

COMO ACQUA

RELAZIONE SUL PERCORSO OPERATIVO DI
COSTRUZIONE DELLA SOCIETÀ IN HOUSE
COMO ACQUA S.R.L.

Approvata dal C.d.A. nella riunione del 10 febbraio 2017

Via Borgo Vico n. 148 - 22100 - Como- c.f/p. iva n. 03522110133 - rea co319342-

info@pec.comoacqua.it - info@comoacqua.it - www.comoacqua.it

Capitale sociale € 33.470,66 i.v.

SOMMARIO

| | |
|--|----|
| 1. PREMESSE. | 3 |
| 2. IL PERCORSO DI AGGREGAZIONE DELLE SOT PUBBLICHE IN COMO ACQUA FINORA SEGUITO. | 5 |
| 3. NUOVO PIANO TARIFFARIO PER IL PERIODO 2016/2019 E RIMBORSO MUTUI AI COMUNI. | 8 |
| 4. PROGRAMMAZIONE DEGLI INVESTIMENTI NEL SERVIZIO IDRICO SVOLTA NEL CORSO DEL 2016. | 10 |
| 5. PROCEDURA A EVIDENZA PUBBLICA PER L'INDIVIDUAZIONE DI UN ESPERTO DISPONIBILE A RICOPRIRE IL RUOLO DI DIRETTORE DELLA SOCIETÀ COMO ACQUA. | 13 |
| 6. CRITICITÀ PRESENTI NEL PERCORSO OPERATIVO GIÀ INTRAPRESO DI AVVIO DI COMO ACQUA. | 15 |
| 7. POSSIBILI SOLUZIONI ALLE CRITICITÀ PRESENTI NEL PERCORSO GIÀ INTRAPRESO PER L'AVVIO DI COMO ACQUA. | 21 |
| 8. FASI PROGETTUALI. | 22 |

1. PREMESSE.

Col presente documento il Consiglio di amministrazione di Como Acqua vuole fornire ai Soci un aggiornamento sulle attività realizzate nel periodo intercorso dal suo insediamento, avvenuto lo scorso 1° giugno, a oggi.

Nel contempo il Cda vuole rappresentare le criticità da esso rilevate nel percorso di aggregazione delle SOT in Como Acqua fin qui seguito, secondo le scelte fatte da tutti gli enti deputati alla realizzazione del servizio idrico integrato, fornendo altresì una serie di possibili soluzioni non solo per ovviare alle dette criticità, ma anche per consentire una minore onerosità sia a carico dei Comuni soci sia agli utenti del servizio stesso.

Sinteticamente le principali attività svolte in questo periodo sono state:

- la creazione delle basi per rendere operativa Como Acqua entro l'anno 2017, attraverso le quali portare a termine un lavoro complesso che vede impegnate anche le diverse società esistenti (c.d. SOT) che operano tuttora sul territorio provinciale;
- la predisposizione delle necessarie azioni che, alla fine del periodo transitorio (previsto per settembre 2018), permettano alla Società di completare il percorso di subentro in tutte le gestioni in economia;
- lo studio e la pianificazione delle azioni da avviare al fine di creare un'azienda capace di intervenire ma soprattutto di anticipare i problemi di gestione del S.I.I. e ciò a favore sia dei Comuni Soci sia dell'intera collettività servita;
- l'indizione e la conclusione della procedura pubblica per l'individuazione di un esperto disponibile a ricoprire il ruolo di direttore di Como Acqua.

In questi mesi il Cda ha rafforzato la propria consapevolezza sul ruolo che questa azienda deve avere per rispondere agli impegni presi nella gestione del S.I.I. in sede di affidamento e anche per rispondere sia agli obiettivi posti dalla

Provincia di Como sia alle aspettative dei propri Soci che chiedono a gran voce che Como Acqua diventi operativa e realizzi quanto prima un autentico modello di gestione in house.

Le sollecitazioni che sono giunte dai Comuni soci chiedono sostanzialmente a Como Acqua di operare secondo principi e criteri industriali, senza però nel contempo perdere di vista i bisogni e le esigenze dei soci stessi e della collettività da essi rappresentata.

2. IL PERCORSO DI AGGREGAZIONE DELLE SOT PUBBLICHE IN COMO ACQUA FINORA SEGUITO.

Il processo di aggregazione delle società operative territoriali pubbliche (c.d. SOT) presenti nel territorio provinciale è stato delineato dal "Piano d'ambito" e dai vari provvedimenti assunti dagli enti delegati (Provincia e Ufficio d'Ambito). In particolare il percorso deciso da detti soggetti prevede la fusione per incorporazione di tutte le SOT esistenti in Provincia di Como, previa scissione parziale dei rami idrici per le società multi-utility e per quelle che operano anche su altri ambiti territoriali e infine per quelle in cui vi sono dei soci che sono Comuni non appartenenti alla Provincia di Como.

