

**PROPOSTE DI POLITICA INDUSTRIALE PER IL PIANO 2015-2018**

- I. 10 AZIONI STRATEGICHE => MANAGEMENT DI NOMINA PUBBLICA**
- II. 10 RISOLUZIONI LEGISLATIVE => AMMINISTRATORI PUBBLICI**
- III. 10 BUONE PRATICHE CIVICHE => COMUNITA'**

**I. 10 AZIONI STRATEGICHE DEL MANAGEMENT DI NOMINA PUBBLICA**

- 1. Hera Spa è una società cd. partecipata pubblica**, dal momento che la quota di maggioranza relativa è di proprietà di enti pubblici. La missione da statuto è quella di condurre la gestione nel rispetto dei "*principi di economicità e di redditività*". Affinché una società controllata da un soggetto pubblico, che gestisce beni di pubblica utilità con oltre il 50% dei contratti di tipo regolato, possa perseguire sia **l'interesse collettivo e al contempo quello particolare dei soci azionisti** nel rispetto della mission, occorre rendere operativi in concreto i seguenti aspetti:
  - A.** cercare di fornire **il miglior servizio al miglior costo** possibile per gli utenti. Il Gruppo Hera potrebbe pensare ad un posizionamento rispetto ai concorrenti in chiave di "*green economy*" e quindi di non subordinare l'impiego delle migliori tecnologie disponibili per la salute dell'ambiente al costo del servizio offerto.
  - B.** Cercare di perseguire una **crescita organica ed esterna** in particolare **nell'area tecnica** per arrivare ad una **struttura integrata** nelle filiere delle aree di business. Questo permetterebbe alla società di vendere sia il servizio di distribuzione, che il "*know-how impiantistico*" necessario per la gestione della rete di distribuzione.
  - C.** Cercare di **investire le risorse degli utili generati in spese in conto capitale** per investimenti in beni strumentali ed asset, privilegiando una **valorizzazione del titolo** nel lungo periodo rispetto ad una politica di alti dividendi.
- 2. Ridurre il debito bancario**, per riservare maggiori risorse alla fiscalità generale. Laddove possibile e a parità di condizioni cercare quanto più possibile di ricorrere al credito di istituti inseriti nei circuiti del territorio di riferimento (es. Cassa DDPP, Iccrea Banca, Acri Casse di Risparmio) per ottimizzare la ricaduta sul territorio.
- 3. Apertura del capitale ad un socio pubblico** come il Fondo Strategico Italiano di Cassa Depositi e Prestiti. Questo permetterebbe l'apertura di linee di finanziamento a tasso agevolato per investimenti infrastrutturali di lungo periodo, privilegiando il ritorno a livello di quota capitale piuttosto che un ritorno in quota interessi.

4. **Condividere gli utili coi lavoratori dipendenti** con un piano di distribuzione di **azioni**, con la clausola di non poterle rivendere fintanto che rimane dipendente. I dipendenti avranno la possibilità di eleggere uno o più **colleghi come consigliere nel Cda**, che sarà votato sulla base di un programma di mandato. Da consigliere avrà **delega a partecipare** alle riunioni all'Autorità l'energia elettrica per il gas e il sistema idrico, in **Atesir e in [Utilitalia](#)**.
5. **Articolare l'assemblea dei soci in più fasi** separando il momento cognitivo e di confronto da quello deliberativo. Questo porrebbe il Gruppo all'avanguardia nei diritti alla partecipazione dei soci, costituendo il primo e unico caso nel suo genere. Occorrerebbe **inserire sulle Reti Civiche dei Comuni** serviti dal Gruppo le tematiche sintetizzate, e fornire alcuni momenti di discussione in almeno due momenti antecedenti all'assemblea annuale dei soci. In tutti i casi verrebbe recepita la Dir. 2007/36/EU che tende a rimuovere gli ostacoli alla "*partecipazione assembleare*", attribuendo facoltà di voto via e-mail e per corrispondenza dei vari punti all'o.d.g. nelle assemblee dei soci.
6. **Diffondere la cultura dell'azionariato diffuso tra gli utenti**. Al fine di facilitare le modalità di partecipazione alla vita assembleare come anche previsto dalla Shareholders Rights Directive, e favorire un miglior confronto tra i soci, si prevede:
  - A. di rendere disponibile il "**Libro Soci**" in formato elettronico, ai soci che lo richiedono in modo completamente gratuito, fermo restando l'obbligo alla non divulgazione dei nominativi degli azionisti nel rispetto delle leggi sulla privacy.
  - B. di permettere ai singoli soci di poter inserire le proposte sul sito istituzionale, creando un'apposita sezione ufficiale riservata al dialogo tra azionisti, in un "*forum*" opportunamente moderato, collegato ed esterno al sito istituzionale.
  - C. Informare gli utenti attraverso delle indicazioni sulle bollette della forma societaria del Gruppo Hera, e sulla modalità di come diventare azionisti di società quotate, prestando attenzione a non sollecitare il pubblico risparmio in nessuna forma, diretta od indiretta.
7. **Nell'area ambiente puntare al riciclo e riuso dei rifiuti**, riducendo sempre di più e gradualmente il ricorso alla termovalorizzazione, utilizzabile per i prodotti da biomasse e anche per i rifiuti ospedalieri. L'idea è quella di una differenziazione spinta effettuata dal gestore, svolta in automatico con linee di selezione meccanica, come quelle proposte da aziende locali innovative come l'imolese [Plasticsort](#). Valutare sugli impianti esistenti l'inserimento di una **stazione di presorting della plastica** a monte della bocca del forno, regolando la temperatura di combustione con una lancia a metano per bilanciare gli sbalzi di temperatura. Il passaggio di

