecc.). Un dato costante nelle esperienze di privatizzazione, sia in Italia che all'estero, è la partecipazione di Istituti di Credito operativi sul territorio i quali possono essere coinvolti fin dalle fasi iniziali della costituzione della società. Gli Istituti di Credito, infatti, sono strumentali alle operazioni con il risparmio privato ed in particolare per il collocamento dei prestiti obbligazionari (emessi ai sensi degli art. 2410 e seguenti del C.C.), inoltre, con la loro presenza capillare sul territorio possono contribuire al successo dell'operazione di collocamento.