Con determinazione del 20 giugno 2016 la Provincia di Como ha affidato all'*advisor* PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A. (in seguito "PWC" o "Advisor") il servizio di consulenza giuridica e aziendale specialistica finalizzata a delineare e a progettare il successivo percorso di aggregazione.

Il successivo 29 luglio 2016 si è svolto un primo incontro conoscitivo con le SOT a cui ha fatto seguito un secondo incontro, tenutosi l'11 ottobre 2016, nel corso del quale è stato presentato il cronoprogramma delle attività necessarie per giungere alle summenzionate fusioni in Como Acqua.

Per le società multi utility e per quelle che operano su più ambiti territoriali, dove sono presenti particolari situazioni che non consentono la fusione per incorporazione, PWC ha previsto soluzioni specifiche per le singole aziende e ha a tale scopo con ciascuna di esse organizzato e tenuto degli incontri specifici.

PWC ha poi proceduto, tramite l'Ufficio d'ambito di Como, nella raccolta dei dati economici, finanziari e patrimoniali delle SOT, relativi agli esercizi 2013, 2014 e 2015 e anche del primo semestre 2016, e all'acquisizione dei dati presenti nei libri cespiti al fine di definire l'elenco dei beni sui quali operare la stima

valutativa e che sarà condiviso successivamente coi singoli periti incaricati dalle varie SOT.

Durante l'incontro del 22 novembre 2016 i responsabili di PWC hanno anticipato che il criterio di valutazione da loro individuato è quello basato sul modello di calcolo misto reddituale-patrimoniale *unlevered* che dovrà quindi essere adottato dai suddetti periti.

La caratteristica essenziale del metodo misto patrimoniale-reddituale è la ricerca di un risultato che tenga conto dell'aspetto patrimoniale, senza peraltro trascurare le attese reddituali che sono una componente fondamentale del valore da determinare.

L'obiettivo del processo di aggregazione proposto dall'*Advisor* è quello di arrivare alla conclusione dell'attività d'integrazione in Como Acqua degli attuali gestori pubblici in un periodo stimato in circa 36 settimane (quindi entro il 30 giugno 2017).

Di seguito si riportano le SOT pubbliche interessate dal processo di aggregazione:

1. Acqua Servizi Idrici Integrati Srl
2. Alto Lura Srl
3. Antiga Spa
4. Asme Spa in liquidazione
5. ASIL Spa
6. Canturina Servizi Territoriali Spa
7. Colline Comasche Srl
8. Consorzio Alto Seveso
9. Consorzio Livescia
10. Pragma Spa
11. Service 24 idrico Srl
12. Sud Seveso Servizi Spa

13. Valbe Servizi Spa

3. NUOVO PIANO TARIFFARIO PER IL PERIODO 2016/2019 E RIMBORSO MUTUI AI COMUNI.

Nel corso della conferenza dei Comuni del 19 luglio 2016 è stato presentato il nuovo schema regolatorio tariffario per il periodo 2016/2019, ai sensi della deliberazione AEEGSI n. 664/2015/R/idr, a cui ha fatto seguito il 25 luglio 2016 l'approvazione da parte del Consiglio provinciale.

Con tale provvedimento sono stati stabiliti i seguenti moltiplicatori tariffari (c.d. "teta") per il quadriennio:

- Anno 2016: +06,8%
- Anno 2017: +08,9%
- Anno 2018: +11,3%
- Anno 2019: +14,2%

A oggi si è però ancora nell'attesa di ottenere la necessaria approvazione della suddetta proposta tariffaria da parte dell'AEEGSI.

La summenzionata nuova proposta prevede che la tariffa sia comprensiva anche della quota relativa ai mutui contratti in precedenza dai Comuni, che per l'anno 2016 ammonta a € 7.965.051 e rappresenta circa l'11,5% del vincolo dei ricavi garantiti (VRG).

Al termine delle verifiche finalizzate a valutare la fattibilità del rimborso dei mutui a partire dal 2016, in base a quanto dichiarato dall'Ufficio d'ambito nel corso della conferenza dei Comuni, sono emerse però le seguenti criticità:

- Como Acqua risulta ancora oggi sprovvista di un sistema di fatturazione centrale che garantisca la titolarità della tariffa del servizio idrico integrato che oggi continua a essere ancora riscossa dai diversi operatori esistenti (127 Comuni, 15 società pubbliche, 2 società miste e 1 società quotata in borsa);
- Como Acqua, almeno fino alla fusione con le SOT pubbliche (il cui percorso

è stato recentemente avviato come relazionato al capitolo precedente) risulta altresì sprovvista anche di una propria struttura operativa;

- considerato il permanere dell'eccessiva frammentazione gestionale provinciale, la procedura di rimborso mutui genera problematiche economiche, finanziarie e fiscali (in particolare, l'aliquota IVA da applicare alle diverse transazioni tra operatori/Comuni e Como Acqua), che dovranno essere preliminarmente chiarite da parte dell'Agenzia delle entrate alla quale è già stato sottoposto uno specifico interpello.

