

## APPENDICE

### ACAM, LA VERITÀ. DIARIO 1997-2007

#### Premessa

Intervengo su Acam dopo due anni e mezzo in cui, sebbene chiamato in causa più volte, anche se più indirettamente che direttamente, ho preferito non partecipare a una discussione che spesso si è ridotta a ripicche e battibecchi, e in cui non sono certamente mancate falsità e rimozioni. Non mi invitava a farlo il clima rissoso di una fase contrassegnata da due lunghe campagne elettorali, per le europee del 2009 e per le regionali del 2010.

Mi sono limitato a intervenire in due occasioni, nella rubrica domenicale che tengo sul Secolo XIX: il 9 novembre 2008 e l'8 febbraio 2009. Questi brevi articoli, pubblicati in questo libro, contengono i capisaldi di fondo della mia posizione sulla materia e della mia autocritica.

Il primo caposaldo lo definivo così: “Abbiamo stressato l'azienda chiedendole troppi investimenti senza aumentare troppo le tariffe... I Comuni hanno le loro responsabilità: hanno investito troppo e non sono riusciti a imprimere un cambio di rotta”.

Questo il secondo caposaldo, per me il più importante: “l'alleanza mancata con altre multiutilities, necessaria per ricapitalizzare e assicurare più efficienza e economie di scala, mantenendo radicamento territoriale e occupazione”. Ho ricordato la discussione del 2003-2004, “l'interesse di Amga (Genova) e di Acea (Roma)”, il fatto che “il Comune di Spezia spinse per un'alleanza ma prevalse la scelta di continuare nell'isolamento e di cedere il 49% del gas a Italgas” e che “la maggioranza degli azionisti (il Comune di Spezia ha il 37,5% delle azioni), gli amministratori e il management dell'azienda rifiutarono le aggregazioni perché non volevano perdere il controllo proprietario”. E aggiungevo: “Questa è un'altra responsabilità dei Comuni, anche di chi la pensava diversamente, come il mio: quando si è sconfitti bisogna sempre interrogarsi sul perché”.

Ho fatto, infine, una terza considerazione autocritica: “Ho sempre pensato che l’azienda potesse sbagliare nelle strategie ma che fosse amministrata bene, senza sprechi (anche perché, aggiungo ora, e lo si potrà leggere nelle pagine del diario, i due advisor che si sono succeduti ce lo certificarono). A questo punto è chiaro che non è stato proprio così. C’è certo una responsabilità del management. Ma c’è anche da riflettere alla radice: sugli errori dello «Stato dei partiti», del «possesso» delle aziende pubbliche da parte dei partiti. Si pensava, in questo modo, di designare in Acam gli amministratori più capaci. Ma è andata male, lo dicono i fatti. Al di là delle diverse responsabilità e del valore di tante persone, è proprio il «sistema» che va cambiato”.

In questi articoli c’erano, insieme all’individuazione degli errori, l’indicazione delle vie per il rilancio e la condivisione dell’iniziativa messa in campo dai Comuni: riduzione degli investimenti, ricapitalizzazione con un’aggregazione, cambiamento del metodo di selezione della classe dirigente.

Oltre un anno fa ho riletto i documenti di quegli anni e ho scritto queste pagine, senza un’idea precisa dell’uso che ne avrei fatto. Le ho scritte per una sorta di dovere: verso la città e anche verso me stesso. Ho cercato di capire le radici di una situazione così difficile, così come la apprendevo giorno dopo giorno leggendo i giornali. Ho dettagliato, rafforzandola, l’analisi contenuta negli articoli, dalla quale mi pare scaturiscano con ancora maggior chiarezza le risposte da dare, in una fase in cui la crisi di Acam sembra avere trovato la soluzione (anche se certezze non ce ne sono ancora).

E ho sviluppato una riflessione sulle cause di questa crisi che hanno più direttamente a che fare con la politica. Gli azionisti di un’azienda chiamano a dirigerla amministratori e manager. Per forza di cose “si fidano”: li hanno scelti loro (anche se per me non fu così: io in Acam li trovai). Naturalmente devono controllarli e, se si accorgono che qualcosa non va, intervenire per correggere il loro operato o, se necessario, per sostituirli. Se questo intervento in Acam non c’è stato, come si vedrà, è dipeso da scelte che, nella politica, hanno prevalso: il localismo con la “veduta corta”, la scelta di “stare da soli” e di coltivare un isolamento fuori dai tempi. Tentazioni sempre in agguato.

Ci sono, dunque, responsabilità degli amministratori e dei manager dell’azienda; ma le scelte di fondo non potevano farle da soli, avevano bisogno dell’avallo della politica: che c’è stato, e che mi ha visto soccombere proprio nel momento cruciale.

Ho deciso di pubblicare queste pagine per dare un contributo a una discussione onesta, seria e argomentata su questi nodi, che finora si è vista ben poco. Lo faccio soprattutto perché me lo chiedono i tanti cittadini che, incontrando per strada o ritrovando nei più diversi ambienti, mi fanno domande, sul passato, sul presente e e sul futuro di Acam e della città.

Ovviamente rispondo anche alle accuse ingiuste. Se si guardano i siti di due candidati alle elezioni regionali per il Pdl, Luigi Morgillo e Giacomo Gatti, si possono leggere le note sia del primo (*Scandalo Acam*) che del secondo (*Acam uno scandalo*)

*italiano*): sono un affastellato di contestazioni propagandistiche, che a volte colgono nel segno ma che spesso, invece, sono inesatte se non false. Sia chiaro: capisco bene che l'opposizione deve fare il suo mestiere. Ma per me questo mestiere consiste nella critica, anche dura ma basata sui fatti, e sulla proposta costruttiva, contro ogni "sfascismo". Morgillo e Gatti, evidentemente, ne hanno una concezione diversa.

Nel diario c'è la risposta a queste contestazioni. Ma, in premessa, non posso non ricordare, per amor di verità, che tutte le scelte dell'assemblea dei sindaci azionisti sono sempre state approvate all'unanimità, con il voto dei sindaci di centrodestra; e che questo vale anche e soprattutto per il Consiglio di Amministrazione dell'azienda, in cui sono sempre stati presenti consiglieri scelti dai sindaci del centrodestra: Pier Carlo Castagnetti dall'8 marzo 1999 al 31 dicembre 2004 e Pier Carlo Piccioli dal 1° gennaio 2005 al 12 novembre 2007. Il primo già coordinatore provinciale di Forza Italia e candidato alla Camera, il secondo già capogruppo di Forza Italia nel Consiglio Comunale spezzino. Insomma, dentro la classe dirigente della città che deve sviluppare una riflessione autocritica su Acam c'è anche la classe dirigente politica del centrodestra.

Certo, la maggiore responsabilità ce l'ha, di gran lunga, la classe dirigente del centrosinistra. Per questo essa doveva e deve fare un'autocritica approfondita e non superficiale, che finora è in gran parte mancata. Ed è mancata anche perché questa classe dirigente appare più come un insieme eterogeneo di singole individualità o di gruppi di potere in competizione tra loro che come un corpo coeso, capace di una discussione e, dopo, di un'assunzione di responsabilità unitaria. Il classico contesto, tra l'altro, in cui l'unico che non è in competizione si trova facilmente, da solo, sul banco degli accusati (si veda per esempio il testo *Piccole e grandi sfide* nel sito del deputato Andrea Orlando). So che potrà sembrare strano, ma io, che pure sono stato sindaco per dieci anni, ho sempre avuto la tessera del Pd e ho dato più volte la mia disponibilità a dare una mano alla città e anche al Pd, non sono mai stato chiamato una sola volta a una riunione e nemmeno a un colloquio informale su questo argomento (né, a dire il vero, su altri).

Per contrastare con efficacia la campagna propagandistica del centrodestra, il centrosinistra doveva e deve riuscire a fare questa discussione "radicale" e arrivare a una sintesi politica, che indichi con chiarezza gli errori compiuti e la nuova visione progettuale necessaria per correggerli e per rilanciare l'azienda. E per portare tutti a discutere del futuro.

La chiarezza sul passato serve per un futuro migliore. Il futuro di una città che è cambiata e sta cambiando: un processo di cambiamento che deve andare avanti e completarsi, superando errori e resistenze che pure ci sono stati. Il localismo con la "veduta corta", come ci insegna la vicenda di Acam, è l'errore, la resistenza al cambiamento più grande da superare. Spezia non deve guardare soltanto a se stessa ma anche agli altri, sapendo cosa offrire e cosa chiedere. Se lo farà, Spezia, che ha solide radici, metterà le ali.

## L'incorporazione del Cir in Acam: nasce "Superacam"

Appena eletto sindaco (novembre 1997) la "questione rifiuti" fu una delle priorità del lavoro della mia Giunta, forse "la" priorità. Ricordo che, con la sua colta ironia, l'assessore alla cultura, l'avvocato Ettore Alinghieri, mi prendeva in giro (ma forse un po' anche mi apprezzava) per la caparbietà con cui mi dedicavo al problema, e costringevo gli assessori a discuterne.

Non si trattava solamente di scegliere il sistema di smaltimento – forno inceneritore o impianto di produzione di Cdr – ma anche di dar vita a un nuovo soggetto gestionale, che superasse la frammentazione allora esistente. Il Cir (Consorzio incenerimento rifiuti) gestiva la discarica di Valbosca per i Comuni del Golfo e della Val di Magra e avrebbe dovuto gestire l'impianto di smaltimento dei rifiuti eccedenti la raccolta differenziata; i Comuni della Riviera e della Val di Vara facevano riferimento a specifiche discariche; lo spazzamento, la raccolta e la raccolta differenziata erano gestiti dai singoli Comuni (con grande difficoltà, perché non potevamo sostituire il personale che andava in pensione).

Pochi mesi dopo, il 19 maggio 1998, sciogliemmo il nodo: l'assemblea dei sindaci soci del consorzio Acam diede "disco verde" al progetto di razionalizzare la gestione dei servizi energetici e ambientali e di dar vita a un unico soggetto gestionale, mediante incorporazione del Cir in Acam. L'Acam diventava così l'unica azienda pubblica nel settore dei servizi: "Superacam", come fu subito definita dai giornali. Un'unica grande azienda che avrebbe gestito non solo il ciclo integrale dell'acqua e del gas (come già accadeva) ma anche quello dei rifiuti. In quell'occasione i sindaci diedero l'ok politico: poi ci sarebbero stati il perfezionamento tecnico dell'intesa e le conseguenti deliberazioni.

Bisogna ricordare che il Cir aveva appena ventotto dipendenti, mentre l'Acam ne aveva quasi quattrocento. E di Acam i sindaci avevano fiducia. A partire dal 1996 l'azienda aveva avviato un concreto cambiamento interno, attraverso un potenziamento e una riorganizzazione del management e l'inserimento di un Direttore Generale proveniente dal settore privato. Era arrivato, dalla Nettis di Bari, l'ingegner Pierluigi Tortora, indicato al Presidente di Acam Sergio Palmerini da una società di "cacciatori di teste", la Egon Zehnder. Ricordo – allora ero assessore del sindaco Lucio Rosaia – che il sindaco temeva che il nuovo Direttore fosse qualcun altro, "lottizzato" da un partito: Palmerini lo rassicurò del contrario, mettendo a disposizione la sua carica se ciò non fosse avvenuto. Tortora colpì tutti favorevolmente. Perché era fortemente orientato a introdurre processi di razionalizzazione ed efficienza in un'azienda che ne aveva bisogno: sviluppo qualitativo dei servizi e contenimento dei costi, attività formative, controllo di gestione, budget operativi... Insomma, proponeva una profonda modifica della cultura aziendale.

