

“LE PUBLIC UTILITIES TRA EFFICIENZA E DEMOCRAZIA”

i bilanci dei servizi pubblici a confronto
nei Comuni di MILANO, NAPOLI, ROMA e TORINO

analisi a cura dell'Ufficio Studi di Mediobanca

22 GIUGNO 2005

ORE 9.30

PALAZZO TURATI – SALA CONSIGLIO
MILANO, VIA MERAVIGLI 9/B

SASSOLI DE BIANCHI.....	3
GALATERI.....	8
SASSOLI DE BIANCHI.....	13
COLTORTI.....	13
SASSOLI DE BIANCHI.....	14
MUCCHETTI.....	14
GIAVAZZI.....	15
MUCCHETTI.....	18
CAUSI.....	20
MUCCHETTI.....	24
PROSPERETTI.....	24
MUCCHETTI.....	30
PEVERARO.....	31
MUCCHETTI.....	34
SORESINA.....	35
MUCCHETTI.....	42
SORESINA.....	43
MUCCHETTI.....	43
SAPELLI.....	44
MUCCHETTI.....	52
CAUSI.....	52
MUCCHETTI.....	56
PEVERARO.....	56
MUCCHETTI.....	57
GIAVAZZI.....	57
MUCCHETTI.....	58
SORESINA.....	58
MUCCHETTI.....	59
PROSPERETTI.....	59
MUCCHETTI.....	62
CAMOZZI.....	63

SASSOLI DE BIANCHI

Buongiorno, grazie di essere qui con noi oggi. Qualcuno di noi ha dato il buon esempio togliendosi la giacca.. chi lo desidera, ovviamente, visto che è una delle giornate più calde, forse, dell'anno, può tranquillamente farlo.

Io vorrei ringraziare prima di tutto tutti voi che siete venuti qui oggi e i relatori, che dopo interverranno portando le loro conoscenze e i loro contributi e soprattutto vorrei ringraziare Mediobanca e l'Ufficio Studi di Mediobanca, che da sempre in questo progetto ci ha seguito, collaborando in maniera fantastica, con una competenza scientifica che era fuori discussione, ma direi anche con una passione, sempre scientifica ma anche civica, che ha permesso veramente di realizzare uno studio molto bello secondo noi.

Io vorrei molto brevemente esporvi che cos'è Civicvm, per chi ancora non lo sapesse, e quali sono i motivi dello studio che oggi andremo a presentare. Allora, Civicvm è una fondazione di partecipazione, che è nata da un gruppo di amici imprenditori, professionisti e manager, ma che si sta allargando anche a molti altri. Obiettivo di Civicvm è stato fin dall'inizio quello di dare un contributo per quanto piccolo, per quanto possibile, però al miglioramento del nostro Paese.

La fondazione devo dire subito che nasce come indipendente, non schierata partiticamente, ma schierata politicamente su dei contenuti indipendentemente da chi poi questi contenuti li porta avanti.

Vogliamo, abbiam detto, migliorare il Paese e ci siamo domandati come possiamo farlo in maniera concreta. Siamo partiti da alcune analisi molto

generali, che sono innanzitutto il fatto che la percentuale del PIL assorbita dallo Stato, e per Stato io qui intendo in generale la pubblica amministrazione e le società controllate dalla pubblica amministrazione, in Italia, è sappiamo, oltre il 50%. Se prendiamo non le tasse, ma il fatturato complessivo dello Stato. È chiaro che l'Italia non può competere in un mondo sempre più globalizzato se questo 50% della spesa non è gestito in maniera efficiente, se ci sono degli sprechi.

Ci sembra che sia fondamentale creare dei luoghi in cui i cittadini e le istituzioni possono collaborare insieme per migliorare questo stato di cose, migliorare l'efficienza della macchina pubblica. Questo è un punto per noi importante: noi non vogliamo essere contro, non vogliamo essere polemici. Magari possiamo anche fare della polemica se questa serve per sottolineare dei punti in cui crediamo, ma siamo sostanzialmente schierati insieme con le istituzioni. Vorremmo farle crescere e farle crescere dando un contributo come cittadini.

Dicevo uno Stato più efficiente. Ecco, noi abbiamo un'idea dello Stato un po' più alta di quella che viene normalmente data attraverso i media, di uno Stato che è risultato delle pressioni di tanti interessi contrapposti. Pensiamo che sia possibile, anche se a volte in Italia sembra utopistico, che ci possano essere persone che sono interessate al benessere generale, che si pongano la domanda di qual è la soluzione a un problema in termini di bene comune.

Vediamo che ci sono energie fantastiche nel volontariato, che si dedicano a cause assolutamente importanti e che lo fanno senza un tornaconto individuale

se non il piacere di fare una cosa che corrisponde ai propri ideali. Non vediamo il perché questo non possa succedere anche per lo Stato.

E quindi è uno Stato che ha anche più risorse per i deboli quello che è uno Stato più efficiente; è uno Stato che può dare nuovi servizi, che può far pagare meno tasse. Tutte cose che sono possibili, secondo noi, se cambia la prospettiva del cittadino. Se invece di essere un cittadino che vede lo Stato soltanto come utilizzatore dei servizi che produce si pone dall'altra parte della barricata, diciamo, e si sente azionista dello Stato, e quindi per arrivare al discorso di oggi, azionista in qualche modo, anche se indirettamente, delle società che forniscono servizi pubblici.

E da lì è nata, da questa idea del cittadino azionista, è nata l'idea di andare a vedere i bilanci, prima del Comune di Milano.. abbiamo fatto un mese fa una presentazione ad uno studio sviluppato insieme a Bocconi per presentare il bilancio del Comune di Milano al cittadino di Milano, cioè trasformare un documento illeggibile per il cittadino e anche per molti amministratori, in qualche cosa che dica, che parli al cittadino comune interessato.

Naturalmente dall'analisi del bilancio del Comune è nata immediatamente l'esigenza di andare a vedere anche i bilanci delle società controllate, che a Milano rappresentano un fatturato aggregato maggiore di quello del Comune stesso. Da qui quindi la scelta dell'Ufficio Studi di Mediobanca come partner scientifico più adatto e migliore per questa ricerca e dalla collaborazione con il dottor Coltorti e con tutto lo staff dell'Ufficio Studi l'idea di allargare la ricerca per renderla molto più interessante ad altri Comuni, e quindi non soltanto

Milano, ma invece i maggiori comuni italiani, scegliendo i primi quattro, ma allargando in parte la ricerca anche ad altre società che operano nello stesso settore ma che non sono controllate direttamente dai quattro comuni.

Cosa ci aspettiamo da questa ricerca? Soprattutto ci aspettiamo che stimoli la curiosità degli analisti finanziari, delle banche, dei cittadini in primo luogo. Quindi, diciamo, questo è più un punto di partenza che non un punto di arrivo, anche se sicuramente tante informazioni e tante considerazioni già sono presenti nello studio odierno.

Questa che viene presentata è la prima fase di un percorso di ricerca che si concluderà invece più avanti con la presentazione di un'ulteriore analisi realizzata sempre dall'Ufficio Studi di Mediobanca che nascerà da un incontro e da interviste con le singole aziende e dall'individuazione di parametri di efficienza e di qualità con cui le aziende si possono confrontare, ma su questo forse il dottor Coltorti sarà in grado meglio di me di illustrarvi brevemente.

Ecco, qual è il tipo di domande che ci piacerebbe che la gente si ponesse? Io ne pongo alcune, altre poi naturalmente nasceranno dalla giornata odierna.

Stiamo parlando quindi di settori di grande interesse per il cittadino, oltre che di grande rilevanza economica. La prima domanda è: come introdurre la concorrenza in settori dove oggi non c'è. In alcuni settori c'è, in altri sostanzialmente è assente. Ha senso introdurre una concorrenza o non ce l'ha? È importante per migliorare l'efficienza di queste aziende oppure no? La seconda domanda è: possiamo immaginare che queste società, che sono oggi importanti società a livello cittadino, diventino un domani dei players a livello

prima nazionale poi internazionale? Possiamo immaginare che si sviluppi sul public utility qualcosa di analogo a quello che è successo nel mondo delle banche, prima un'aggregazione a livello nazionale e poi anche la capacità di alcuni soggetti di svilupparsi e proiettarsi all'estero? Ha senso, bisogna incrementare e sviluppare questa politica oppure no? La terza domanda è: il Comune è l'azionista di queste società. In che modo persegue un obiettivo di efficienza, in che modo stimola la collaborazione tra le società e tra le società e la politica più generale del Comune? Penso per esempio alle società di trasporti pubblici urbani. È chiaro che affrontano delle tematiche che sono un tutt'uno con quelle della viabilità, del traffico, dell'inquinamento, dell'efficienza del servizio produttivo ed economico locale. Esistono luoghi dove questi temi vengono affrontati, discussi, individuata una strategia, e poi questa strategia viene monitorata per verificare gli scostamenti e la effettiva realizzazione?

Quarto punto, per esempio, riguarda le politiche tariffarie. Le politiche tariffarie sono un dato di politica industriale, ma sono dal punto di vista delle aziende fondamentali, sono i ricavi. Allora, per esempio, dallo studio, facendo alcuni calcoli che abbiamo sviluppato, sono venuti fuori alcuni dati importanti. Per esempio, se prendiamo con un certo grado di approssimazione il biglietto del tram o della metropolitana, quanto dovrebbe costare perché copra tutti i costi? A Milano dovrebbe costare, rispetto agli 80 cent. attuali, dovrebbe costare 1,5 Euro, grosso modo. A Torino 2, a Roma 2,80, a Napoli 4. E invece le tariffe sappiamo sono molto più basse. A Londra la tariffa è 3 Euro per la zona centrale.

Ovviamente le scelte che possono essere fatte sulle tariffe possono essere tante. Non è detto che l'unica sia quella attuale. Di nuovo, prendendo l'esempio di Londra, la tariffa oraria per il centro è di 3 Euro; non solo, ma per andare in centro, come sapete, si pagano 5 Euro.. per andare in macchina nel centro. Per contro, le autostrade sono gratuite. Quindi, voglio dire, non c'è soltanto la situazione attuale, le possibilità di giocare e di sviluppare diverse situazioni.

L'ultimo punto è.. tutte queste cose dov'è che si discutono. Civicvm vuole essere certamente un punto dove queste cose si discutono, aperto ai cittadini, ma aperto agli stake holders, aperto a chi è interessato ad affrontare queste tematiche. Ci auguriamo che ci siano anche altri posti, anche se devo dire che non ne individuiamo molti, ma comunque nella missione di Civicvm sta anche il fatto di stimolare altri ad affrontare questi temi, noi non vogliamo essere assolutamente monopolisti di un tema, ben vengano tutti quelli che hanno idee e analisi e voglia di impegnarsi per un miglioramento oggi della città e un domani anche dello Stato.

Vi ringrazierei per l'attenzione e lascerei la parola al dottor Galateri, presidente di Mediobanca.

GALATERI

Grazie Federico. Innanzitutto vi ringrazio di avermi invitato e devo darvi atto che, quando mi avete parlato di Civicvm e ho visto questo gruppo di giovani milanesi simpatici e interessanti, non credevo però che avesse la capacità di riuscire a convincere Coltorti a darvi una mano nel fare questo lavoro, perché

vedrete che è un esperto intelligentissimo direttore del nostro Ufficio Studi.. questo abbinamento tra, scusate se vi definisco così, ma una giovane intelligentia milanese e un serissimo professore di economia, mi sembrava non facile. Sono felice che questo sia avvenuto e devo dire che io stesso leggendo il documento, sono rimasto impressionato di quante informazioni non conoscevo o quante valutazioni non ero stato in grado di fare, spero che non si dica troppo pubblicamente, e che invece emergessero in maniera chiara dal confronto ben impostato, ben costruito, dei bilanci delle principali società nel campo delle utility. E chiaramente, sai com'è.. non posso fare nulla senza fare anche un po' di marketing.. premetto che questo lo vedo anche molto utile per il futuro lavoro che Mediobanca potrà fare e sta facendo nel campo delle utilities.. tra l'altro, con alcuni di voi responsabili di utilities che sono presenti e alcuni che arriveranno, stiamo appunto lavorando proprio nell'ottica di quello che diceva Federico, di cercare di aiutare anche questo settore a sviluppare delle strategie analoghe a quelle che si vedono in altri settori dell'economia nazionale e internazionale dirette a dimensioni maggiori, efficienze maggiori, sia di ricavo che di costo e spero che ne avremo presto delle conferme.

Vorrei dirvi poche riflessioni, perché Federico ha già rubato anche il mio tempo e io vorrei lasciare tutto il tempo a Coltorti, quindi vado più in fretta.