Da ciò ne è conseguito che Como Acqua non ha potuto dare seguito al rimborso della rata dei mutui e non sarà in grado di farlo almeno fino a quando non avrà ottenuto i necessari chiarimenti fiscali e concluso le operazioni di fusione con le SOT pubbliche nonché si sarà dotata di un sistema unico di fatturazione per il quale sono in corso le procedure di avvio della gara pubblica.

4. PROGRAMMAZIONE DEGLI INVESTIMENTI NEL SERVIZIO IDRICO SVOLTA NEL CORSO DEL 2016.

Nel corso del 2016 Como Acqua, con la collaborazione di alcune SOT, ha avviato un'intensa e puntuale attività di raccolta dei valori previsionali degli investimenti fra quelli indicati nel Piano d'ambito nella versione recentemente aggiornata e che i diversi operatori economici provinciali ritengono necessari per l'ottimizzazione delle infrastrutture nei prossimi anni.

L'attività, suddivisa in verifica degli interventi già avviati, stato di progettazione di quelli programmati ed esigenze nel frattempo intervenute, consente la predisposizione del piano operativo degli investimenti (POI), cioè del documento di pianificazione che la Convenzione di regolazione del servizio idrico assegna a Como Acqua e che dovrà essere sottoposto all'approvazione dell'Ufficio d'ambito.

Nella predisposizione del POI si è data priorità agli interventi finalizzati a eliminare gli scarichi fognari liberi, che sono oggetto di procedura d'infrazione comunitaria, e a quelli definiti come "prioritari" e urgenti nel suddetto Piano d'ambito.

Nel corso del periodo di operatività dell'attuale Cda, i referenti delle SOT hanno svolto una proficua attività di collaborazione e di supporto a Como Acqua per la soluzione di problemi operativi inerenti ai diversi segmenti del SII.

Nella maggior parte dei casi si è trattato di un supporto tecnico/specialistico ai Comuni che ancora gestiscono segmenti del servizio idrico integrato "in economia", per individuare le possibili soluzioni alle criticità segnalate da Comuni stessi, quali le carenze idriche, il non rispetto della qualità dell'acqua erogata e l'inadeguatezza delle reti di distribuzione.

Si è constatato che spesso dietro a problemi operativi si celano invece purtroppo delle significative carenze strutturali, superabili solo con l'esecuzione

di alcuni degli investimenti previsti nel Piano d'ambito e a tal fine Como Acqua ha previsto l'inserimento di tali lavori nel redigendo Piano operativo.

Sono stati frequentemente svolti inoltre dei tavoli tecnici con gli enti di controllo (Regione Lombardia, Uffici d'ambito, Provincia di Como) per l'esame di nuove proposte regolamentari riguardanti i diversi aspetti tecnici del servizio idrico integrato.

Nel "Programma operativo" è stata dedicata particolare attenzione alle gestioni in economia, per le quali è prevista una graduale acquisizione del servizio da parte di Como Acqua anche attraverso il supporto operativo delle attuali SOT.

Per ottenere tale risultato si è ritenuta prioritaria e fondamentale la fase di raccolta di tutte le informazioni di carattere tecnico ed economico relative alla gestione del servizio oggi svolto dai Comuni.

Le verifiche preliminari condotte su alcuni Comuni hanno evidenziato sia la grande disomogeneità dei valori gestionali presenti nei servizi in economia sia le difficoltà attuali di ciascuna gestione a coprire i costi di gestione e d'investimento.

Dall'esame dei valori forniti dagli uffici comunali si è riscontrato che molte volte i dati risultano non afferenti al solo servizio idrico.

Per esempio in alcuni casi la voce di costo "energia elettrica" include sia i costi di pompaggio dell'acqua sia quelli per l'illuminazione pubblica, così come la voce "costi del personale" è riferita ad attività svolte su più servizi e non solo invece a quello idrico.

Al fine di acquisire tali informazioni sono state predisposte delle specifiche schede di rilevazione che sono state trasmesse a tutti i Comuni e nel contempo è stata avviata, sempre con la collaborazione delle SOT, la fase di raccolta anche attraverso una o più riunioni di coordinamento con gli uffici tecnici comunali, nonché mediante l'accesso fisico agli uffici preposti.

Le gestioni in economia interessate dal subentro gestionale sono:

- n.82 per il ramo acquedotto;
- n.115 per la fognatura;
- n.26 per la depurazione.