mentalità da una "*raccolta differenziata*" ad una "*selezione differenziata*" da un lato semplifica di tantissimo la vita ai cittadini, e dall'altro può porre Hera Spa in una posizione di vantaggio competitivo nella realizzazione in house di tali impianti, che la potrebbe porre ai vertici mondiali dal punto di vista della qualità del servizio offerto nel settore.

- 8. Creare economie di scala semplicemente stipulando delle alleanze e convenzioni a titolo gratuito tra multiutilities** anche in concorrenza a livello nazionale. Questo può avvenire nei settori della **ricerca & sviluppo, e attraverso la creazione di gruppi di acquisto** di materie prime, magari coordinati da enti pubblici come Anci e relative piattaforme informatiche come [Ancitel](#), e la stessa [Utilitalia](#). La creazione di alleanze permette di avere i soli vantaggi tipici delle fusioni ed acquisizioni, senza i relativi svantaggi e costi, derivanti spesso o da situazioni debitorie, oppure dalla difficoltà di armonizzazione dei sistemi informatici.
- 9. Sviluppare know-how tecnico** per crescita organica sviluppando tecniche interne per **progettare impianti turn-key** come:
  - inceneritori di piccola, media e grande dimensione,
  - impianti di selezione meccanica automatizzata;
  - impianti di depurazione delle acque, e micro depurazione per canali cittadini;
  - centrali di cogenerazione a biomassa, eoliche, geotermiche, idrauliche;
  - sviluppo della tecnologia [Totem](#) dell'Ing. Mario Palazzetti;
  - acquisizione della tecnologia del '*metodo Rubbia*' di combustione del metano;
  - acquisizione della filiera del compostabile.
- 10.** In una ipotesi in cui il soggetto politico introduca una legge per cui le risorse distribuite dalle partecipate siano vincolate ai fini istituzionali, possono essere realizzate una serie di opere che rappresentano l'ABC della convivenza civile come:
  1. fontanelle nelle piazze cittadine.
  2. Fornitura di "*kit di pulizia*" composti da scope, palette, sacchi, guanti, mascherine e pettorine di riconoscimento a persone in difficoltà che ricevono aiuti e sostentamento dal Comune e che hanno voglia di ricambiare l'aiuto offerto.
  3. Ripristino della figura dello "*spazzino di quartiere*", per ricostruire il rapporto tra Hera e i cittadini a partire dalla strada, potendo avere sia funzione di informazione ai cittadini sulle modalità di controllo della raccolta differenziata, che anche di presidio e controllo sul territorio.



