

L'INTERVISTA AL PRESIDENTE DI A2A, MARCO PATUANO

A2A punta su sostenibilità e digitale, aperta a collaborare con le telco

Sostenibilità come leva della pianificazione strategica da un lato, e accelerazione sulla digitalizzazione dall'altro. Sono le due gambe del nuovo piano industriale a 10 anni allo studio di A2A, come spiega Marco Patuano, nella sua prima intervista come presidente della multi-utility. All'interno della Green economy, ad esempio, sottolinea Patuano, ci sarà una grande mobilitazione di risorse; inoltre, in ottica di Green New deal e fondi Ue per la



↑ Marco Patuano, presidente A2A

ripartenza, i finanziamenti vanno impiegati in due direzioni: accrescere la competitività e aumen-

tare, per l'appunto, il livello di sostenibilità. Per la digitalizzazione dei servizi e del Paese, Patuano ricorda che A2A, già proprietaria di pezzi di fibra, è aperta a collaborare con gli operatori di tlc, ed è pronta anche ad agevolare il progetto di rete unica. «Noi vogliamo essere una soluzione e non un problema: saremo contenti di fare tutto quanto ci è possibile per facilitare lo sviluppo delle reti. Siamo convinti che le reti di domani saranno elettriche, idriche, digitali».

Dottor Patuano, lei è da poco stato nominato alla presidenza di A2A, dopo, tra l'altro, oltre 25 anni trascorsi in Tim: quale può essere l'impatto della trasformazione digitale su una multi-utility?

Oggi tutti i business sono totalmente, pervasivamente, attraversati dalla dinamica della digitalizzazione. Solo per fare un esempio, si pensi alla gestione del consumo elettrico di una fa-

>> continua a pag. 3

L'INTERVISTA AL PRESIDENTE DI ARERA, STEFANO BESSEGHINI

“La transizione serve, attenti ai costi”

Non solo transizione energetica ma “transizione alla sostenibilità dei settori”. Un percorso con vantaggi evidenti per gli utenti ma che richiede una forte attenzione ai costi e un monitoraggio continuo. Stefano Besseghini, il presidente di Arera, l'Autorità per l'energia, l'idrico e i rifiuti parla anche della Relazione 2019 appena pubblicata e del ruolo della regolazione “che funziona”. Come ha dimostrato l'emergenza Covid-19.

Abbiamo davanti a noi un percorso di transizione e futuro sostenibile. Dal punto di vista di un'Autorità come quella che lei presiede quali sono i vantaggi e le criticità per il settore e i consumatori?

“La transizione energetica è la più nota e anche la più discussa ma tutti i settori di cui l'Autorità si occupa stanno vivendo una fase di transizione importante; è così per l'idrico dove il problema della siccità e della scarsità



↑ Stefano Besseghini, Presidente di Arera

di della risorsa stanno spingendo a cercare risposte in un percorso europeo; poi c'è il settore dei rifiuti che gioca un ruolo rilevante. Per questo molto spesso uso la formula di ‘transizione alla sostenibilità dei settori’. I vantaggi?

Sono evidenti anche per gli utenti perché tut-

>> continua a pag. 4

BUSINESS 2030

L'iniziativa di Luiss BS

Essere pronti alla “nuova era di investimenti sostenibili” con un approccio diverso che i ceo delle principali compagnie devono mettere in campo per prepararsi al 2030 integrando finalità e innovazione. Anche alla luce delle conseguenze della pandemia da Covid-19, le aziende devono andare ben oltre la logica del «business as usual». Da questa esigenza nasce Business2030 della Luiss Business School. La proposta, che ambisce a diventare la principale iniziativa italiana, ed una delle più ambiziose a livello internazionale, è dedicata allo studio e allo sviluppo di pratiche e condotte di leadership dirette a identificare e implementare strategie sostenibili. Condizione essenziale affinché l'impre-

>> continua a pag. 3

“In Italia un’Alleanza per la sostenibilità”

Futuro e passato a emissioni zero. Il percorso verso un futuro sostenibile di Microsoft passa per i target di carbon negative al 2030 e cancellare le emissioni anche quelle “storiche”. E soprattutto investire per una crescita sostenibile. In Italia, ci spiega il coo Barbara Cominelli, questo si traduce in un piano di investimenti di servizi cloud e iniziative per il Paese da circa 1,5 miliardi di dollari e un’Alleanza per la sostenibilità, che sarà formalizzata nell’autunno, con player e startup. Un percorso da accelerare, in risposta alla pandemia, “con un po’ di coraggio”.