Al momento l'attività di raccolta dati è la seguente:

- settore acquedotto: avviata con incontri specifici in 45 Comuni e conclusa in 7;
- settore fognatura: avviata con incontri specifici in 55 Comuni e conclusa in 20.

Per agevolare le suddette attività, Como Acqua ha proposto ad alcune SOT con carenza di personale di aderire ad un accordo nell'ambito del programma regionale "Garanzia Giovani" per l'inserimento a tempo determinato, previa selezione, di sei figure professionali specifiche (es. geometri o ingegneri).

Si evidenzia che alcune SOT hanno sviluppato e/o hanno in corso forme di supporto e/o collaborazione con i Comuni che gestiscono il servizio in economia.

Si sottolinea l'importanza della collaborazione tra i Comuni e le SOT per concludere le summenzionate attività.

Per quanto riguarda le SOT, la redazione dell'elenco degli interventi è in fase di conclusione, mentre dovrà essere avviata a breve anche la raccolta delle proposte relative ai Comuni con gestioni "in economia".

5. PROCEDURA A EVIDENZA PUBBLICA PER L'INDIVIDUAZIONE DI UN ESPERTO DISPONIBILE A RICOPRIRE IL RUOLO DI DIRETTORE DELLA SOCIETÀ COMO ACQUA.

Nella riunione del 25 luglio 2016 il Cda ha deliberato l'avvio della procedura di ricerca di una figura adatta a ricoprire il ruolo di direttore della Società, per dotarla di una figura di esperienza e di alto profilo professionale, in grado di adempiere gli importanti compiti necessari al completamento dell'iter di nascita del SII e di raggiungere gli obiettivi stabiliti dal Cda stesso, in ottemperanza al Piano d'ambito, al Programma operativo e anche agli indirizzi e agli obiettivi strategici richiesti dai Comuni soci.

L'avviso è stato reso pubblico il 6 agosto 2016 mediante la sua pubblicazione sul sito web di Como Acqua, dell'Ufficio d'ambito di Como, della Provincia di Como, nonché inviato a Regione Lombardia e agli altri uffici d'ambito regionali.

Il termine per la presentazione delle candidature era fissato al 7 settembre 2016 e la selezione delle candidature pervenute era affidata a una commissione composta di un dirigente di Regione Lombardia appartenente alla "Direzione ambiente risorse idriche e programmazione ambientale, di un professore universitario esperto nella materia dei servizi pubblici e infine di un segretario comunale appartenente almeno alla categoria classe "B".

In risposta al suddetto bando sono pervenute 17 candidature e la procedura di selezione di detti candidati si è conclusa il 22 novembre 2016 con la presentazione al Cda da parte della detta commissione esaminatrice della graduatoria finale dei soggetti ritenuti idonei.

Come indicato nell'avviso, l'incarico di direttore è stato ufficialmente conferito il successivo 23 gennaio 2017 al candidato che, come indicato dall'apposita commissione, è risultato primo in graduatoria, nella persona dell'ing. Giovanni Mancini, con un contratto di dirigente a tempo determinato per un periodo di tre

anni decorrenti dalla data di stipulazione e che potrà essere riconfermato alla sua naturale scadenza.

Il trattamento economico, così come previsto nell'avviso pubblico, è costituito da una retribuzione fissa e da una di risultato.

La retribuzione fissa è pari a 120.000 euro annui lordi, comprensiva della tredicesima mensilità, da erogarsi in n. 12 mensilità, oltre agli oneri previsti dal CCNL per i dirigenti delle imprese di pubblica utilità.

La retribuzione di risultato, di natura integrativa, è invece riferita alle prestazioni attese e ai risultati conseguiti che saranno stabiliti e indi valutati dal Cda della società.

Come previsto all'art. 26 dello Statuto, dopo l'atto di nomina sono stati conferiti al nominato direttore i poteri, le funzioni e le attribuzioni che gli consentono di operare in modo diretto nella conduzione di Como Acqua.

6. CRITICITÀ PRESENTI NEL PERCORSO OPERATIVO GIÀ INTRAPRESO DI AVVIO DI COMO ACQUA.

Como Acqua, come noto, è una società interamente pubblica, partecipata in via diretta dalla Provincia di Como e dai Comuni dell'ambito di Como, mediante l'apposita strutturazione giuridica cosiddetta del "controllo analogo".

Ha le caratteristiche della società "*in house*" e rappresenta il soggetto giuridico che, in affidamento diretto, gestisce (dovrà gestire) il servizio idrico integrato in tutto il territorio dell'ATO, ossia dovrà occuparsi come unico soggetto di tutte le fasi di cui si compone detto servizio (acquedotto, fognatura, depurazione ed erogazione).