## II. 10 RISOLUZIONI LEGISLATIVE DEGLI AMMINISTRATORI PUBBLICI

1. **Consumo minimo di acqua procapite gratuito.** Per le utenze civili ogni persona fisica deve avere diritto a 50 litri al giorno di acqua potabile gratis. Oltre questa soglia il prezzo dell'acqua potabile aumenta in maniera più che proporzionale. Questo perché il diritto all'acqua risulta quale estensione del diritto alla vita.
2. **Realizzazione di catasto aggiornato dei punti di prelievo e di scarico idrico.** Insieme a tecnici delle istituzioni pubbliche e private competenti (Regione Emilia-Romagna, Atesir ex Ato, Autorità del Bacino del fiume Po, ecc. ), si rende opportuno fare un aggiornamento sia del catasto dei punti di prelievo, sia una rimodulazione dei canoni di concessione per i prelievi, in particolare per attività non ecosostenibili. Ad es. campo da golf (richiede in media oltre 300 mq di acqua al giorno per i mesi caldi), cannoni spara neve (ca. 100 mq al giorno), sorgenti di acque minerali, impianti di imbottigliamento bibite, ecc. Il concetto è realizzare un modello per cui *“chi preleva enormi quantità di acqua, paga”*.  
Parimenti si rende opportuno fare un aggiornamento del catasto dei punti di scarico, e una rimodulazione dei canoni e delle sanzioni per gli scarichi di attività potenzialmente inquinanti, in particolare di attività produttive e di scarico di acque nere civili in canali di acque bianche nei centri storici. Inoltre occorre inserire una eco-tassa su prodotti pesticidi e diserbanti, che spesso finiscono nelle falde acquifere e nelle acque superficiali. Il concetto è aggiornare la modalità di controllo del principio per cui *“chi inquina, paga”*.
3. **Fissare degli indici economici di gestione per efficientare la rete idrica.** Oggi la rete idrica disperde acqua, energia elettrica, e chimica di depurazione per un 30% circa. Si rende opportuno fornire alla comunità degli utenti e agli azionisti un **rapporto sullo stato di salute delle reti gestite**, con una **mappatura delle linee** con indicazione di quelle a **fine ciclo di vita** che richiedono una manutenzione straordinaria, e al contempo prevedendo un piano di manutenzione ordinaria e straordinaria con relativo piano di costi e copertura. Occorre fissare dei parametri che esprimono il **livello di investimento** minimo nella manutenzione ordinaria e straordinaria delle reti. Gli indici sono **in funzione del fatturato** e delle **quote di dividendi** distribuiti.
4. **Politiche retributive e del personale.** Lo stipendio destinato a dirigenti e cariche apicali non deve superare il doppio di quello del Sindaco di un Comune con una popolazione superiore a 500.000 abitanti, e comunque rientrare nei limiti dei 310

mila euro lori come previsto dal [Decreto Monti](#) e in via di definizione dal Governo Renzi. La differenza tra la remunerazione attuale e quella proposta verrà distribuita per innalzare la retribuzione in particolare di operai che svolgono un servizio usurante e in condizioni di pericolo e disagio (esposizione a miasmi fognari, sostituzione dei filtri al vanadio negli inceneritori, ecc.). Non è possibile il cumulo di cariche retribuite all'interno del Gruppo, o a società controllanti, controllate o affiliate. Per un periodo di tempo di 100 ore all'anno i dirigenti devono prestare servizio operativo sul campo, come assistenti ad altri dipendenti che svolgono servizi operativi, lavorando manualmente: operando in vari ruoli in maniera trasversale si capiscono meglio i problemi, e si possono risolvere meglio, come successo realmente nel caso dell'americana [Waste Management](#).

5. Perseguire il criterio di "*economicità e redditività*" tenendo presente **il principio della prudenza** nella **tutela della salute** umana e dell'ambiente, attraverso forme di incentivi all'impiego delle **migliori tecnologie disponibili**. Il principio da seguire nella scelta degli investimenti è il minor impatto sulla salute dei cittadini e dell'ambiente. Per questo occorre introdurre nuove leggi al fine di:

A. favorire l'utilizzo di **eco-packaging** con imballaggi **biodegradabili e inceneribili** senza rilascio di diossine e furani. **I sacchi gialli, azzurri e neri** distribuiti agli utenti dalle multi utilities dovranno essere realizzati con materiali non inquinanti, ossia di origine vegetale e compostabile in modo che qualora inceneriti o buttati in discarica non producono inquinamento.

B. Imporre un **limite al numero di polimeri impiegati** (PET, PVC, PE, PP, ecc.) per le varie tipologie di imballaggi flessibili e rigidi al fine di semplificarne il riciclo.

C. privilegiare il **trattamento meccanico biologico** riciclando i rifiuti in poli di recupero rispetto all'incenerimento e alla messa in discarica.

6. Perseguire il criterio di "*economicità e redditività*" tenendo presente **il principio della prossimità**, in base al quale i rifiuti andrebbero gestiti e trattati in un luogo più vicino possibile a quello in cui sono originati. Questo perché il trasporto in centrali di trattamento più lontane costa, e siccome il costo calcolato sulle tariffe viene addebitato in bolletta, questo costo viene pagato dagli utenti. Oltre al discorso economico, esiste anche un discorso di equità civica, secondo cui ogni comunità deve avere una pari opportunità di servizi pubblici. Dal momento che il principio "*chi inquina, paga*" è già regolato dal punto di vista normativo e accettato come giusto, sarebbe opportuno ora che la politica introducesse la norma per cui la comunità che produce rifiuti, dovrebbe anche dotarsi degli impianti per trattarli, oppure conferirli presso le ditte più vicine già esistenti sul territorio di riferimento.