Qual era, in quella fase, il limite più consistente di Acam? Era rappresentato dalla necessità di dover realizzare forti investimenti nei settori a scarsa redditività, cioè il completamento della rete fognaria e depurativa. I Comuni, a differenza di altre realtà, avevano delegato ad Acam – già dal 1992 – gli investimenti in materia, e il livello del canone era inadeguato a sostenere un tale sforzo finanziario. Acam risolveva il problema utilizzando gli utili prodotti dal settore gas per finanziare il settore depurazione e fognature (circa 15 miliardi di lire fra '96 e '98). Con l'affidamento ad Acam del servizio di gestione integrale rifiuti sicuramente avviammo un processo di valorizzazione patrimoniale dell'azienda, grazie all'apporto delle attività e del fatturato del ciclo dei rifiuti. Ma è anche vero che si pensò che il sistema di utilizzo degli utili del gas per finanziare altre attività si sarebbe potuto estendere, in caso di necessità, al settore rifiuti. Come si vede, i mali di oggi hanno una radice in anni molto lontani, anche se allora la situazione era del tutto “sotto controllo”: si aggravò, come spiegherò, anno dopo anno. Fino al “sabotaggio” (ovviamente inconsapevole) della soluzione capace di risolvere il problema.

Ma torniamo al '98: il 24 novembre l'assemblea dei sindaci incaricò Acam di predisporre il “progetto per la gestione dei rifiuti urbani”, cioè il piano economico-finanziario per la gestione del sistema integrato dei rifiuti in ambito provinciale. Per lo spazzamento, la raccolta e la raccolta differenziata si decise che l'adesione dei singoli Comuni sarebbe stata graduale e volontaria: il Comune di Spezia decise di affidare ad Acam questi servizi fin dai primi mesi del '99, poi seguirono tutti gli altri Comuni. Non c'è dubbio che, per quel che ci riguardò, il servizio N.U migliorò considerevolmente, grazie a una ripresa degli investimenti e a una gestione delle attività maggiormente flessibile e più organizzata rispetto al passato.

L'assemblea incaricò inoltre l'azienda di presentare un piano per la trasformazione di Acam in Spa e la scelta del modello di privatizzazione. La legge Bassanini prevedeva la possibilità, per le aziende degli enti locali, di procedere alla trasformazione in Spa attraverso un iter semplificato ma con l'obbligo, entro due anni, di consentire l'ingresso nella compagine sociale di soggetti privati. Decidemmo che una banca d'affari sarebbe stata incaricata di proporre il nuovo assetto societario e di struttura del capitale e di assistere l'azienda nella ricerca di partner strategici industriali e/o finanziari e, eventualmente, nelle modalità di collocamento nel mercato borsistico.

“Non avremo più due consorzi pubblici, ma una sola «impresa», inizialmente pubblica e poi aperta ai privati”, dichiarai il 25 novembre, a commento dell'assemblea: era questo il nostro obiettivo.

## **La trasformazione di Acam in Spa e il Piano di sviluppo 1999-2003: prima lo “sviluppo aggressivo”, poi la privatizzazione**

Uno dei punti salienti del mio programma era quello della trasformazione delle aziende di pubblico servizio e della loro privatizzazione, nel quadro di un più ampio disegno di riforma delle partecipazioni comunali incentrato sulla visione innovativa di un Comune holding. Questo indirizzo strategico trovò, fin da inizio mandato, concreta realizzazione nell’assegnazione di un’apposita delega assessorile, nella costituzione di una task force all’interno della Giunta e nel potenziamento dell’ufficio comunale preposto.

La spinta propulsiva e riformatrice del nostro Comune trovò ampia collaborazione negli altri Comuni e la totale convergenza del vertice e del management sia di Acam che di Atc. Il 1999 e il 2000 furono dedicati alla trasformazione delle due aziende in Spa.

Per ciò che riguarda Acam, nel corso del 1999 l’assemblea dei sindaci del consorzio nominò un comitato ristretto per l’elaborazione degli atti necessari a trasformare l’azienda in Spa e incaricò la banca d’affari 21 Invest di redigere uno studio per individuare: il mercato di riferimento di Acam; concorrenti e potenziali acquirenti; il valore aziendale di Acam e quello di una partecipazione nell’azienda; la struttura (holding o multiservizi) per meglio garantire il perseguimento di questi obiettivi. La predisposizione di un Piano di sviluppo era un elemento necessario per trasformare un’azienda in Spa, al fine di dimostrarne la fattibilità e la sostenibilità. A fine anno questo piano tecnico-economico della nuova società era ormai ultimato, e i sindaci ne avevano discusso le linee principali.

Il 3 gennaio 2000, in una conferenza stampa, “feci il punto” sull’iter di trasformazione di Acam e Atc. Di fronte alla scadenza di entrambi i Consigli di Amministrazione, proposi di confermare i Presidenti fino alla trasformazione dei consorzi in Spa, “come garanzia che il processo di trasformazione vada avanti speditamente e non si interrompa”. Osservai che “i Consigli erano espressione della volontà di altri sindaci rispetto agli attuali, e di sindaci con Consigli Comunali diversi rispetto agli attuali” e che quindi la composizione dei Consigli dovesse essere “ampiamente rinnovata”. Dopo la trasformazione dei consorzi in Spa si sarebbe aperta una nuova fase, in cui rieleggere Presidenti e Consigli delle Spa.

In quell’occasione anticipai anche il mio punto di vista sul piano di sviluppo di Acam, che conoscevo nelle sue linee essenziali e che sarebbe stato discusso a breve. Il mercato delle aziende del settore energetico-ambientale “si polarizzerà -dissi- in tre grandi gruppi”: le grandi aziende multiservizi, che tenteranno di raggiungere rilevanti posizioni in Italia anche acquistando ex municipalizzate e

consorzi; le medie aziende multiservizi, alcune delle quali entreranno nell'orbita delle grandi aziende, mentre altre, le più dinamiche, potranno rimanere indipendenti nel mercato; le piccole aziende, che saranno probabilmente acquisite dai concorrenti più grandi. La conclusione era che Acam, che apparteneva al secondo gruppo, avesse bisogno di “una strategia di sviluppo aggressivo in grado di consentirle una dimensione che le assicurasse un ruolo di rilievo nel mercato”. Pertanto, continuavo, “prima di accedere al mercato borsistico Acam dovrà perseguire una aggressiva strategia di crescita dimensionale attraverso acquisizione di utenti, di gestori pubblici o privati, anche in ambiti territoriali esterni a quelli attualmente gestiti”. La svolta era chiara e stava in quell'aggettivo, “aggressivo”, ripetuto due volte in poche righe: avevamo in mente, noi sindaci e l'azienda, di non far entrare i privati per almeno due anni, in modo di consentire ad Acam di rafforzarsi prima della privatizzazione.

Il concetto ritorna nel documento approvato dall'assemblea dei sindaci due giorni dopo, quando Palmerini fu, su mia proposta, riconfermato: l'obbiettivo era “accrescere il più possibile il valore dell'azienda prima della privatizzazione” e di “esplicitare una politica di aggressività del mercato, volta a riposizionare l'azienda, accrescere gli utenti di riferimento e aumentarne il valore”.

Il *Piano di sviluppo Acam 1999-2003* – così fu definito il piano commissionato all'advisor 21 Invest – fu presentato in una conferenza stampa dai sindaci e dall'azienda il 24 marzo 2000 e approvato, dopo un'ampia discussione in città e provincia, nell'assemblea dei sindaci del 7 agosto 2000.

Il Consiglio Comunale spezzino lo discusse nella seduta del 27 luglio. Nella mia relazione introduttiva feci una sintesi del Piano di sviluppo. Misi l'accento sulla necessità di fare “investimenti notevoli a partire dal 2000-2001” nei settori fognatura, depurazione e rifiuti, per poi “decretere dal 2002”, al fine di “ridurre l'indebitamento”. Era soprattutto il settore idrico a pesare su Acam. “La redditività di Acam – dicevo – risulta compressa dalla quantità di investimenti non remunerati quali le fognature” e il valore dell'azienda può crescere se il debito si stabilizza e si riduce. Presentando il Piano, Palmerini era stato chiaro: “A differenza di altri Comuni come Genova e Milano, dove è l'Amministrazione Comunale a investire per lo sviluppo delle reti fognarie, alla Spezia tutti gli investimenti sono a nostro carico” (La Repubblica di Genova, 27 marzo 2000). Nella relazione affrontavo anch'io questo problema, per poi riproporre il percorso suggerito dall'advisor: “continuare nelle iniziative intraprese per far crescere il valore di Acam attuando una politica aggressiva del mercato per acquisire nuove utenze e dislocare Acam sul territorio nazionale... l'appetibilità delle utilities è infatti misurata in chiave di numero di utenti gestiti, ma anche di diversificazione dei servizi offerti... l'impresa dovrà essere in grado di offrire servizi territoriali di tipo retico-

lare, dall'energia all'acqua, alle telecomunicazioni, dovrà sviluppare e diversificare le attività anche nei servizi collaterali per diminuire il rischio d'impresa e massimizzare il valore". Il Piano, su suggerimento dell'advisor, che seguiva la "moda" del momento, indicava anche la strada delle telecomunicazioni, poi intrapresa con la costituzione, nel 2000, di Acamtel. Per l'ingresso dei privati parlai del 2003-2004: prima bisognava rafforzarsi, fare gli investimenti per poi ridurli e diminuire conseguentemente l'indebitamento. Circa il modello societario, infine, riprendevo l'indicazione di 21 Invest: "mantenere l'attuale assetto di società multiservizi sapendo che la trasformazione in struttura ad holding può essere effettuata in qualsiasi momento della vita della società, mentre assai più complesso potrebbe essere il percorso inverso".

Il 18 giugno 2001, finalmente, Acam diventò Spa: l'assemblea dei sindaci votò la deliberazione. Il documento approvato affermava che "un advisor di prestigio internazionale valuterà la società, aggiornerà il piano di sviluppo e ci indicherà i diversi scenari strategici per un ulteriore sviluppo dell'azienda". E aggiungeva: "l'assemblea ha deciso, per la fase di avvio della Spa, di confermare il Presidente e tutti i membri del Consiglio di Amministrazione" (questi ultimi erano stati rinnovati in toto nel gennaio 2000).

In quell'occasione ci fu il primo segno di crisi di un rapporto fiduciario pieno tra Comune di Spezia e azienda. L'assemblea, infatti, inserì nel Consiglio Pierluigi Tortora, che non ne faceva parte. Io non ero presente, e chi mi sostituiva non si accorse che, come recitava il documento approvato, era stato concordato diversamente. Appena lo seppi, chiesi e ottenni le dimissioni di Tortora dal Consiglio. Lo scontro fu reso noto dal Secolo XIX. Al quel giornale, il 26 giugno, dichiarai che avrei proposto Rothschild Italia come nuovo advisor. C'era stata, infatti, polemica sul precedente advisor, considerato da qualcuno troppo "subalterno" all'azienda. Sempre al Secolo XIX, in un'intervista del 12 ottobre di quel 2001, dissi che "l'azienda deve rapportarsi non più solo con i sindaci ma anche con i Consigli Comunali" e che "serve un maggior dialogo con la città".