Como Acqua, quale società *in house* affidataria del S.I.I. di fatto deve (dovrà) "nascere" attraverso l'aggregazione delle attuali realtà presenti nell'ATO e ciò in ossequio a quanto stabilito dal D.lgs. 152/2006 che, così come è stato novellato dalla legge 23 dicembre 2014 n.190 (c.d. legge di bilancio 2015), prevede in via esclusiva l'obbligatorietà di costituzione di un unico soggetto gestore per ogni ambito territoriale ottimale.

Da quanto sopra si evince quindi che Como Acqua deve (dovrà) subentrare nelle attività di gestione del SII della Provincia di Como che ha attualmente gestioni molto parcellizzate e situazione abbastanza complesse per quanto riguarda i criteri di ripartizione sul territorio dei vari servizi a rete (acqua/fogna/depurazione).

Como Acqua ha come dotazione finanziaria il solo capitale sociale pari a meno di 40.000,00 euro.

Dal Piano d'ambito approvato si evince che i costi operativi per il 2017 saranno di 45.755 milioni di euro, con un costo medio mensile pari a 3.812 milioni di euro.

Considerando che va ancora realizzato un nuovo sistema di fatturazione unico,

Como Acqua sarà in grado d'iniziare a fatturare direttamente nel 2017 non prima del secondo semestre e ciò sta a significare che i primi incassi potrebbero, almeno in teoria, arrivare verso la fine dell'anno.

A fronte della pressoché assenza di entrate, si troverebbe però a dover affrontare per il solo svolgimento delle attività ordinarie di gestione, tra cui in particolare il pagamento dei costi del personale trasferito, la necessità nei primi sette mesi di reperire delle risorse finanziarie pari a 26.690 milioni di euro e per fare ciò potrebbe adottare una delle seguenti soluzioni:

- con un versamento a titolo di aumento del capitale sociale da parte dei Soci almeno di pari importo, in modo da essere adeguatamente capitalizzata;
- con l'ottenimento di un affidamento da parte di uno o più istituti di credito (per il quale occorre bandire una gara europea);
- emissione di un prestito obbligazionario ai sensi dell'art.2483 del codice civile (per il quale potrebbe rendersi necessaria una procedura a evidenza pubblica).

Tutte le ipotesi appaiono però difficilmente percorribili.

La prima perché, vista la situazione finanziaria generalizzata degli enti pubblici italiani e i vari divieti loro imposti, si ritiene sia quasi impossibile ottenere dai Comuni soci un tale significativo importo.

La seconda perché sembra abbastanza evidente che il ceto bancario non sarebbe disponibile a concedere un affidamento di tale importo a una società ancora in fase di *start-up* e che oltretutto è anche evidentemente sottocapitalizzata, oppure lo potrebbe fare previo ottenimento di garanzie "forti" da parte dei soci Comuni, con ciò che tale richiesta comporterebbe però per i loro bilanci.

La terza e ultima soluzione, oltre alla necessità di modificare l'attuale statuto sociale, incontrerebbe quasi certamente le stesse criticità della precedente o comunque, ammesso di riuscire a trovare uno o più investitori professionali

disposti a sottoscrivere il prestito, ciò potrebbe rappresentare una decisione che nel tempo, non essendo in grado di rimborsare poi tale prestito, potrebbe esporre la Società al rischio di vedere entrare "di forza" nella propria compagine un socio privato, violando così la normativa che non lo consente.

In aggiunta è bene precisare che l'importo delle risorse finanziarie sopra indicato è stimato per difetto, perché per esempio non tiene conto dei seguenti ulteriori esborsi che Como Acqua si troverebbe a dovere sopportare:

- l'esecuzione e/o la prosecuzione degli investimenti necessari allo svolgimento della gestione;
- l'acquisizione e la strutturazione del sistema di fatturazione, con costruzione della nuova banca dati (con tempi di realizzazione di almeno 6/8 mesi);
- il pagamento dopo i primi sei mesi della prima rata dei mutui pregressi dei Comuni afferenti alle opere del SII già realizzate e che in base ai valori accertati dall'ATO sono pari a 3.580 milioni di euro, oltre al corrispettivo per la copertura delle spese di funzionamento dell'ATO pari a 600 mila euro annui.

Un'altra elevata criticità che si presenta nel caso di acquisizione in un'unica soluzione di tutto il servizio, riguarda l'arrivo contemporaneo di tutto personale ora impiegato nei servizi comuni di ogni attuale gestore.

Si tratta soprattutto di personale attualmente impiegato soprattutto nell'amministrazione, nei servizi di fatturazione, negli uffici del personale, nel centro elaborazione dati, ecc. che, trasferendosi *in toto* in Como Acqua necessita di un ricollocamento che è preferibile invece valutare e pianificare per tempo.