Guardiamo ad un futuro sempre più sostenibile. Quali sono i vantaggi e le criticità per una big tech come Microsoft?

“Noi come altre società del settore riconosciamo l’urgenza di identificare e guidare la trasformazione per spingere nella direzione della sostenibilità. Lavoriamo su due leve: primo, mettere casa nostra in ordine, nel senso che se vogliamo essere degli esempi su come gestire il futuro in modo sostenibile, dobbiamo essere i primi ad applicare; poi, per il ruolo di media tecnologico abbiamo la capacità di lavorare insieme con i nostri clienti. Noi davvero crediamo che tecnologia, sostenibilità e sviluppo possano camminare assieme e il nostro impegno è investire per far realizzare un tale scenario.

Veniamo al percorso di Microsoft. A che punto siamo?

“Proprio a proposito della casa a posto, dal 2012 siamo carbon neutral e l’impegno che abbiamo annunciato è di essere carbon negative entro il 2030, quindi riducendo le nostre



↑ Barbara Cominelli, Microsoft Italia

emissioni di oltre la metà sia per quello che riguarda Microsoft ma anche per tutta la nostra catena di fornitura. In più ci siamo impegnati al 2050 a rimuovere dall’azienda tutto la CO2 “storica” che abbiamo creato direttamente o consumando energia fin dal 1975, quando siamo stati fondati, come se Microsoft non avesse mai inquinato. Un obiettivo che si raggiungerà con il 100% di rinnovabili al 2025, con veicoli elettrici, nuovi processi di supply chain e nuove tecnologie: tutto un insieme di iniziative per un ecosistema Microsoft. Ma è importante che queste competenze siano anche a disposizione dei clienti. Per questo abbiamo creato un fondo da 1 miliardo di dollari per l’innovazione climatica con l’obiettivo di accelerare lo sviluppo di tecnologie che possano essere utilizzate da noi e anche dai clienti, anche con startup e in collaborazione con università e ricerca per creare un polo che sia un acceleratore per la tecnologia per la sostenibilità.

Parlando dell’Italia. Avete progetti di sostenibilità dedicati anche al nostro Paese?

Il primo impegno che abbiamo annunciato è

un piano per l’Italia da circa 1 miliardo e mezzo per la realizzazione di una infrastruttura digitale per il cloud e questa rete di database sarà alimentata al 70% da rinnovabili innescando un circolo virtuoso che porterà alla costruzione di un 10-11% in più di fotovoltaico rispetto al 2018. Quindi torniamo al tema: investiamo per crescere in maniera sostenibile e essere un volano. All’interno di questo piano abbiamo previsto anche un’Alleanza per la sostenibilità, che formalizzeremo dopo la pausa estiva. Insieme a partner di diversi settori, dall’energia alle banche piuttosto che il mondo del largo consumo, insomma con tutti coloro che come noi hanno a cuore questi obiettivi, andremo a creare un ecosistema di open innovation. Facendo scouting di tecnologie per la sostenibilità, aiutando startup e facendo in modo che le aziende innovative si incontrino e lavorino con grandi corporation italiane per uno scambio positivo e virtuoso. Vogliamo replicare in Italia esperienze che abbiamo in giro per il mondo.

L’emergenza legata alla pandemia Covid-19 può accelerare o rallentare il percorso di sostenibilità?

