



European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises

RESEARCH REPORT N. 004 | 11

LA COOPERAZIONE DI UTENZA IN ITALIA: CASI DI STUDIO

Francesca Spinicci
Università di Firenze

Direttore scientifico: Pier Angelo Mori

Partner: Università di Firenze

LA COOPERAZIONE DI UTENZA IN ITALIA: CASI DI STUDIO

Francesca Spinicci¹

(Direttore scientifico: Pier Angelo Mori²)

Abstract

Questo rapporto di ricerca completa il precedente dal titolo “Le cooperative di utenza in Italia e in Europa” (2011). Vengono qui esaminate in modo approfondito realtà diverse, selezionate tra quelle censite nel primo rapporto, che illustrano diverse sfaccettature del fenomeno. Questi casi nel complesso mostrano come la cooperazione di utenza, in presenza di determinate condizioni, possa essere validamente impiegata nella gestione dei servizi pubblici locali e con quali modalità operative specifiche.

Un vivo ringraziamento va a tutti coloro si sono resi disponibili per le interviste, consentendo in tal modo la realizzazione degli studi di caso, tra cui ricordiamo: Hubert Brunner, Carlo Casoni, Renato Ferretti, Cristian Golinelli, Ivan Pescarin, Arnold Rauch, Dario Ravagni, Alessandro Revel Chion, Alberto Scermino, Alfio Serafia, Luis Tatz, Piero Tempia, Matilde Trettl Kofler, Simone Ubertino Rosso, Georg Wunderer.

¹ Università di Firenze

² Università di Firenze

INDICE

INDICE.....	3
1 INTRODUZIONE.....	5
2 COOPERATIVE ENERGETICHE	8
2.1 TRADIZIONE ED INNOVAZIONE: CONSORZIO ELETTRICO INDUSTRIALE DI STENICO 8	
2.1.1 <i>Origini ed evoluzione del Consorzio Elettrico Industriale di Stenico</i>	<i>8</i>
2.1.2 <i>Struttura della cooperativa.....</i>	<i>10</i>
2.1.3 <i>Soci, “vantaggio cooperativo” e governance.....</i>	<i>15</i>
2.1.4 <i>Aspetti critici e problematiche.....</i>	<i>17</i>
2.2 TRADIZIONE ED INNOVAZIONE SOSTENIBILE: E-WERK PRAD GENOSSENSCHAFT	18
2.2.1 <i>Origini ed evoluzione di E-Werk Prad Genossenschaft.....</i>	<i>18</i>
2.2.2 <i>Struttura della cooperativa.....</i>	<i>19</i>
2.2.3 <i>Soci, “vantaggio cooperativo” e governance.....</i>	<i>22</i>
2.2.4 <i>Aspetti critici e problematiche.....</i>	<i>24</i>
2.3 ENERGIA, AMBIENTE E TERRITORIO: ENERGIE- UND UMWELTBETRIEB MOOS GENOSSENSCHAFT (E.U.M. GENOSSENSCHAFT)	25
2.3.1 <i>Origini ed evoluzione di E.U.M. Genossenschaft.....</i>	<i>25</i>
2.3.2 <i>Struttura della cooperativa.....</i>	<i>26</i>
2.3.3 <i>Soci, “vantaggio cooperativo” e governance.....</i>	<i>28</i>
2.3.4 <i>Aspetti critici e problematiche.....</i>	<i>28</i>
2.4 COOPERAZIONE DI QUARTIERE: CENTRALE TERMICA FOSSOLO SOCIETÀ COOPERATIVA.....	29
2.4.1 <i>Origini ed evoluzione della Centrale Termica Fossolo Società Cooperativa</i>	<i>29</i>
2.4.2 <i>Struttura della cooperativa.....</i>	<i>30</i>
2.4.3 <i>Soci, “vantaggio cooperativo” e governance.....</i>	<i>34</i>
2.4.4 <i>Aspetti critici e problematiche.....</i>	<i>35</i>
2.5 GRUPPO D’ACQUISTO CUSTOMER ORIENTED: POWER ENERGIA SOCIETÀ COOPERATIVA.....	36
2.5.1 <i>Orgini ed evoluzione di Power Energia Società Cooperativa.....</i>	<i>36</i>
2.5.2 <i>Struttura della cooperativa.....</i>	<i>36</i>
2.5.3 <i>Soci, “vantaggio cooperativo” e governance.....</i>	<i>39</i>
2.5.4 <i>Aspetti critici e problematiche.....</i>	<i>40</i>
2.6 TRADIZIONE, DIVERSIFICAZIONE E GRANDI DIMENSIONI: AZIENDA ENERGIA E GAS SOC. COOP.-IVREA (TO).....	41
2.6.1 <i>Origini ed evoluzione di AEG Soc. Coop.....</i>	<i>41</i>
2.6.2 <i>Struttura della cooperativa.....</i>	<i>45</i>
2.6.3 <i>Soci, “vantaggio cooperativo” e governance.....</i>	<i>49</i>
2.6.4 <i>Aspetti critici e problematiche.....</i>	<i>52</i>
3 COOPERATIVE NEL SETTORE IDRICO	53
3.1 TECNOLOGIA E VOLONTARIATO: LA COOPERATIVA ACQUA POTABILE CHIAVERANO	53
3.1.1 <i>Origini ed evoluzione della Cooperativa Acqua Potabile Chiaverano....</i>	<i>53</i>
3.1.2 <i>Struttura della cooperativa.....</i>	<i>55</i>
3.1.3 <i>Soci, “vantaggio cooperativo” e governance.....</i>	<i>58</i>
3.1.4 <i>Aspetti critici e problematiche.....</i>	<i>59</i>
3.2 DIMENSIONI RIDOTTE E VOLONTARIATO: TRINKWASSERGENOSSENSCHAFT KASTELRUTH	60
3.2.1 <i>Origini ed evoluzione della Cooperativa di Acqua Potabile di Castelrotto 60</i>	<i>60</i>
3.2.2 <i>Struttura della cooperativa.....</i>	<i>60</i>
3.2.3 <i>Soci, “vantaggio cooperativo” e governance.....</i>	<i>62</i>

3.2.4	<i>Aspetti critici e problematiche</i>	63
3.3	PUBBLICO-PRIVATO E VOLONTARIATO: TRINKWASSERGENOSSENSCHAFT ST. MICHAEL EPPAN	63
3.3.1	<i>Origini ed evoluzione di Trinkwassergenossenschaft St. Michael-Eppan</i> 63	
3.3.2	<i>Struttura della cooperativa</i>	64
3.3.3	<i>Soci, “vantaggio cooperativo” e governance</i>	66
3.3.4	<i>Aspetti critici e problematiche</i>	66
3.4	TRADIZIONE E VOLONTARIATO: IL BIELLESE E L'ASSOCIAZIONE DI TUTELA DEI CONSORZI DELLE ACQUE LIBERE	67
3.4.1	<i>Società cooperativa Acquedotto di Ronco e Borio</i>	71
3.4.2	<i>Consorzio acqua potabile della frazione Montaldo di Mezzana</i>	73
4	COOPERATIVE NEL SETTORE DELLE TELECOMUNICAZIONI	76
4.1	GRUPPO D'ACQUISTO CUSTOMER ORIENTED: C.U.T. COOPERATIVA UTENTI TELEFONICI (PRATO)	76
4.1.1	<i>Origine ed evoluzione della Cooperativa Utenti Telefonici</i>	76
4.1.2	<i>Struttura della cooperativa</i>	77
4.1.3	<i>Soci, “vantaggio cooperativo” e governance</i>	79
4.1.4	<i>Aspetti critici e problematiche</i>	81
5	CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	82
6	BIBLIOGRAFIA	87
7	SITOGRAFIA	88

1 Introduzione

Questo lavoro fa parte di una ricerca più ampia sulle cooperative di utenza nei servizi pubblici locali, condotta da Euricse in collaborazione con l'Università di Firenze. Qui viene presentato lo studio di alcuni casi significativi in questo ambito. Per la realizzazione degli studi di caso sono state condotte interviste aperte basate su una traccia comune, ma si è lasciato spazio agli intervistati in modo da poter cogliere gli aspetti peculiari di ciascuna realtà. Le interviste sono state poi integrate con dati e informazioni presenti nei bilanci ed eventuali pubblicazioni delle cooperative stesse. Le interviste sono state condotte tra marzo 2010 e novembre 2010 e i dati riportati si riferiscono generalmente agli anni 2008 e 2009.

Questa raccolta di casi-studio completa l'analisi delle cooperative di utenza nei servizi pubblici locali in Italia e va a completare il primo rapporto di ricerca dal titolo "Le cooperative di utenza in Italia e in Europa"³. Le storie singole sono molto diverse tra loro, ma qui siamo interessati alle lezioni di carattere generale che possono essere tratte da esse. Alcune delle cooperative studiate sono nate molti anni fa (anche un secolo fa) e le problematiche in fase di costituzione furono sicuramente diverse da quelle che si presentano oggi nel mercato liberalizzato dei servizi pubblici locali. Tutti i casi esaminati sono casi di successo: è dunque interessante vedere come queste realtà sono riuscite a sopravvivere negli anni.