In ogni caso una parte consistete del personale "acquisito", dovendo cambiare la propria mansione lavorativa nella "nuova" azienda Como Acqua, dovrà preventivamente seguire tutta una serie di necessari corsi di formazione.

Con l'acquisizione delle attuali gestioni in economia bisognerà poi

implementare i servizi resi in favore ai cittadini sia dal punto di vista tecnico sia da quello amministrativo, al fine di permettere a Como Acqua di operare in modo ottimale su tutto il territorio.

Sarà per esempio necessario incrementare gli sportelli dei *front-office* e, anche in base alle prescrizioni dell'AeegSI, migliorare gli attuali livelli di servizio forniti all'utenza.

Seguirà poi la creazione anche di un nuovo sistema di telecontrollo/telerilevamento su tutti gli impianti.

Dal punto di vista tecnico l'avvio dei nuovi investimenti comporterà poi la preventiva necessità di dotare la Società di un idoneo ufficio gare, di uno per la gestione e il controllo degli appalti (contabilità, direzione tecnica, servizio prevenzione e protezione e direzione dei lavori), la realizzazione del *project-management*, la costruzione e la gestione dello stato di consistenza delle reti con l'implementazione del GIS (sistema informativo territoriale).

Appare quindi del tutto evidente che tutto quanto sopra necessita di adeguati tempi di realizzazione.

Definizione del valore di subentro delle gestioni preesistenti.

In base alla deliberazione dell'AeegSI 664/2015, il valore d'indennizzo spettante al gestore uscente è dato dal valore residuo del gestore del SII determinato ai sensi dell'art. 31, Allegato A) della citata deliberazione, pari alla somma:

- del valore residuo dei cespiti diretti che in ipotesi saranno trasferiti al nuovo gestore, ossia le immobilizzazioni destinate in modo esclusivo al SII;
- il valore residuo dei cespiti indiretti (o cespiti di struttura) che in ipotesi saranno trasferiti al nuovo gestore, ossia le immobilizzazioni funzionali sia alla fornitura del SII (mezzi, attrezzature, magazzino, ecc.);
- la valorizzazione di eventuali partite pregresse già quantificate e approvate dai soggetti competenti, Comuni o ATO, consistenti essenzialmente nei

conguagli tariffari ove le letture avvengano successivamente al subentro del gestore unico;

- il recupero dell'onere fiscale sostenuto dal gestore uscente sulla componente tariffaria "FONI" se utilizzata dai gestori preesistenti.

In base a quanto sopra specificato, le componenti finanziarie del valore di subentro possono essere coperte da tariffa solo se corrispondenti a quelle tra le poste sopra menzionate previste dall'AeegSI, per cui, come per esempio avviene nel caso di fusione per incorporazione (metodo attualmente previsto), nel caso passassero valori di poste non coperti da tariffa o debiti pregressi non ammessi, questi non sarebbero coperti dalle entrate tariffarie del servizio e potrebbero pregiudicare l'equilibrio economico finanziario di Como Acqua, oltre che comportare degli oneri a carico dei Comuni soci che sarebbero tenuti alla copertura delle perdite per tale ragione conseguite dalla Società.

In ogni caso, con la fusione per incorporazione in Como Acqua transitano anche i beni dei gestori attuali tra i quali potrebbero esserci anche le reti e gli impianti.

Como Acqua, che ai sensi del D.lgs. 152/2006 (Testo unico ambientale) gestisce (gestirà) tutte le reti e gl'impianti afferenti al servizio in modo gratuito e non ha (avrà) alcun interesse a essere proprietaria di beni che, essendo per legge demaniali, risultano inutili ai fini della patrimonializzazione della Società.

In ogni caso, qualora si procedesse con la fusione, così come previsto, le reti e gli impianti eventualmente di proprietà delle SOT, essendo come detto demaniali, successivamente dovrebbero essere restituiti gratuitamente agli enti locali soci delle dette società incorporate, con potenziali ripercussioni e problematiche anche in ambito fiscale.

Si ricorda che ogni eventuale spesa derivante dalla succitata acquisizione e dalla successiva cessione, non essendo coperta dalla tariffa del servizio secondo il metodo AeegSI in vigore, comporterebbe un onere aggiuntivo da

ribaltare su tutti i Comuni Soci.

7. POSSIBILI SOLUZIONI ALLE CRITICITÀ PRESENTI NEL PERCORSO GIÀ INTRAPRESO PER L'AVVIO DI COMO ACQUA.

Il percorso che porta alla gestione completa del S.I.I. in capo a Como Acqua richiede un periodo temporale transitorio che indicativamente si può ritenere sia quello già previsto nel Piano d'ambito e indicato anche nella attuale concessione di servizio.

Per rendere operativa la fase transitoria Como Acqua sta temporaneamente gestendo il servizio tramite i "vecchi" gestori, secondo un modello di acquisizione del servizio da definire meglio nel piano industriale della Società.