I nodi stavano venendo al pettine. Lo "sviluppo aggressivo" si stava concretizzando con l'acquisizione, il 15 ottobre del 2001, del primo 30% della società Net-tis. Ora doveva diminuire l'indebitamento da investimenti. E bisognava scegliere il privato. Su quest'ultimo punto da anni era sul tappeto la questione del rapporto Acam-Termomeccanica: non solo un problema da affrontare sul piano economico-industriale, ma anche un vero e proprio "tormentone" politico. Conviene, quindi, fare un passo indietro nella nostra storia.

## Acam e Termomeccanica, un “matrimonio” conveniente?

Nella fase finale della consigliatura guidata dal sindaco Rosaia approvammo la costituzione di Luniambiente, società che avrebbe dovuto occuparsi di raccolta e spazzamento per il Comune di Spezia. Fu possibile farlo, evitando le procedure concorsuali di legge, perché il nostro Comune e Termomeccanica avevano firmato, in occasione del salvataggio dell'azienda, un accordo di programma. Ricordo che il Comune fu detentore, per parecchi anni, di quote azionarie di Termomeccanica. Nella nuova consigliatura l'accordo fu contestato anche dal punto di vista giuridico. Il problema principale era comunque un altro: la scelta – giusta – di superare la frammentazione del settore, puntando a un nuovo ruolo di Acam nel settore dei rifiuti, rendeva superflua la costituzione di Luniambiente. Termomeccanica avrebbe potuto avere un ruolo quale partner privato di Acam, una volta che questa si fosse trasformata in Spa.

Sostenni sempre questa tesi, a fronte di una campagna, anche mediatica, che spingeva per il “matrimonio”. Il centrodestra (quasi tutto) aveva sposato questa causa, così i sindacati. Quasi tutto il centrosinistra, invece, era tiepido, se non contrario. Quando, come ho già raccontato, prendemmo l'orientamento dello “sviluppo aggressivo” (gennaio 2000), rilanciai. In un'intervista al *Secolo XIX* del 9 gennaio dichiarai che, al momento dell'apertura ai privati, “andrà attentamente studiata la possibilità di un'intesa tra Acam e Tme, la nuova società nel settore ambientale di Termomeccanica. Lo studio dovrà verificare se tale intesa porterà o no a una valorizzazione di entrambe le società. E' questo l'unico modo serio per evitare che la discussione sul rapporto con Tme sia solo «ideologica»”. Non a caso il *Sole 24 ore*, in pagina nazionale, il 12 gennaio titolava *La Spezia punta al polo Acam-Tme*.

La questione fu ripresa a luglio 2000, prima del Consiglio Comunale che approvò il Piano di sviluppo 1999-2003. Enzo Papi, a nome dell'azienda di via del Molo, propose la fusione in un'intervista al *Secolo XIX*. Al giornalista che gli obiettava “ma la fusione non è prevista per legge”, Papi rispose: “è vero, ma questo potrebbe essere un aspetto dello studio che sulla questione si potrebbe commissionare ad una società di consulenza internazionale” (12 luglio). Cercai di “tenere la rotta” nella discussione che si aprì: “Ora Acam si deve trasformare in Spa, questo è il suo primo obiettivo. La fusione non è possibile: un consorzio pubblico non può fondersi con un privato”, dichiarai al *Secolo XIX* il 18 luglio. Ma cercai di aprire un nuovo varco: “Sono sempre stato favorevole a individuare da subito spazi di collaborazione tra Acam e Termomeccanica, nei settori dove questo è possibile. Ho sempre guardato con interesse a queste intese e so che Acam è favorevole. Bene: si vedano, entrino nel merito, facciano piani industriali”. Insomma, già da subito, nel settore ambientale, si poteva collaborare. “So che Acam è favorevole” fu il frutto di

una mia “forzatura” sull’azienda. Ma fu inutile, perché le due aziende non si “trovarono”.

Ripresi il tema nel Consiglio Comunale del 27 luglio e poi, un anno dopo, nell’intervista, già ricordata, al Secolo XIX del 12 ottobre 2001: quando l’Acam era diventata Spa e, con la scelta di Rothschild come advisor, il momento della privatizzazione si avvicinava. A giugno-luglio 2001 Rothschild aveva contattato Termomeccanica, “che aveva comunicato un interesse preliminare a strutturare un’operazione di aggregazione-partnership con Acam”. Così scrive l’advisor in uno studio del marzo 2002, che continua così: “All’inizio del mese di dicembre il gruppo Termomeccanica ha comunicato a Rothschild che l’interesse in precedenza manifestato era diminuito e che si sarebbe riservato di approfondire tale argomento successivamente alla fine del 2001. Il 6 dicembre 2001 Rothschild ha invitato formalmente il Gruppo Termomeccanica a discutere dell’interesse in precedenza manifestato. A tutt’oggi il Gruppo Termomeccanica non ha dato seguito a tale invito”. Nel giro di pochi mesi Termomeccanica aveva cambiato opinione. Papi, il giorno dopo la mia intervista, mi rispose picche: “Rispetto a qualche anno fa le cose sono cambiate. Realizzare l’alleanza due anni fa significava mettere sul mercato una massa critica capace di esprimere un forte dinamismo e di crescere inglobando le piccole municipalizzate... oggi Termomeccanica fattura 250 miliardi che diventeranno 300 il prossimo anno. I 137 miliardi di fatturato Acam non cambierebbero le cose in modo significativo per noi” (Il Secolo XIX, 13 ottobre 2001). Nel frattempo era già campagna elettorale. Il 15 ottobre, in vista delle elezioni comunali del maggio 2002, cinquecento persone della società civile pubblicarono l’appello per Giorgio Paganò sindaco *Insieme per continuare a cambiare Spezia*. Enzo Papi pensò seriamente a candidarsi per il centrodestra, poi rinunciò.

Del rapporto tra le due aziende si riparlò nei mesi di marzo e aprile 2003, con dichiarazioni impegnative da ambo le parti, ma ancora una volta senza costrutto. Io posso dire di avere sempre guardato con interesse alla crescita di Termomeccanica e a possibili intese con Acam, una volta diventata Spa. Come ho spiegato, Acam non ne era altrettanto convinta, e Termomeccanica si fece da parte proprio quando si doveva “vedere” il gioco. Non sappiamo nemmeno se le sinergie sarebbero state possibili. Se non si è mai andati a “vedere”, cioè a fare studi industriali e valutazioni economiche, e se si è rimasti a discutere del tema solo in termini generici, spesso impregnati di politicismo, la responsabilità è di tanti. Io mi prendo la mia parte, ma onestà vorrebbe che tutti ci riflettessero un po’. Anche coloro che di recente sulla stampa mi hanno dipinto come l’affossatore del “matrimonio”: il segretario della Uil Walter Andreotti e il senatore Luigi Grillo (rispettivamente sul Secolo XIX del 4 settembre 2009 e sulla Nazione del 24 novembre 2009).

## 2001, lo sviluppo al Sud: l'acquisto di Nettis

Nell'ottobre 2001 i vertici Acam consegnarono agli azionisti il documento *Il sistema locale delle public utilities, il ruolo e lo sviluppo di Acam*. Il "cuore" del documento sta nel paragrafo *Sviluppo nel settore gas*. Vi si sostiene che "Acam ha delineato una visione strategica tesa a proporsi come uno dei soggetti destinati a giocare un ruolo protagonista nel futuro mercato della vicenda del gas". I capisaldi delineati sono la separazione societaria tra distribuzione e vendita del gas, l'obiettivo di "raddoppiare la clientela entro i prossimi tre anni attraverso una aggressiva e innovativa politica di marketing e di controllo dei canali distributivi" e "la ricerca di partnerships locali/nazionali per rafforzare il proprio posizionamento competitivo e di costo sia sul versante dell'approvvigionamento di materie prime che su quello commerciale". Il documento così proseguiva: "Il progetto gas prevede il rafforzamento della quota di mercato di Acam nel settore della distribuzione del gas a mezzo rete urbana, tramite l'acquisizione di partecipazioni di società di distribuzione di gas metano fortemente radicate in diverse aree extra provinciali. Tali operazioni permetteranno di sfruttare le sinergie tra le attività di Acam e quelle dei partners. In particolare, nel settore del gas, sarà possibile negoziare migliori condizioni di acquisto della materia prima grazie alla maggior massa critica di utenti finali complessivi".

La strategia dell'"aggressività" si concretizzava, e non poteva farlo che nel settore del gas, il più remunerativo. Era l'annuncio dell'operazione Nettis: l'acquisto, il 15 ottobre 2001, da parte della società Safeplant, supportata dalla capogruppo, di una partecipazione significativa (il 30%) della società Nettis Impianti Spa, con sede in provincia di Bari, per creare le premesse della crescita dimensionale di Acam nel settore del gas. Successivamente, il 15 maggio 2003, Safeplant acquisì un restante 10%, arrivando al 40%. Nettis, il primo operatore privato del settore nel Mezzogiorno ed il quinto nel territorio nazionale, era concessionaria del servizio di distribuzione e vendita di gas metano in venti Comuni della Puglia e in due Comuni siciliani per novantamila clienti complessivi, e nella città di Reggio Calabria (centottantamila abitanti), dove stava realizzando la rete di distribuzione gas, servizio che avrebbe poi gestito. Nel 2002 i dati di sintesi di Nettis erano i seguenti (in milioni di euro): 44,2 di fatturato, 12,5 di EBITDA (risultato operativo dell'azienda), 8,1 di utile netto. I due gruppi si avviavano a gestire il servizio di distribuzione gas per circa duecentoventimila clienti, con consumi presunti intorno ai duecentoquaranta milioni di mc annui.

Si è molto discusso, allora e in seguito, della validità o meno di questa acquisizione. La valenza strategica era indubbia, giustificata dalle potenziali sinergie operative nell'acquisto del gas, nel costo del personale e nei costi di struttura. Va ricordato, inoltre, che l'articolo 15 del decreto Letta introduceva la possibilità di prorogare di tre anni il periodo transitorio delle concessioni del gas (la scadenza era al 2005) nel caso in cui un

operatore, attraverso fusione con altri operatori nazionali, raggiungesse la soglia di centomila clienti o di centomila mc di gas venduti. Il controllo di Nettis permetteva ad Acam l'estensione di due anni della concessione; la fusione con Nettis avrebbe permesso un ulteriore anno della concessione. Ma la fusione tra Acam e Nettis avrebbe richiesto l'acquisizione del 100% di Nettis, con conseguente esborso finanziario da parte di Acam, la cui sostenibilità, stante l'indebitamento dell'azienda, era da verificare. L'alternativa era rappresentata dall'aggregazione con una "consorella" più grande del mondo delle ex municipalizzate, che avrebbe dovuto acquisire partecipazioni sia in Acam che in Nettis. C'era, ancora, una terza possibilità: la privatizzazione della sola Acam Gas, con l'ingresso di un partner privato che avrebbe dovuto acquisire anche Nettis. Come vedremo, saranno questi i temi centrali della discussione degli anni 2002-2003-2004.

Il mio obiettivo – Acam e Nettis insieme, aggregate a una ex municipalizzata – non si realizzò. Anche perché a fare l'offerta più alta per l'acquisto dell'azienda pugliese fu un gruppo straniero. Ma Morgillo ha torto pieno quando afferma che "il sindaco Pagano non impedì l'acquisto di una società pugliese, Netis (sic), che poi si rivelò un bidone". Il "bidone", infatti, diede sempre utili e, quando fu venduto, consentì ad Acam una plusvalenza, cioè l'introito di una cifra più alta rispetto a quella dell'acquisto.