Direi che le cose da notare sono che il lavoro del nostro Ufficio Studi su bilanci di società a controllo comunale è obiettivamente una novità, ma segue un filone abbastanza ben definito di nostri studi che riguardano da tempo le amministrazioni pubbliche e lo Stato in generale. Il primo rilevante contributo

dell'Ufficio Studi che riguardò la finanza pubblica, ovvero la rilevazione della struttura dei bilanci dello Stato, degli organi costituzionali e delle amministrazioni autonome, fu fatto agli inizi degli anni '70, quando all'eco dei successi del miracolo economico, si sostituivano progressivamente i segnali negativi della crescente espansione della spesa statale e dell'inflazione a due cifre. La motivazione che era stata scritta nella premessa era: il bisogno di conoscere meglio nelle sue molteplici fitte articolazioni la finanza pubblica, i relativi controlli, garanzia questi di qualsiasi sana gestione. Questo con l'intendimento che fosse possibile stimolare quindi un obiettivo lavoro di critica e di approfondimento anche al fine di modificare e perfezionare gli istituti e i meccanismi vigenti.

Come avete sentito da Federico, sono gli stessi obiettivi che si propone la Fondazione Civicvm ed è anche questo idem sentire che ha indotto sicuramente Coltorti ad accettare l'incarico che gli è stato prospettato.

Ma saccheggiando ancora un po' questo vecchio lavoro di Mediobanca sulla finanza pubblica, in particolare l'ultima edizione del '78 che venne arricchita da una prefazione di Visentini, mi interessa ricordare cosa egli sottolineava iniziando lo studio. La prima osservazione che mi sembra utile ricordare, a 27 anni di distanza, è che con il progressivo rafforzarsi dei diversi ceti sociali, con il progressivo incremento dell'accumulazione e lo sviluppo della produzione, con l'evolversi delle tecnologie, le moderne società libere sono giunte a rapporti tra gruppi sociali basati, in linea di massima, su criteri di corrispettività tra servizi resi e compensi ricevuti. Quindi questo equilibrio tra servizi resi e compensi

ricevuti sta dunque alla base di una società che desidera un forte sviluppo dell'economia, progresso sociale, e tutto questo si può fare solo se c'è un'adeguata conoscenza. La battuta di Visentini, rivolta ai politici, era che non si può pensare che il medico non legga o non sappia leggere le radiografie dei pazienti.

La seconda osservazione riguarda un aspetto che si trascina nel tempo e riguarda l'inesistenza o quanto meno la non disponibilità pubblica di dati che dovrebbero essere facilmente accessibili. Ed è proprio in questo senso che Civicvm sta rendendo un servizio molto utile alla comunità, rendendo disponibili e quindi trasparenti i dati delle società a controllo comunale e realizzando addirittura uno schema di lettura facilitata del bilancio del Comune stesso. Indubbio, anche guardando i tempi presenti, che questa disponibilità dei dati, l'affidabilità dei dati, fa parte di quegli elementi di fiducia del sistema, di fiducia dell'impresa, che tutti cercano, tutti stimolano, tutti si chiedono come fare a recuperarla.. io credo, dicevo anche prima al dottor Salteri, che la si recupera soprattutto con un termine inglese che si dice back to basics, che vuol dire ritorni fondamentali. Avere dati affidabili, avere indicazioni affidabili da parte delle autorità istituzionali e non c'è dubbio che gli ultimi balletti di cifre intorno ai dati dell'Istat o di Eurostat, così come tutte le polemiche intorno all'Irap e alle sue vicende non sono, quello che uno definirebbe, un quadro di riferimento chiaro su cui l'imprenditore può costruire con fiducia i suoi investimenti che normalmente hanno delle evoluzioni, come sapete bene, a medio termine.

E qui si può ricordare la seconda ricerca del nostro Ufficio Studi, realizzata nel '93, volta a ridurre le ambiguità in un settore assai difficile come quello delle aziende sanitarie, con la costruzione di un insieme di indicatori di qualità e di efficienza, seguendo il forte interesse allora manifestato dal Ministero della Sanità.

Infine, un terzo studio fu quello di R&S, società sempre di Mediobanca, del 1966 sul settore idrico. Queste iniziative furono in gran parte contributi di buona volontà a cui seguì relativamente poco in termini di azioni e di politiche per l'efficienza della spesa e il benessere dei cittadini. In imprese oberate da un carico crescente di debito pubblico il lavoro sulla finanza pubblica dovette essere abbandonato poiché allo sforzo nel produrlo non si accompagnava un interesse di pari peso, soprattutto delle classi dirigenti del settore pubblico. Il sistema di indicatori sanitari su cui si insistette sperimentandolo su un certo numero di ospedali dell'Italia centro-settentrionale, rimase praticamente senza esito operativo, mentre nei servizi idrici è noto che la riforma stabilita nel '94 con l'approvazione della cosiddetta Legge Galli, sulla cui scia era stato concepito lo studio dell'R&S, attende ancora oggi di essere compiuto. Dopo 11 anni dal varo di una riforma definibile epocale, volta a ridurre l'eccesso di costo prodotto dalla fermentazione degli operatori e a favorire la nascita di aziende industrialmente valide, solo poco più della metà della popolazione italiana vive in aree nelle quali è avvenuta la scelta del gestore che tale legge richiede.

Inutile ricordare, perché lo provate tutti quotidianamente nel pagarvi le bollette, quanto un'applicazione tempestiva di questa legge avrebbe favorito la

competitività del sistema prese e alleviato le stesse finanze delle amministrazioni pubbliche. Forse però, come ho già detto prima, dato che lavoriamo anche sempre con un occhio al marketing, Mediobanca un primo risultato l'ha ottenuto e in tempi abbastanza rapidi, perché nel '96, lo stesso anno in cui si completava lo studio del settore, accompagnò in Borsa la prima utility italiana a controllo comunale, e cioè l'AMIA, azienda multiservizi che tra l'altro distribuiva il 40% dell'acqua potabile nell'area del Comune di Genova.

Concludendo, vorrei ringraziare la Fondazione Civicvm per aver pensato questa nuova utile iniziativa. Desidero esprimere un augurio di lunga vita. L'auspicio che i membri della Fondazione, a cui mi sono iscritto anch'io, possano mantenere viva e duratura l'azione sul campo, perché solo insistendo nel periodo lungo con tenacia e costanza, in primo luogo sulla trasparenza, ritengo possibile che ne possa scaturire un contributo veramente efficace al progresso della nostra società civile a livello cittadino e nazionale.

Grazie.

SASSOLI DE BIANCHI

Grazie. Ed ora la parola al dottor Coltorti per illustrare lo studio sulle società controllate dai comuni italiani.

COLTORTI

SASSOLI DE BIANCHI

Grazie molto per la bellissima presentazione. Ora c'è un coffee break di 10 minuti. Ci rivediamo qui subito dopo per dare la parola ai relatori. Chi lo desidera può avere copia dello studio.

Grazie.

MUCCHETTI

Diamo inizio alla tavola rotonda sugli spunti che ci ha offerto la relazione di Fulvio Coltorti, che mi auguro abbia dei seguiti negli anni a venire, in modo da creare un osservatorio permanente di questo patrimonio del Paese che sono le aziende ex-municipalizzate e municipalizzate, perché non tutte sono state estratte dalla pancia delle amministrazioni locali.

I giornali, negli ultimi tempi, hanno dedicato grande attenzione a municipalizzate, in particolare l'AEM di Milano, perché è entrata sventolando il tricolore nel capitale della Edison, esercitando non solo un'opzione industriale e finanziaria, ma forse anche una supplenza al capitalismo privato tradizionale che l'Edison aveva costruito e che l'Edison non ha saputo conservare. In questo modo una grande municipalizzata italiana ha conquistato un ruolo importante in Borsa e nel mercato dei diritti di proprietà. È una delle funzioni che le municipalizzate esercitano, le altre sono state indicate nel servizio che viene erogato ai cittadini, nei dividendi e nelle rivalutazioni patrimoniali, quando ci sono, che vengono riservate agli azionisti, fra cui i comuni, negli investimenti che vengono fatti direttamente vengono indirettamente promossi dalle

municipalizzate medesime. Le municipalizzate esercitano infine un ultimo ruolo, che è stato indicato da Coltorti, nel dare lavoro e ne aggiungerei io.. di cui di questo ruolo, nel dare posti al sistema politico che ne può fare, a seconda dei casi, un uso buono o un uso cattivo, dipende dalla scelta delle persone.

La domanda principale che ci ha lasciato in carico il relatore Coltorti è se i servizi che vengono erogati oggi dalle società partecipate o controllate dagli enti locali debbano essere ancora erogati da società che hanno questa forma di proprietà oppure se possano essere affidati ad altri.

Io da qui vorrei partire dando la parola al professor Giavazzi che, oltre ad essere un rinomato docente della Bocconi e un prestigioso editorialista del giornale per il quale lavoro, è stato in anni più antichi un alto dirigente del Ministero del Tesoro proprio quando albeggiava la stagione delle privatizzazioni.

Per cui chiederei a Francesco se vuole anche partire da lì.

Grazie.

GIAVAZZI

Grazie. Nel ricordo che il dottor Galateri ci ha fatto prima dei contributi di Mediobanca, l'analisi della situazione patrimoniale e finanziaria di vari aspetti dell'amministrazione dello Stato centrale e locale.. ne ha scordato uno, per un buon motivo.. che secondo me è il più importante, cioè la collaborazione che Mediobanca insieme all'Istituto Mobiliare Italiano diede al Tesoro nell'estate del 1992 per redarre la fotografia delle partecipazioni dello Stato. Fu un lavoro

importante perché il libro verde che fu scritto fra l'agosto e l'ottobre, quindi in tempi molto rapidi, e che riguardava tutte le partecipazioni dell'amministrazione centrale dello Stato, fu di fatto l'avvio del processo di privatizzazione. Questo libro verde fu alla base del piano di riordino che il governo approvò il 31 dicembre 1992 e al quale poi seguì l'avvio delle privatizzazioni.

Perché utile ritornare a quel momento? Leggendo il documento che l'Ufficio Studi di Mediobanca ha preparato, mi sono venuti in mente due aspetti che sono in qualche senso simili a quello che si trovava di fronte allora. Uno, l'analisi di un panorama molto variegato con alcune aziende efficienti con buoni bilanci e un andamento industriale comparabile a un concorrente privato o in Italia o in altre parti d'Europa, e invece imprese la cui bassa profittabilità o le cui perdite sono da attribuire in parte a un elevato costo del lavoro e in parte ad altre forme di reticenza e in parte a sottocapitalizzazione.

Questa era appunto una fotografia molto simile al variegato panorama d'esempio delle società dell'IRI di cui si fece la fotografia allora. Che cosa accadde nel 1992 e che cosa può accadere oggi? Nel 1992 sotto la pressione di una fortissima urgenza finanziaria che raggiunse il culmine nell'ultima settimana di settembre 1992 quando nell'ultima asta di Buoni del Tesoro dell'ultima settimana di settembre la domanda privata fu 0,0 e se non ci fosse stato un intervento della Banca d'Italia ci sarebbe stato un default sul debito. Di fronte a questa fortissima urgenza finanziaria il processo si avviò.. si avviò in modi molto rapidi.. probabilmente il processo di privatizzazione più rapido che c'è stato nei Paesi industriali negli ultimi vent'anni a scapito, e ce ne rendiamo

conto oggi anche se non credo vi fossero alternative, di una riflessione sull'assetto normativo ed in particolare di liberalizzazione dei mercati in cui questo trasferimento delle società a soggetti privati avveniva.

Io credo che quell'esperienza sia utile perché non si può escludere. Anzi, io penso che sia possibile che nei prossimi anni le amministrazioni locali, comuni, nel caso che stiamo considerando oggi, si trovino di fronte a urgenze finanziarie simili per il venir meno di quella quota significativa del bilancio del Comune che sono i trasferimenti dallo stato centrale. La situazione della finanza pubblica è a mio avviso preoccupante, nel senso che l'attivo di bilancio al netto degli interessi che era circa il 5-6% del PIL quattro, cinque anni fa si è ridotto a meno di 1% del PIL e il bilancio sta più o meno in piedi solo perché l'onere del costo del debito-tassi di interesse sono straordinariamente bassi. Io non credo che i tassi di interesse rimarranno a lungo a livelli che sono storicamente bassi; dal momento in cui l'onere di interesse o il debito cominciasse a salire, la scomparsa di quell'avanzo primario si rifletterebbe in un'urgenza finanziaria, speriamo non della gravità di quella del 1992 ma sicuramente simile, e quindi tutti i pezzi dell'amministrazione pubblica incluse le amministrazioni locali e il Comune si troverebbero di fronte a una forte urgenza finanziaria ed è evidente che il primo luogo dove attingere risorse, come accadde nel 1992 con IRI, ENI, INA e le altre società che furono privatizzate, saranno le società di cui abbiamo parlato oggi.