Pensiamo che è un momento cruciale dove tutti quanti si rendono conto di come la nostra economia sia esposta a rischi sistemici e questi rischi ambientali in senso lato che non possiamo più ignorare. Crediamo che chi come noi si occupa di tecnologia e aiuta le aziende a trasformarsi deve essere un po’ coraggioso e tracciare un percorso che ogni azienda seguirà a modo suo. Noi vogliamo e speriamo in un futuro sostenibile proprio come reazione alla pandemia. ■

IL PUNTO DEL DG DI UTILITALIA, GIORDANO COLARULLO

“Utility pronte a ripresa, creare le condizioni”

Le utility hanno un ruolo centrale nel percorso verso un futuro sostenibile e sono pronte a far ripartire il Paese, dopo l’emergenza Covid-19, “senza chiedere soldi” ma di “creare le condizioni” e “uno sforzo in più”. Il direttore generale di Utilitalia, Giordano Colarullo si sofferma sul ruolo delle partecipate, sintesi di vocazione industriale e interesse per le comunità servite. **Che ruolo hanno le utilities nel percorso verso un futuro più sostenibile?**

Hanno un ruolo centrale, sia diretto perché si fanno promotrici

di energie rinnovabili, efficientamento energetico, gestione virtuosa del ciclo idrico integrato e recupero di materia, sia indiretto perché i loro investimenti - è il caso delle infrastrutture per la mobilità elettrica - mettono in grado anche altri soggetti di intraprendere percorsi di sostenibilità.

Avete appena annunciato un piano di rilancio importante con investimenti delle associate per 50 miliardi in 5 anni, con un impatto del 3,6% sul Pil e 400 mila posti di lavoro. In che quadro vi



↑ Giordano Colarullo, DG di Utilitalia

muovete e cosa chiedete ai vostri interlocutori istituzionali, al Governo?

È importante evidenziare che queste risorse sono già alla portata delle imprese, non servono necessariamente fondi pubbli-

ci. Anche in mancanza di risorse pubbliche, le imprese possono accedere ai mercati finanziari per approvvigionarsi. Il punto centrale è creare le condizioni: semplificare le procedure amministrative e i processi autorizzativi, snellire il codice degli appalti; qualcosa è stato fatto ma si può andare anche oltre. Oggi serve uno sforzo in più che non è richiedere altri soldi, ma far partire gli investimenti programmati entro 6 mesi o meno, e non dopo 2 anni.

>> continua a pag. 4

“Faciliteremo lo sviluppo delle reti”

miglia: applicando dei moduli di lettura e interpretazione intelligente dei dati si possono ottimizzare i consumi, segnalare i malfunzionamenti preventivi, pensare a una molteplicità di servizi diversi. La stessa cosa si può ipotizzare per un'area come quella della gestione delle acque. Pensiamo ad esempio alle modalità per ottimizzarne il consumo, visto che oggi in Italia si usano mediamente 250 litri d'acqua al giorno per ciascuno, senza esserne consapevoli.

Quali sono i pilastri del vostro futuro piano industriale?

Il piano industriale a cui stiamo lavorando avrà due caratteristiche molto innovative. Innanzitutto parliamo di un piano a dieci anni, e per noi è straordinariamente importante nei nostri settori, perché alcuni cambiamenti richiedono tempo. Ad esempio cambiare il mix di fonti energetiche non è certamente un obiettivo che si realizza in un anno, richiede tempo; allo stesso modo realizzare l'economia circolare richiede un certo numero di anni, con lo sforzo e il contributo di molte persone. Il piano si caratterizzerà per le sue dinamiche tecnologiche da un lato, dall'altro punterà sulla sostenibilità. La seconda novità sarà, infatti, quella di portare il tema della sostenibilità al centro del piano industriale. Su quest'ultimo fronte A2A è già oggi riconosciuta come società virtuosa, ma non è sufficiente. La sostenibilità deve essere una delle leve della pianificazione strategica della società.

C'è poi il tema del ciclo idrico: in Italia ci sono perdite troppo alte, e anche su questo versante siamo intenzionati a lavorare intensamente. E infine c'è l'obiettivo delle Smart Cities. A2A ha costituito una società, A2A Smart City, un altro punto fondamentale nell'ambito del piano strategico.