Le interviste si sono incentrate su quattro temi principali:

- la storia, per capire l'evoluzione di ogni singola realtà;
- la struttura della cooperativa, per meglio comprendere il funzionamento ed il modello organizzativo;
- i rapporti con i soci, "vantaggio cooperativo" e governance, per capire quali vantaggi può fornire la forma cooperativa e meglio valutare il ruolo dei soci, elemento cruciale in questa forma organizzativa;
- aspetti critici e problematiche, per formulare eventuali indicazioni di policy volte a promuovere questa forma organizzativa nel mercato dei servizi pubblici locali.

I casi studio sono stati scelti nell'universo delle imprese censite in una precedente fase di ricerca in modo da riuscire a cogliere tutte le sfaccettature di un fenomeno molto eterogeneo al suo interno, anche se quantitativamente non molto consistente. In tal senso, sono stati presi in

³ <http://euricse.eu/it/node/1615>

esame casi da ogni settore di attività all'interno del quale si sono individuate cooperative di utenza: energia elettrica, gas, teleriscaldamento, servizi idrici, telecomunicazioni. Inoltre sono state scelte cooperative che presentano caratteristiche differenti sotto vari punti di vista:

- il territorio servito: cooperative operanti in zone rurali e cooperative operanti in centri urbani;
- le dimensioni: da cooperative che servono poche centinaia di utenti a cooperative che ne servono decine di migliaia;
- la composizione della base sociale: cooperative che hanno come soci esclusivamente (o quasi) utenti di tipo residenziale e cooperative che invece riuniscono utenti di tipo industriale e commerciale;
- struttura: cooperative che presentano una vera e propria struttura di impresa e cooperative gestite su base volontaria da alcuni soci;
- attività svolta: cooperative di autoproduzione del servizio e cooperative che riuniscono l'utenza per sfruttare il potere di mercato; cooperative che hanno deciso di concentrarsi su un unico settore di attività e cooperative che hanno deciso di diversificare;
- le origini e le motivazioni: cooperative storiche nate molti decenni addietro per portare i servizi in zone che altrimenti sarebbero state tagliate fuori dalle imprese lucrative, ma anche cooperative create in seguito ai processi di liberalizzazione e privatizzazione per fornire i servizi a migliori condizioni e/o minori costi.

Più in dettaglio, nel campo dell'energia le cooperative studiate sono: Consorzio Elettrico Industriale di Stenico, Centrale Termica Fossolo, Power Energia Società Cooperativa, Azienda Energia e Gas Società Cooperativa, E-Werk Prad Genossenschaft. Queste coprono tutte le attività attualmente svolte dalle cooperative in questo settore (energia elettrica, gas, teleriscaldamento, utenti di tipo domestico, utenti di tipo industriale, attività di produzione, distribuzione e vendita), fornendo una panoramica completa. Nel settore idrico invece le cooperative presenti hanno caratteristiche abbastanza omogenee. Le cooperative oggetto di studio sono: Cooperativa Acqua Potabile Chiaverano, Trinkwassergenossenschaft St. Michael-Eppan, Trinkwassergenossenschaft Kastelruth. Due sono collocate in Alto-Adige (una di maggiori dimensioni e una di dimensioni minori rispetto all'insieme delle cooperative che hanno risposto al questionario) e una cooperativa operante in un'altra regione per evidenziare eventuali differenze legate alla collocazione geografica. Nello svolgimento della ricerca sono state individuate anche alcune realtà (i cosiddetti "consorzi idrici") che non sono cooperative dal punto di vista giuridico, ma presentano caratteristiche del tutto simili dal punto di vista sostanziale. I soggetti studiati sono un'associazione del biellese che riunisce un certo numero di questi consorzi e due membri di questa associazione (un "consorzio idrico" ed una piccola cooperativa di utenza). Per le telecomunicazioni è stata presa in esame l'unica cooperativa di utenza individuata.

Gli studi di caso che qui illustriamo ci presentano un quadro assai variegato: vediamo brevemente i punti focali. Tra le cooperative storiche

di lungo corso, ampiamente presenti nel nostro campione, il Consorzio Elettrico Industriale di Stenico rappresenta una realtà che ha mostrato la capacità di conciliare il core business delle origini - produzione e distribuzione di energia elettrica - con le nuove opportunità offerte dal mercato, espandendosi nel fotovoltaico. E-Werk Prad Genossenschaft è pure una realtà con una lunga tradizione ma fortemente votata all'innovazione, con una particolare attenzione verso il territorio in cui opera, visto come risorsa da valorizzare, e le tematiche della sostenibilità ambientale. E.U.M. Genossenschaft Moos è invece una cooperativa nata di recente in seguito alla liberalizzazione del mercato elettrico, fatto che la distingue da gran parte delle cooperative di questo settore. Come afferma la ragione sociale, la cooperativa è attiva nel campo dell'energia, dell'ambiente e del territorio, e si trova al centro di un complesso intreccio di enti pubblici e istituzioni locali. Uno degli aspetti di maggiore interesse dell'esperienza della Centrale Termica Fossolo Società Cooperativa è la collocazione all'interno di un grande centro urbano, dove la cooperativa si è potuta sviluppare grazie a un atteggiamento attivo rispetto alle opportunità che il mercato offre, e questo nonostante i limiti operativi posti dalle dimensioni ridotte. L'Azienda Energia e Gas Società Cooperativa di Ivrea ha mostrato negli anni una grande capacità di adattamento alle mutevoli condizioni di mercato anche attraverso la creazione di nuove realtà di impresa, come AEG Reti, e l'ingresso in segmenti di attività diversi da quello suo proprio, come ad esempio la distribuzione dell'energia elettrica. Un aspetto da sottolineare di questa esperienza è l'elevato numero di soci, a dimostrazione del fatto che la forma cooperativa può trovare applicazione anche al di fuori delle piccole realtà. Passando al settore dei servizi idrici, troviamo una impresa di dimensioni ridotte - la Cooperativa Acqua Potabile Chiaverano - che è riuscita a dotarsi di un'efficiente struttura sfruttando le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e appoggiandosi massicciamente sull'impegno volontario dei soci. Quest'esperienza evidenzia un altro aspetto interessante della forma cooperativa - l'autonomia tariffaria - che ha consentito di compiere in passato scelte contro corrente poi rivelatesi vantaggiose, come la fissazione di tariffe superiori agli operatori delle zone limitrofe per potersi dotare di infrastrutture innovative. Anche la cooperativa Trinkwassergenossenschaft Kastelruth è una realtà caratterizzata da dimensioni ridotte e da una gestione che si basa sull'impegno volontario di membri della cooperativa stessa, mentre Trinkwassergenossenschaft St. Michael Eppan unisce l'impegno volontario dei soci a uno stretto rapporto di collaborazione con gli enti pubblici locali. Manifestazioni particolari del fenomeno cooperativo nel settore idrico sono le realtà riunite nell'Associazione di tutela dei consorzi delle acque libere. Si tratta di forme organizzative del passato che sono riuscite a sopravvivere nel tempo e a ritagliarsi un proprio spazio nel panorama attuale grazie all'impegno volontario dei residenti nel territorio, senza il quale non avrebbero potuto sopravvivere ed operare in modo efficiente. Due casi che si distaccano dai precedenti sono la C.U.T. Cooperativa Utenti Telefonici e Power Energia Società Cooperativa la cui caratteristica focale è l'aggregazione delle

domande individuali degli utenti – rispettivamente nei servizi di telefonia ed energetici - al fine di aumentare il potere di mercato di questi: entrambe uniscono i vantaggi derivanti dalla massa critica (come nei gruppi di acquisto) a un'attenzione particolare aspetti per la qualità del servizio.

2 Cooperative energetiche

2.1 *Tradizione ed innovazione: Consorzio Elettrico Industriale di Stenico*⁴

2.1.1 *Origini ed evoluzione del Consorzio Elettrico Industriale di Stenico*

Il Consorzio Elettrico Industriale di Stenico ha una storia centenaria: nel suo percorso si è dovuto misurare con due conflitti mondiali, la crisi economica degli anni trenta, il processo di nazionalizzazione e il fabbisogno energetico in continuo aumento. Verso la fine dell'ottocento la cooperazione stava iniziando a diffondersi nelle Giudicarie: nel 1890 fu fondata una cooperativa di consumo a Villa di Bleggio e nel 1892 una Cassa rurale a Quadra. Inoltre in alcuni soggetti si stava diffondendo la consapevolezza dell'importanza dell'energia elettrica e della possibilità di produzione legata alla presenza di corsi d'acqua utilizzati fino a quel momento da mulini e opifici. Al tempo stesso però nessuno aveva interesse ad elettrificare la zona. I due preti della zona furono tra i promotori di questa iniziativa, grazie alla posizione di autorità del clero nella società contadina di più di un secolo fa. Il 14 maggio 1905 i fondatori del Consorzio Elettrico Industriale di Stenico si riunirono a Tavodo per approvare l'atto costitutivo ed eleggere la prima "Direzione". I sottoscrittori furono 120: erano tutte persone residenti a Stenico, nel Banale e a Ponte Arche. Il secondo paragrafo dello Statuto di fondazione stabilisce che: "Lo scopo della società è quello di produrre e distribuire energia elettrica ai propri soci per illuminazione, per forza motrice e per qualsiasi industria, cui possa essere applicata, favorendo così lo sviluppo ed il benessere dei soci". Il Comitato per l'attuazione nominato poco dopo l'assemblea costitutiva era composto da tre persone, tra cui un ingegnere. A.E.G. di Vienna fu incaricata della fornitura del macchinario, delle linee di distribuzione e delle stazioni di trasformazione. I lavori furono iniziati nel 1906 e terminarono nel 1907. I lavori di costruzione implicarono la derivazione del rio Bianco. Nella centrale di Ponte Pià furono installati due gruppi da 50 KVA l'uno che sviluppavano una tensione di 3.100 volt a 600 giri e 50 periodi. All'inizio l'energia distribuita era utilizzata solamente per