Perché bisogna avere in mente questo? Perché bisognerebbe evitare di fare quello che per l'urgenza accadde allora, e cioè che questo trasferimento

avvenga in un assetto normativo e di liberalizzazione che a mio avviso è ancora molto carente e soprattutto venisse fatto per far fronte a esigenze di spesa corrente e non di investimenti o di infrastrutture. L'urgenza finanziaria fa sì che si vendono quelli che si chiamano i "geli di famiglia" per arrivare alla fine del mese prossimo. Questo lo si fa, se lo si fa, l'ultimo giorno in cui non ci sono alternative. Un processo di privatizzazione e di trasferimento non del 49%, ma trasferimento vero ai privati di queste aziende oggi ci consentirebbe innanzitutto di riflettere qual è l'assetto normativo, cioè qual è la liberalizzazione del mercato in cui questo avviene, e poi come usare i proventi, non per essere brutale, per pagare gli stipendi di fine mese, ma per fare qualcosa che resti.

Ecco, l'esperienza del 1992 è che per i motivi di quella molto particolare stagione politica tutto questo non fu possibile. Il problema era di arrivare alla fine del mese e molto del processo di privatizzazione avvenne in questa prospettiva. Credo che non ci sia moltissimo tempo per i comuni però ce n'è un pochino e il non fare nulla e arrivare alla situazione simile al settembre 1992 ci porterebbe a trasferire, anche in questo caso, a soggetti privati delle aziende che ancora gestiscono di fatto dei pezzettini di monopolio pubblico e a usare i proventi che si ricaverrebbero non per costruire qualcosa perché rimanga ma per arrivare al mese successivo.

MUCCHETTI

Ringrazio Francesco Giavazzi per il suo intervento e anche per la concisione, che invito tutti gli altri relatori ad imitare in modo da poter organizzare, se

possibile, un secondo giro e comunque di dare anche ai presenti in sala la possibilità di un intervento, o di porre delle domande e questioni.

Nel dare la parola al professor Marco Causi, Assessore alle politiche economiche e partecipazioni societarie del Comune di Roma, vorrei porgli due punti che mi vengono dalle chiacchiere con comuni amici.

Il Comune di Roma, come altri comuni, si è trovato in questi anni ad avere nel proprio perimetro, nel proprio consolidato, un numero crescente di società che sono state in gran misura filiate dalle partecipazioni storiche che aveva nella CEA, nell'ATAC, nelle quattro o cinque che aveva sempre avuto, per un verso, e per un altro verso che sono nate per la societizzazione che negli ultimi anni più di un comune ha fatto di servizi e attività in precedenza affidate a semplici divisioni, le chiamerò così, della pubblica amministrazione. Una tendenza positiva necessaria per rendere più trasparente la gestione e anche magari per riuscire ad investire allargando un po' le maglie del patto di stabilità.

Tutto questo, però, si confronta con la questione che poneva Coltorti, della non esaltante trasparenza e un po' della babele delle lingue che si trova nelle pubbliche amministrazioni. I comuni sono delle holding, di fatto, perché hanno in tasca tutte queste partecipazioni. Talune maggioritarie, talune totali, e altre di minoranza. Però non fanno una politica di holding. Il Comune di Roma avevo sentito dire che aveva in mente di costituire un qualcosa del genere. Non avrete preso paura perché qualcuno vi ha detto che sarebbe stata una piccola IRI?

CAUSI

Io ringrazio molto per questo invito. È sempre importante per un amministratore avere occasioni come queste in cui può guardare ciò che succede con un po' più di distacco.

Allora, rispondo subito. È evidente, secondo me, ma è evidente in teoria, ma vi posso assicurare in base alla mia esperienza amministrativa di questi quattro anni che è assolutamente evidente anche in pratica, che esiste un conflitto di interessi dentro le amministrazioni comunali nella gestione di partecipazioni azionarie. E il conflitto di interessi deriva dal fatto che il comune, laddove possieda in tutto o in parte o comunque eserciti il potere di controllo, nei confronti di un'azienda che eroga servizi pubblici ovvero adottando la definizione servizi di interesse generale, sta nella doppia veste di azionista e cliente, rappresenta i cittadini in quanto clienti dei servizi e rappresenta però anche l'azionista. Quindi, io come Assessore al bilancio del Comune di Roma o Paolo Peveraro come Assessore al bilancio del Comune di Torino, se viene un manager nella nostra azienda e ci dice abbiamo strappato un contratto fantastico al dipartimento ambiente per la pulizia dei giardini, dove c'è una bella redditività, da un lato dovremmo essere contenti perché una nostra partecipata ha strappato un contratto fantastico dove c'è la bella redditività, dall'altro lato, come assessore al bilancio, diciamo ma quanto ci costa questo contratto fantastico? E lo stesso conflitto di interessi, evidentemente, sopravvive anche col passaggio a sistemi di regolamentazione, quindi se il servizio è pagato a tariffa e non più a corrispettivo, c'è comunque il tema di chi regola la tariffa e di

qual è l'arena e l'equilibrio del gioco pubblico fra il regolatore della tariffa e l'azienda e il socio di controllo.

Dentro questo conflitto di interessi io credo che la prima cosa da dire è che prosegue un punto fatto da Giavazzi, che io condivido, che mai come in questo settore, quindi il settore in generale dei servizi a interesse economico generale o dei servizi che non hanno interesse economico generale di livello locale, la questione della liberalizzazione è, prima ancora, è la questione della regolamentazione. Noi avevamo cominciato a costruire, a partire dal 1992, una moderna, gradualmente, regolamentazione dei servizi pubblici. La legge Galli del 1994, il decreto Ronchi per l'ambiente, le leggi sui trasporti, le authority, i sistemi di determinazione tariffaria.. quindi l'Italia dal 1992 in poi aveva cominciato a percorrere un lento ma importante, fondamentale cammino di costruzione degli istituti della regolamentazione, dentro cui poi ciascuno trova il suo posto, perché io come amministratore comunale avrei meno conflitto di interessi.. ad esempio nel caso delle tariffe elettriche perché c'è un'autorità nazionale che le pone. Ma invece poi ci sono alcune tariffe che devono essere stabilite dalla regione, alcune ancora addirittura dal comune. In alcuni casi i comuni fanno la do it yourself regulation, in assenza di norme, nell'incertezza legislativa, spesso nel vuoto delle regioni, post titolo quinto, perché non tutte le regioni post titolo quinto hanno assunto e fatto propria la scommessa. In alcuni casi, per esempio, nel caso delle tariffe al trasporto pubblico il consiglio comunale di Roma si è assunto l'onere di fare una proposta di modifica tariffaria e di inviarla alla regione.. la regione l'ha approvata. Nel caso dell'ATARI, è stato

giustamente ricordato che a Roma abbiamo fatto il passaggio dalla TARF all'ATARI, riforma strutturale molto importante, però nell'incertezza generale ci siamo autoregolamentati, ma siamo sempre in un elemento di conflitto di interesse e di difficoltà.

Quindi la questione delle liberalizzazioni è la questione della regolamentazione. Perché in effetti io devo dire, soprattutto negli ultimi anni, col nuovo millennio, quella che è mancata è per un verso una manutenzione delle regole, perché ci sono alcune regole che vanno semplicemente mantenute. Per esempio, sappiamo tutti ormai in Italia che la tariffa della legge Galli, quindi la tariffa idrica, ormai sperimentata dopo dieci anni, ormai messa alla prova dei fatti, a dieci anni di distanza andrebbe mantenuta. Sappiamo tutti che per esempio il decreto Ronchi, la tariffa rifiuti, pochi comuni hanno fatto la transizione; Roma è stato l'unico grande comune a farla, perché questa transizione ha dei rischi e dei costi, e questi rischi e questi costi sono connessi a una scarsa manutenzione delle regole. I comuni chiedono da anni che si torni sulla tariffa Ronchi al fine di renderla meno rischiosa. Pensate che ancora a Roma noi abbiamo potuto applicare la tariffa perché ci avvaliamo della fase transitoria della Ronchi, perché ancora se dovessimo andare alla fase definitiva sarebbe quasi inapplicabile quella tariffa.

Ma purtroppo è da qualche anno che questo lavoro, questo cantiere della costruzione delle regole e della manutenzione delle regole è un cantiere un po' dimenticato dal nostro Paese. Gli amministratori locali, fatemelo dire, sono spesso lasciati abbandonati.

Dico un'ultima cosa, lo ricordava Sassoli nel suo intervento introduttivo, siamo tutti convinti che quello è l'obiettivo. Se noi guardiamo in tutta l'analisi di benchmarking con gli altri Paesi europei.. se guardiamo per esempio com'è organizzato il servizio idrico in Inghilterra o in Spagna, noi troviamo che i Paesi sono tutti divisi in aree sovraregionali in cui poi alla fine del processo si sono affermati quattro, cinque, sei operatori, che sono fra loro in concorrenza o che comunque forniscono un benchmarking, e che quindi quello è il tema, ma naturalmente voglio anche dire, provocatoriamente, che anche lì io sarei un po' preoccupato come cittadino di una politica industriale fatta con il do it yourself da parte dei sindaci e degli assessori al bilancio. Noi siamo bravissimi. Anzi, probabilmente se ci mettiamo assieme io, Peveraro, l'assessore al bilancio di Milano, quello di Firenze, forse potrebbe anche capitarci di fare l'aggregazione ottimale dal punto di vista industriale. Ma ne siamo proprio sicuri? Ne siamo proprio sicuri?

Quando a me, assessore al bilancio, arrivano appunto le banche d'affari, tanti amici, con le ipotesi di aggregazione o le ipotesi finanziarie, io ho sempre il timore di avere una prospettiva d'azionista romano.. non sarebbe il caso dentro un quadro in cui bisogna chiedere alle amministrazioni locali di avere tutto il volontarismo possibile però.. come dire, questo do it yourself sui servizi pubblici locali, abbia qualche elemento di politica industriale nazionale? Qualche paletto, anche soltanto in termini di elementi di indirizzo. Anche questo c'è molto mancato in questi anni.

MUCCHETTI

Grazie professore. La palla a questo punto rimbalza nei dintorni del professor Prosperetti, editorialista fra l'altro del Sole 24 Ore. Perché nel suo intervento Causi pone il problema della politica industriale della governance, che sono due cose che confinano, non sono la stessa cosa. La governance potrebbe essere anche un insieme di buone regole ma senza la capacità di scegliere. Poi alla fine lasciano il tempo.. non producono per forza risultati positivi. Ecco, io vorrei chiedere al professor Prosperetti se lui ritenga che la governance possa aiutare a sciogliere il conflitto di interessi immanente in queste attività dei comuni nella loro particolare natura proprietaria o se invece servano iniziative più radicali. Grazie.

PROSPERETTI

Grazie. Io credo che la governance di aziende controllate dai comuni possa essere migliorata. Non credo che il problema che poneva Causi sia risolvibile attraverso una governance di imprese controllate dal comune. La soluzione ovvia e verso cui bene o male ci si sta avviando è la vendita di queste aziende, o almeno di quelle aziende che risultano vendibili a investitori che poi ne cureranno la gestione.

Facendo un passo indietro, per inquadrare meglio questi problemi.. solo due o tre osservazioni iniziali, poi un rapido approfondimento. Intanto il lavoro di Mediobanca è molto utile perché molto spesso questi problemi vengono discussi in totale assenza di dati. Trovo particolarmente gustosa l'assenza

addirittura di deposito dei bilanci, di due imprese non delle più trascurabili, in quelle che avete guardato voi. Ma voi avete guardato i comuni principali, per cui Dio ci protegga da quello che viene effettivamente depositato nei comuni medi e piccoli. Questo mi fa tornare con un sorriso, dettato anche dallo scorrere del tempo, alle feroci discussioni dentro le associazioni delle municipalizzate, intorno all'a.d. 1996 sul fatto che era inutile trasformare le aziende in società per azioni perché questo in qualche modo ne avrebbe snaturato i cromosomi, anche se naturalmente ormai cosa snaturata era il quieto vivere di molti amministratori, ma per fortuna siamo andati avanti.

Una delle varie cose che colpiscono nello studio è la totale prevalenza delle differenze. Trovare due aziende vagamente simili in quelle che avete guardato voi è veramente difficile, sono molto diverse.. la struttura produttiva.. ci sono quelle integrate verticalmente in maniera pesante, AEM Milano.. sempre rimanendo nelle principali città.. altre molto meno integrate come ACEA, per esempio. È diverso anche il pacchetto di servizi che ciascuna gestisce. Ci sono in alcune aziende, la municipalizzata si occupa persino della lux perpetua nei camposanti, in altri si concentra su altri settori.. sono molto diverse.