Tale gestione, di concerto con l'ATO, dovrà essere prorogata per tutto il periodo necessario all'esecuzione delle attività di "creazione" di Como Acqua.

In ogni caso Como Acqua, nel suddetto periodo transitorio, ha messo e continuerà a mettere comunque in atto tutte quelle azioni finalizzate al raggiungimento di un modello gestionale efficace, con costi dei servizi ottimizzati e con ridotto impatto sulle tariffe.

Per quanto riguarda la definizione del valore di subentro delle gestioni preesistenti, come illustrato nel capitolo precedente, si ritiene che il metodo individuato dall'*Advisor* non sia conforme al dettato normativo e quindi sarà necessario riconsiderarlo.

8. FASI PROGETTUALI.

Si riportano di seguito le varie fasi che scandiscono la progressiva nascita del soggetto unico gestore del sistema idrico integrato.

- Periodo transitorio.

Il periodo transitorio è l'intervallo temporale previsto dal contratto di Convenzione e dal Piano d'ambito, che serve a Como Acqua per arrivare senza particolari problemi gestionali e finanziari a essere il gestore unico nella Provincia di Como.

Il periodo transitorio è caratterizzato da una prima fase "Ricognitiva-pianificatrice", da svolgere di concerto con l'ATO e con l'*Advisor* già nominato. Tale fase consiste nell'analisi e nella pianificazione delle soluzioni alle maggiori criticità insite nell'operazione e che possono essere riassunte nei seguenti punti:

1. modalità di applicazione della tariffa unica di ambito;
2. attività di verifica tecnico-economica dei gestori preesistenti;
3. redazione del piano industriale di Como Acqua.

- Modalità di applicazione della tariffa.

Preliminarmente deve essere svolta la raccolta delle informazioni sulle tariffe esistenti su tutto l'ATO e la loro diversificazione per utenza.

In seguito a ciò, si crea il nuovo algoritmo di fatturazione della tariffa di ogni gestore transitorio basato sul valore della tariffa media prevista dall'ATO in base al metodo AeegSI.

Como Acqua, essendo il gestore affidatario del servizio, è infatti l'unico soggetto titolato a riscuotere la tariffa unica di ambito a eccezione di eventuali gestori preesistenti salvaguardati per legge.

La tariffa da applicare è stata elaborata nell'attuale Piano d'ambito, sulla base

della ricognizione delle condizioni economiche e del servizio dei diversi gestori operanti sul territorio, comprese le gestioni in economia.

L'insieme dei costi operativi da essi sostenuti e la previsione degli investimenti necessari sono gli elementi principali della proposta tariffaria, che è basata sul principio del completo recupero dei costi, fra i quali vanno anche inseriti gli oneri per i mutui degli enti locali e per la copertura dei costi di esercizio dell'Ufficio d'ambito.

Come abbiamo già evidenziato in precedenza, la riscossione tariffaria non può essere svolta oggi da Como Acqua, per cui in questa prima fase del periodo transitorio, i "vecchi" gestori continueranno a riscuotere la tariffa transitoria.

Questa tariffa, in linea di massima, è pari alla somma delle seguenti componenti:

T1 = copertura pro-quota dei costi di esercizio e degli investimenti di ogni gestore transitorio;

T2 = copertura pro-quota dei costi di esercizio di Como Acqua;

T3 = copertura pro-quota dei costi di esercizio dell'ATO (in base all' art. del D.lgs. 152/2006)

$$T_{\text{(gestore transitorio)}} = T1 + T2 + T3$$

$$T_{\text{SII}} = \sum T_{\text{(gestore transitorio)}} + \sum T_{\text{(Como Acqua)}}$$

La suddetta impostazione implica che il rapporto giuridico nella prima fase di riscossione intercorrente tra il concessionario Como Acqua e i gestori temporanei, per quanto attiene alla riscossione della tariffa del SII, è qualificabile come mandato senza rappresentanza.

Ai sensi dell'art.1703 e seguenti del codice civile, il mandato è un contratto mediante il quale una parte, chiamata mandatario, si obbliga a compiere uno o più atti giuridici per conto dell'altra parte, chiamata mandante.

Il mandato può essere con o senza l'attribuzione del potere di rappresentanza.

Nel caso di mandato con rappresentanza, il mandatario agisce con i terzi in nome e per conto del mandante e gli atti compiuti dal mandatario producono effetti immediati nella sfera giuridica e patrimoniale del mandante.

Invece, nel caso di mandato senza rappresentanza, il mandatario agisce in nome proprio, ma per conto del mandante.

Il mandatario senza rappresentanza acquisisce i diritti e assume gli obblighi derivanti dagli atti compiuti con terzi.

I predetti diritti e obblighi vengono poi trasferiti, con atto separato, al mandante.