⁴ Lo studio di caso si basa su intervista a Dario Ravagni (direttore), sulla pubblicazione *Le Giudicarie esteriori* realizzata dal CEIS (soprattutto per le informazioni di tipo storico) e sul bilancio del 2008 e del 2009.

l'illuminazione. Il costo complessivo dell'impianto fu di 245.500 corone e il Consorzio ottenne il finanziamento dalla Cassa Rurale di Stenico. Dal momento che l'energia prodotta dalla centrale era maggiore della richiesta, fu deciso di estendere la zona di utenza anche a Bleggio e a Lomaso. Nel 1910 poi fu consentito anche l'uso dell'energia elettrica come forza motrice. Diversamente da quanto avviene adesso, all'epoca le assemblee avvenivano in presenza di tutti i soci (non soltanto dei delegati) ed erano tenute nel Piazzale del Mercato di Ponte Arche. Nel 1913, poiché le entrate non riuscivano a coprire le spese e il rimborso del prestito, il Consorzio attraversò un momento difficile. Fu superato mediante l'aumento delle quote di compartecipazione e tramite una dilazione del prestito presso la Cassa Rurale. Nel tentativo di estinguere il debito residuo presso la Cassa Rurale, subito dopo la prima guerra mondiale fu indetta una nuova sottoscrizione. L'evoluzione nella richiesta di energia portò dapprima i soci ad indire un'ulteriore sottoscrizione per poter così realizzare un'altra macchina da 120 KVA e poi a progettare un nuovo ampliamento dell'impianto (che comprendeva anche la derivazione dei corsi d'acqua Cugol e Barbison) che si concretizzò nella realizzazione di un'altra macchina della potenza di 210 KVA (in questo caso il Consorzio ottenne un mutuo assistito dall'intervento del governo). Nel 1927 (anno in cui fu terminata la realizzazione della quarta macchina) il Consorzio poteva contare su una potenza installata pari a 340 kW. Con il passare del tempo aumentavano sempre di più le esigenze di energia, rendendo perciò necessario l'ampliamento dell'impianto. Il progetto fu però bloccato dallo scoppio della seconda guerra mondiale e fu nuovamente preso in considerazione al termine del conflitto. Il Consorzio riuscì ad arrivare ad un accordo con la Società Elettrica Bresciana: quest'ultima avrebbe finanziato la costruzione dell'impianto che sarebbe stato ripagato attraverso la fornitura di energia elettrica. Il nuovo impianto fu inaugurato nel 1955. Aveva una potenza installata pari a KVA 2.130 e producibilità annua pari a 11.500.000 kWh. Ma il fabbisogno di energia elettrica continuava ad aumentare con il passare del tempo. Nuovi possibili progetti di ampliamento degli impianti vennero però frenati dal processo di nazionalizzazione che si realizzò con la legge n.1643 del 6 dicembre 1962. Il Consorzio riuscì a sopravvivere a questo processo grazie all'innalzamento del limite di esonero a 15 milioni di kWh e l'emanazione della legge integrativa del 27 giugno 1964 che consentiva agli enti cooperativi di distribuire anche energia acquistata da terzi (l'art.5 riporta: "L'esonero del trasferimento previsto dall'art.4, n.8, della L. 6 dicembre 1962, n. 1643, non è concesso alle imprese produttrici che hanno distribuito energia acquistata da terzi, salvo che l'acquisto sia dovuto a motivi occasionali e non ricorrenti, e a meno che non si tratti di enti cooperativi a carattere mutualistico"). Grazie al nulla osta da parte di ENEL, nel 1971 il Consorzio riuscì a realizzare il progetto sul torrente Duina che era stato accantonato in precedenza. Attraverso l'installazione di questo nuovo gruppo di potenza la producibilità annua arrivava a 15,5 milioni di kWh. Nel 1982 si procedette ad un nuovo ampliamento dell'impianto che portava la potenza

complessiva installata a 3.450 kW e la producibilità annua media a 19 milioni kWh. Con la nazionalizzazione le eccedenze di produzione venivano cedute all'ENEL e allo stesso tempo questa ultima sopprimeva alle carenze. Durante la nazionalizzazione non si riscontrano problemi nel rapporto tra ENEL e il CEIS: le piccole imprese locali che operavano nel settore elettrico non erano considerate in un'ottica di competizione, ma piuttosto erano percepite come piccole realtà locali che portavano vantaggi alle comunità. ENEL prese in carico la fornitura di energia elettrica di un'azienda che da sola assorbiva più energia di tutta la comunità e per questo motivo il Consorzio non era in grado di soddisfare. Nonostante l'assolvimento dell'obbligo di servizio universale per la fornitura di energia elettrica, il Consorzio non ha potuto beneficiare di particolari agevolazioni. Come altre aziende operanti in questo settore ha potuto beneficiare di dispositivi locali di contribuzione per il potenziamento degli impianti. In Italia negli anni '70 si è intervenuti per promuovere l'elettrificazione rurale. Questo compito era affidato ad ENEL che riceveva finanziamenti dallo stato per attuarla. Questo ha portato in un certo senso ad una invasione di campo da parte di ENEL nei confronti di alcune piccole realtà. Non è stato il caso del Consorzio Elettrico Industriale di Stenico. Con la nota del 17 novembre 1981 della Cassa Conguaglio per il settore elettrico veniva stabilito l'esonero dal sovrapprezzo termico sull'energia usata dai soci della cooperativa, nel caso in cui l'energia elettrica provenisse da autoproduzione. Con la legge n.308 del 29 maggio 1982 il limite previsto nel provvedimento di nazionalizzazione venne ulteriormente innalzato a 40 milioni di kWh annui e venne liberalizzata la costruzione di impianti da fonti alternative rinnovabili fino ad un limite di potenza pari a 3.000 kWh. Con decreto del 16 ottobre 1984 il ministro dell'industria autorizza il Consorzio ad aumentare la produzione secondo il nuovo limite imposto per legge. Nel 2004 l'impianto della centrale idroelettrica di Ponte Pià è stato completamente rinnovato e può contare su una produzione media attesa pari a 18,2 GWh/anno.

2.1.2 *Struttura della cooperativa*

L'art. 2 dello Statuto stabilisce: "La cooperativa si propone di contribuire al miglioramento economico e sociale delle popolazioni dei territori ove esplica la sua attività con il provvedere alla produzione ed alla distribuzione dell'energia elettrica a qualsiasi uso, con il provvedere ad eventuali altri servizi, e con l'attuare, conformemente ai principi mutualistici, eventuali iniziative intese a favorire le applicazioni elettriche ed i servizi (servizi a rete, servizi alla comunità, ecc.)...". La missione aziendale consiste nella produzione e nella distribuzione di energia elettrica, adeguate in quantità e qualità alle esigenze della collettività. A differenza di altre aziende (sia cooperative che non che hanno optato per una diversificazione delle attività svolte), il CEIS ha deciso di concentrarsi sulla produzione e distribuzione di energia elettrica. L'obiettivo del CEIS è quello di poter realizzare l'autarchia energetica, anche se non facile da raggiungere.