Che obiettivi avete nell'ambito del piano sulla sostenibilità?

A2A ha già emesso Green bond. Nel nuovo piano industriale c'è una serie di obiettivi sostenibili. Il tema dell'energia e della green economy è di straordinaria importanza, in questo ambito è infatti possibile mobilitare un'enorme quantità di fondi su progetti infrastrutturali. Nell'ottica del New green deal e dei fondi Ue legati alla ripartenza, i soldi devono essere spesi per infrastrutture che abbiano due caratteristiche: aumentare il livello di competitività e il livello di sostenibilità. D'altronde il New Green Deal è fatto di soldi e processi. Sui primi abbiamo una grande fiducia nella Ue, sui secondi

c'è una grande fiducia nel governo per semplificarli.

Il 5G, osteggiato da molti sindaci per paura di inquinamento elettromagnetico, avrà bisogno di molte più antenne, diffuse capillarmente. Qual è la sua posizione?

Il 5G sarà semplicemente rivoluzionario non solo rispetto alle telecomunicazioni, ma rispetto alle applicazioni che renderà possibili sia nella componente B2B, cioè per il funzionamento delle aziende in logica 4.0, sia nella vita dei cittadini perché abiliterà serie di servizi che oggi semplicemente non riusciamo neanche a immaginare. La caratteristica del 5G è che richiede una rete molto più densa di antenne. Si tratta di un mix di antenne grandi, cosiddetti macro-siti, e antenne piccole, cioè le small cells. Oggi si sta pensando che il rapporto tra macro e micro sarà indicativamente di 1 a 10 e quindi, visto che in Italia ci sono tra 45 e 50 mila macrositi, dobbiamo immaginare che il nostro Paese avrà oltre mezzo milione di small cells. Questa è ampiamente una buona notizia sia a livello elettromagnetico sia di inquinamento paesaggistico. La vera innovazione sarà quella di riuscire a creare delle reti che non saranno solo efficienti, ma anche virtualmente poco visibili. Le multi-utility rivestiranno un ruolo centrale non per sostituirsi ma per affiancare gli operatori del settore.

Avrebbe senso ipotizzare forme di collaborazione fra le multi-utility e società come Inwit?

Siamo aperti alle partnership, stiamo parlando con tutti. Quando parliamo con i nostri principali stakeholder che sono i sindaci, una delle prime richieste che ci vengono rivolte è proprio quella di avere una città più intelligente. Per questo abbiamo dialoghi, anche avanzati, con vari partner.

Oltre 20 anni fa Aem (poi fusasi con Asm per dare vita ad A2A) fu la prima a intuire le potenzialità della fibra fino a casa con-

tribuendo a creare Metroweb, oggi Open Fiber. Puntate a sviluppare questo fronte?

In alcune città siamo ancora proprietari di fibra, Metroweb fu un'intuizione di Aem, e oggi abbiamo fibra in alcune città tipo Cremona, con cui serviamo soprattutto le imprese. Il tema della fibra è molto ampio, nelle città ci sono già vari soggetti che la stanno portando. Noi abbiamo una straordinaria rete di cavidotti all'interno della città, abbiamo delle strade sotterranee all'interno delle quali passano le nostre reti di gas, energia, acqua. È evidente che potremo e dovremo collaborare con gli operatori tlc per portare la fibra ai clienti senza scavare le città tante volte.

Siete, dunque, aperti ad accordi con le telco?

Noi possiamo rappresentare un aiuto e non saremo certamente un problema. Abbiamo già accordi con le telco, Open Fiber ha fatto con noi un accordo molto importante per accelerare la distribuzione della fibra in alcune città in modo efficiente.

Il lockdown, peraltro, ha accelerato attività di cui si parlava da anni nel settore. Il digital divide italiano, oltre ad essere infrastrutturale, era anche culturale: le persone cioè utilizzavano servizi già disponibili molto meno di quanto avrebbero potuto fare. Siamo stati costretti dall'emergenza a prendere atto delle potenzialità del digitale. Aver affrontato il digital divide culturale ha reso ancora più evidente il fatto che oggi c'è una parte d'Italia che ha bisogno di reti.