## **L'indebitamento e la prospettiva dell'aggregazione con una ex municipalizzata**

Nel 2001 chiesi, come sempre, all'ufficio Partecipazioni Comunali del Comune di "studiare" il bilancio di Acam (in questo caso quello dell'anno 2000). Mi fu consegnata, il 13 novembre, una nota che mi preoccupò: è vero che si era verificato un aumento del fatturato, ma la crescita dell'indebitamento e la conferma di investimenti troppo alti comportavano il rischio di "ingessare" l'azienda. Due giorni dopo l'assemblea dei soci di Acam decise di affidare a Rothschild il ruolo di consulente finanziario per lo studio propedeutico alla privatizzazione. Raccomandai al vertice dell'azienda una particolare attenzione sul punto della riduzione dell'indebitamento, e fui rassicurato.

Il tema fu affrontato dall'advisor nel suo primo rapporto *Analisi propedeutica alla privatizzazione*, del marzo 2002. Rothschild, analizzando l'andamento economico-finanziario di Acam nel periodo 1997-2001, rilevò "i buoni risultati in termini di crescita dei ricavi", "il miglioramento dell'efficienza generale della società" e "il miglioramento dei margini nei settori tradizionali (gas e acqua) e storicamente in forte perdita (fognature)". Ma evidenziò nel contempo che "l'aspetto più delicato della situazione economica-finanziaria è quello relativo al significativo indebitamento... che

trova origine nella necessità di finanziare il piano di investimenti condotto nel core business (acqua e gas) e nel settore fognatura”. L’obiettivo era “la riduzione progressiva dell’indebitamento finanziario nei prossimi due-tre anni” grazie a una riduzione degli investimenti e a un innalzamento delle tariffe, considerate troppo basse e “da avvicinare al livello medio italiano”.

E’ utile esaminare nel dettaglio i dati principali. Cominciamo dall’EBITDA, sigla di *earning before interest and taxes and amortization*: si ottiene sottraendo dai ricavi i costi per acquisti di beni e servizi e i costi del personale, ed è un valore usato come fattore per valutare il valore d’impresa. In sostanza si tratta del risultato operativo dell’azienda. In milioni di euro l’EBITDA di Acam è 8,8 nel 1997, 10,7 nel 1998, 14 nel 1999, 18,8 nel 2000 e 20,7 nel 2001. Il PN è il patrimonio netto dell’azienda, cioè il suo valore contabile: in milioni di euro è in Acam 39,1 nel 1997, 43,6 nel 1998, 42,4 nel 1999, 44,2 nel 2000 e 43,0 nel 2001. La PFN, la posizione finanziaria netta, è la differenza tra i debiti finanziari e le attività finanziarie, in sostanza l’esposizione verso il sistema bancario. In milioni di euro in Acam è 30,0 nel 1997, 42,14 nel 1998, 60,1 nel 1999, 105,3 nel 2000 e 169,6 nel 2001. Il rapporto PFN/PN esprime quante lire o euro di debiti finanziari ha l’azienda per ogni lira o euro di patrimonio aziendale: questo rapporto, per gli analisti, dovrebbe essere non superiore all’unità. In Acam è 0,8 nel 1997, 1,0 nel 1998, 1,4 nel 1999, 2,4 nel 2000, 3,9 nel 2001. Infine gli investimenti: in milioni di euro 12,1 nel 1997, 22,6 nel 1998, 31,0 nel 1999, 32,3 nel 2000, 38,2 nel 2001.

L’assemblea dei soci discusse il rapporto e diede mandato a Rothschild di procedere all’analisi della struttura societaria ottimale per la privatizzazione, anche alla luce dell’evoluzione delle normative del settore. Il Secolo XIX del 25 marzo titolava *Rothschild: Acam azienda sana, pronta per i privati*; e il giorno dopo così commentava il rapporto: “l’Acam è una signora con i fianchi un po’ appesantiti da una scorpacciata di investimenti... ad ogni buon conto il rosso non è patologico, non pregiudica la stabilità del risultato netto”. Il Sole 24 ore del 28 marzo titolava *Acam, i Comuni decidono per la privatizzazione* e ospitava una dichiarazione di Tortora sul debito: “l’indebitamento è figlio della mole di investimenti effettuati negli ultimi tre anni, pari a 120 milioni... ma il nostro programma è ridurre progressivamente l’indebitamento... il servizio del ciclo idrico che offriamo ai nostri clienti costa solo 0,75 euro contro una media nazionale che va da 1,7 a quasi 2 euro”.

Dopo pochi mesi, il 22 gennaio 2003, ci fu il cambio alla presidenza del Consiglio di Amministrazione: Stefano Sgorbini, già Presidente e Vicepresidente della Provincia, sostituì Sergio Palmerini, Presidente dal 1995. Nella mia relazione all’assemblea sottolineai che, al fine dell’apertura ai privati, “sarà molto importante quello che Acam farà nei prossimi mesi: come ristrutturare il debito, come liberare l’azienda di parte del debito e ottenere ulteriori risorse per lo sviluppo”.

Nel febbraio 2003 Rothschild presentò il secondo rapporto, *Privatizzazione di Acam, documento per la discussione*. L'advisor confermò che, dal punto di vista economico-reddituale, l'azienda presentava "un livello di redditività operativa in linea con le altre aziende del settore", tenuto conto che la sua redditività scontava la "non operatività nel settore elettrico, uno dei business con margini più elevati", la "minore redditività dei clienti del settore gas, a causa di un clima più temperato" e le "tariffe nel settore idrico inferiori alla media nazionale". Dal punto di vista finanziario Acam presentava un significativo livello di indebitamento dovuto principalmente all'ingente piano di investimenti attuati negli ultimi anni". Nel pre-consuntivo 2002 c'era un incremento della posizione finanziaria netta a seguito del piano degli investimenti, che cominciavano però a ridursi nel 2002 (del 29% sul 2001). Rothschild evidenziò ancora la necessità di "una riduzione del livello di indebitamento nel breve-medio periodo per riportare gli indici finanziari a livelli di settore" e raccomandò un "contenimento degli investimenti in settori a bassa redditività" ( si rilevava che "se si esclude dalla posizione finanziaria netta finale di Acam la parte di debito relativa agli investimenti nelle acque reflue, il livello di indebitamento netto al 2001 diminuirebbe di circa il 15%"), un "incremento tariffario nel settore idrico", una "ristrutturazione del debito" e "un rientro dei crediti verso la Regione per i contributi e dei crediti commerciali verso gli azionisti" (cioè i Comuni che non pagavano per i servizi resi dall'azienda), che ammontavano nel complesso a 18 milioni di euro.

Fin qui nulla di nuovo (a parte questa ultima indicazione, che affrontava un problema, che non riguardava il Comune di Spezia, che fino ad allora non era mai stato così grave). La parte più importante era quella dei "riscontri preliminari dell'attività di scouting", cioè di esplorazione del potenziale interesse verso Acam delle società del settore. Risultò un forte interesse da parte di quattro ex municipalizzate diventate Spa: Amga di Genova, più interessata alle reti di Acam che ai servizi, e altre tre aziende, più interessate ai servizi: Acea di Roma, che manifestò un interesse particolare per l'acqua, e Agac di Reggio Emilia e Amps di Parma, che posero il tema dell'integrazione tra le loro due aziende e tra esse e Acam. Un esclusivo interesse per il gas fu dimostrato da due aziende: l'ex municipalizzata Aem di Milano e Italgas del Gruppo Eni.

Lo scouting confermava i contatti che avevo avuto con alcuni sindaci: il genovese Pericu, il romano Veltroni (che incontrai con l'assessore Causi e il presidente dell'azienda Fabiani) e il parmense Ubaldi. L'interesse più forte lo riscontrai a Genova e a Roma: gli emiliani avevano innanzitutto il problema della fusione tra le aziende di Parma e Reggio e anche di Piacenza (erano in corso i contatti che avrebbero portato alla nascita di Enia). Acam avrebbe dovuto aspettare questa fusione, i cui tempi non sarebbero stati brevi: l'orientamento mi fu confermato anche dai sindaci di Reggio e Piacenza. La tesi, circolata di recente in più occasioni, anche per bocca dell'attuale vertice dell'azienda, che allora fosse possibile l'intesa con Enia non ha alcun fondamento.

La partita dell'aggregazione si giocò quando gli emiliani, verso i quali il mio pressing fu ininterrotto, manifestavano sì interesse per Acam, ma non erano in grado di avanzare proposte concrete. Ovviamente, in tutti i casi, si trattò di incontri interlocutori, che demandarono alle aziende e ai rispettivi advisor tutti gli approfondimenti. Non feci mai accordi sulla testa dell'azienda: non potevo né volevo farlo. E informai sempre gli altri sindaci-azionisti, l'azienda e Rothschild. Certo è che si prospettava un "matrimonio" che giudicavo indispensabile: Acam si era sviluppata, ora poteva crescere ancora in una "casa più grande", risolvere il problema dell'indebitamento, mantenere – nell'aggregazione con un'ex municipalizzata – radicamento territoriale e una relativa autonomia. Gli studi economico-industriali ci avrebbero detto come e con chi allearci. L'incognita era soprattutto in che modo Nettis sarebbe stata della partita: l'ex municipalizzata avrebbe dovuto acquisire non solo una partecipazione di Acam – pensavo al 49% – ma anche un'azienda privata del gas, o meglio quella parte di essa che non era ancora di proprietà di Acam. Era chiaro, infatti, che Acam non avrebbe avuto, da sola, la forza di acquisire tutta la Nettis. Ma ero abbastanza tranquillo, dopo mesi di preoccupazione, perché intravedevo una soluzione.

Nell'immediato bisognava ridurre il debito, anche per arrivare più forti al "matrimonio". Su indicazione di Rothschild insistemmo perché l'azienda si dotasse di un direttore finanziario, che fu assunto il 1° luglio 2003.

Ricordo, di quella fase, l'impegno del mio Comune per la realizzazione dell'impianto di produzione di Cdr a Saliceti, che aveva sostituito, nel Piano provinciale dei rifiuti, il forno inceneritore previsto a Boscalino di Arcola. Nel giugno del 2003 Acam aveva sottoscritto il contratto di mutuo con Dexia Crediop. Nel dicembre dello stesso anno il Consiglio Comunale spezzino approvò la fideiussione del Comune di 18 milioni di euro a favore di Acam: una garanzia che davamo proprio a causa della situazione debitoria di Acam. Morgillo ne scrive sbagliando, come sempre, date e numeri: "Pagano nel 2006 espose con una fideiussione il Comune di Spezia per 20 milioni di euro. Si disse allo scopo di garantire l'avvio dei lavori dell'impianto del Cdr, mentre tutti sappiamo che di quella liquidità Acam aveva già allora estremamente bisogno per l'ordinaria amministrazione". Ancora una volta è una falsità: noi non tirammo fuori un euro, ci limitammo a garantire le rate di mutuo che Acam doveva pagare per un impianto al servizio dei Comuni, rate che Acam ha sempre pagato, che io sappia. La "liquidità per l'ordinaria amministrazione" non c'entra nulla.