Attualmente il CEIS produce sia da fonte idraulica ad acque fluenti sia da fonte fotovoltaica. L'utilizzo di fonti rinnovabili crea problemi poiché non sono programmabili (anche se la media di produzione idroelettrica è abbastanza buona). Per quanto riguarda l'idroelettrico la produzione annua è di circa 18.000.000 kWh e la potenza installata è di circa 4.685 kW. La rete di distribuzione di proprietà può contare circa 62 Km di rete in MT (20kV) e circa 140 Km in BT (400/230 V). Per quanto riguarda il 2008, dell'energia immessa in rete il 63,5% deriva da produzione propria, mentre il restante 36,5% viene acquistata. L'energia prodotta dall'impianto di Ponte Pià al 31 dicembre 2008 è pari a 19.227.600 kWh, dei quali 18.796.578 kWh immessi in rete. L'energia prelevata dai clienti finali è pari a 27.380.085 kWh (sempre riferito al 31 dicembre 2008). Il fotovoltaico è considerato sia come modello integrativo e sia come un aspetto culturale: rappresenta l'idea democratica di prodursi l'energia di cui si ha bisogno. In questo ambito sono state attivate due filiere: il fotovoltaico centralizzato e il fotovoltaico diffuso. Il CEIS si è posto due obiettivi ambiziosi, dal momento che si tratta di energia diurna e pregiata: ottenere un milione di kWh dal fotovoltaico centralizzato e un milione dal territorio. Il progetto del fotovoltaico rientra nell'obiettivo di raggiungimento dell'autarchia energetica (il business del CEIS è quello di produrre energia). Infatti, alcuni anni fa è stato creato un motto: "Energia dal territorio per il territorio". L'iniziativa del fotovoltaico è stata realizzata anche per portare ricchezza nel territorio dove opera il CEIS, dal momento che in Italia sono previsti incentivi per la produzione di energia da fonti rinnovabili. Inoltre la produzione di energia idroelettrica risente molto della stagionalità, anche se le sorgenti utilizzate dal CEIS hanno una media abbastanza buona. Il progetto del fotovoltaico diffuso consiste nell'aiutare i soggetti locali (sia soci sia non soci) che vogliono realizzare un impianto fornendo gli impianti chiavi in mano e a costi contenuti. Al momento sono stati realizzati impianti per oltre 700 Kw in tutto il territorio. È una delle realtà geografiche con più fotovoltaico in Italia. Il fotovoltaico ha un grande impatto dal punto di vista culturale, ma dal punto di vista di apporto di energia è abbastanza marginale. Per il 2010 è previsto che circa il 7% dell'energia prodotta sia di origine fotovoltaica. Per quanto riguarda il fotovoltaico centralizzato è stato installato un impianto misto così strutturato:

- impianto fisso (2.100 moduli Sanyo 225W ripartiti su 50 campi per 472,5 kWp; producibilità attesa media 553 Mwh/anno);
- impianto ad inseguimento (51 inseguitori Pairan SF20 supportanti 714 moduli Sanyo 230W per 164,22 kWp; producibilità attesa media 247 Mwh/anno).

I principali dati del fotovoltaico centralizzato sono riassunti nella seguente tabella:

Tabella 1: Dati salienti dell'impianto fotovoltaico centralizzato

Superficie della centrale	13.151 mq
Superficie complessiva dei moduli	3.923 mq
Potenza totale	636,22 kWp
Producibilità media attesa	800 Mwh/anno
Immissione energia elettrica	rete 20 kV CEIS
Ricavi medi attesi	363.000 €/anno
Investimento effettuato	€ 3.350.000,00

Nella tabella seguente sono riassunti i principali dati del fotovoltaico diffuso per l'anno 2009:

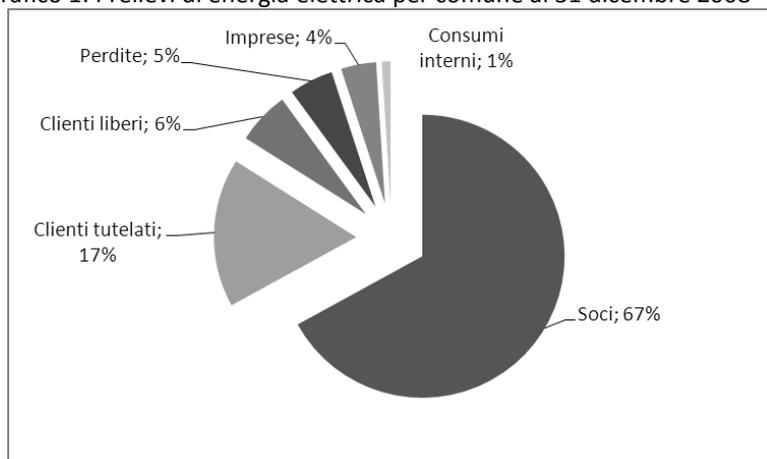
Tabella 2: Dati sullo stato di avanzamento del fotovoltaico diffuso

Domande d'interesse presentate	424
Preventivi inviati	314
Contratti perfezionati	146
Impianti ultimati	134
Potenza totale contrattualizzata	kWp 792
Potenza impianti in esercizio	kWp 742

Nel 2006 il CEIS ha deciso di effettuare un investimento per acquisire contatori elettronici per la telegestione delle utenze. È stato un contratto tra IBM, ENEL e CEIS. Nonostante si sia trattato di un intervento costoso, il CEIS ha deciso di seguire la direzione verso cui stava andando il mercato (in altre parole milioni di clienti ENEL). È stato fatto anche il tentativo di coinvolgere le altre cooperative elettriche, ma ciascuna ha adottato tecnologie diverse.

I grafici seguenti riportano i prelievi di energia elettrica sia per Comune (fino al primo gennaio 2010 i comuni serviti dal CEIS erano sette: S.Lorenzo in Banale, Dorsino, Stenico, Bleggio Inferiore, Bleggio Superiore, Lomaso, Fiavè; a seguito della L.R. n.7 dd. 13.11.2009 è stato istituito ai sensi dell'art.8 della L.R. 21.10.1963 n. 29 il Comune di Comano Terme che riunisce i Comuni di Bleggio Inferiore e Lomaso) sia per tipologia:

Grafico 1: Prelievi di energia elettrica per comune al 31 dicembre 2008



Il seguente grafico mostra l'energia prelevata suddivisa per tipologia di soggetti:

Grafico 2: Energia prelevata al 31 dicembre

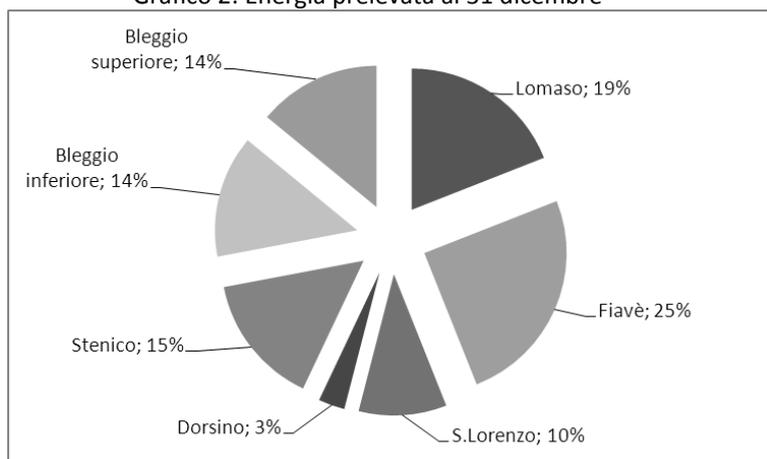
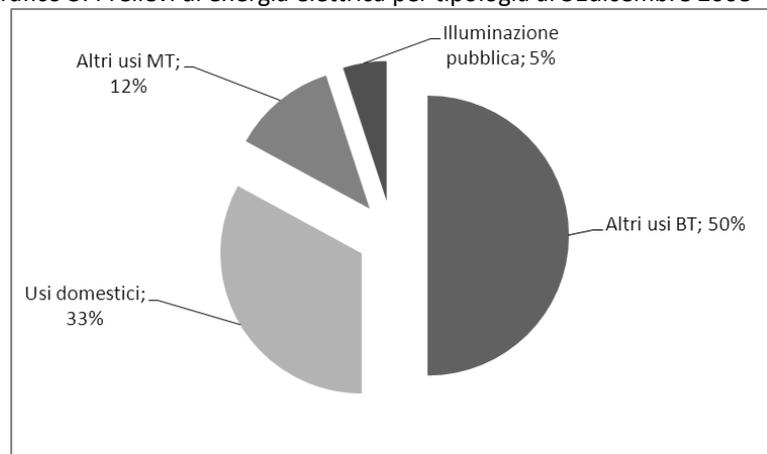


Grafico 3: Prelievi di energia elettrica per tipologia al 31 dicembre 2008



Al 31 dicembre 2008 i ricavi ammontavano a €6.550.272. Circa il 9,4% di questi derivano dall'emissione di certificati verdi da parte del GSE per gli

interventi realizzati nella centrale di Ponte Pià. I costi al 31 dicembre 2008 ammontavano a €5.760.377. Circa il 29% di questi sono costi relativi all'acquisto di energia elettrica. Gli ammortamenti ammontano a €632.000. Questa cifra riflette gli investimenti effettuati dal CEIS per dotarsi di moderni impianti di produzione e distribuzione. Oltre ai costi relativi all'acquisto di energia, i principali costi che deve sostenere il CEIS sono quelli relativi all'acquisto di beni e quelli relativi al personale. In questi ultimi due anni sul bilancio sono andati ad influire i costi legati al progetto del fotovoltaico. Se andiamo a confrontare l'utile prima delle imposte, si può notare che ha subito un notevole incremento passando da €756.672 al 31 dicembre 2008 a €1.345.000 al 31 dicembre 2009. Al 31 dicembre 2008 il CEIS ha fornito energia elettrica a 6.243 clienti. La potenza massima erogata è stata pari a 5.930 kW. Le perdite di linea e dei trasformatori sono state pari a 1.215 Mwh (pari al 4,22% dell'energia immessa in rete). Al 31 dicembre 2008 il CEIS ha partecipazioni nei seguenti enti e società: Primiero Energia s.p.a., SET Distribuzione s.p.a., Dolomiti Energia s.p.a., GEAS s.p.a. (società promossa dai 40 comuni delle Giudicarie per poter condividere risorse nella gestione di servizi pubblici), Raiffeisen Energie Verband, Federazione Trentina della Cooperazione, Distretto Tecnologico Trentino, CEIS Sistema Servizi Trentino.