Nell'eventualità di una rete unica in fibra sareste pronti a partecipare al progetto comune, mettendo a disposizione i vostri cavidotti?

Noi, lo ripeto, vogliamo essere una soluzione e non un problema: saremo contenti di fare tutto quanto ci è possibile per facilitare lo sviluppo delle reti. Siamo convinti che le reti di domani saranno elettriche, idriche, digitali. Queste sono le reti di domani. ■

sa diventi sostenibile in maniera sostanziale e, allo stesso tempo, possa creare valore in modo inclusivo nel tempo, è la concreta operazionalizzazione dei temi della sostenibilità all'interno del business model e nei processi di pianificazione, con il cda e il top management che credono nell'importanza e nella convenienza di un approccio più consapevole. Al centro del Framework si situa l'esigenza

di cambiare la mentalità aziendale, attraverso opportune iniziative che riguardano i 4 Pilastri di riferimento di Business2030: Corporate Purpose; Sustainable Strategy; Business Model Innovation and Partnership; Long Term Value and Stakeholders impact. Pilastri che vengono supportati da 4 fattori abilitanti: Role of the Board; Materiality assessment; Performance Reporting; Investors Engagement. ■

“La regolazione funziona, l'emergenza Covid lo ha dimostrato”

to questo si traduce in qualità dei servizi. Non credo invece si possa parlare di svantaggi ma piuttosto di attenzione ai costi. Con questo non voglio dare il messaggio sbagliato che la sostenibilità costa, ma è la transizione che ha dei costi perché inevitabilmente le fasi di assestamento non sono mai nette ma c'è un 'overlapping' che dà luogo a quello che per il regolatore sono il principale cruccio, gli stranded cost. Pertanto le fasi di transizione richiedono una maggiore attenzione.

Avete appena pubblicato la Relazione con i dati del 2019. Ci sono vuoti da colmare o risultati sopra le attese in qualche settore?

“Dalla relazione esce un quadro assai composto. Forse a settembre, quando la presenteremo, avremo un focus più cosciente dell'effetto Covid. Variazioni in positivo vanno evidenziate soprattutto nell'idrico in termini di investimenti: è l'elemento più netto che emerge. Sul fronte energia, invece, il percorso di allineamento e contrazione dei costi ha registrato una pausa e la qualità del servizio, pur in miglioramento rispetto a qualche anno fa, mostra un trend che sta rallentando e vorremmo intervenire soprattutto nel settore della distribuzione. Per i rifiuti, per un bilancio, dovremo aspettare il 2020 che avrà comunque un percorso un po' sofferto tra i ritardi Covid e i differimenti dei pagamenti: sarà un puzzle da comporre. Da guardare con attenzione il ruolo del gas e capire il modello

che caratterizzerà questa fase di transizione. Provando a tirare una sintesi, ne viene fuori un quadro abbastanza stabile con qualche segnale di attenzione da prestare proprio ai costi di transizione. In questo quadro si sta rivelando molto utile lo stimolo all'innovazione e il sistema dei monitoraggi con il tentativo di rendere i dati più tempestivi possibile, visibili e trasparenti.

Le nuove tecnologie possono essere di aiuto in questo percorso di transizione?

“Sono un supporto sia in termini di efficienza sia per la qualità di dati che si riescono a raccogliere. Certo il corpo normativo deve essere in grado di reagire a queste evoluzioni con quella rapidità consapevole per capire se si stia assistendo ad un segnale strutturale o ad una variazione legata alla contingenza. Come Arera ci stiamo mettendo molta attenzione. E forse anche il Covid è stato un banco di prova. L'emergenza ha avuto almeno due fasi conclamate: una molto acuta, quella del lockdown e lì la regolazione ha fatto il possibile per garantire la continuità del servizio. Poi la seconda fase, quella di come ricondurre alla normalità il sistema, valutare le difficoltà e bilanciare un percorso di rinormalizzazione che si confronta inevitabilmente tra sostenere situazioni di difficoltà e non sostenere situazioni che, al netto della difficoltà, non si sarebbero sostenute comunque. Un trade off difficile da identificare nell'utilizzare risorse perequative o pub-