I terzi (ossia, nel nostro caso, gli utenti finali) non hanno più alcun rapporto giuridico col mandante.

Per quanto riguarda gli aspetti connessi alla fatturazione, da un lato il mandatario senza rappresentanza emetterà la propria fattura agli utenti finali, al prezzo totale del servizio prestato in nome proprio, ma per conto del mandante, dall'altro il mandante emetterà la propria fattura al mandatario senza rappresentanza, per un importo pari alla differenza tra quanto fatturato dal mandatario senza rappresentanza agli utenti finali e il compenso di quest'ultimo pari ai costi operativi del servizio da lui svolto.

Durante la prima fase della gestione transitoria, Como Acqua darà avvio alle attività necessarie per dotarsi di un'adeguata procedura di fatturazione e dovrà altresì bandire una gara per la ricerca del soggetto incaricato di svolgere da riscossore per suo conto.

Si sta valutando di prevedere in detta gara anche l'assegnazione al tesoriere dell'emissione, della contabilizzazione e della postalizzazione delle bollette, in modo da eliminare la necessità di reperire i fondi necessari all'acquisto di adeguate procedure software e di attrezzature hardware, nonché di sostenere i costi di formazione del personale dipendente all'uso dei nuovi prodotti.

Rimarranno a Como Acqua comunque le attività di lettura dei contatori e di *front-office*.

La soluzione sopra prospettata, oltre che a ridurre la necessità di dotarsi di risorse finanziarie per sostenere gli investimenti iniziali, consentirebbe di ottenere due risultati immediati:

- il tesoriere potrà anticipare a Como Acqua una parte del fatturato atteso, consentendo alla stessa di avviare gli investimenti coperti da tariffa, realizzando così un modello di autofinanziamento del Piano d'ambito senza bisogno di fornire delle garanzie reali;
- si assisterà a una riduzione dei costi di fatturazione e tale procedura in outsourcing permetterà di destinare un numero maggiore di personale dipendente al *front-office* che fornirà una maggiore assistenza all'utenza, senza un aumento di costi rispetto agli attuali.
- Verifica tecnico economica dei "vecchi" gestori.

Como Acqua, coordinandosi con l'Advisor, avvierà la ricognizione effettiva della situazione economica, finanziaria e gestionale delle "vecchie" società di gestione.

Questa attività di verifica è molto importante, perché consentirà di acquisire, oltre ai puri dati contabili, i debiti e i crediti di dette società, nonché di ottenere una conoscenza approfondita del personale che dovrà poi essere trasferito in Como Acqua.

Attraverso la summenzionata raccolta mirata e analitica d'informazioni, Como Acqua potrà inoltre verificare se vi siano le effettive condizioni di fattibilità dell'operazione programmata, oppure se sussistano elementi e profili di criticità tali da comprometterne il buon esito, costruendo una solida base per definire le successive azioni di acquisizione dei "vecchi" gestori.

Si procederà poi al completamento dello stato di consistenza delle reti e degli impianti con la costruzione di una mappatura computerizzata (GIS) che permetterà:

- la modellizzazione idraulica delle reti acquedotto e fognatura;
- la predisposizione di un più puntuale e ottimizzato programma di investimenti;
- la definizione degli interventi e delle azioni gestionali atti al miglioramento dei livelli di servizio;
- la predisposizione del progetto del nuovo e centralizzato sistema di telecontrollo e telerilevamento degli impianti;
- la predisposizione del piano di riduzione delle perdite in rete;
- la predisposizione del progetto di eliminazione degli scarichi liberi di fognatura.

Propedeutico alla stesura del nuovo Piano d'ambito sarà poi la redazione del piano industriale.

Il piano industriale (o piano strategico) è il documento che espone in modo organico le direzioni strategiche del gestore, i principali obiettivi economici e finanziari, le azioni che saranno intraprese per permettere il raggiungimento dei risultati attesi, le nuove iniziative o gli investimenti previsti e i relativi impatti sulle performance aziendali.

A differenza di documenti altrettanto importanti quali per esempio il Piano d'ambito, non vi sono norme precise per la compilazione del piano industriale di un'azienda operante nei servizi pubblici, né una struttura standardizzata.

Si prevede però che il piano industriale includerà in modo completo le informazioni in grado di permettere:

- la focalizzazione sulla creazione di valore nell'ambito di una visione di lungo periodo;
- l'utilizzo di questo come una vera e propria guida per la gestione dell'attività aziendale;
- la preparazione dell'azienda al confronto con il mercato finanziario.

Col piano industriale, che definirà nel dettaglio il nuovo modello gestionale e

organizzativo di Como Acqua e la descrizione precisa dei termini temporali di acquisizione dei gestori preesistenti, si giungerà alla fase finale del periodo transitorio.