Le risorse umane impiegate nella cooperativa sono suddivise in due aree: area clienti/amministrazione e area tecnica. Dell'area clienti/amministrazione fanno parte un responsabile area e quattro collaboratori. A questi se ne aggiungeranno altri a breve. L'area tecnica è suddivisa in due unità operative: nucleo distribuzione (si occupa della distribuzione sia in media sia in bassa tensione) e nucleo produzione/servizi (si occupa controlli, qualità del servizio, fotovoltaico). Ogni nucleo è composto da un capo nucleo e da 4 collaboratori. Anche a capo di questa area vi è un responsabile. In totale il personale del CEIS ammonta a 16 persone compreso il direttore.

Per il 2008 il CEIS ha continuato a svolgere le attività di fatturazione di energia elettrica e/o acqua potabile, consulenza e assistenza commerciale con le aziende comunali di cinque Comuni del Trentino. Inoltre ha rinnovato la convenzione con due Comuni trentini per l'attività di manutenzione dell'illuminazione pubblica, mentre per un Comune la convenzione per l'esercizio degli impianti.

Andando a vedere i volumi, l'energia distribuita ai soci e non soci, i non soci sono una parte marginale. Rispetto al mercato il CEIS è competitivo. I clienti liberi per il 2008 hanno prelevato energia dal CEIS per un valore pari a circa €2 milioni. Il CEIS deve valutare attentamente eventuali strategie di espansione. Se con la liberalizzazione decidesse di aprire anche alle società, queste potrebbero molto probabilmente passare con il CEIS. Per fare questo però sarebbe necessario aumentare anche la produzione perché altrimenti il vantaggio dei soci va a diminuire (essendo questo legato alla capacità di produzione).

2.1.3 Soci, "vantaggio cooperativo" e governance

Al 31 dicembre 2008 il Consorzio Elettrico Industriale di Stenico contava 3.104 soci (3.159 al 31 dicembre 2009) e 6.243 utenti (6.227 al 31 dicembre 2009). Si tratta principalmente di famiglie e di piccole società (aziende rurali, realtà del commercio, artigiani). I numeri del Consorzio dimostrano la fiducia che vi ripone il territorio. Per conquistare la fiducia è necessario avere un legame forte con il territorio e dimostrare affidabilità. Il CEIS è una cooperativa a mutualità prevalente. Lo statuto stabilisce che tutti gli utenti del CEIS possono diventare soci. Dal momento che il socio può usufruire di benefici in funzione dell'autosufficienza del Consorzio, con il passare del tempo è stato introdotto un regolamento di ammissione che ha subito varie modifiche. Nel '54 il Consorzio ha dovuto rinnovare totalmente l'impianto idroelettrico, con elevati costi. Come conseguenza molti soci sono usciti dal Consorzio probabilmente per due ordini di motivi: il timore per l'esposizione finanziaria e mancanza di fiducia nel settore elettrico. Questo ha creato difficoltà al Consorzio e in seguito sono state modificate le condizioni di ammissione: potevano essere ammessi come nuovi soci solo figli o discendenti da soci. Per quanto riguarda le persone giuridiche, potevano essere ammesse come soci solo quelle società costituite interamente da soci. Successivamente c'è stata una ulteriore restrizione delle condizioni di ammissione a socio dovuta al fatto che i vantaggi per i soci dipendono dall'autonomia energetica della centrale. Nel 2006 è uscito l'attuale regolamento di ammissione in cui è stato deciso di allentare un po' le restrizioni sulle ammissioni a socio. Per le persone fisiche sono ammessi a diventare soci i figli e i discendenti di socio, oltre chi ha un'utenza con il consorzio da almeno due anni. Per le persone giuridiche è necessaria la presenza in maggioranza di soci del Consorzio.

Con la liberalizzazione il mercato dell'energia è cambiato completamente con la suddivisione in mercato libero, mercato di maggior tutela e mercato di salvaguardia. Molti soci avevano le caratteristiche per rientrare in questo ultimo. Per evitare di estromettere dalla cooperativa queste aziende che attraverso la cooperativa riuscivano ad ottenere sconti consistenti è stato creato il seguente modello: tutti i soci vengono considerati come clienti del mercato libero; la gestione dell'energia prodotta localmente (gestita come volumi e quindi come pacchetto di GWh e non come valore economico) è stata affidata ad un grossista (Trenta); da questo ultimo viene acquistata tutta l'energia di integrazione e a lui vengono vendute le eccedenze. Per gli utenti di maggior tutela l'energia deve essere acquistata tutta dall'Acquirente Unico. In questo modo il Consorzio è riuscito a sopravvivere alla liberalizzazione del mercato elettrico.

Per quanto riguarda il rapporto della cooperativa con i propri clienti, è necessario fare alcune considerazioni. L'Autorità per l'energia elettrica e il gas (AEEG) spesso nelle deliberazioni prende come riferimento aziende di maggiori dimensioni: un esempio potrebbero essere le disposizioni dell'AEEG riguardanti la necessità di un call center. Dall'intervista è emerso che il rapporto tra il Consorzio e i propri clienti è diverso. La

cooperativa è aperta tutti i giorni e tutti i dipendenti sono del luogo. Questo fa sì che il Consorzio, come ogni altra azienda locale e di dimensioni ridotte, sia molto più vicina al cliente. Ad esempio nel caso in cui venga richiesto un nuovo allacciamento i tempi del Consorzio sono molto più contenuti (grazie alla vicinanza fisica e alla conoscenza delle persone). A questo deve essere aggiunto che grazie al progresso tecnologico, molti strumenti sono a disposizione sia di aziende di grandi dimensioni sia di dimensioni minori come il Consorzio.

Da quanto emerso dall'intervista, il vantaggio di una cooperativa di autoproduzione è la tutela dei consumatori, in un contesto dove la maggior parte dell'energia viene prodotta da fonti costose (come ad esempio il metano) e il costo dell'energia prodotta è deciso dal mercato. Per quanto riguarda la determinazione delle tariffe e il vantaggio mutualistico per i soci, nel tempo sono state adottate varie soluzioni. Attualmente la cooperativa fa una differenziazione tra soci e non soci praticando uno sconto fisso per ogni kWh consumato. Per le utenze domestiche dei soci dove c'è la residenza anagrafica viene praticato uno sconto su PED pari a 0,04 € per kWh. Per le utenze domestiche non residenti socie viene praticato uno sconto pari a 0,02. Anche per gli usi non domestici viene praticato uno sconto di circa 0,02 € kWh. Ci sono poi articolazioni sulle fasce, primariamente su F1 e F2. Inoltre, nel limite dell'autoproduzione, è prevista sia l'esenzione di varie componenti tariffarie sull'energia ceduta sia l'esenzione dall'imposta erariale sui consumi di utenze per usi diversi dalle abitazioni. Tutti questi meccanismi hanno consentito ai soci di godere di un minor esborso pari a €775.716. Le proposte tariffarie vengono approvate dal CdA in funzione del pregresso (basandosi sui dati dell'anno precedente). Le tariffe si devono adeguare sia ai costi di produzione sia al pacchetto di acquisto. I ristorni sono previsti, ma non sono stati mai erogati. I soci possono godere anche di ulteriori agevolazioni: uno sconto sul prezzo orario della manodopera nel caso di prestazioni a pagamento e una riduzione fissa sul costo di realizzazione di un impianto fotovoltaico. Il Consorzio inoltre eroga borse di studio a favore di soci e di figli di soci. Per il 2008 ammontavano a €22.000. Inoltre, come riportato nella relazione sulla gestione dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2008, per quanto riguarda gli indicatori della qualità del servizio elettrico vengono messi in evidenza ottimi risultati sia presi in termini assoluti sia se confrontati con la media nazionale. Inoltre per il 2008 non è stata registrata nessuna interruzione accidentale superiore a 3 minuti (fatta eccezione per le cause derivanti da impianti SET e la nevicata avvenuta nel mese di dicembre).