Tornando a giugno, ricordo il 18 di quel mese un incontro, nel mio ufficio, con il Presidente Sgorbini e con Tortora, che nel frattempo era stato nominato Amministratore Delegato. Ero con il sindaco di Sarzana Renzo Guccinelli e con l'assessore alle Partecipazioni Comunali del mio Comune, Guido Melley. Insistetti sul riassetto finanziario di Acam: riduzione dell'indebitamento e aumento delle tariffe dell'acqua (ma solo nel 2004, costituito l'Ato, Ambito Territoriale Ottimale del settore idrico, e

approvato il Piano d'Ambito, riuscimmo a varare il piano degli aumenti tariffari). E posi la questione dell'alleanza con Amga o Acea, le aziende con cui l'operazione era più matura (tenendo la porta sempre aperta agli emiliani). Il nostro 40% di Nettis avrebbe potuto essere della partita; ma, in caso di mancato interesse, avremmo potuto venderlo ad altri: c'erano comunque le condizioni di una plusvalenza rispetto alla cifra che era stata spesa. Il Presidente prospettò un'altra via, in linea molto generale. La ritrovai, qualche mese dopo, nel *Piano strategico 2004-2012* approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'azienda nel gennaio 2004.

## **Il Piano strategico 2004-2012: un disegno alternativo all'aggregazione**

Nel novembre 2003 Sgorbini e Tortora presentarono agli azionisti, informalmente, una prima proposta di *Piano strategico 2004-2012*, che interveniva nel lavoro che l'advisor stava svolgendo per conto degli azionisti e individuava uno scenario alternativo a quello dell'aggregazione.

Queste le "principali strategie" definite dal documento: la "gestione in house (per gestione in house si intende, in base all'articolo 14 della Finanziaria 2004, l'affidamento del servizio a società di capitali totalmente pubblica, che svolge la sua attività a favore dei territori degli enti locali proprietari) del servizio idrico integrale dal 2004, con ipotesi di remunerazione del capitale già investito e dei nuovi investimenti del prossimo decennio pari a 125 milioni di euro, riconosciuto da piano tariffario sostenibile socialmente"; la "gestione in house del servizio dedicato al ciclo integrale dei rifiuti dal 2005, con ipotesi di remunerazione del capitale già investito e dei nuovi investimenti del prossimo decennio pari a 45 milioni di euro, riconosciuto da piano tariffario sostenibile socialmente"; il "consolidamento della gestione gas di Acam sino al 2009 previa acquisizione del controllo di Nettis mediante contestuale privatizzazione (40%) del servizio distribuzione e vendita gas Acam/Nettis e contestuale remunerazione di nuovi investimenti sul territorio spezzino di 16 milioni di euro". Le "condizioni finanziarie necessarie" erano rappresentate da "piani tariffari coerenti" per sostenere i nuovi investimenti nell'idrico e nell'ambiente e dai "proventi della contestuale privatizzazione" per l'acquisizione del controllo di Nettis. Le nuove strategie comportavano un "riassetto societario": "una struttura ad holding", articolata in una "holding a totale controllo pubblico che ingloba i servizi amministrativi, contabili e patrimoniali operativi dell'intero gruppo" e in "società operative controllate dalla holding a diverso regime gestionale: con gestione a totale controllo holding per acqua, rifiuti, Safeplant e Integra, con gestione mista mediante partner privato di minoranza per gas, energia, calore, telecomunicazioni". Il documento, infine, affermava che "even-

tuali ipotesi di aggregazione e di apertura al mercato risultano, rispetto ad oggi, maggiormente profittevoli al 2010". Ritornava la tesi di sempre: restare da soli, rinviare sine die le alleanze e l'apertura ai privati.

I vertici dell'azienda produssero, nello stesso mese di novembre, altri due documenti per gli azionisti. Il primo si soffermava su vari scenari alternativi riguardo al gas per criticare la scelta della cessione del 40% di Nettis e confermare la proposta contenuta nel Piano: l'acquisizione del restante 60% di Nettis con contestuale privatizzazione (parziale) del servizio di distribuzione gas. Il secondo documento riprendeva la prima proposta di Piano e soprattutto contrastava l'ipotesi, sostenuta dal Comune di Spezia nella discussione che nel frattempo si era avviata, delle aggregazioni. Si sosteneva che "il settore idrico e quello ambientale necessitano di un notevole piano di investimenti ed anche la distribuzione del gas ha necessità di ammodernamento delle reti" per poi domandare: "questi investimenti potranno essere sostenuti anche in una logica di aggregazione?". Inoltre si ribadiva l'utilità della gestione in house di acqua e rifiuti, scelta che comportava che il capitale rimanesse in queste due società della holding interamente pubblico: "il processo di aggregazione e sviluppo potrà quindi realizzarsi solo con la fusione tra società aventi le stesse caratteristiche: gestioni in house e partecipazione totalitaria del capitale pubblico". Tutti i timori tipici di quando si lavora a un'alleanza venivano sollevati: l'aggregazione era sì utile per la "riduzione/ristrutturazione del debito" e per portare a un "equilibrio dei nuovi investimenti", ma non era vantaggiosa dal punto di vista della "tutela delle risorse ambientali locali", per la "tutela dell'identità territoriale e della governance locale", per la "tutela delle risorse umane" e per la "governance locale del sistema tariffario". Questa la conclusione: "non si ritiene per ora vantaggioso avviare alcun processo di aggregazione", ipotesi che "sarà possibile valutare in un secondo momento". Le barriere si erano alzate.

Rothschild non vi si oppose più di tanto, come risulta dal documento *Piano strategico 2004-2012: considerazioni preliminari*. Si evidenziava ancora che "la situazione debitoria di Acam è l'elemento di maggiore criticità", perché "la società presenta anche nel 2003 una buona capacità di generare flussi di cassa dalla gestione operativa, che sono tuttavia assorbiti interamente dalla gestione degli investimenti", per cui "gli oneri netti della gestione finanziaria sono stati coperti attraverso il ricorso a nuove fonti di finanziamento a breve termine". Quel che occorreva era "un attento monitoraggio degli investimenti (possibilmente un dilazionamento nel tempo degli stessi)", "una politica di riduzione del capitale circolante (che sarebbe favorita da una riduzione dei tempi di pagamento degli enti pubblici)" e una "ristrutturazione del debito finanziario (già in atto da parte della società)". Circa le opzioni strategiche in merito alla partecipazione in Nettis, l'advisor sconsigliava "l'acquisizione della totalità del capitale di Nettis da parte della sola Acam" perché "comporta un eccessivo incremento del debito finanziario" e definiva "l'acquisizione del controllo di Nettis attraverso la privatizza-

zione di Acam Gas” come “operazione in linea di principio strutturabile”. Si suggeriva, pertanto, “un’attività di scouting preventiva con i potenziali partner”. E l’aggregazione? “In linea di principio – ci se la cavava così – l’operazione non preclude necessariamente un futuro processo di integrazione di Acam con altre ex municipalizzate”. Tuttavia “tali processi sono molto complessi e richiedono più tempo” e non permetterebbero ad Acam Gas di incrementare il periodo transitorio e quindi ritardare la gara per il servizio di distribuzione gas”.

La posizione del mio Comune si faceva davvero difficile. Rothschild, a febbraio 2003, aveva avviato l’indagine sui possibili partner strategici, poi era subentrata una fase di incertezza in molti attori della vicenda, a cominciare dai vertici dell’azienda. Ora era chiaro perché: ciò preludeva a un “cambio di strategia”. Il Piano dell’azienda aveva certamente una sua coerenza. Ma non lo condividevo. Intanto c’era un’anomalia: che fosse l’azienda a chiedere agli azionisti questo “cambio”, e soprattutto che ci si ponesse su una sorta di “binario predefinito”, che lasciava poco spazio ad altre ipotesi, liquidate senza approfondimenti e con l’argomento della “fretta” per non perdere l’allungamento delle concessioni.

E poi c’era il merito: emergeva, alla fine di un percorso complicato ma comunque di crescita, una sorta di “strategia conservativa”, di difesa e consolidamento dell’esistente. Pur di star da soli. Era il momento di portare la forza di Acam in una realtà più grande e con livelli di redditività superiore, perché la nostra azienda crescesse ancora, incrementasse la sua efficienza, salvaguardasse il radicamento territoriale superando al contempo il problema dell’indebitamento. Ci si poteva accontentare dell’house per acqua e rifiuti, cioè di una crescita inerziale? Non era meglio mettere in gioco, in un’aggregazione, tutta l’azienda, con i suoi valori e i suoi limiti? Perché demonizzare i tempi delle aggregazioni, quando, per esempio, la bolognese Hera aveva avviato il processo nel novembre 2001 e lo aveva chiuso nel luglio 2002 con le deliberazioni di centotrentotto Comuni? Valeva la pena perdere le occasioni che ci venivano offerte e per le quali potevamo trattare da posizioni di maggior forza e con più potere contrattuale che non rispetto a un “dopo” incerto, che non si sapeva quando sarebbe arrivato e in quali condizioni ci avrebbe trovato? Non sarebbe stato troppo tardi, ci chiedevamo io e il mio principale collaboratore nella materia, l’assessore Guido Melley? In assenza di una valutazione più rigorosa da parte di Rothschild, decidemmo di dotarci, come Comune, di una autonoma e qualificata consulenza del solo Comune. Optammo per Dexia Crediop, che già lavorava con noi per lo sviluppo di Atc.

Il documento di Dexia ci arrivò il 15 gennaio 2004. Era una critica serrata del Piano presentato dall’azienda: per l’acqua invitava a riflettere “sull’impatto sociale dell’aumento tariffario ipotizzato”; per il gas riteneva che si dovesse comunque andare oltre l’acquisizione di Nettis, “per avere un maggior numero di utenti (almeno

300.000) e garantire industrialmente il salto dimensionale” e che ciò prevedesse “investimenti insostenibili per Acam”; riteneva “complessa” la ricerca di un partner privato così come previsto dal Piano, suggeriva di “verificare da un punto di vista legale la possibilità di allungare il periodo di affidamento diretto prescindendo dall’operazione di fusione con Nettis”. E poi spingeva fortemente per l’aggregazione, presentandone i vantaggi. I partner di riferimento sono altri enti locali, “con cui, stante le comuni esigenze in termini di valorizzazione delle aziende locali e fabbisogno finanziario, sarà più facile condividere le logiche di gestione e sviluppo aziendale”. Si raggiungono quelle “dimensioni operative necessarie per competere nel mercato ed ottenere, da subito, maggior merito di credito nel sistema creditizio”. Si realizzano “sinergie pressoché immediate soprattutto per quanto attiene al costo dell’approvvigionamento del gas” e “appare possibile il prolungamento del periodo di affidamento diretto nel settore gas”. Un accordo tra le Amministrazioni coinvolte avrebbe dovuto consentire “il mantenimento di un ruolo al management dell’azienda aggregata”, “il mantenimento sul territorio di un’azienda operativa qualificata anche dopo l’aggregazione, sul modello Hera” e “il rispetto dei progetti di investimento nel territorio”. Dexia concludeva con la proposta della costituzione di una società patrimoniale a cui conferire “le reti di infrastrutture, che restano di totale proprietà degli enti locali”: una società delle reti, a cui accollare una parte consistente dell’indebitamento. La società di gestione, attraverso il riconoscimento di un canone per l’utilizzo delle reti, avrebbe concorso al rimborso del debito trasferito sulla società delle reti. In questo modo Acam sarebbe arrivata in una condizione migliore all’appuntamento con l’aggregazione. Come si vede, è esattamente quanto, sulla base di un nuovo Piano industriale, gli azionisti stanno facendo in questi mesi.