bliche. In questo senso la prima cosa fatta dall'Autorità è stato di cercare di raccogliere tutti i dati necessari e l'accelerazione portata avanti su queste informazioni ha permesso di avere una situazione più chiara. Allora chapeau agli operatori che sono stati estremamente efficaci nel gestire l'emergenza perché va riconosciuto che, nei servizi, non c'è stato alcun problema; e chapeau al fatto che li abbiamo sollecitati ad avere incontri periodici e sistematici per raccogliere informazioni. La sintesi è che oggettivamente la regolazione è uno strumento che funziona; muovendosi nel perimetro delle cose definite da Parlamento e Governo, ha quella velocità e reattività rispetto ai settori che forse in questo momento e in futuro può essere utile sfruttare.

Soffermandoci sull'emergenza legata alla pandemia, può essere un ostacolo o accelerare il percorso di sostenibilità?

“Farà molto la differenza se in autunno torneremo in una situazione di difficoltà per il Covid. Ma in generale succederà che la valutazione che faremo di progetti, tecnologie e impostazioni metodologiche sarà molto più severa, più concreta e pragmatica perché inevitabilmente i margini di risorse disponibili si sono ridotti. La pragmaticità e la concretezza mi auguro che crescano perché quando i settori conoscono la sostenibilità vanno incontro a quell'efficienza e qualità del servizio di cui l'utente beneficia. ■

>>> SEGUE DA PAGINA 2 - IL PUNTO DEL DG DI UTILITALIA

L'emergenza Covid è stata una scossa e ora la sfida è ripartire. Si può proseguire su un percorso di sostenibilità o sarà un freno? Le vostre associate sono nelle condizioni di ripartire?

Più che un freno potrebbe essere un'opportunità, perché come in tutte le fasi di discontinuità si può riprendere il programma di investimenti e aggiustare il tiro. Per le nostre associate il discorso vale fino ad un certo punto perché i piani di investimenti sono già mirati a rinnovabili, efficientamento energetico ed economia circolare; da questo punto di vista non vedo ostacoli ma si può andare avanti in modo an-

cora più convinto, perché è aumentata la consapevolezza che sono queste le sfide del prossimo futuro. È chiaro che c'è qualche ostacolo, in particolare nel settore dei rifiuti, dove ci sono imprese che a causa dell'emergenza hanno registrato difficoltà di carattere finanziario: bisogna superare questa stretta di liquidità ed evitare che i flussi economici che arrivano ai gestori si interrompano in maniera prolungata. Il sistema delle utilities ha retto bene, ma se in particolari contesti ci fosse l'affiancamento di misure governative si verrebbe a creare un positivo effetto leva sugli investimenti.

Come si concilia tutto questo con l'assetto specifico delle utilities dei servizi pubblici, spesso partecipate di enti locali?

C'è una particolare combinazione che vede un assetto proprietario diversificato - o totalmente pubblico o con un mix pubblico/privato ma comunque a controllo pubblico - nell'ambito di imprese a forte vocazione territoriale: la proiezione verso il benessere del cittadino è connaturata in queste aziende; che al contempo, per fornire servizi efficienti, devono avere un forte identità industriale. Questa particolare combinazione rende le utilities volano di un capitalismo a vocazione sociale e dal

volto umano. Imprese che hanno come obiettivo quello di affrontare e risolvere i problemi dei clienti, dei loro lavoratori, delle comunità in cui operano, dei fornitori e degli azionisti; e imprese che al contempo fanno tutto questo in maniera efficiente, producendo utili. Bisogna uscire dalla logica estremistica che ciclicamente si riaffaccia nel dibattito pubblico - carrozzoni inefficienti o profittatori se fanno utili - che ha dominato negli ultimi anni: una vocazione industriale ed efficiente, unita all'interesse per la comunità e il sociale, rappresenta la giusta sintesi per il tipo di servizi essenziali che le nostre associate forniscono. ■