Relativamente alla governance, il Consorzio fa assemblee separate nei diversi comuni serviti. Qui vengono nominati dei delegati che partecipano all'assemblea per approvare il bilancio e per discutere i punti dell'ordine del giorno. La percentuale di partecipazione è intorno al 30%. La non elevata percentuale di partecipazione può essere dovuta al fatto che per i soci l'importante è che la cooperativa consegua risultati positivi e spesso risulta essere sufficiente il fascicolo che viene inviato e che riferisce sull'attività del Consorzio. Nelle assemblee separate vengono eletti dei

delegati in numero proporzionale ai soci della zona e questi delegati (circa 70/80 persone) partecipano all'assemblea generale in cui viene discusso l'ordine del giorno. Questo viene anche illustrato nelle assemblee separate e i delegati portano in assemblea generale tutto quello che è emerso nelle assemblee separate. Per quanto riguarda la nomina del Consiglio di amministrazione viene utilizzato un sistema particolare che a prima vista potrebbe apparire non molto democratico, ma che da quanto emerso dall'intervista permette di dare continuità, elemento particolarmente importante per una realtà di piccole dimensioni. Il presidente uscente propone una nuova lista di candidati che saranno il futuro nuovo consiglio di amministrazione. Questo perché il CdA deve essere una squadra (sono 13 persone compreso il comitato di controllo) e un elemento fondamentale è che il presidente sia condiviso, soprattutto per una realtà piccola. Il sistema adottato è quello monistico (non c'è il collegio sindacale). Per il CdA può essere costituita una lista concorrente a patto che sia sottoscritta una lista almeno dal 30% dei delegati.

2.1.4 Aspetti critici e problematiche

Un problema che deve affrontare il Consorzio e che è comune generalmente alle altre cooperative elettriche presenti sul mercato è quello della collocazione all'interno di una cornice normativa che non è in grado molto spesso di riconoscerne le peculiarità. Per questo motivo le cooperative elettriche hanno provato a proporre vari modelli di regolazione. Un contributo in questo senso è stato il "Libro Bianco su cooperazione e autoproduzione elettrica in Italia". A questo si aggiunge il fatto che gli interessi delle cooperative elettriche non sono adeguatamente rappresentati dato il loro scarso peso.

Da quanto emerso dall'intervista, per le cooperative questo risulta particolarmente oneroso perché in primo luogo devono andare ad indagare per ciascun intervento normativo se risulti o meno applicabile anche al loro caso. In caso affermativo l'intervento va ad influire sull'operatività delle cooperative (al momento dell'intervista però, L'Autorità per l'Energia Elettrica ed il Gas aveva pubblicato solo il documento di consultazione per quanto riguarda la regolamentazione delle cooperative elettriche, ma non vi era ancora la deliberazione riguardo a questo aspetto che risale al 26 luglio 2010). Da quanto emerso dall'intervista, la soluzione migliore per affrontare questi problemi sarebbe stata quella di creare una realtà di secondo livello trasversale tra le cooperative, ma non è stato possibile. Le cooperative hanno sistemi totalmente diversi tra loro e la creazione di una realtà trasversale avrebbe richiesto la creazione di sistemi informativi gemelli. Il Consorzio sta cercando di tessere un dialogo con altre società che utilizzano gli stessi sistemi informativi. Sarebbe anche interessante poter creare una centrale comune tra le cooperative per affrontare le carenze di energia.

2.2 Tradizione ed innovazione sostenibile: E-Werk Prad Genossenschaft⁵

2.2.1 Origini ed evoluzione di E-Werk Prad Genossenschaft

L'iniziativa per la creazione della cooperativa prese vita nel 1925 da 5 persone che si unirono per creare una cooperativa di produzione e consumo, dal momento che a Prato a quel tempo non c'era ancora l'energia elettrica. La cooperativa nacque poi però nel 1927. Il primo impianto fu molto costoso per l'epoca: la cooperativa dovette sostenere un costo di circa 375.000 Lire (pari circa a 300 mucche). Il nucleo di partenza cercò di coinvolgere anche il Comune (che però diede risposta negativa per la mancanza di risorse) e anche altre persone. All'inizio erano circa 40 famiglie a sostenere l'iniziativa. Le risorse per partire con questo progetto erano tutte private: con un impianto di soli 80 kW riuscirono a portare la luce a Prato. Nel corso della sua vita la cooperativa ha dovuto affrontare problemi finanziari perché si trattava di un piccolo paese che non disponeva di grandi risorse. Dal 1956 al 1975 la cooperativa dovette affrontare un periodo difficile. Fino al 1954 erano riusciti a coprire il fabbisogno elettrico con questo piccolo impianto. Nel periodo successivo però non era più sufficiente per coprire il fabbisogno di energia ed allora venne realizzato nel 1956 un allacciamento alla Montecatini. Nel 1962 speravano arrivasse ENEL, ma non è accaduto. Nel 1970 la cooperativa acquistava circa l'80% del fabbisogno energetico dall'ENEL. La cooperativa aveva molti debiti e nel 1972 in occasione della revisione da parte del Raiffeisenverband avevano difficoltà a chiudere il bilancio. Dal 1976 al 1995 si assistette invece ad un periodo di rinascita. Nel 1976 il consiglio di amministrazione predispose degli studi per sfruttare i corsi d'acqua presenti nel territorio. Le linee elettriche erano in una situazione pessima. A partire dal 1980 fu iniziata la costruzione di nuovi impianti. Nel 1982 fu dismesso il vecchio impianto Cerin e fu costruito un nuovo impianto. Il vecchio impianto aveva una potenza di 80 kW mentre il nuovo di 550 kW. La cooperativa fu tra le prime a mettersi in parallelo con il sistema nazionale: in questo modo tutta la potenzialità dell'impianto poteva essere sfruttata e l'energia in esubero poteva essere immessa nella rete nazionale. Nel 1986 la cooperativa ha comprato un impianto da un privato, successivamente demolito; quindi è stato costruito il Rio Mulino 2. Attualmente gli impianti della cooperativa sono i seguenti: Rio Mulino 1, Rio Mulino 2, Rio Cerin, Rio Trafoi (partecipazione del 25%). Nel 1999 ha cominciato a costruire la rete di teleriscaldamento. Con l'impianto di Rio Cerin del 1982 la cooperativa è stata aperta anche all'ingresso di nuovo soci.

⁵ Lo studio di caso si basa su intervista a Georg Wunderer (presidente) la pubblicazione realizzata dalla cooperativa *Energie von daheim* e il bilancio.

La cooperativa nel 2009 ha vinto il premio di Legambiente⁶ per i Comuni 100% rinnovabili. Il premio è stato assegnato per il sistema socio-economico creato: partecipazione degli abitanti del territorio (e quindi c'è identificazione) ed utilizzo di un mix di fonti rinnovabili. In occasione della VI Konferenz zukunftsbeständiger Städte und Gemeinde in Europa, la cooperativa ha vinto la RES Champion League per i Comuni rinnovabili nella classe di dimensioni minori.

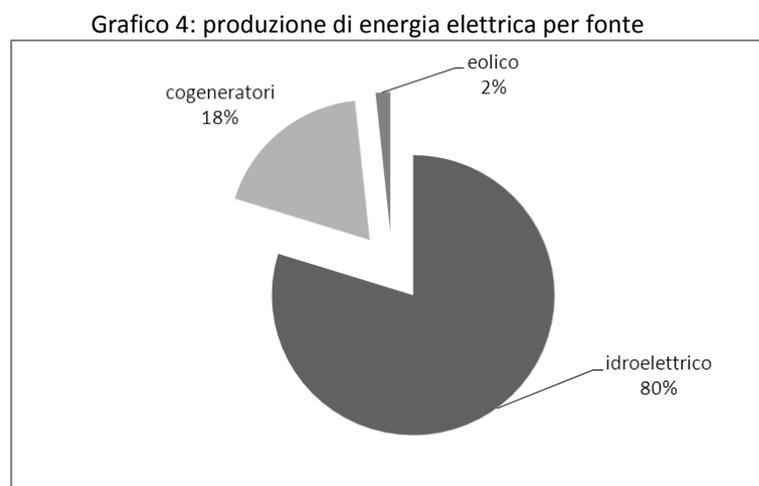
2.2.2 *Struttura della cooperativa*

Per capire E-Werk Prad Genossenschaft è necessario fare riferimento al contesto in cui si trova ad operare. Il Comune di Prato è un Comune di 3.359 abitanti situato nell'alta Val Vensota. Gran parte del Comune si trova nel parco nazionale dello Stelvio. In questo Comune vi è ancora una elevata percentuale degli occupati impiegati nel settore dell'agricoltura (il 12,9%), mentre nel commercio e nell'industria risultano il 38,1% e nei servizi il 49%. Tra le attività principali presenti nel territorio (oltre all'agricoltura, in particolare mele, gli allevamenti, il turismo) è da segnalare la fornitura di energia (nel territorio operano due cooperative storiche: E-Werk Prad Genossenschaft e E-Werk Stilfs Genossenschaft). Ultimamente nell'alta Val Venosta è stato fatto molto in questo settore. Il punto di partenza è la consapevolezza che con la liberalizzazione ci sarebbe stato un cambiamento nel settore elettrico. È stato quindi realizzato un gruppo di lavoro attraverso cui è stata istituita un'altra cooperativa che riguarda l'intera valle per coordinare tutte le iniziative nel settore energetico. Il gruppo di lavoro ha condotto alla creazione della cooperativa VEK (Vinschgauer Energie Konsortium) a cui partecipano tutti gli attori del settore energetico. Nella cooperativa di coordinamento realizzata sono soci tutti i Comuni della Val Venosta e tutti gli attori del settore elettrico. Attraverso VEK si è cercato di coordinare i nuovi investimenti nel settore biomassa e biogas. La cooperativa di Prato e quella di Stelvio avevano la propria rete di distribuzione, a differenza di altre realtà presenti nel territorio. Con la liberalizzazione si è aperta la possibilità di utilizzare la rete dell'ENEL e di servire con la produzione i soci. Attraverso questa cooperativa vi era il progetto di acquisire la rete dell'ENEL perché per quanto riguarda il Trentino e il Sud-Tirolo nel D.P.R. 235 del 1977 è previsto che la rete dell'ENEL dovrebbe passare ai Comuni. Nel 1° articolo del D.P.R. è riportato che: "Sono trasferite, ai sensi e nei limiti di cui agli articoli 8, 9 e 16 dello statuto, alle province autonome di Trento e di Bolzano, per il rispettivo territorio, le funzioni in materia di energia esercitate sia direttamente dagli organi centrali e periferici dello Stato sia per il tramite di enti e istituti pubblici a carattere nazionale o sovraprovinciale, salvo quanto previsto dal comma 3. Resta fermo quanto

⁶ <http://www.legambiente.eu/archivi.php?idArchivio=2&id=5051>

disposto dal decreto del Presidente della Repubblica 22 marzo 1974, n. 381, e dal presente decreto.” Non è stato però possibile trovare un accordo con la Provincia per il rilevamento della rete da parte della cooperativa di coordinamento, dal momento che c'è l'intenzione da parte della Provincia stessa di gestire tutto in modo centralizzato.