L'unico fattore comune di queste aziende è il controllo comunale, scusate il bisticcio, e questo credo sia importante per il problema di governance, come si diceva prima, anche se vorrei allargare un attimo il campo parlando di governance, e per i problemi di aggregazione. Questo è un punto, credo che è emerso gradatamente in modo evidente. Queste sono attività industriali. In ogni

qualsivoglia attività industriale c'è una struttura dei costi che governa quella che nell'economia industriale chiamiamo la dimensione ottima minima.

Io diversi anni avevo fatto un lavoro sul settore idrico e mi sembra acclarato a livello internazionale che la dimensione ottima minima che quelli che in Italia chiamiamo bacini idrici, sia di un paio di milioni di abitanti. E dunque, in Italia forse ce n'è uno che risponda a questa banale economia di scala. Una cosa.. esercizio che sarebbe simpatico ripetere anche in altri settori, per esempio per il trasporto, ma forse il dottor Soresina ha degli studi da citare.. non mi è chiaro quale sia l'economia di scala, la dimensione ottima minima nel trasporto.

Dico solo questo perché è banale, per dire che c'è un'evidente difficoltà, perché la dimensione ottima amministrativa che il comune, non so se sia ottima ma è quella che abbiamo, non ha niente a che fare per definizione, come definizione ottima minima che poi può essere diversa per settori e per altri. Però la questione si sta lentamente sviluppando o risolvendo, forse è una parola grossa.

Io sono stato felicemente colpito da alcune rapide aggregazioni. La nascita di EIRA municipalizzata che segue la via Emilia, anzi adesso si è spostata verso ovest sulla via Emilia, comunque penso che Sapelli ci potrà dire.. è nata praticamente overnight, o meglio naturalmente non è così, ma nel giro di pochi mesi è stata creata un'azienda che copre diverse decine di comuni. Ci sono evidenti processi gravitazionali intorno alle grandi. C'è un'aggregazione per lo meno di alleanze intorno a AEM Milano, ce n'è un'altra tra AMGA e AEM Torino, c'è un polo che sta crescendo a est. Dove succede questo? Succede

nelle aziende energetiche o che hanno una parte importante del loro business nell'energia. Perché? Questo mi sembra abbastanza evidente, perché nell'energia ci sono state due cose che non ci sono state nei trasporti, nell'acqua e in altri settori ancora. C'è stato un inizio di liberalizzazione che è molto discutibile, io personalmente lo ritengo molto discutibile, ma senz'altro sta facendo emergere nella sua pienezza il ruolo delle economie di scala. Se qualcuno si deve approvvigionare sul mercato dell'energia con tutte le imperfezioni che ha la Borsa elettrica italiana, ha bisogno di un minimo di tecnostuttura che sia in grado di comprare energia, questo è al di fuori della capacità in larghissima parte delle aziende elettriche comunali italiane e dunque si aggrega.

L'altro fattore di aggregazione è stata la regolazione. Anche qui si può criticare quello che è stato fatto, soprattutto nei sette anni di gestione del professor Ranci e dei suoi colleghi, ma io credo che abbiano avuto un ruolo molto importante soprattutto per quanto riguarda la riduzione dei margini di distribuzione. Questa è stata molto forte nell'elettricità, è stata molto forte nel gas, e questo ha spinto a fortissime aggregazioni. Vediamo forse meglio quelle elettriche perché sono aziende grandi, ma vi assicuro che le gestioni gas che erano mi sembra 800 e qualche cosa fino a cinque, sei anni fa.. adesso se andassimo a ricostruire nei tribunali, magari.. Mediobanca nel tempo libero potrebbe farlo, scopriremmo che dietro tante sigle, in realtà, ci sono relativamente poche grandi aggregazioni.

Insomma, le aggregazioni ci sono dove c'è un inizio di liberalizzazione e dove c'è una regolazione efficace. La prova, a contrario, è il settore idrico. La legge Galli è una legge che io ho sempre trovato pessima. Il fatto è che dopo soli.. quanti sono.. dieci anni.. scusate l'ho studiata.. mi sembra di essere nato insieme alla legge Galli.. ma dopo solo dieci anni metà abbiano realizzato l'ambito ottimale. Attenzione, realizzare l'ambito ottimale vuol dire fare un'assemblea di rappresentanti dei comuni che non litiga troppo, ma non vuol dire dare in gestione a gara il servizio. Io, l'ultima volta che ho visto i dati, mi sembra un po' più di un anno fa, la percentuale di popolazione italiana coperta da aziende che avevano conseguito, magari lasciamo stare come, per affidamento l'esercizio del servizio in un ambito territoriale ottimale, era veramente molto bassa, dell'ordine del 20%.

Perché non si aggregano l'acqua [perse alcune parole per cambio lato cassetta].. nelle viscere del Ministero delle Infrastrutture ma poco più.

Quindi credo che le aggregazioni siano governate da questo e credo che questa sia la politica industriale. Io non credo nei campioni nazionali, figuratevi se posso credere nei campioni comunali.. mi sembrerebbe veramente sciocco.

La governance.. governance sono vari aspetti. Intanto c'è un problema di governance adesso. Io apprezzo molto l'iniziativa della fondazione di mettersi nell'ottica di che cosa possiamo fare di concreto adesso, è un punto di vista anche molto milanese, in fondo, nell'approccio alla realtà. Io credo, quindi, che dobbiamo guardare sia alle tendenze, e io concordo pienamente col professor Giavazzi, che la tendenza verso una privatizzazione di queste aziende, una

privatizzazione vera, magari non di rito ambrosiano in cui si vende la maggioranza ma si continua a comandare, cosa che a me non cessa di meravigliare.

Ma ci sono problemi di governance adesso.. credo che vadano affrontati veramente tornando al punto di partenza e guardando il problema; per un economista le aziende a comando comunale che erogano servizi pubblici sono un classico problema principale, agente come lo chiamiamo noi, in cui c'è un problema di agenzia, in cui c'è un principale che apparentemente è il comune, che incarica una struttura, che è l'agente, di svolgere un determinato compito. Questa visione è errata perché il vero principale sono i cittadini che pagano le tasse e pagano le bollette. Da questo punto di vista io ritengo molto interessante un altro aspetto che emerge dallo studio presentato dal dottor Coltorti, che è la totale assenza di report. Non parliamo dei bilanci, ma dopo mi sembra una decina d'anni che il buon professor Cassese, nella sua breve permanenza al Ministero della Funzione Pubblica, si inventò la carta dei servizi, applicando per altro un'idea che era stata sviluppata in Inghilterra.. ecco, questa carta dei servizi ha avuto alcuni effetti positivi quando è stata fatta proprio dal regolatore. Adesso se un'azienda elettrica non rispetta la carta dei servizi e una serie di obiettivi dal piano regolatore piglia una bella multa. In altri casi, in cui non c'è un regolatore o non c'è una volontà politica, la carta dei servizi è senza mamma e senza papà, e quindi non c'è o se c'è fa ridere.. lo credo che i primi a essere interessati alla carta dei servizi, o meglio a una misurazione continuativa del livello di servizio siano quelli che pagano le tasse e pagano le bollette.

Credo quindi che un passo da fare e credo che di questo si potrebbe occupare la stampa, ma un po' tutti, sia quello di costringere le aziende locali a pubblicare periodicamente delle dettagliate analisi sulla qualità dei servizi resi; per carità, non fraintendetemi, non vorrei partorire un topolino essendo partito dalla montagna, ma credo che questo sarebbe un piccolo concreto passo avanti, perché se andate in giro per l'Italia, vi assicuro trovate delle enormi differenze nei livelli di servizio e trovate però cittadini che pagano delle tasse o delle bollette che sono totalmente sproporzionate.

Grazie.

MUCCHETTI

Ritorna un po' in tutti gli interventi il tema della aggregazione, ma il tema dell'aggregazione fra aziende a proprietà comunale è un tema che rimette in discussione tante cose, anche radicali, anche fondamentali. Se noi confrontiamo i fenomeni di aggregazioni che si sono avuti nel settore delle aziende comunali energetiche con il benchmark europeo in questa materia, che è la tedesca RWE, capiamo quanta strada dobbiamo ancora fare nella consapevolezza che quand'anche unificassimo tutte le aziende elettriche municipali italiane in una sola azienda, questa sarebbe comunque una frazione dell'RWE, ma sarebbe un bel rivale per l'ENEL, ammesso e non concesso che poi i due non si mettano d'accordo, perché c'è sempre anche quella tendenza lì sotto traccia.

Detto questo, e questo è il punto che vorrei chiedere all'assessore Peveraro di Torino, a questo punto ci sarebbe non dico una privatizzazione di fatto, ma non ci sarebbe più un padrone specifico di queste aziende.. diventerebbero delle specie di public companies pubbliche con tanti enti locali che hanno delle piccole quote e nessuno che da solo è in grado di determinare l'indirizzo dell'azienda medesima.

Che pensieri fa Torino, che è uno dei poli aggreganti, che tratta con Genova, che so che una volta aveva anche studiato, me l'aveva confessato, oramai si può dire, il professor Reviglio, anche l'idea di fare un nuovo tubo del gas dalla Russia.. poi la roba non è andata avanti.. però era una cosa che si faceva.. Sapelli ride perché viene dall'ENI e sa che.. ma anche Reviglio veniva dall'ENI e quindi sono i bei pensieri..

La parola al professor Peveraro.

PEVERARO

Ma, il tema è come dire, un tema di grande interesse e di grande attualità. Noi come amministrazione comunale di Torino, appunto, stiamo lavorando in una direzione abbastanza precisa, consci che, sostanzialmente, le nostre aziende hanno di fronte a sé una scelta che ormai diventa indifferibile. O concentrare la propria attività nell'ambito locale puntando tutto sull'eccellenza del servizio, certo sul contenimento dei costi ma non avendolo come primo obiettivo, e io dico con questa scelta ritengo sia indispensabile avere non solo un controllo pubblico, ma l'esclusiva proprietà pubblica, perché di fatto queste aziende si

pongono al di fuori del mercato da sole. Oppure l'altra scelta è quella di cercare di buttare un po' il cuore oltre l'ostacolo e immaginare proprio di costruire un'aggregazione, un network a livello nazionale che sia in grado di competere, io dico non solo con l'ENEL, ma anche con i competitori internazionali, RWE in testa. Sia per dimensione e volume d'affari, sia per posizione finanziaria, sia per qualità dei servizi, perché certamente una cosa che io credo si debba sottolineare che dal punto di vista della qualità dei servizi le nostre aziende, certo non parlo solo di Torino, ma credo che sul panorama nazionale abbiano fatto dei passi da gigante nel miglioramento. E tutte le valutazioni e le analisi che vengono fatte sulla soddisfazione del livello del servizio da parte degli utenti cittadini questo lo confermano. Quindi in grado di competere finanziariamente, economicamente come qualità dei servizi.

Che cosa fare.. noi abbiamo immaginato direi, per una questione di contiguità territoriale e una questione di complementarità di attività, ad un'aggregazione con AMGA, ovviamente trovando la disponibilità dell'amministrazione comunale e dell'azionista di controllo di AMGA.. stiamo lavorando positivamente, io credo che entro il mese di luglio l'operazione verrà ufficializzata nei dettagli.. con un'impostazione che io credo abbastanza originale, anche se non originalissima, ma che permette di costruire un soggetto che potrà avere sostanzialmente tre livelli di aggregazione diversa e quindi con una competitività sul mercato locale, ripeto nazionale ed internazionale, secondo me di alto livello.

Il primo di fatto sarà una cabina di regia costituita, o meglio sotto il controllo degli enti locali che parteciperanno al progetto, inizialmente solo AMGA ma com'è noto il progetto non vuole fermarsi lì, tanto è vero che già dei primi contatti piuttosto avanzati ci sono con altri enti locali per aggregare insieme già più piccole realtà sia piemontesi che liguri, ma quindi dà già il senso di un'operazione che non si ferma ma che va avanti, quindi tende a costruire questo network a livello nazionale. Quindi una cabina di regia che ha il controllo della società operativa da cui dipendono i filoni di attività.

AEM com'è noto, credo, eccella nel settore della distribuzione, oggi anche della produzione, in particolare dell'idroelettrico, AMGA certamente su altissimi livelli sia per la distribuzione di gas che acqua.. noi potremmo avere un'aggregazione a livello di enti locali nella cabina di regia, e quindi nel comando dell'azienda operativa, ovviamente nell'azienda operativa, e nelle varie capo-settore delle attività in cui la nostra azienda opererà.