Il giorno dopo, il 16 gennaio, il Consiglio di Amministrazione deliberava di proporre il Piano strategico aziendale: era il Piano originario, emendato con i suggerimenti di Rothschild. L’obiettivo era “realizzare il processo di acquisizione di Nettis mediante privatizzazione di Acam Gas” e, in subordine alla verifica non favorevole dell’opzione precedente, perseguire “l’opzione di privatizzazione di Acam Gas con contestuale cessione della partecipazione di Nettis”.

La deliberazione era un’evidente forzatura in una discussione ancora aperta. Ma c’erano le condizioni per farla: il consenso di molti sindaci e gli accordi in sede politica, nei colloqui che c’erano stati con i partiti e i sindacati. Il Comune di Spezia era isolato (e, del resto, aveva solo la maggioranza relativa delle azioni). Ricordo alcune riunioni nella sede dei Ds. In una di esse portai con me, perché mi “spalleggiasse” nella discussione, l’assessore Melley, benché non fosse del partito. Ma non ci fu nulla da fare. La paura di “perdere la più grossa azienda locale” e di “trasferire la sua testa altrove” vinceva sul resto. E poi erano rassicuranti sia la scelta di radicare l’azienda nel territorio “blindando”, con l’house, le gestioni in corso dei acqua e rifiuti sia quella

di prorogare la gestione del servizio di distribuzione gas per quattro anni. Altre volte, in situazioni simili, avevo avuto la possibilità di uscirne: aprendo la discussione pubblica e rendendola trasparente. Il conflitto che in quel modo si apriva portava poi a una nuova sintesi. Ma in questo caso si trattava di un'azienda, di una Spa, che per giunta aveva delle criticità. Rompere l'unità degli azionisti e aprire una polemica pubblica poteva essere un atto con conseguenze devastanti. Cercai di praticare la strada della "riduzione del danno": operare perché fosse una ex municipalizzata il partner nel gas di Acam-Nettis, in modo tale da lasciare aperta la strada, da concretizzarsi in tempi diversi, di una futura integrazione globale. Con il senno del poi, sicuramente sbagliai. Anche se nessuno può valutare che cosa avrebbe significato e comportato, allora, una frattura così netta tra gli azionisti.

Non voglio sfuggire, a questo punto, alla domanda "con chi era lo scontro?". Era con chi dirigeva l'azienda e con un gruppo di sindaci che avevano idee diverse dalle mie, guidati dall'allora sindaco di Sarzana Renzo Guccinelli. Ma devo dire, con tutta onestà, che le letture maliziose che Morgillo fa sono prive di fondamento. Mi riferisco a quando scrive di un contratto di servizio stipulato tra Acam e Comune di Sarzana "estremamente svantaggioso per l'azienda" e di "piani di investimento faraonici che, non a caso, prevedevano vere e proprie opere pubbliche a favore del Comune di Sarzana". Guccinelli è stato un buon sindaco, e fa altrettanto bene l'assessore regionale. Le idee diverse che avevamo in quella fase su Acam non mi hanno fatto cambiare opinione su di lui. Guccinelli, molto semplicemente, la pensava diversamente da me perché aveva un rapporto molto più stretto con Tortora, e se ne fidava di più; e perché era convinto davvero che l'aggregazione si potesse rinviare, evitando così il rischio di perdere il radicamento dell'azienda nel territorio. Sbagliava, ma non lo fece per motivi di "bassa bottega".

## L'arrivo di Italgas

Il 28 gennaio 2004, sul Secolo XIX, provavo a tracciare la rotta. Scrivevo che "si apre una fase decisiva", nella quale puntare sia ad "accrescere il valore della società" sia a "favorire una riduzione della posizione finanziaria netta", perché "l'indebitamento non può non essere tenuto in considerazione nel definire le prospettive di sviluppo strategico dell'azienda". "Dobbiamo – concludevo – valutare con grande attenzione le differenti opzioni di sviluppo – non solo quelle legate al settore gas – in un quadro di compatibilità finanziaria e patrimoniale" e "tenere in considerazione lo scenario nazionale in cui l'azienda opera". Scegliendo "senza pregiudizi di sorta".

Fui più esplicito in una nota stampa del 13 febbraio. Partivo dalle scelte del Piano di sviluppo: gestione in house dei servizi idrico e igiene ambientale e consolidamento e sviluppo del settore gas mediante l'acquisizione integrale di Nettis e la sua parziale privatizzazione assieme ad una quota di minoranza di Acam Gas, per ottenere un considerevole abbattimento del debito e i benefici della proroga del servizio di distribuzione gas. Ma poi mi soffermavo sul fatto che molte utilities locali avevano scelto "la strada delle alleanze e delle aggregazioni quale strumento in grado di raggiungere le dimensioni minime per beneficiare delle vantaggiose economie di scala e sinergie in termini di costi ed investimenti senza per questo abdicare al ruolo decisionale della componente pubblica o alla salvaguardia del radicamento locale attraverso presidi territoriali". "Non possiamo – aggiungevo – non considerare questo quadro di riferimento, che si muove verso inevitabili forme aggregative e di integrazione per garantire competitività ed efficienza". Concludevo così: "Le scelte saranno fatte sulla base di dati oggettivi che possano assicurare il raggiungimento di questi obiettivi migliorando il livello di indebitamento e il radicamento dell'azienda sul nostro territorio. Obiettivi, scenari e opportunità sono stati messi a punto e approfonditi. Si tratta ora di valutare, tramite una specifica analisi di mercato, le migliori condizioni e le più concrete opportunità per il rafforzamento della società. Saranno primariamente valutate le opportunità di partnership per il settore gas in grado di assicurare all'azienda entro il 31.12.04 le proroghe previste del periodo transitorio, mantenendo in house o comunque sotto il controllo locale le gestioni dell'idrico e dei rifiuti, senza però escludere la possibilità di estendere le collaborazioni e le partnership dal solo settore gas ai settori idrico e igiene ambientale, dove Acam potrebbe apportare il know how acquisito nel tempo. Anzi, proprio la forza industriale che Acam ha nel settore idrico può pesare nella contrattazione con i partners. Anche l'operazione Nettis, e il previsto acquisto del controllo maggioritario della stessa con contestuale privatizzazione del ramo distribuzione gas di Acam, va valutata in un contesto molto più ampio dove l'individuazione di un partner strategico diviene presupposto irrinunciabile per il rafforzamento dell'azienda e la salvaguardia dei suoi equilibri economico-finanziari". E così insistevo sulla Nazione il 18 febbraio: "Lo scenario proposto dall'azienda è da inserire in una riflessione strategica che tenga conto delle dinamiche a livello nazionale ed europeo. Sarebbe miope agire prescindendo da sviluppi che possono offrirci opportunità di crescita. Nel Paese c'è una forte spinta all'integrazione e all'aggregazione tra le ex municipalizzate. Abbiamo incaricato l'advisor Rothschild per un'analisi di mercato che verifichi le migliori condizioni per produrre un significativo rafforzamento del gas senza escludere collaborazioni anche in altri settori". Sapevo, infatti, che Amga e Acea avevano

un interesse per l'idrico, in concorrenza tra loro (perché Acea arrivava fino alla Toscana). Me lo avevano confermato Pericu e Veltroni. Non mi ero ovviamente sbilanciato a favore di una delle due aziende: si trattava di verificare l'offerta migliore. A inizio 2004 a spingere per Amga c'era anche l'allora assessore regionale Gatti, che un po' confusamente, sul Secolo XIX del 27 gennaio, propose "una multi utility per la Liguria", un'alleanza tra Acam, Amga, l'azienda genovese dei rifiuti Amiu e due aziende private, Termomeccanica e Fisia Italimpianti. Gatti oggi lo rammenta, ma è del tutto falsa la sua affermazione successiva: "Pagano e Tortora mi accusarono di lavorare per i «genovesi», e parlarono di Grande Acam". Ma quando mai? In realtà l'accordo con Amga era una delle due soluzioni che avevo in testa, anche se capivo che sarebbe stato meno complicato l'accordo con Acea, perché l'avversione ai "genovesi" era – come sempre – molto forte in città. In un'intervista al Secolo XIX dell'11 febbraio, ad una domanda specifica, dichiarai: "Abbiamo due versanti da guardare: quello ligure-piemontese e quello tosco-emiliano. Sto nel mezzo ed è la mia forza contrattuale, verso tutti". Mi illudevo ancora, questo sì. Ma non la pensavo certo come Gatti vorrebbe far credere.

Rothschild riferì agli azionisti il 17 marzo 2004, con il documento *Attività di scouting: riscontri preliminari*. Ai possibili partners erano state sottoposte le due opzioni della deliberazione del Consiglio di Amministrazione (privatizzazione al 49% di Acam Gas con contestuale raggiungimento del controllo di Nettis e privatizzazione del 49% di Acam Gas preceduta dalla cessione della partecipazione in Nettis) e l'opzione dell'aggregazione: era questo il compromesso che avevamo, faticosamente e con tensioni, trovato tra gli azionisti. Acea aveva mostrato interesse per la prima opzione e per un'aggregazione che comprendesse anche il settore idrico, ma non escludeva nemmeno la seconda opzione. Aem era interessata solo alla partnership in Acam Gas. Così Agac, che era comunque interessata anche a Nettis e all'aggregazione, ma solo in un secondo tempo, in attesa della fusione con Parma e Piacenza. Amga espresse un forte interesse all'aggregazione che comprendesse il settore idrico, più che a un'operazione che includesse il solo gas di Acam. Enel e Italgas avevano un forte interesse verso la prima opzione. Insomma, il mercato aveva evidenziato un buon livello di interesse per un investimento in Acam, mentre l'acquisto di Nettis era di interesse solo per le società operanti nel sud: Enel, Italgas, Acea, Agac. Il problema era che emergeva una eterogeneità di dimostrazioni di interesse che risultavano difficilmente confrontabili tra loro. Non c'erano ancora proposte concrete, e non avevamo quindi un supporto vero per decidere. Chiedemmo a Rothschild di avviare "un percorso strutturato di approfondimento", di avere cioè elementi il più possibile definiti riguardo agli interessi, ancora troppo generici, manifestati.

I sindaci azionisti erano, in realtà, profondamente divisi. Il 23 aprile l'advisor ci consegnò il documento *Partnership: alternative strategiche*. L'opzione del Piano veniva presentata con questi "pro": l'"ottenimento dell'estensione della concessione gas per quattro anni", il "mantenimento del controllo di Acam Gas e di Nettis", le "potenziali sinergie con il partner", la "parziale riduzione dell'indebitamento finanziario di Acam Gas". Tra i "contro" c'era un punto chiaro: la "sostenibilità del debito nelle altre attività di Acam, acqua e ambiente". L'opzione "aggregazione complessiva" aveva, secondo Rothschild, questi "pro": la "possibilità per Acam di far parte di un allargato e diversificato polo nelle utilities in Italia e di negoziare una corporate governance che salvaguardi il radicamento territoriale di Acam", la "sostenibilità del debito finanziario di Acam", le "potenziali sinergie con il partner". Tra i "contro" la "perdita del controllo di Acam", affermazione un po' sbrigativa. Edoardo Subert, di Rothschild, fu chiaro nel suo intervento all'assemblea degli azionisti del 4 maggio: "l'alternativa al percorso delineato da Acam nel suo Piano strategico è l'immediata individuazione di un partner industriale e finanziario che entri in tutte le attività aziendali. La scelta compiuta dalla società (Subert, non a caso, parlò di "società" e non di "azionisti") è però indirizzata altrimenti; tale scelta appare valida dal punto di vista industriale, un poco debole, stante la situazione debitoria, da quello finanziario. Vi è da auspicare che i tassi di interesse sui mutui in corso non si incrementino e che gli enti locali (quelli che avevano debiti con Acam, quindi non il Comune di Spezia, n.d.a) ed Acam stessa facciano fronte ai rispettivi impegni". Io tenni la rotta della "riduzione del danno" e garantii anche in questo passaggio l'unità degli azionisti: "la perseguibilità dell'opzione numero 1 a livello economico-finanziario è da accertare in relazione alla criticità determinata dal debito... sarebbe in ogni caso preferibile giungere a una partnership con un'azienda ex municipalizzata poiché ciò renderebbe più agevoli gli accordi di governance e più semplice la preparazione di tappe per intese, aggregazioni ed accordi futuri, estesi ai settori oggi gestiti in house".