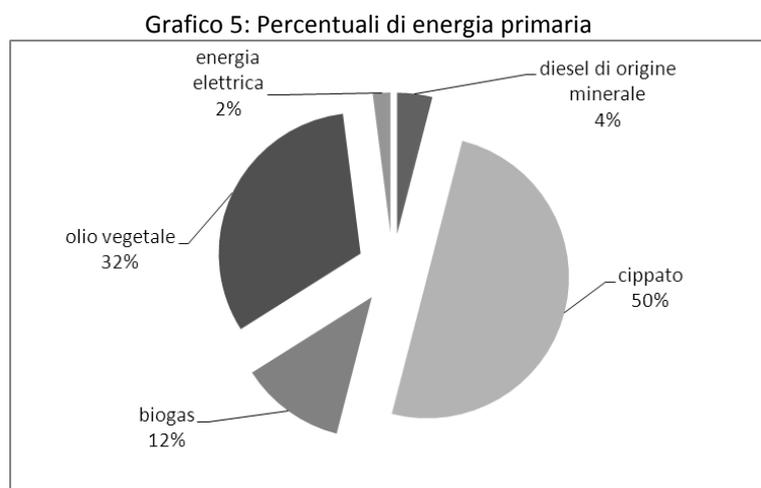
La produzione di energia elettrica ammonta per il 2009 a circa 25 milioni kWh. Il seguente grafico riporta la produzione di energia elettrica per fonte:



I 4 impianti idroelettrici producono 17 milioni kWh di energia elettrica. I due impianti eolici di Marein appartengono ad una comproprietà “Windkraft Marein” che appartiene a 9 soggetti: 3 Comuni, una società per azioni e 5 cooperative (EWP, VEK, EWST, SEG, EGO). Si sta lavorando per realizzare un ampliamento degli impianti. In progetto vi è un parco eolico con altri 6 impianti. È stata realizzata la UVP (Umweltverträglichkeitsprüfung, valutazione di impatto ambientale) e verrà presentata alla Provincia. Al momento vengono prodotti 4 milioni di kWh e sarà possibile arrivare a 30 milioni kWh. L’energia elettrica immessa nella rete nel 2009 ammonta a 11.419.966 kWh. La cooperativa di Prato oltre all’idroelettrico e alla partecipazione nell’eolico ha anche 5 cogeneratori: utilizzano biogas e biomassa per produrre energia elettrica (3,9 milioni kWh). Con i cogeneratori quando viene prodotto calore, viene anche prodotta energia elettrica: in questo modo è possibile coprire il fabbisogno anche nel periodo invernale in cui la produzione idroelettrica è inferiore poiché inferiore è la portata dei corsi d’acqua (in estate è superiore per lo scioglimento della neve). Recentemente si è iniziato anche a produrre energia tramite il fotovoltaico. A Prato ci sono 53 impianti fotovoltaici (non tutti però della cooperativa, molti sono privati). A Prato l’installazione di kWh pro-capite risulta essere elevata (circa 1000 kWh, questo è uno dei motivi per i quali la cooperativa è stata premiata).

La cooperativa lavora nel settore del teleriscaldamento dal 1999. La rete del teleriscaldamento è di 21 Km. Lo sviluppo della rete di teleriscaldamento è stato realizzato gradualmente negli anni. Adesso la rete

è quasi completata. Per il teleriscaldamento la cooperativa ha 525 contratti, cioè il 75% degli edifici. La cooperativa ha due centrali ed ha investito in questo settore €11 milioni. All'inizio per produrre calore veniva utilizzata di notte energia elettrica e poi olio minerale. Adesso è cambiato: l'energia elettrica viene utilizzata per le pompe di calore e vengono utilizzati cippato, biogas, oli vegetali e una piccola percentuale (3/4%) oli minerali (questi sono usati quando qualcosa non funziona o fa molto freddo).



La cooperativa produce 21 milioni kWh di energia primaria, 17,8 milioni kWh di calore e 3,9 milioni kWh energia elettrica, con un livello di efficienza di conversione elettrica pari all'83%. Per quanto riguarda il calore, nel 2000 il calore è stato venduto a 7,66 cent/kWh e adesso a 6,99 cent/kWh (questo sono i prezzi per i soci). I prezzi nel tempo non sono aumentati. Il biogas viene prodotto con il letame. Ci sono circa 50 agricoltori con circa 700 unità di bestiame adulto. La cooperativa raccoglie il letame ed il liquame, che vengono portati all'impianto a biogas dove vengono fermentati. Vengono fermentate anche le mele che non possono essere vendute. Attraverso una condotta il biogas viene portato in una centrale termoelettrica dove viene trasformato in energia elettrica e calore. Il materiale fermentato (che risulta essere molto fertile) viene poi portato sui campi di Prato e di un altro piccolo paese. Un grande vantaggio legato anche alla presenza di turismo è che questo materiale una volta fermentato non emana odori sgradevoli e gli agricoltori non devono utilizzare più concimi artificiali. La rete di teleriscaldamento e la rete elettrica sono di proprietà della cooperativa. Dopo aver fatto gli investimenti la cooperativa ha iniziato a rinnovare tutta la rete di distribuzione (sistema di rete in media e bassa tensione è stato tutto rinnovato ed interrato, non ci sono più linee aeree). Le risorse umane impiegate ammontano in totale a 8 persone (9 se si comprende il presidente).

Per la determinazione delle tariffe la cooperativa mette a base il sistema tariffario nazionale (mercato maggior tutela e salvaguardia). Su questo la cooperativa applica delle riduzioni: sull'energia viene fatta una riduzione del 25%, ma anche sulle componenti A e UC. In totale la

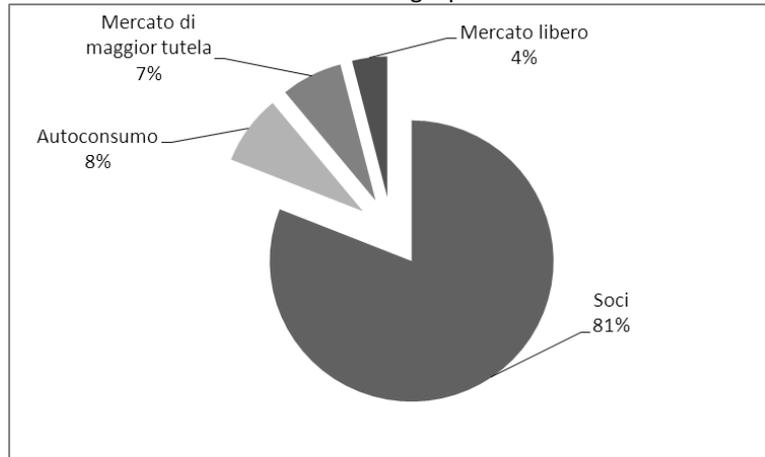
riduzione è di circa il 30/40%. La riduzione che viene fatta dipende dalla capacità finanziaria della cooperativa. Per esempio l'ammortamento annuale ammonta a circa €750.000 e con questo ogni anno vengono fatti investimenti. La cooperativa cerca di non chiudere mai il bilancio in perdita.