Mi sembra un modello, appunto, molto flessibile che comunque individua una cabina di comando che resta sotto il controllo delle amministrazioni pubbliche e quindi non più dell'amministrazione pubblica, tutte con quote al di sotto ovviamente del 51% del controllo. Il Comune di Torino si appresterà ad avere il 50% di una società che deterrà il 51% della quotata in Borsa, anche devo dire, realizzando una consistente e interessante entrata finanziaria.

Però, al di là di questo che non è l'obiettivo dell'operazione, credo che costruiamo un modello nuovo, aperto, secondo me, con un obiettivo di correre lungo la linea del Tirreno, arrivare alla capitale e tornare su chiudendo il cerchio

sulla Padania. La prospettiva certo non è una prospettiva a breve termine, ma io credo che ci siano le condizioni effettive per poterla realizzare, costituendo un soggetto veramente interessante, non solo in Italia ma in tutto il mercato internazionale.

MUCCHETTI

Grazie, professor Peveraro. Adesso abbiamo l'opportunità di avere al tavolo due uomini delle imprese controllate dai comuni. Abbiamo il dottor Soresina che è presidente dell'ATM e il professor Sapelli che è presidente di META che è la municipalizzata di Modena ed è anche docente di storia economica a Milano.

Io comincerei dal dottor Soresina, intanto per richiamare un piccolo punto dello studio che voi potete trovare di Mediobanca, laddove si sottolinea la particolarmente cospicua dotazione di liquidità dell'ATM e questo mi porta a chiedergli, perché noi non lo sappiamo e ce lo racconterà lui, se questa è l'istantanea di un giorno, di un momento, per cui magari già adesso che siamo nel 2005 l'istantanea risale ai bilanci del 2003, la situazione è molto cambiata oppure no. Insomma, cosa ne fa di tutti questi soldi l'ATM, perché sembrano tanti rispetto al livello di leveraged che hanno altre aziende pubbliche e che non per questo hanno delle difficoltà, sono normalmente affidate a delle banche. Non è che l'ATM tiene i talenti nascosti sotto terra? Questa è la prima domanda. Correlata a questa, vorrei chiedere a lui, come dirigente, tra l'altro Soresina viene dal mondo dell'impresa privata, quindi non è un politico che ha trovato un incarico di compensazione come talvolta accadeva nelle aziende

pubbliche, è un uomo che sa, se lui da gestore dell'ATM sarebbe disponibile a sottostare a quella specie di piccola IRI che dicevo provocatoriamente prima affinché il Comune di Milano abbia una gestione centralizzata delle risorse finanziarie, specialmente delle risorse finanziarie delle società controllate al 100%, dove ci sono soci di minoranza esistono altri obblighi, naturalmente. Grazie.

SORESINA

Grazie dell'opportunità. Grazie a Civicvm, grazie a Mediobanca.

Come inizio e come prima risposta a una delle domande poste, affermo innanzitutto che io sono un cittadino che ha accettato la sfida di gestire l'ATM. Prima ancora, ho avuto il compito di gestire una sfida in AEM per portarla sul mercato. Sono quelle sfide che partono proprio dalla domanda che è stata posta oggi. I cittadini possono influire? I cittadini possono influire, primo se hanno le competenze, secondo se con queste competenze vengono messi in posizioni tali di poter dare dei risultati. Oggi purtroppo questa è ancora una eccezione.

Per esempio, nel settore dei trasporti pubblici italiani, su 147 aziende di trasporto pubblico italiano, le persone provenienti dal mercato come me sono solo tre. Viene quindi spontanea una domanda: i risultati, anche quelli che sono stati fotografati oggi, hanno senso o devono essere messi in confronto con la capacità di generare risultati e di portare innovazioni all'interno di settori che,

come lo dice la parola stessa, di municipalizzate o ex municipalizzate, erano comunque strettamente collegate a una logica più politica che manageriale?

Io devo dire una cosa agli amici di Mediobanca. Non amo le istantanee. Forse sarà il DNA di mio nonno Cavaliere del Lavoro, che quando mi ha insegnato a lavorare, mi ha detto prima di guardare i dati e i documenti, di entrare negli stabilimenti, di respirare l'area della produzione: vai a sentire, vai ad ascoltare e poi confronta con quelli che possono essere i risultati sulla carta, ovviamente tenendo conto della tipologia dell'impresa. Una differenza che esiste e che emerge anche dalle presentazioni fatte. Nei settori dei servizi esiste un'altra grande classificazione tra le aziende che sono in grado di remunerare il capitale investito e le aziende che devono recuperare un gap di prestazioni di servizi. Un'altra ulteriore differenza può essere quella tra le aziende che possiedono la rete e aziende che possiedono tutta la filiera della produzione, cioè dalla produzione al trasporto alla distribuzione del servizio, a quelle che non possiedono né la rete né la filiera.

L'ATM rientra in quest'ultimo caso. Se dovessi semplicemente partire nella mia analisi dal bilancio che mi fu presentato nel 1997 come unico punto di riferimento di una struttura aziendale e di un servizio che non conoscevo, di persone che non avevo mai frequentato da un punto di vista manageriale, io avrei dovuto rinunciare all'incarico. Avrei rinunciato perché mi presentavano un'azienda che aveva previsioni nell'anno di 170 miliardi di deficit già accettato, un'azienda che aveva più di 10mila persone, un'azienda che aveva all'interno ingessature spaventose derivanti dal fatto di avere posizioni politiche e

demagogiche molto forti, un'azienda che aveva ed ha ancora tredici sindacati all'interno dell'azienda, un'azienda che aveva debiti nei confronti delle banche e nei confronti del Comune estremamente rilevanti. Quindi un'azienda assolutamente bloccata, perché nel frattempo non c'era nessuna politica di revisione tariffaria e nessuna politica di revisione contributiva.

Il primo step è stato quello di analizzare innanzitutto gli aspetti sostanziali, le risorse, gli investimenti, la tecnologia, i magazzini, le scorte, l'obsolescenza, la qualità delle persone, cioè tutto quello che può essere e può servire a fare da una parte l'analisi dei costi caratteristici e dall'altra quella che possono essere invece ricavi altrettanti caratteristici, nell'ipotesi che sia possibile anche fare dell'altro.

Questa è stata la sfida che oggi è presentata come istantanea del 2003, ma sarebbe poco generoso nei confronti del management aziendale non vedere quello che è avvenuto. Facendo riemergere la mia caratteristica imprenditoriale, posso dire, e sono convinto di non essere smentito da nessuno, che se io volessi analizzare un risultato aziendale solamente dal punto di vista del bilancio, a bocce ferme e senza cambiamenti strutturali, devo prendere in considerazione almeno tre bilanci consecutivi. Se invece sono avvenuti nell'arco di questi anni dei cambiamenti strutturali, secondo la mia logica, il lasso di tempo deve salire a cinque/dieci anni. Solo in questo modo si possono analizzare seriamente i trend caratteristici. Sarebbe altrimenti facile dire: prendo rimanenze iniziali e rimanenze finali e giudico quella che può essere la politica

di magazzino di un'impresa, oppure prendo l'analisi del costo del lavoro di un anno, che magari è l'anno nel quale c'è stato un grande contributo dello Stato,. Un'azienda di servizio si misura sui bilanci dopo che è stata misurata sul servizio: quindi il servizio reso rispetto alla promessa di miglioramento del servizio che deve essere fatta ai cittadini. Perché dico questo? Perché, a seconda della tipologia d'impresa, si può anche decidere di avere politiche di indebitamento, quindi di deficit, quando questo può essere foriero di incrementi di tipo strutturale e di servizio.

Di fronte alla domande del moderatore: ma voi avete una capacità finanziaria.. Io rispondo: sì, ma questa è la fotografia del 2003. La domanda dovrebbe essere: come si è generato? Ho già enunciato alcuni dati relativi al pregresso indebitamento e ai recuperi che si dovevano fare in maniera molto forte. Quello che è avvenuto in questi anni è stato: primo, rimettere a posto i costi interni, migliorare l'efficienza, poi recuperare l'attrattività del servizio. Potrei rispondere d'accademia e dire che nelle utilities, per definizione, quando all'americana si chiamano Billy Companies, i ricavi giornalieri non corrispondono allo speso del periodo. Quindi, per definizione, nel momento stesso in cui io ho dei ricavi ho l'accrescimento della mia capacità finanziaria. In quel momento, evidentemente, devo essere capace molto di più di quella che poteva essere una capacità di tesoreria all'interno di aziende di tipo municipale.

L'obbligo che noi abbiamo, che è lo stesso obbligo che io come cittadino mi sono sentito, è stato quello del miglioramento continuo con una logica di non

incidere sulle tasche dei cittadini. I miei dirigenti si ricorderanno che, dopo pochi mesi dall'insediamento, ho affermato, ed era anche abbastanza poco credibile in quel momento ma nasceva dall'analisi di tipo imprenditoriale, fra 14 mesi io porterò quest'azienda in equilibrio.

Raggiungere l'equilibrio è possibile: il problema è mantenerlo. Noi l'abbiamo mantenuto. Se io volessi in questo momento fare un effetto di fuochi d'artificio esattamente come può essere quello della presentazione di un dato di bilancio, riferito a un anno, io posso dire che nei sette anni precedenti alla mia conduzione dell'ATM, e prendo solo due o tre indicatori economici finanziari, i risultati economici attualizzati al 2004, '91-'97, presenterebbero quasi un miliardo di Euro di deficit; gli investimenti totali nel periodo, a livello cumulativo, sono aumentati del 34%, l'azienda è passata da 10300 persone a 8500 con l'incremento di qualunque tipo di indice.

Parliamo anche di un'altra delle domande che sorgono spontanee: qual è la capacità di comunicazione di un'azienda? È chiaro che questo varia da azienda ad azienda, da settore a settore. La comunicazione di ATM è immensa: l'azienda di trasporti pubblici milanesi è il più grande comunicatore della città. Lo è non perché abbiamo la partecipazione dei free press con 270mila copie giorno, lo è perché abbiamo un call-center che ha 550mila punti di contatto l'anno. Centinaia di migliaia sono le pagine che vengono consultate sul internet aziendale, ma ci sono anche 6mila lettere che ricevo personalmente e alle quali comunque deve essere risposto. Quei 550mila punti di contatto sono gli stessi

che quando sono in aggregazione trovano la possibilità in azienda di dare delle risposte dirette ai cittadini. Non sempre così può avvenire, ma questo non è evidentemente una critica che faccio al moderatore: non sempre, purtroppo e per vari motivi, sulla stampa sono riportate le complete e vere comunicazioni emesse dalle aziende.

Faccio un esempio: nel mese di aprile ATM ha mandato in pensione su tutta l'area urbana, l'ultimo bus Euro 0. In questo momento nel mondo il servizio pubblico di Milano, in rapporto all'inquinamento della città, è quello che inquina meno: per la scelta elettrica che è stata fatta, poichè abbiamo il 66% di chilometri percorsi a energia elettrica, e per lo sforzo di cambiamento totale in sette anni di tutto il parco autobus.

Queste sono informazioni che i nostri cittadini sanno, ma passano poco tramite giornali: fa più lettori la notizia di un bus che emette fumo nero, piuttosto che la notizia che la città sia avanti rispetto alle regole europee 2006-2009, addirittura già nel 2005.

Come passa in secondo piano quello che è il riconoscimento che è arrivato a livello mondiale proprio nel 2003: ATM è stata premiata nel convegno mondiale dei trasporti, come l'azienda migliore per i risultati conseguiti verso i cittadini per crescita, per miglioramento e per recupero proprio dell'efficienza negli anni.

Non solo. Sei settimane fa a Londra, la metropolitana di Milano che quindi è ATM, è stata considerata come una delle metropolitane al mondo più regolari. Ogni giorno si verificano sei eventi negativi sulla metropolitana che coinvolgono migliaia di persone, perché trasportiamo, mediamente, 1800 persone all'ora sui

vagoni: sono sei corse su 1683/giorno. Se si verifica un'anomalia, è l'anomalia stessa che viene usata come notizia, nonostante dietro ci sia l'efficienza appena descritta.

L'efficienza è un obbligo: il buon gestore della cosa pubblica deve governare con le risorse che ha a sua disposizione, senza mettersi a richiedere incrementi tariffari o corrispettivi che, troppo spesso, nella storia del nostro Paese sono andati a copertura di inefficienze e di altro.. e non sono esempi di tanti anni fa. Valga un esempio su tutti: solamente pochi mesi fa il contratto nazionale degli autoferrotranvieri è stato totalmente pagato dal nostro Governo e non dalle parti in causa.

Mettendo insieme tutte questo, è evidente, che siamo dentro un obbligo di percorso nel quale la risposta ai cittadini deve essere il miglioramento continuo.

La risposta di gestione di impresa deve essere di mettere in piedi strategie e azioni che servono a muoversi per recuperare soldi e per recuperare efficienza.