7. **Verificare a livello di politica comunitaria la possibilità di introdurre restrizioni come fornitori a società che eludono il fisco a norma di legge.** Ossia la possibilità di introdurre negli statuti delle pubbliche amministrazioni e delle società a maggioranza relativa di capitale pubblico delle restrizioni alla partecipazioni a bandi di gara a quelle aziende che eludono in maniera diretta od indiretta la fiscalità generale del paese di riferimento appuntando la sede fiscale in un paese appartenente alla "*black list*", ossia nei cosiddetti paradisi fiscali, e praticando il [transfer pricing](#).
8. **Verificare a livello di politica comunitaria la possibilità di introdurre restrizioni come fornitori a società condannate e multate per pratiche scorrette.** Ossia la possibilità di introdurre negli statuti delle pubbliche amministrazioni e delle società a maggioranza relativa di capitale pubblico delle restrizioni alla partecipazioni a bandi di gara o a quelle aziende di produzione di beni e servizi che si sono macchiate di gravi reati, come accaduto per alcune grandi [istituti di credito](#).
9. **Vincolare le risorse percepite dagli enti pubblici in quota interesse o in quota capitale a solo per fini istituzionali** della partecipata presso cui sono generati. Il concetto è che i quattrini generati dai dividendi o dalla vendita di quote non possono essere destinati ad organizzare rassegne cinematografiche o festival o altre forme di "*circensem*", ma devono essere investiti in servizi ed infrastrutture come la sistemazione della rete idrica, la costruzione di depuratori e invasi di riserva idrica, e l'introduzione delle buone pratiche.
10. Il controllo del Gruppo Hera è oggi di fatto nelle mani del CdA, che presenta le linee guida del piano industriale al [comitato del sindacato di voto](#), ossia i Sindaci dei 10 Comuni aventi partecipazioni rilevanti, che hanno solo il tempo per sottoscriverlo. Oggi occorre rovesciare questo rapporto, facendo in modo che sia la proprietà pubblica a fornire delle linee guida al top management, che è nominato dai soci pubblici. Per questo occorre **che quando si vota per un candidato Sindaco, questi debba inserire nel proprio Programma Elettorale anche le linee guida di politica industriale per le aziende partecipate che andrà a controllare** in rappresentanza dei cittadini. Queste linee guida dovranno essere rappresentate chiaramente sui siti istituzionali sia delle aziende partecipate, che sulle Reti Civiche affinché possano essere conosciuti in anticipo sia dagli azionisti che dai cittadini.



### III. 10 BUONE PRATICHE CIVICHE DELLA COMUNITA'

1. **Campagna "Aqua Publica": realizzazione di fontanelle** nelle piazze cittadine, con comando temporizzato.
2. **Campagna "Aqua Publica": realizzazione di pulizia e depurazione di invasi e cordi d'acqua cittadini**, come ad es. la bonifica e impermeabilizzazione dei laghetti dei giardini Margherita, e la riscoperta di tratti di canali cittadini con relativi sistemi di depurazione delle acque.
3. **Campagna "Via Publica": introdurre un kit** da scopa, paletta con manico, guanti in pelle, mascherina, cappellino da sole e sacchetti della spazzatura da fornire alle associazioni di volontariato per utilizzare attivamente categorie in difficoltà e socialmente assistite. Il kit può essere sponsorizzato da aziende ed enti pubblici e privati, e consente alle persone di occupare una parte del proprio tempo utilmente a favore dell'interesse collettivo.
4. **Campagna "Via Publica": invitare i proprietari di cani a far fare i bisogni in corrispondenza delle caditoie stradali dell'acqua piovana**. Le caditoie della fognatura delle acque bianche sono di fatto delle "turche" a portata di mano per gli amici a quattro zampe, e sono facilmente raggiungibili dai mezzi di lavaggio strada. L'utilizzo eviterebbe soprattutto nei centri storici, di sporcare portici e soglie di abitazioni e negozi, generando una maggiore pulizia oltre che un maggior risparmio: limitando lo sporco, si limita la necessità di dover ripulire!
5. **Campagna " Via Publica"**: inserire sulle bollette delle sezioni informative per disincentivare la cattiva abitudine di buttare le cicche delle sigarette a terra.
6. **Campagna "Via Publica "**. Assunzione di operatori ecologici con contratto a tempo indeterminato, e ritorno alla figura dello "**spazzino di quartiere**" conosciuto e stimato che opera di giorno alla luce del sole.
7. **Campagna "Fiat Lux "**: fare una **campagna promozionale** sorteggiando tra i nuovi clienti di Hera Luce delle biciclette elettriche prodotte da aziende del posto, come la bolognese [Wayel](#). I mezzi personalizzati dal marchio Hera faranno pubblicità gratuita per strada.