Il 22 giugno ci fu una novità rilevante. Rothschild presentò il rapporto *Indagine conoscitiva: riscontri preliminari*: gli azionisti presero atto che era pervenuta una proposta da parte del socio di maggioranza della Nettis per la cessione congiunta della totalità delle azioni della società. Una soluzione scaturita dall'interesse manifestato da Gas Natural, primario operatore spagnolo. L'opzione numero 1 saltava perché ad offrire di più per l'acquisto di Nettis era un gruppo internazionale, e non una delle aziende nazionali contattate dal nostro advisor. Al 40% posseduto da Acam veniva riconosciuto un valore netto di 48,1 miliardi di euro. Acam aveva speso 47 miliardi, c'era quindi una valorizzazione delle azioni cedute (anche per i dividendi incassati: Nettis, infatti, dava utili). Rimaneva dunque in piedi

l'opzione numero due: la privatizzazione parziale di Acam Gas. L'advisor ci informò l'interesse di Acea, Amga, Agac e Italgas: coloro che volevano diventare nostri partners nel gas volevano farlo anche se Acam non era più in Nettis. Acea e Amga volevano un'alleanza allargata al settore idrico e proponevano sinergie anche in altri campi: mi sembravano i partners più indicati.

Ma tutto, evidentemente, spingeva per un partner diverso: di ex municipalizzate e di aggregazioni, sia pure future, non si voleva sentir parlare. Lo scouting si concluse a settembre con la proposta di una trattativa diretta con Italgas basata sul presupposto della "infungibilità" della sua posizione: Italgas, infatti, assicurava l'integrazione funzionale e territoriale tra le attività di distribuzione e vendita del gas, perché gestiva già, in provincia, le reti di Sarzana e di Bolano; inoltre garantiva una proroga di due anni della gestione del servizio. Italgas acquistò il 49% di Acam Gas e di Acam Clienti per un valore di 53,2 milioni di euro. Passo dopo passo, l'obiettivo era stato raggiunto. Chi si era battuto per una strada diversa era in un angolo. Ma il vero problema era che Acam aveva davvero un futuro incerto.

Tra 2004 e 2005 si concretizzò l'organizzazione in holding: furono costituite Acam Gas, Acam Acque ed Acam Ambiente, che andarono ad aggiungersi alle già esistenti Acam Clienti, Safeplant, Integra, Centrogas, Acamtel. Se andiamo a vedere i risultati di bilancio, è vero che la vendita del 40% di Nettis e del 49% di Italgas comportò una contrazione significativa della posizione debitoria. Ma è vero anche che a livello operativo non si rilevavano cambiamenti capaci di cambiare i trend e di portare maggiori entrate future. I servizi idrici e ambientali erano in house, quindi senza possibilità di espansione. Occorreva evitare il rischio che, per gli investimenti da realizzare, fossero sempre più servizi antieconomici. Il settore più remunerativo, il gas, era stato in parte privatizzato. Insomma, c'era il rischio che il miglioramento della posizione finanziaria non permanesse, perché l'azienda non era stata modificata strutturalmente. E l'aggregazione, dopo l'ingresso di un privato nel gas, era davvero più lontana. Bisognava vigilare molto: ridurre e selezionare gli investimenti, attuare i piani tariffari, migliorare l'efficienza. Ma un orizzonte certo non riuscivo a vederlo.

Il rapporto con i vertici dell'azienda, del resto, si era per forza di cose deteriorato. Un ulteriore, ed estenuante, conflitto vi fu dal dicembre 2004 al maggio 2005 sulle modifiche allo statuto. Memore dell'esperienza, il Comune di Spezia voleva aumentare funzioni e poteri degli enti locali soci, riconoscendo all'assemblea degli azionisti i poteri di generale indirizzo e controllo sulla società e sul gruppo, con particolare attenzione alle società in house. Ma ci trovammo di fronte a una spinta di segno opposto. Insomma, il solito "muro", con una parte dei Comuni schierata con l'azienda. Concludemmo, inevitabilmente, con un compromesso.

La prova, comunque, che non è vero, come leggo spesso, che “gli azionisti non si sono posti il tema della programmazione e del controllo di Acam”. E’ una visione negativa di tutta la vicenda precedente dell’azienda: una sorta di “notte in cui tutte le vacche sono nere”, e l’ipocrisia nerissima. Una visione che rimuove tutta una lunga battaglia politica, sia pure conclusasi con una sconfitta. Serve, invece, un discernimento critico più approfondito.

## La holding e lo “Stato dei partiti”

Una riflessione a parte la merita la questione della holding, nata – come ho ricordato – tra 2004 e 2005. Fu proposta da Sgorbini e Tortora, e accettata dagli azionisti. Il modello mi convinceva: una holding con funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo dell’intero gruppo e, sotto, diverse società operative, ognuna con una propria specializzazione industriale. Era il modello che stavamo adottando anche per il Comune: proprio in quel periodo nascevano le società comunali specializzate nella gestione delle entrate e nella costruzione dei parcheggi.

Su questo punto si confrontavano e si confrontano due orientamenti diversi: il primo di matrice francese, sostanzialmente applicato anche in Italia, tende a riportare il più possibile all’interno della macchina pubblica o aziendale la gestione di tutti i servizi; il secondo, proprio dei Paesi di lingua inglese ed oggi applicato in Spagna (Barcellona in testa) punta alla holding di indirizzo e controllo di una pluralità di soggetti giuridici distinti, ognuno con una propria missione. Propendo per questo secondo filone di pensiero perché potenzialmente consente non solo la specializzazione ma anche una migliore valutazione dei costi di produzione di ciascun settore, e perché individua le responsabilità e sollecita l’introduzione di comportamenti migliorativi.

So bene che oggi si ritiene che in tal modo aumentino alcuni costi, a partire dai compensi per i componenti dei Consigli di Amministrazione: ma se il processo funziona, oltre a un migliore funzionamento dei servizi si hanno costi inferiori e aumenti degli utili. In Comune è stato così, sia con Spezia Risorse che con Atc Mobilità e Parcheggi. Oggi il vento va in un’altra direzione, tant’è che questo processo di riforma del Comune si è bloccato e non si parla più di altre società specializzate, come per esempio quella per la manutenzione.

In Acam, comunque, il modello non funzionò. Ma non per una debolezza intrinseca al modello stesso: tante aziende efficienti, a cominciare da Hera, sono delle holding. Il nostro problema, fondamentale, fu l’applicazione del modello a un’azienda che aveva fatto quelle scelte strutturali sbagliate che ho ricordato. Ma ci furono anche altre scelte sbagliate: quelle riguardanti gli uomini chiamati a guidare la holding e le sue società, fatte con il criterio che ho definito dello “Stato dei partiti”.

Che si usava – e si usa ancora – per le nomine negli enti di competenza dei Comuni: la mediazione tra sindaci, che – necessariamente? – coinvolge i partiti e porta alla “spartizione” che premia le appartenenze. Con esiti non sempre negativi, è vero. Ma sicuramente negativi in Acam. Perché? Credo che il vizio di fondo stia nella “cultura politica” del partitismo. Il modello che molti di noi avevano in mente, in fondo, era che l’azienda pubblica dovesse adottare politiche di lungo periodo, che solo col tempo avrebbero prodotto utili: queste politiche dovevano infatti favorire lo sviluppo, l’ambiente, l’occupazione e comportavano quindi “oneri impropri”. Il modello poteva funzionare: ma erano fondamentali gli uomini giusti. Invece in Acam, con gli uomini dei partiti alla guida e l’uso partitico dell’azienda, sono mancati i progetti e i controlli reali: così gli “oneri impropri” sono cresciuti troppo e l’azienda è entrata in crisi. Se a questo aggiungiamo la chiusura localista ai flussi globali per tener stretto il “radicamento territoriale”, altro vizio della “cultura politica” del partitismo, il cerchio si chiude. E capiamo che cosa è successo.

Anche sulle nomine in Acam, fatte da tutti con il criterio dello “Stato dei partiti”, faccio il mea culpa. Ricordo, però, che quando le nomine spettavano solamente al mio Comune sceglievo liberamente le competenze e non le appartenenze. Guido Melley e Mario Bruchi alla presidenza di Spezia Risorse e di Atc Mobilità e Parcheggi, per esempio. L’elenco è lungo, e sicuramente dimentico qualcuno: Francesco Cicillini, Dino Nascetti, Franco Ferrini, Paolo Galantini, Gino Luciani, il compianto Franco Marmorì, Cristiana Pagni, Giovanna Riu, Marco Simonetti, Gabriella Tartarini e tanti altri. Manager, imprenditori, uomini e donne di cultura: disponibilità civiche e saperi cittadini messi alla prova. Io non so per chi votano queste persone, non gliel’ho mai chiesto. Ma hanno arricchito la classe dirigente della città e hanno dato nel complesso buona prova. Certo, alcune rondini non fanno primavera. Ma ci ho provato.

## Saliceti, un mistero?

Gatti si sofferma sull’acquisto da parte di Acam, nel gennaio 2005, del terreno di Saliceti, nel Comune di Vezzano Ligure, per costruirvi l’impianto di produzione di Cdr. E si domanda: “Perché Acam non ha espropriato il terreno vista l’evidente utilità pubblica dell’impianto? Perché ha pagato così tanto un bene privato senza alcuna perizia estimativa?”

Ricordo che dell’operazione fui informato dal Presidente Sgorbini. Volli vedere gli atti, ne discutemmo nell’assemblea dei sindaci e ci tranquillizzammo. Sul primo punto sollevato da Gatti: la trattativa privata era obbligata per più motivi. La procedura espropriativa comporta un iter molto lungo, e non potevamo aspettare oltre per la

realizzazione di un impianto di importanza cruciale, il cui ritardo avrebbe comportato forti costi economici. Ancora: non era chiaro come si potesse espropriare. Per conseguire l'esproprio dell'area da parte del Comune di Vezzano, Acam avrebbe dovuto adottare l'atto di dichiarare la pubblica utilità dell'opera, atto che poteva produrre solo dopo aver dimostrato la disponibilità dell'area e, cioè, solo dopo che fosse espropriata! Soprattutto: oggi, purtroppo per i Comuni, l'esproprio non conviene. E infatti si pratica sempre meno: perché, con la nuova normativa del 2001, l'indennità di esproprio è corrispondente al valore venale del bene, e quindi generalmente non comporta sostanziali vantaggi economici per l'ente pubblico. Come ha scritto il principale esponente dell'urbanistica riformista italiana, Giuseppe Campos Venuti, "l'esproprio, con gli altissimi prezzi di oggi, è diventato uno strumento organicamente funzionale agli interessi della rendita urbana". Va aggiunto che lo studio legale Acquarone di Genova diede, sulla base di questo insieme di motivazioni, un parere legale favorevole alla procedura di Acam. Smentisco Gatti, infine, sul secondo punto: per la determinazione del valore dell'area Acam fece effettuare una perizia tecnico/estimativa da parte di un tecnico di fiducia, un professionista locale stimato come l'ingegner Carlo Saccomani. La perizia individuò la congruità economica in un prezzo d'acquisto superiore a quello poi effettivamente pagato da Acam.