L'unico appunto che posso fare alla presentazione di oggi è che quando si parla di fatturato netto dell'azienda si parla di contributi più ricavi da traffico. Subito dopo, proprio nel fascicolo presentato, voi trovate che ci sono 73 milioni di Euro di altri ricavi. Questi altri ricavi corrispondono all'efficienza del management.

Sono gli stessi ricavi che quando sono arrivato in ATM rappresentavano l'1% del valore della produzione: oggi è diventato il 13%. Dove abbiamo recuperato? Abbiamo recuperato, lo vedete, anche fuori: la semaforizzazione di Milano, viene gestita dall'ATM perché abbiamo vinto una gara; se andate a Mosca, la gestione della mobilità in città è fatta grazie al contributo della consulenza

dell'ATM; se andate a Copenaghen e vedete funzionare la nuova metropolitana è grazie alla struttura dell'ATM.

Questo significa che insieme alla capacità di gestire i ricavi caratteristici, di spendere meglio e di avere maggior efficienza, ci deve essere, nella logica imprenditoriale, l'utilizzo della propria capacità per diversificare.

Faccio l'ultimo esempio. Il 12 settembre, il giorno dopo quello che è avvenuto in America, ho convocato i dirigenti per analizzare da subito quelli che sarebbero stati gli effetti di questo tragico evento sull'ATM. L'attenzione era posta sulle assicurazioni, perché da quel momento avrebbero avuto degli incrementi spaventosi. In sintesi, abbiamo creato un software per la gestione dei sinistri, togliendo al mondo delle assicurazioni una parte sul quale viene caricato il mark up senza ulteriori sforzi, e questo ha consentito all'ATM di recuperare qualcosa come 6 milioni di Euro all'anno su questa spesa.

Mi fermo qua..

MUCCHETTI

Ringrazio il presidente dell'ATM che ha difeso con grande passione e illustrato con grande passione l'attività come se fosse una sua azienda, sua di lui, e questo è molto positivo.

Quello che se poi c'è tempo per una battuta telegrafica, non ho capito, è che cosa l'ATM intende fare di quella grande liquidità che è un po' eccezionale che l'istantanea del 2003.. se per esempio è già stata spesa o se verrà reinvestita in nuovi treni piuttosto che in tre chilometri in più di rete.. non lo so.. ce lo dica lui.

SORESINA

Basta controllare: abbiamo un miliardo di Euro di finanziamenti in corso e quindi la capacità dell'impresa di autofinanziamento, quindi di rispondere con la propria capacità finanziaria, sarà rapportato a quello che può essere o l'anticipazione in conto d'altri o la voglia nostra di fare delle cose. Faccio un esempio solo. Stiamo costruendo un grande deposito e in cui, molto probabilmente, la parte del Comune non ci sarà e quindi quella parte finanziaria servirà anche a contribuire a questo.

MUCCHETTI

Ecco, prima dell'ultimissimo giro, darei la parola al professor Sapelli, chiedendogli un punto un po' cruciale. Lui è reduce adesso dalle trattative di integrazione fra la META ed ERA, se non erro.. sbaglio? Ecco, la sua esperienza di uomo che è stato per tanti anni nel Consiglio di Amministrazione dell'ENI, cioè nel rosso dell'uovo del monopolio, che sta in Unicredito, la banca che più di altre è aperta all'internazionalizzazione, al mercato, ecc., sta alla presidenza di META, che è una delle aziende importanti oggetto della nostra attenzione, che riflessioni fa sui suoi interlocutori, il suo padrone Comune di Modena.. è un padrone che funziona bene o sarebbe meglio trovarne un altro di padrone?

SAPELLI

Prima di affrontare questo tema così delicato e quasi intrattabile tra galantuomini.. questa è una domanda con tutto l'amore che ti voglio che può venire in mente solo a un giornalista.. voglio dire, anche nelle vecchie case inglesi, anche se naturalmente il rapporto che c'è tra management e padronato non è quello che concepiva Gardini, che definiva i manager dei cani da riporto, col suo occhio vitreo e terreo, ma gli è andata male poi però.. molto male..

Prima di cercare di fare un periplo attorno a questa inquietante domanda degna di un tabloid americano, US Today, due parole.. una per ringraziare il presidente Sassoli De Bianchi che Galateri di Genola, perché m'hanno invitato qui. E soprattutto l'amico Coltorti perché, per chi come me sempre ogni anno aspetta quegli aurei e bianchi volumetti tutti cifre senza carta patinata, senza power point, senza slide, cioè tutte queste cose che stanno distruggendo la capacità cognitiva in primo luogo dei manager, perché ormai non sanno più leggere sanno solo vedere, non sanno neanche più ascoltare. Ecco, chi aspetta quegli aurei libretti anche questa volta non l'ha ricevuto l'aureo libretto, ma mi pare che stia arrivando.. devo dire ne trae tantissime indicazioni.

Perché dico questo? Quindi non è per evadere la domanda. Perché secondo me la questione che ci ostacola è che manca la teoria sulle società miste e sulle società di pubblici servizi. Sono passati cento e un anno dalla pubblicazione di quel vecchio socialista marginalista Montemartini allievo di Mixer, descrive la municipalizzazione dei pubblici servizi, pubblicata nel '12 con prefazione di

Griziotti, genero di Vanoni. Quindi.. dove ci spiegavano che la teoria delle imprese pubbliche nel governo economico municipale è un segmento della teoria della finanza pubblica. E questo libro, se voi andate a vedere, è pieno di tutti gli articoli che la cronaca sociale di Luigi Einaudi aveva scritto sulle municipalizzate nel mondo. Ci sono degli articoli meravigliosi di Prato sulle municipalizzate negli Stati Uniti d'America.

Allora noi non abbiamo.. io non so di cosa si occupano gli economisti aziendali oggi.. quando lo so.. leggo con interesse. Ma noi sul problema della teoria delle imprese miste e sulla teoria del governo economico municipale e pensate che nel '54 esce un libro di Buchanan, premio Nobel, che raccoglie il pensiero italiano sulla finanza pubblica, dove ci sono tutti meno Einaudi, che non contava nulla a livello internazionale, ma c'è Deviti Demarco, Puviani, Barone, Montemartini.

Quindi noi abbiamo un'immensa tradizione teorica sul governo economico municipale che si è spenta. Navighiamo a vista. E questa cosa qui dovrebbe essere un impegno della comunità scientifica cercare di risolverla. Naturalmente si deve partire da lavori egregi, importantissimi, come quelli di Coltorti e dei suoi collaboratori, lavorando sui dati e sulle cifre.

Il problema qual è? È che se noi torniamo alla teoria dei beni pubblici, che poi è la teoria del governo economico municipale, che offre beni pubblici, vediamo che questa riflessione sull'offerta di beni pubblici porta con sé naturalmente la teoria dell'agenzia, ma in primo luogo porta quella che per me è la questione essenziale delle società o a controllo totalitario o a controllo parziale, quotate o

non quotate, delle cosiddette società comunali, che è una teoria dell'allocazione dei diritti di proprietà. Allora, l'allocazione dei diritti di proprietà in queste società, anche se sono così diverse una dall'altra, è quanto di più irrazionale ci possa essere. Tanto in quelle miste, cioè quelle quotate, quanto tanto in quelle a totale controllo pubblico.

Se guardate la tabella che ha fatto Coltorti sulle società controllate nei maggiori comuni italiani, le 21 società controllate dai quattro comuni, questa irrazionale allocazione dei diritti di proprietà viene in evidenza.

Milano. Abbiamo una società per l'energia elettrica e del gas che però non è unificata con quella dei servizi ambientali. Tanto oggi sappiamo tutti che l'unificazione con la gestione dei servizi ambientali è essenziale perché di lì si tira fuori energia.. con le biomasse.

Ma non solo. Troviamo un'altra allocazione irrazionale. Che chi gestisce il servizio idrico, udite udite è la metropolitana milanese. Per carità, ragazzi! Ma vogliamo scherzare? Ma la stessa cosa è per Torino. C'è una società per l'acqua, c'è una società per i servizi ambientali. E poi non parliamo di Napoli che però non fa una così gran brutta figura. Quindi cosa voglio dire? Voglio dire che qui la teoria dell'allocazione dei diritti di proprietà e dell'offerta economica di beni pubblici deve combinarsi con una teoria della circolazione delle classi e delle élite politiche perché questa cosa qui non deriva dall'economia, ma deriva dal discorso paretiano di circolazione delle classi politiche.

Non è una risposta.. ricordate cosa disse Pareto quando disse: ho passato tutta la mia vita a studiare ???????? e pensare che gli uomini fossero mossi dalla

razionalità economica e adesso che sono vecchio scrivo al Course de Sociologie Generale, dove parto dal fatto che il consumatore è l'irrazionale e che una minoranza organizzata domina una maggioranza disorganizzata.

Le società comunali rappresentano questo.

Strappiamo il velo: non sono i cittadini che le governano, sono le classi politiche. Uno legge Montemartini.. perché allora avevano il coraggio di dire le cose come stavano, i vecchi, eh? Assessore al Comune di Roma, nel 1913, cosa scrive? Noi governiamo come classi politiche il governo economico municipale. Quindi, secondo me, c'è un problema di governance, ma come sapete bene.. se non risolviamo il problema dell'allocazione razionale dei diritti di proprietà e della governance non facciamo un passo avanti verso quello che è l'obiettivo: far avvicinare la forbice della funzione di utilità della qualità del servizio, quindi dell'aumento della qualità della vita con la redditività dell'impresa.

Questo è il difficilissimo compito che hanno società di questo tipo. Allora possiamo avvicinarci se pensiamo che la governance non è soltanto un sistema di accountability e di controlli e di metacontrolli, ma è in primo luogo un sistema di balance of power, che si realizza perché è un sistema di accountability e di controlli e di metacontrolli. Allora queste società, secondo me, hanno due tipi di necessità e di trasparenze. Quelle non quotate, dove il controllo municipale è totalitario, hanno quella che io chiamo la necessaria trasparenza da gerarchia; ci sono solo due modi, poi sono due poli di un continuo di infiniti punti, tra il locale e le risorse, o la mano della gerarchia, lo stato e ciò che ne deriva, che è

la classe politica poi, o la tecnocrazia nei Paesi più felici dei nostri. Ma noi non siamo un Paese felice, l'allocazione non è tecnocratica.. è, stavo per dire cleptocratica, ma invece dico politocratica. Quindi questo è un polo. L'allocazione per via gerarchica.

E poi c'è la via per via di mercato, contendibilità. Non ci sono altri metodi per allocare le risorse. E poi ci sono naturalmente delle situazioni intermedie, nel continuum di infiniti punti. E le società miste sono queste.

Allora, naturalmente la trasparenza da gerarchia ha delle regole diverse. Io però penso che dovremmo fare una cosa, anche dove le società non sono quotate. Bisognerebbe applicare le regole della governance delle società quotate senza la balance of power, perché lì non c'è ma c'è un modo di farla, anche ad esse. Ad esempio, gli amministratori indipendenti. So benissimo che è difficile trovare un amministratore indipendente in un reticolo di interessi così fitto e di collusioni così fitto, omofiliaco come l'Italia. Lo so bene, perché siamo una società gerontocratica e non inclusiva, ma esclusiva. Però dobbiamo farla questa battaglia. Così come quando eravamo all'ENI abbiamo ripulito l'ENI in otto anni, una delle prime cose cosa abbiamo fatto? Ci siamo comportati nella governance anche nelle società non quotate come se lo fossero. I consigli non dovevano più essere fatti solo dai dirigenti dell'ENI perché i rischi erano elevatissimi. Ci doveva essere una terzietà, possibilmente uno che mentre era lì non aveva una consulenza da gruppo.

Società di revisione, docet. Giusto. Quindi, possibilmente uno che fosse veramente independent director, e questo si può fare anche nelle società

comunali. Non lo fa nessuno. Piccola ricetta che potrebbe aiutare la trasparenza.

Altra ricetta. Lo ha già detto Coltorti, scrivere i bilanci in modo migliore e allora dove la balance of power c'è un'allocatione dei diritti di proprietà tutta per via gerarchica, benissimo, sia quella degli stake holders. Comitati di cittadini, forme di.. stake holders nel senso vero, perché ho sentito alcuni pazzi volevano fare un albo degli stake holders, perché questa è la società degli albi.. mentre dovremmo distruggere gli ordini professionali, che sono uno dei principali ostacoli a una società libera e aperta in questo Paese.. adesso vogliono fare l'albo degli stake holders, con la certificazione etica.. proposta Maroni.. che abbiamo convinto.. per carità, Ministro! Non passi alla.. c'era addirittura già una regione, la Regione Toscana, che aveva pronta una proposta di legge per ammettere agli appalti pubblici solo le società eticamente certificate. Voleva dire consegnare gli appalti in mano alla mafia, perché sicuramente avrebbero avuto tutti la certificazione etica. Quindi, mentre l'etica è per sua natura anarchica, e non deve avere controlli.. se controlli l'etica non sei più etico.