8. **Campagna "Fiat Lux"**: valutare l'acquisto di alcuni quadricicli elettrici [Roadsterr](#) della bolognese Nifo Srl per i servizi speciali come la disinfestazione dei tombini, la pulizia in aree pedonali, le operazioni di ispezione nelle aree del centro storico. I mezzi personalizzati dal marchio Hera faranno pubblicità gratuita per strada.
9. **Campagna "Fiat Lux"**: valutare l'acquisto di "*Oasi Sole Vento*" del tipo di quelle prodotte dalle [Giulio Barbieri Srl](#), dove i cittadini possono parcheggiare le loro biciclette a pedalata assistita in luoghi protetti e serviti da allacciamento per ricarica elettrica.
10. **Campagna "Pax Urbana"**: coinvolgere le scuole dell'obbligo in un programma di educazione civica che prevede la pulizia delle aree di competenza, la bonifica da graffiti, e la cura delle aree verdi sotto la supervisione dei docenti e di personale specializzato. In cambio ai ragazzi viene dato materiale per la pulizia e magliette personalizzate

## **VISIONE: MODELLO DI SVILUPPO CON ENTE PUBBLICO IMPRENDITORE**

L'attività di governance di una multiutility è risultante della combinazione della **gestione del management** secondo delle **linee guida fornite dalla proprietà**.

Se la proprietà a maggioranza pubblica, l'interesse collettivo va regolato e non deve mai andare a scapito di quello particolare dei soci azionisti.

### **A. RETI STRATEGICHE DI PROPRIETA' 100% PUBBLICA**

Le reti di infrastrutture strategiche dovrebbero tornare al 100% pubbliche, in mano ad enti pubblici come il Ministero del Tesoro o enti locali. Fermo restando la proprietà pubblica, la loro gestione andrà a gara e sarà data in concessione dietro il corrispettivo di un canone, solo a società aventi una quota di maggioranza relativa pubblica.

01.	Rete Telecomunicazioni	"Adriano Olivetti "
02.	Rete Gas	"Enrico Mattei"
03.	Rete Energia Elettrica	"Fratelli Cavalieri Ducati"
04.	Rete Petroli e derivati	"Serafino Ferruzzi"
05.	Rete Idrica Italiana "	"Giovanni Bersani"
06.	Rete Banca Centrale Italiana	"Papa Albino Luciani"
07.	Rete Civica della P.A.	"Maria Montessori"
08.	Rete Autostrade Italiane "	"Vittorio Ghidella"
09.	Rete Ferrovie Italiane	"Lorenzo Necci"
10.	Rete Porti e Aeroporti	"Falcone e Borsellino "

### **B. GESTIONE DELLE RETI A PARTECIPATE A MAGGIORANZA RELATIVA PUBBLICA**

La gestione delle reti deve essere affidata a società ad azionariato diffuso quotate, dove un ente pubblico detiene la quota di maggioranza relativa, condizione necessaria per definire le linee guida di politica industriale. Devono essere rispettati degli indici che definiscono il rapporto tra entrate ed investimenti nel territorio di riferimento, e tra utili reinvestiti (in asset durevoli e beni strumentali) e utili distribuiti come dividendi, valorizzando così l'investimento in quota capitale in ottica di lungo periodo.

### **C. RICADUTA SUL TERRITORIO E RISPETTO DELL'AMBIENTE**

La qualità "*pubblica*" di una società non ha a che fare con la cifra percentuale di quota: 30 o 51% che sia, l'importante è avere la maggioranza relativa necessaria a perseguire l'interesse collettivo che si traduce nei seguenti aspetti operativi:

- che le tariffe in entrata si traducano un livello di servizi ed infrastrutture in misura proporzionale adeguata per ciascuna struttura operativa territoriale;
- che gli investimenti siano effettuati utilizzando fornitori con produzione e sede fiscale del sistema paese del territorio di riferimento;
- che si fornisca il miglior servizio al minor costo, utilizzando quelle migliori tecnologie disponibili che tutelano maggiormente la salute dell'ambiente e della popolazione.