## **2007-2009: la precipitazione della crisi**

Se esaminiamo i bilanci consolidati del periodo successivo al 2001, i dati purtroppo supportano le preoccupazioni che avevo, come ho ricordato, tra 2004 e 2005. Partiamo dall'EBITDA: 20,7 milioni nel 2002, 19,4 nel 2003, 21,6 nel 2004, 19,8 nel 2005, 26,6 nel 2006, 28,0 nel 2007, 13,6 nel 2008, 18,7 nel 2009. Questi i dati del Patrimonio Netto (PN): 116,4 milioni nel 2002, 111,9 nel 2003, 151,1 nel 2004, 155,7 nel 2005, 153,2 nel 2006, 142,3 nel 2007, 98,8 nel 2008, 86,1 nel 2009. La Posizione Finanziaria Netta (PFN) era di 173,7 milioni nel 2002, 215,1 nel 2003, 156,7 nel 2004 (l'anno delle cessioni societarie), 162,9 nel 2005, 169,3 nel 2006, 193,7 nel 2007, 233,9 nel 2008, 256,3 nel 2009. Il rapporto PFN/PN era 1,5 nel 2002, 1,9 nel 2003, 1,0 nel 2004 e nel 2005, 1,1 nel 2006, 1,4 nel 2007, 2,4 nel 2008, 3 nel 2009. Infine gli investimenti: 30,5 milioni nel 2002, 29,8 nel 2003, 21,9 nel 2004, 33,8 nel 2005, 35,4 nel 2006, 39,9 nel 2007, 28,4 nel 2008, 16,3 nel 2009.

La società dal 1997 al 2009 ha effettuato investimenti davvero rilevanti: 371 milioni di euro. In un arco di tempo relativamente breve, anche grazie a questi investimenti, la provincia ha gettato le basi del suo sviluppo turistico: mare e fiumi puliti, bandiere blu e certificazioni ambientali nei Comuni. Non sono stati soldi gettati al vento. Ed è propaganda da quattro soldi parlare, come fa Morgillo, di "ingenti inve-

stimenti per compiacere i sindaci di sinistra”. E il dissalatore per garantire l’acqua a Monterosso, Comune di centrodestra? Potrei fare tanti altri esempi. La verità è che Acam ha fatto investimenti per l’ambiente, nell’interesse generale. Ma c’è anche un’altra verità: a fronte di questi investimenti vi è stato un limitato ritorno in termini di redditività operativa. L’EBITDA cresce sensibilmente dal 1997 al 2002, passando da 8,8 a 20,7 per poi rimanere sostanzialmente costante fino al 2007, infine crolla nel 2008 e risale nel 2009. Insomma: la società non è riuscita a generare quelle risorse finanziarie per l’autofinanziamento degli investimenti, con il conseguente ricorso a mezzi finanziari del sistema bancario, che hanno comportato un notevole incremento della Posizione Finanziaria Netta, passata dai 30 milioni del 1997 ai 256 del 2009.

Una considerazione va fatta, poi, sui dati degli occupati: 381 nel ’97, 387 nel ’98, 443 nel ’99, 774 nel 2000, 820 nel 2001, 944 nel 2002, 995 nel 2003, 1012 nel 2004, 1018 nel 2005, 1084 nel 2006, 1067 nel 2007, 1040 nel 2008, 1019 nel 2009. Numeri crescenti, anno dopo anno, perché crescevano le attività dell’azienda (soprattutto dal 2000, quando Acam comincia ad occuparsi dei rifiuti). Numeri troppo alti per un’azienda come Acam, non c’è dubbio. Ma non dobbiamo dimenticare che Acam è stata, in tutta questa fase, un ammortizzatore sociale per tutte le situazioni di crisi occupazionale del territorio: dalla Termomeccanica alla Sistemi Ambientali, dalla Teli alla Vaccari. E lo strumento per dare stabilità di lavoro a gran parte del personale precario dei Comuni, i cosiddetti LSU (lavoratori socialmente utili). Tanti di coloro che oggi accusano l’azienda per i troppi occupati, erano i primi a mobilitarsi perché fosse Acam a farsi carico di ogni dramma del lavoro. Ancora a fine 2007 – non ero più sindaco ma lo ricordo bene – tutti si mobilitarono per costringere l’azienda ad assumere stabilmente settanta precari.

Un contesto, questo, che ha portato a risultati particolarmente negativi: il rapporto tra personale impiegatizio e personale operativo è 1/1,3, mentre la media nazionale delle aziende multiutilities è 1/4. Il che la dice lunga sugli effetti del ruolo di ammortizzatore sociale svolto da Acam, ma anche sulla debolezza della direzione gestionale dell’azienda, non solo della direzione finanziaria. Insomma, quel giudizio positivo che demmo sull’ “efficientismo” di Tortora all’inizio del suo mandato, e che ho ricordato, peccava di sopravvalutazione e non ha retto alla prova dei fatti.

Approvai il mio ultimo bilancio come azionista nel 2006 (bilancio 2005). C’era un piccolo peggioramento della PFN, dopo il calo significativo del 2004 a seguito delle entrate in cassa per le cessioni societarie. E gli investimenti continuavano a salire, nonostante le decisioni prese e gli impegni della stessa azienda. Ricordo le ulteriori sollecitazioni che facemmo ai vertici per il rigore nella spesa e la selezione degli investimenti.

Merita una precisazione, a proposito di questo periodo, quanto affermato da Morgillo: “Nel febbraio 2007 Acam distribuisce dividendi ai Comuni per 5,3 milioni.

L'utile servirà ai Comuni per pagare i maggiori oneri dovuti al trasporto dei rifiuti fuori provincia. Acam non aveva in realtà quegli utili ed ha attinto dai fondi di riserva". Una critica analoga la fa Gatti. E vero: fu proposto all'assemblea dei soci dal Consiglio di Amministrazione, e sbagliammo ad accettare. Questa distribuzione, però, va "contestualizzata": l'operazione fu resa possibile dal fatto che la società aveva chiuso il bilancio 2006 in attivo ed era quindi in equilibrio economico; e che dal punto di vista finanziario, come ho ricordato, la PFN aveva avuto, quell'anno, una crescita modesta. Allora, quindi, l'operazione poté non apparire imprudente (la riduzione del patrimonio, tra l'altro, fu di 7 e non di 9 milioni, come scrive Morgillo). Con il senno del poi, sicuramente lo fu: questo è vero. Ma va aggiunto che, se anche tale distribuzione non fosse avvenuta, la situazione attuale non sarebbe minimamente diversa, alla luce del modesto importo distribuito.

La situazione, negli anni successivi, è peggiorata ancora, sia dal punto di vista della redditività operativa che da quello della PFN. Non ho elementi per giudicare: ci sono stati sicuramente ulteriori errori, come quello, reso noto, delle operazioni di derivati di carattere speculativo avvenuta nel 2008 (che ha prodotto una perdita grave: 11 milioni, non 20 come scrive Morgillo). L'impressione è che l'azienda abbia tardato a razionalizzare i processi produttivi, a riorganizzare la struttura e a ridurre i costi aziendali. Solo nel marzo 2010, grazie al neopresidente Paolo Garbini, sono stati presentati gli indirizzi tesi al risparmio e all'efficientamento. Mentre non fa ancora passi in avanti l'impegno nel campo delle energie rinnovabili, che pure è un punto di forza del Piano industriale approvato nel 2009. A spiegare il peggioramento dei conti di Acam c'è anche il dato, positivo dal punto di vista ambientale, del minore consumo di acqua: si è ridotto da 23.652 milioni di mc nel 2004 a 19.270 nel 2009, con una contrazione del 18,5%. Ma è indubbio che alla radice dei risultati negativi più recenti c'è quella mancata modifica strutturale, quella scelta sbagliata fatta nel 2003-2004. Non si poteva, contemporaneamente, volere forti investimenti, basse tariffe (l'Ato idrico le aumentò, come ho ricordato, solo nel 2004) e nessuna aggregazione.

## Conclusione provvisoria

Purtroppo la storia non è in alcun modo una maestra di vita, ma riflettere sui documenti del passato, come ho cercato di fare, può essere utile per trovare delle risposte alle domande del presente. Ho cercato nella "storia" di Acam, insomma, alcuni strumenti di comprensione del reale. E sono arrivato alla conclusione, ovviamente provvisoria, perché il mio è solamente un contributo alla discussione, che l'errore fondamentale non è stato quello della volontà di crescere, di rinviare l'apertura al privato per arrivare più forti all'appuntamento. No, è stato giusto tentare. E sbagliava chi si opponeva, e creava problemi all'azienda. Anche perché Acam, con tutti i suoi limiti,

era cresciuta davvero. Ma a un certo punto, nel 2001-2002, bisognava fermarsi. Si doveva cominciare a ridurre investimenti e indebitamento e ad aumentare le tariffe. Forti investimenti e basse tariffe cominciavano infatti a comportare una redditività non sufficiente a generare la liquidità necessaria a far fronte agli investimenti, e ciò determinava l'incremento della posizione debitoria. E si doveva dare valore a quanto fatto, compresi i limiti, mettendosi in gioco in un'alleanza più grande, in un contesto più forte che, con la necessaria ricapitalizzazione, avrebbe assicurato all'azienda sicurezza e sviluppo. Questa è la vera autocritica che la classe dirigente della città deve fare: anche chi è stato sconfitto, come me. Quando, nel novembre 2001, affidammo l'incarico a Rothschild per la privatizzazione, avevo in mente un progetto: l'ho raccontato, e ho raccontato come e perché non si è realizzato. Ma mi assumo la mia parte di responsabilità, perché è ingenuo attribuire la causa delle nostre sconfitte alle vittorie degli "avversari". Tanto più che in questo caso nessuno ha vinto, e abbiamo perso tutti. Ho sbagliato, come ho scritto, a cercare di mediare tra gli azionisti e nel mondo della politica. Con la discussione pubblica sarebbe sicuramente scoppiato il finimondo. Ma forse avremmo potuto invertire una tendenza. Ha ragione il Premio Nobel Amartya Sen quando dice che la democrazia è utile all'economia perché attraverso la discussione pubblica si correggono per tempo gli errori della politica economica. Facciamola ora, questa discussione pubblica. Critica sì, ma seria, argomentata, proiettata a costruire, non a distruggere. Una riflessione di questa natura può aiutare il difficile lavoro per uscire dalla crisi dell'azienda, che non può non passare da quel "guardare fuori di sé" troppo a lungo rinviato. E dalla critica allo "Stato dei partiti". Un impegno che è cominciato, per merito sia degli azionisti che dei nuovi vertici dell'azienda, e che va sostenuto, per il bene di Acam, dei lavoratori e della città. Ma alla radice di una svolta radicale ci deve essere un'autocritica radicale. Solo dalla chiarezza sul passato può nascere un futuro migliore.