Allora gli stake holders possono essere.. per esempio, addirittura, pensate un po', nella riforma Lietti ci può trovare qualche ispirazione.. un'organizzazione non monistica, ma duale.. mettere dei comitati di utenza. E poi però bisogna andare avanti con coraggio, per quella che io chiamo la transparency da mercato, nelle società mista, che invece sono quotate. Lì bisogna avere molto.. io ho visto gli statuti di alcune di queste società miste.. mi sono chiesto come la CONSOB abbia permesso la quotazione.. perché dici.. ma, abbiamo un

flottante di 40%.. sì ma il privato lo tieni con una mano.. con la testa che non può uscire su dalla piscina.. è lì che dice vorrei avere qualcosa di più del 2%.. no, stai giù lì!

È una società mista questa? E la CONSOB ha dato il permesso? È contendibile la proprietà? Quando girate il mondo, andate dagli investitori internazionali, e voi vorreste avere più investitori internazionali che investitori locali, perché gli investitori locali hanno una furiosa tendenza alla speculazione a breve, mentre un fondo pensione delle Giubbe Rosse canadesi o degli impiegati delle Poste nordamericane vi dà più tranquillità.. che cosa vi chiedono questi? Quant'è il flottante e quali diritti hanno gli azionisti di minoranza.

Allora, io, voglio dire.. e qui alcune società miste hanno fatto grandi passi avanti. La prima società ad una recente ricerca.. vabbeh anche loro devono vendere la loro merce, però l'hanno fatto di nascosto quindi sicuramente non è una cosa serie.. Standadepura ha fatto una ricerca sulla buona governance.. prima è stata la SN Brescia e sesta è stata la povera Meta.

Quindi nelle società mista quando si vuole si può avere una buona governance. Elezione del collegio sindacale con una lista di minoranza, elezione per lista. Si può avere una buona governance, trasparente. Ma certo che bisogna farla.

Quindi bisogna innanzitutto uscire dalla retorica dei cittadini e capire che qui la teoria dell'agenzia deve confrontarsi con qualcuno che non è il cittadino ma è la classe.. arrivo alla fine.

Dico solo un'ultima cosa. Questa però lo dice il professor Sapelli. Io poi ho una convinzione mia intima. Che la teoria dei diritti della proprietà ci insegna che il

modo più razionale di allocazione di diritti di proprietà avviene laddove i proprietari sono quelli che più risentono i rischi degli attriti e dell'imperfezione del mercato. Hanno degli alti costi di transizione se il mercato non funziona.

E quindi io guardo sempre con grande attenzione quello che capita negli Stati Uniti d'America, per esempio. Vedo che gran parte delle public utilities, parlo di public utilities descritte qui, non parlo della telefonia su cui stendiamo un velo pietoso con quello che sta capitando in Italia, ma lasciamo perdere questo, con la sparizione di TIM, ecc., ma questa è un'altra storia, Olivetti e compagnia bella.. vedo che lì la maggioranza delle multiutilities sono o forme cooperative o public companies, oppure controllo 100% del comune come Los Angeles.

Quindi, adesso io non sostengo né una cosa né l'altra. Dico che la comunità scientifica, vecchio libro.. mi hanno che forse è stato pubblicato in Italia, di Hansmann, sulla teoria della proprietà di impresa.. parte proprio da questi casi, che ormai è un classico.. noi dobbiamo riflettere se non bisogna.. così come ci siamo convinti che anche una forma privata di proprietà può fornire dei beni pubblici, perché questa è stata la grande.. alcuni sì, altri no.. sono d'accordo con lei.. però alcuni possono essere serviti anche con forma privata. Se negassimo questo, neghiamo mezzo secolo di pensiero economico e di esperienza economica. Alcuni sono d'accordo con lei.. trasporto ferroviario, per esempio.. monopoli naturali.. sono perfettamente d'accordo. Anche se noi abbiamo avuto dei pazzi anche nel nostro Paese che volevano fare come in Inghilterra dal punto di vista del possesso della rete ma sono tornati indietro.. ma alcuni beni pubblici possono..

Allora io dico, cominciamo a rifletterci. Cominciamo a riflettere però con uno spirito critico e allora questo lo dovrebbe fare la comunità scientifica perché mi rendo conto che il coraggio che ha avuto lì Paolo.. sono d'accordissimo con te. Il problema di fondo è che c'è un conflitto d'interesse strutturale. L'unico modo, non per risolverlo. Per risolverlo è cambiare l'allocazione dei diritti di proprietà. Dato che siamo realisti accanto all'etica della convinzione che l'etica della responsabilità, c'è una via di mezzo che è la buona governance.. però il problema che lui ha posto è un problema reale e strutturale.

Vi chiedo scusa se ho rubato due minuti.

MUCCHETTI

Abbiamo un quarto d'ora di tempo prima di dare la parola al dottor Camozzi per le conclusioni. Abbiamo un quarto d'ora di tempo per qualche domanda fulminante o intervento fulminante dalla sala, oppure per delle messe a punto dei relatori. Grazie.. Causi.

CAUSI

Grazie, perché il dibattito è molto stimolante. Dico due cose in più, velocissime. Io ho posto il tema del conflitto di interessi ma naturalmente voglio dire, riprendo anche le cose del professor Sapelli, che ovviamente dobbiamo trovare tutti i modi con cui gestire il conflitto d'interesse. Forse nessuno lo ha ricordato, vorrei

ricordarlo adesso nella fase finale. I comuni italiani hanno, in questi anni, elaborato e sviluppato una qualità del controllo dei servizi pubblici locali che pochi anni fa non c'era.

Ad esempio, nel caso di Roma ma anche nel caso di Torino, i comuni hanno istituito delle agenzie di controllo della qualità dei servizi. Queste agenzie fanno dei report di monitoraggio della qualità dei servizi con riferimento agli standard definiti dal contratto di servizio, sono report indipendenti. Quando questi report vanno sui giornali, in quel caso romano, che Soresina non me ne voglia e questo se si gestisse un servizio pubblico sui giornali si va, l'importante è che questi report, le modalità con cui vengono fatti, siano scientificamente validati, quindi c'è un controllo indipendente, al di fuori del conflitto d'interesse, non deve essere l'azionista a coprire la bega del.. ci sono quindi, come dire, si stanno differenziando sempre di più anche dentro le amministrazioni comunali, il ruolo del comune come azionista dal ruolo del comune come cliente. Il ruolo del comune come cliente viaggia su agenzie indipendenti, di controllo di qualità dei servizi, su meccanismi e norme di regolamentazione dei servizi. Il ruolo dei comuni come azionisti è un'altra cosa.

Sul ruolo dei comuni come azionisti, Mucchetti ricordava questa ipotesi che il Comune di Roma a un certo punto aveva fatto, l'avevo elaborata io prima della Lietti, di organizzare una holding finanziaria.. il progetto non ha avuto poi esito perché, primo c'è stato forse un errore politico nel comunicarlo perché sembrava una holding industriale. Invece l'idea del progetto della holding delle partecipazioni del comune di Roma era proprio un'idea di holding finanziaria.

Poi in realtà è successo che l'arrivo della Lietti, da un certo punto di vista ci ha tolto dalla dimensione decisionale, perché dalla Lietti in poi, come comuni, come enti proprietari di partecipazioni azionarie noi siamo obbligati all'esercizio di attività di indirizzo e di controllo, responsabilità verso i terzi creditori, e quindi dobbiamo organizzarci. Il comune come azionista, nel caso di Roma si è organizzato con un dipartimento apposito, un investimento sulle tecnostrutture. L'unica cosa forse su cui devo smentire Coltorti è sulla facilità di reperire i dati di bilancio. Per quanto riguarda il Comune di Roma, tutti i dati di bilancio delle aziende, negli ultimi anni, sono per quanto riguarda i consuntivi allegati alla relazione del bilancio di previsione e collocati in un apposito allegato che sta anche su internet, al sito www.romaeconomia.it.. si trovano tutte le schede sintetiche e automaticamente i bilanci della Camera di Commercio, schede sintetiche di consultazioni un pochino più potabili per un'utenza più vasta. Per quanto riguarda invece i dati di budget, quindi di preventivo, allegato al DPF comunale, che quindi viene approvato in luglio, come preventivamente rispetto al bilancio di previsione, allegato al DPF comunale c'è una relazione sui budget previsivi per l'anno successivo e, tra l'altro, il più recente investimento che abbiamo fatto in questa tecnostruttura comunale che cerca di esercitare al meglio le attività di indirizzo e coordinamento, un po' come il Dipartimento del Tesoro.. abbiamo instaurato, questo vale dal primo trimestre di quest'anno, un servizio di reporting gestionale trimestrale, con quindi relazioni gestionali e trimestrali su tutte le partecipazioni che vengono inviate al consiglio comunale. Quindi, l'azionista deve cercare di fare questo.

Infine, ultima cosa. Io ringrazio Sapelli, perché quando dicevo poco fa, le aggregazioni vanno un po' pensate.. non pensavo a una legge dello Stato che dicesse quali sono le aggregazioni, ma penso che.. corro un po' anche all'indagine teorica.. quando prevale il dominio settoriale, quando prevale la contiguità territoriale, ecc.

C'è un'ultima cosa che devo dire sul trasporto pubblico locale, perché io invidio molto ATM, invidio molto il Comune di Milano, perché il Comune di Milano e l'ATM vivono in un ambiente di regulation abbastanza sano e sereno, che ha permesso a questo ganglio vitale della non solo vita della nostra città, ma anche della competitività dei nostri sistemi economici, perché io voglio vedere quanto conta un buon sistema di trasporto sulla competitività di un sistema urbano metropolitano e regionale.. conta tantissimo. Io quindi sono molto invidioso nei confronti del Comune di Milano e dell'ATM perché avendo potuto storicamente vivere in un regime di regolamentazione sano, la Regione Lombardia versa per ogni chilometro/vettura offerto di servizio di trasporto pubblico del Comune di Milano, versa direttamente all'ATM 2,14 Euro per chilometro offerto.

La Regione Lazio dove ha sede il comune che protempore in questo momento mi vede come professore di bilancio, non avendo avuto storicamente questa stessa serenità e capacità di regolamentazione, versa per l'analogo servizio romano, 1,4 Euro per chilometro/vettura. E i dati del trasporto pubblico romano che vengono fuori dall'analisi di bilancio fatti da Mediobanca dipendono interamente da questo.

Il secondo motivo per cui c'è questo elemento.. è che quando arrivarono nel 1997 le norme che diedero ai comuni un po' di soldi per ristorarli dai ripiani vecchi del passato, e quasi tutti, meno Roma sicuramente, credo anche Torino e anche Genova, ma tutti quelli che stavano in deficit usarono questi fondi.. invece Milano ebbe la grande opportunità che dato che in deficit non ci stava grazie al decreto regionale, quei fondi invece li stanno usando giustamente per investimenti.

Io credo però che la condizione in cui il trasporto pubblico regionale della Lombardia sia un po' un'eccezione, forse anche in Emilia.. ma [perse alcune parole per cambio lato cassetta]..

MUCCHETTI

.. guardando e quindi richiamerei il Paolo a contenersi sennò non ce la facciamo. Peveraro.

PEVERARO

Sarò brevissimo, anche perché effettivamente Causi ha anticipato una serie di questioni che io volevo porre. Io vorrei fare un'osservazione sui managers che gestiscono le nostre aziende e sulla composizione di consigli di amministrazione e collegi sindacali. Anche quelle totalmente partecipate al comune.

Beh intanto io devo dire noi abbiamo prestigiosissimi managers privati nelle nostre aziende, professor Reviglio certamente è uno di questi.. però posso assicurare il dottor Soresina che abbiamo anche dei managers pubblici, nati con il pubblico, cresciuti nelle nostre aziende, che ottengono dei risultati eccellenti.. è la propensione, come dire, anche personale.. non è solo la provenienza, questo è indubbio.

La seconda questione, anche rispetto alla composizione dei consigli di amministrazione. Io credo che grazie anche alla produzione normativa di questi anni, anche il livello della composizione dei consigli di amministrazione si è evoluto decisamente.. è decisamente migliorata.. certamente Soresina, il professor Sapelli sono anche testimonianze.. non sono solo gli scaldi-sedie o i trombati nelle elezioni che vanno a ricoprire i consigli di amministrazione.. ci sono anche quelli ma certamente i sindaci nella loro autonomia hanno una capacità decisamente migliore, maggiore, per poter selezionare anche il personale che gestisce le nostre aziende.

MUCCHETTI

Il professor Giavazzi voleva fare una domanda rapida.

GIAVAZZI

Dieci secondi. Un'osservazione e una domanda. L'osservazione dovuta è un ricordo. Il dottor Cuccia alla cui lungimiranza dobbiamo se Coltorti fa questi bei

libri.. diceva.. si vantava di una cosa nella sua vita: di aver sempre guardato i bilanci delle società e di non aver mai messo piede in un'azienda.. per Soresina.. e credo che i risultati siano, a mio parere, non pessimi.

Secondo, una domanda proprio su ATM. Milano ha un'ovvia carenza di chilometri metropolitana rispetto a città come Parigi, Londra, ecc.. se quest'azienda va così bene come mai non fa un grande aumento di capitale e fa la quarta linea della metropolitana anziché chiedere i soldi allo Stato?

MUCCHETTI

Soresina.

SORESINA

Innanzitutto vorrei dire a Causi che i contributi dell'ATM sono fermi dal 1993 e sono stati ridotti e, in termini reali, è come ricevere oggi il 40% dei contributi in meno. Secondo: penso che Causi non sappia che ci sono differenze di pagamento dei contributi chilometrici a seconda della tipologia della modalità di trasporto. Quello che non sa è che l'ATM di Milano fornisce 11 milioni e mezzo di chilometri totalmente non contribuiti e questi sono gli stessi che potrebbero valere per la città di Brescia, di Bergamo e di Monza messe assieme. Non parlo poi del Radiobus che è totalmente in carico all'ATM e che porta 200mila persone all'anno. Il discorso di Giavazzi, mi invita a nozze: io non ho fatto delle affermazioni di merito o di demerito nei confronti degli amministratori pubblici.

Ho fatto un rilevamento basato sulla realtà di quello che è il numero dei manager privati che arrivano nel settore dei trasporti.

Ciò mi invita a nozze perché in effetti sono anni che noi cerchiamo di societizzare l'ATM, grazie anche ai risultati ottenuti, per dimostrare che possiamo fare molto di più. Stamattina si parlava del raffronto con altre città, che non è detto che sia sempre giusto anche perché a differenza di città, di prestazioni di servizio non è sempre facile fare queste comparazioni. Se io ATM avessi avuto le tariffe pari alla città di Londra, avrei potuto attivare finanziamenti per 2 miliardi di Euro e sarebbe stato facile in una società societizzata e non più totalmente legata a un unicum come adesso.

MUCCHETTI

Prosperetti e poi per le conclusioni il dottor Mario Camozzi.

PROSPERETTI

Grazie. In chiusura conviene allargare l'angolo visuale. Allora metterei qualche piede nel piatto. Io credo che noi siamo entrati in una fase storica in cui le società controllate dai comuni non ci saranno più. Queste società sono nate storicamente per rimediare a dei fallimenti del mercato, questo deve essere ben chiaro altrimenti perdiamo di vista la questione.

L'AEM di Milano nacque come elettricità perché una delle molte congiure degli elettrici, probabilmente ce ne sono ancora in corso, faceva pagare al Comune troppo per l'illuminazione, allora si fece una piccola centrale. Poi però siccome

la congiura degli elettrici colpiva anche gli industriali lombardi e milanesi in particolare, del settore tessile, qui parlare di storia con Sapelli vuol dire andare in cerca di guai, l'AEM cominciò a vendere l'elettricità anche a Market Felior Classica.. c'è ancora questa? No.. c'è bisogno dell'AEM di Milano.. parlo dell'AEM perché è un'azienda che un po' conosco.. c'è bisogno che rimanga in mano pubblica? Evidentemente no.

In altri casi la nascita delle aziende pubbliche risale alla presenza di esternalità. Questo è il caso dei trasporti. Siccome i trasporti generano esternalità positive molto forti che il gestore dei trasporti non riesce a internalizzare, almeno di complesse cose, le reti di trasporto locale sono nate in mano pubblica. Sono nati in mano pubblica i servizi ambientale e i servizi dell'acqua, perché qui c'erano esternalità di altro genere sulla salute pubblica.. insomma, chiediamoci.. che cosa è successo a queste società nel tempo? Queste società nel tempo hanno avuto processi di crescita, talvolta casuali, in alcuni casi, come dire, neoplastiche.

Voglio solo fare un esempio.. l'AEM di Milano, ancora.. perché l'AEM di Milano ha il gas? L'AEM di Milano ha il gas perché la Montedison stava fallendo in uno dei cicli di fallimento della Montedison che abbiamo visto negli anni e doveva vendere la rete del gas. La rete del gas di Milano aveva fame di investimenti.. Montedison non ci investiva da quasi un decennio ed era un colabrodo. Nessun imprenditore pubblico o privato l'avrebbe comprato. Lo comprò l'AEM di Milano. Un caso di crescita casuale o neoplastica come preferite. E AEM Milano passò

molti anni pagando con i profitti che faceva sulla distribuzione di energia il tappamento dei buchi nella vecchia rete Montedison.

È per questo, Sapelli, che io non rimpiango l'assenza del dibattito sul socialismo municipale e spero che Montemartini riposi in pace in tutti i sensi del termine e che noi ci occupiamo forse di cose guardando avanti.

Se guardiamo avanti, mi pare evidente. Io credo che in tutti i settori che ho rapidamente citato, ma anche quelli che sono stati discussi nella ricerca Mediobanca, forse, e non lo dico perché sono vicino a Soresina, di cui possa temere le rappresaglie.. l'unico settore in cui forse potrebbe esserci per qualche motivo un motivo ancora di proprietà pubblica potrebbe essere quello del trasporto pubblico, soprattutto in un Paese intrinsecamente peronista come l'Italia in cui non si vuole far pagare alla gente la roba quanto costa, e naturalmente in queste condizioni c'è solo..

Credo quindi che la prospettiva in cui noi tutti siamo è quella di pilotare un'ordinata ragionevole uscita della proprietà pubblica da questi settori, perché se non esce la proprietà pubblica fa dei mostri.. un mostro particolare che io vedo sorgere in varie località italiane è l'aggregazione di due imprese che non stanno in piedi da sole per fare una merge entity che non sta in piedi da sola neanche lei, perché riesce dopo una o più fusioni a raggiungere il mirabile risultato per un economista industriale, di avere una dimensione produttiva largamente insufficiente in tutti i business in cui essa è presente, e questo è un risultato imprenditoriale di notevole importanza.

Quindi io credo che bisogna pilotare l'uscita.. pilotare l'uscita vuol dire occuparsi della governance, perfettamente d'accordo con Sapelli sulle necessità di introdurre regole proprie delle società quotate anche in queste società che quotate non sono e quindi abbiamo questa come prospettiva.

Da vecchio municipalizzato non posso resistere a rispondere io alla domanda su perché alcune aziende hanno così tanta liquidità. Non parlo di ATM, azienda che non conosco sotto il profilo gestionale, ma è evidente, amici di Mediobanca. È il porcellino salvadanaio del comune. L'AEM di Milano quando era ancora municipalizzata.. non più? Allora questa è una cosa interessante.. bisognerebbe chiedere.. vedi, io ho qualche scetticismo perché conoscendo.. parlo di Mediobanca, ma insomma tutti quelli che fanno il loro mestiere, ho il sospetto che ci siano gli strumenti di ingegneria finanziaria che consentono di rifare quello che una volta si faceva.. quello che faceva l'AEM di Milano prima ancora che fosse una SpA, è che era il porcellino salvadanaio del comune.. aveva un sacco di liquidità da cui il comune liberamente attingeva, naturalmente liberamente entro certi limiti.. ma c'era un conto corrente condiviso.. mi ricordo da vecchie esperienze, che anche dopo la trasformazione in SpA era stata trovata una brillante soluzione a questa cosa e dunque io posso offrire solo un sospetto, che non è una certezza, che questi siano tuttora i porcellini salvadanai di diversi comuni. Grazie.

MUCCHETTI

Ringrazio tutti gli autorevoli intervenuti a questa tavola rotonda e cedo infine la parola al dottor Camozzi.

CAMOZZI

Bene, bene. Abbiamo sollevato il coperchio e forte sarebbe la tentazione di richiuderlo subito, tipo bilancio di Capitalia, tanto per intendersi. Speriamo di resistere. Abbiamo bisogno di tutti voi e quindi dateci una mano se ci credete.

La cosa più importante che è stata messa a fuoco nel dibattito di stamattina è l'attenzione all'equazione società di capitali = mercato = privatizzazioni.. vedo già le banche d'affari come falchi a caccia di incarichi, non me ne vogliono gli amici presenti. E chiaramente il confronto qui parte dai numeri e lo straordinario lavoro di Mediobanca ha questa grande valenza: un lavoro di tipo scientifico ma che poi deve diventare un confronto multidisciplinare, non solo tecnico ma un confronto allargato, dobbiamo recuperare valori culturali multidisciplinari nella storia, nell'economia, nel diritto in altri settori e questo per articolare il dibattito su una questione complessa e quindi su quali settori possono e devono stare più sul mercato, quali settori possono e devono essere più centralmente controllati, perché al di là del peronismo o meno, è evidente che alcuni servizi hanno un impatto sociale forte e di questo noi non vogliamo dimenticarci, ne dobbiamo tenere conto e quindi l'analisi va indirizzata in questo senso.

Si parte dai numeri, i numeri poi aprono il confronto , ai numeri poi si torna inevitabilmente. Da questo punto di vista lo stimolo al confronto e alle serie storiche è assolutamente opportuno, in questo senso sono d'accordo con Soresina, noi lo faremo, Mediobanca lo farà, la Bocconi lo farà e quindi costruiremo studi omogenei nel tempo per avere una serie di dati che serva appunto a dare un senso dinamico e non solo di momento.

Ringrazio gli intervenuti e vorrei aprire una prospettiva positiva, nel senso che vorrei che questo sia un confronto al positivo. Mi sembra comunque di poter dire, da tante cose che sono emerse, da altre che stiamo vedendo, che la pubblica amministrazione, i comuni, le società comunali, non sono gestiti così male e hanno sicuramente dei lati positivi e anche dei punti di eccellenza.

Vorrei , per esempio, sottolineare come il Comune di Roma stia facendo moltissimo in questi anni sul lato della trasparenza e della comunicazione e forse Milano avrebbe da prendere qualche spunto in questo senso e vedremo se riusciremo a dare un contributo per costruire qualcosa assieme.

Noi abbiamo trovato e stiamo trovando nella pubblica amministrazione delle straordinarie competenze, delle straordinarie professionalità e delle straordinarie capacità.

Ho la sensazione che se ci mettiamo a lavorare tutti assieme in un processo virtuoso, vedendo il mezzo bicchiere pieno piuttosto che quello vuoto, senza per questo voler rinunciare ad andare a segnalare i problemi dove ci sono, le

inefficienze dove ci sono, mi sembra che possa essere il modo giusto per confrontarsi e per costruire un processo che non sarà breve, sarà lungo, ma è l'unico che può portare a un cambiamento culturale e quindi a qualcosa che possa durare nel tempo.

Noi ci crediamo, è un compito arduo, ma penso che con questo spirito e confrontandosi in questo senso anche con riferimento centrale a quello che il presidente Galateri ha individuato come cruciale all'inizio della mattinata, è il tema della trasparenza. Viviamo in un Paese dove nel 1970, tutti voi lo sapete, il dato relativamente al fatturato delle imprese era un dato riservato. Questo è il problema tipico italiano.

Ma abbiamo fatto molti passi in avanti. Ce ne rimangono ancora tanti.

La trasparenza è un punto su cui confrontarsi e se a questo proposito l'azione di Civicvm ha fino ad oggi permesso di mettere a disposizione il bilancio del Comune di Milano e lo studio di Mediobanca di oggi i confronti sulle società detenute nei maggiori comuni, un piccolo contributo l'abbiamo già dato, vuole essere solo un inizio e speriamo di andare avanti così.

Ci lasciamo con due appuntamenti. Uno, quello di Mediobanca per la seconda parte dello studio che dovrebbe essere pronto entro la fine dell'anno corrente e che dovrà esprimere delle valutazioni comparative sulla qualità e l'efficienza dei servizi resi dalle società municipalizzate

Il secondo, e mi rivolgo qui agli assessori presenti, è un lavoro, per il momento insieme al Comune di Roma e al Comune di Torino sul bilancio degli stessi, per

paragonarci e confrontarci con gli standard e costruire anche qui un osservatorio che serva nel tempo, spero che col tempo si aggiunga Napoli.

Le nostre risorse sono limitate da tutti i punti di vista, quindi mi sembrerebbe che partire da questi tre comuni sarebbe comunque un buon obiettivo.

Grazie a tutti del tempo e buona giornata.