Per quanto riguarda l'espansione della rete la cooperativa ha riscontrato ostacoli. Con la REV sono state sviluppate idee riguardo al futuro del sistema elettrico nella provincia di Bolzano. Il punto di partenza consiste nel fatto che il mercato liberalizzato presenta molti attori (produttori, trader, GSE, TERNA, borsa elettrica, distributore,...) e l'energia deve passare attraverso molti passaggi che fanno aumentare i costi sostenuti dall'utente finale (da €6,3 si arriva a €10,4). Perciò questo sistema non sembra rappresentare la soluzione ottimale ed è stato proposto per il Sud-Tirolo una suddivisione della distribuzione tra 4 cooperative di grandi dimensioni: la cooperativa della Val Venosta, la cooperativa dell'Adige, la cooperativa dell'Isarco e la cooperativa di Pusteria/Rienza. Le cooperative e le altre aziende elettriche esistenti affiderebbero quindi la propria produzione a queste 4 cooperative (che gestirebbero solo il servizio di distribuzione). Affidando la produzione in questo modo rimarrebbero autoproduttori e ci sarebbe comunque la possibilità da parte della popolazione di essere soci delle 4 cooperative. Anche le SpA potrebbero in altre parole affidare la loro produzione alle quattro cooperative, invece di vendere al grossista. Le cooperative (come le altre aziende) darebbero in affitto gli impianti, mantenendone la proprietà.

2.2.3 Soci, "vantaggio cooperativo" e governance

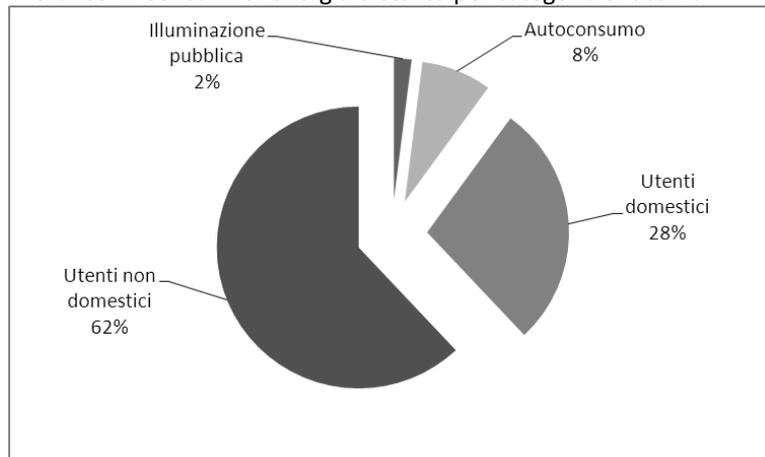
La cooperativa ha 1072 soci. Questi sono famiglie, artigiani, albergatori, agricoltori. Il mercato di maggior tutela è pari al 7%. Poi c'è il mercato libero. Ci sono poi dei clienti finali come ad esempio la Telecom che ha un contratto nazionale e compra l'energia da un grossista nazionale. Per quanto riguarda l'eolico la cooperativa è solo gestore. La cooperativa è autarchica: riesce a coprire tutto il fabbisogno energetico. Solo l'11% dei clienti non è socio. Il seguente grafico riporta la ripartizione del consumo di energia nella rete della cooperativa:

Grafico 6: consumo di energia per l'anno 2009



Nel grafico di seguito sono riportati i consumi per categoria di utenza. Il 2% riguarda l'illuminazione pubblica: anche il Comune è socio della cooperativa, per cui compra l'energia dalla cooperativa. Poi ci sono i domestici e non domestici o altri usi.

Grafico 7: Consumi di energia elettrica per categoria di utenza



Per quanto riguarda le tariffe, i non soci pagano mediamente €16,78, mentre i soci pagano €11,40. Per quanto riguarda il trasporto non viene effettuata nessuna distinzione tra soci e non soci. I costi di sistema, devono essere pagati solo nel caso in cui la cooperativa sia costretta a ritirare dal sistema nazionale (non devono essere pagati per la parte di produzione con la quale la cooperativa riesce a coprire il fabbisogno). Nei grafici seguenti sono riportati i costi dell'energia elettrica sostenuti dai soci e non soci (nel primo grafico scomposti nelle varie componenti e nel secondo per categorie di utenza):

Grafico 8: Tariffe energia elettrica per utenti soci e non soci scoposte nelle varie componenti tariffarie

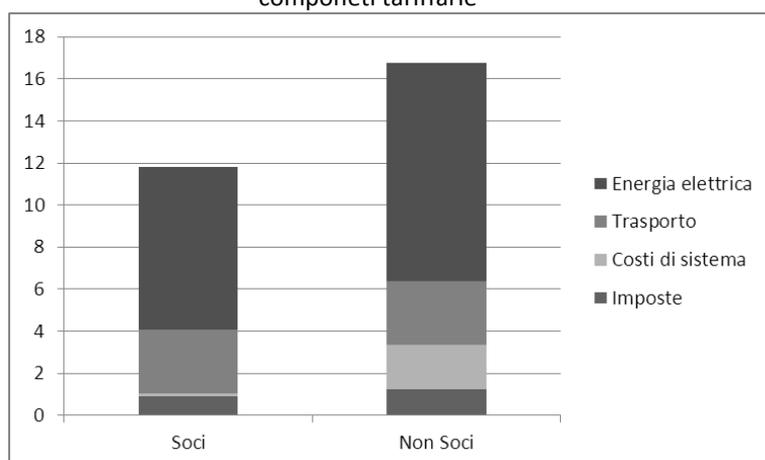
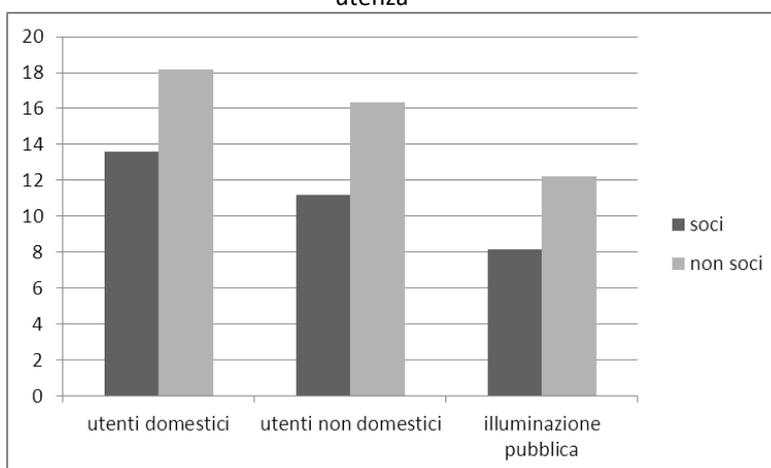


Grafico 9: Tariffe energia elettrica per utenti soci e non soci secondo le diverse tipologie di utenza



Nel complesso i soci per l'anno 2009 hanno ottenuto un risparmio totale sull'energia elettrica pari a €431.123,82.

Da quanto emerso dall'intervista, i vantaggi della gestione in forma cooperativa dell'energia elettrica risultano essere molteplici: nel contesto di mercati liberalizzati in cui spesso gli attori privati che vi entrano risultano incentrati su obiettivi di profitto, la forma cooperativa permette di mantenere il business focalizzato sull'utente anche grazie alla possibilità di partecipazione ed identificazione; inoltre importante risulta essere il rapporto con il territorio in quanto permette di mantenere l'eventuale ricchezza creata nel territorio stesso e di creare opportunità di lavoro. Per quanto riguarda questo ultimo aspetto è importante sottolineare che la cooperativa crea posti di lavoro in un settore che si sta sviluppando molto. Considerando tutte le cooperative si contano circa 100 posti di lavoro.

2.2.4 Aspetti critici e problematiche

Con la liberalizzazione la cooperativa si aspettava uno snellimento degli aspetti legati alla burocrazia. La regolamentazione effettuata dall'AEEG risulta essere pesante per realtà di piccole dimensioni come la

cooperativa: in precedenza veniva seguita da una sola risorsa, adesso sono necessarie altre due persone (la regolamentazione risulta essere particolarmente onerosa se confrontata con la gestione del teleriscaldamento). La normativa di settore è forse il più grande problema che la cooperativa deve affrontare in questo momento. Avendo la possibilità di confrontarla con quella di Austria, Germania e Svizzera, non è stato riscontrato lo stesso livello di complessità. In Alto-Adige è stato creato il Raiffeisen Energie Verband con lo scopo di offrire supporto alle cooperative esistenti. Inoltre la cooperativa si è lanciata sulle fonti rinnovabili, che è un settore abbastanza nuovo, in cui è difficile trovare personale preparato. È quindi auspicabile che su questo la Provincia inizi a creare opportunità di formazione.

2.3 Energia, ambiente e territorio: Energie- und Umweltbetrieb Moos Genossenschaft (E.U.M. Genossenschaft)⁷

2.3.1 Origini ed evoluzione di E.U.M. Genossenschaft

La cooperativa è stata fondata nel 2002 da 10 persone fisiche (tutti abitanti delle 5 frazioni che costituiscono il Comune di Moso, tra queste 10 era presente almeno una persona per ogni frazione) e da una persona giuridica (il Comune di Moso). Il motivo che ha portato alla costituzione della cooperativa era il prezzo elevato dell'energia elettrica. Il Comune di Moso aveva la rete elettrica, una centrale elettrica di piccole dimensioni e la concessione per la distribuzione. Un distributore pubblico non è però in grado di poter abbassare i prezzi, deve praticare i prezzi stabiliti dall'Autorità. La scelta della forma giuridica è ricaduta sulla cooperativa perché questa ha la facoltà di determinare i prezzi per l'erogazione del servizio. Il consiglio comunale ha allora deciso di cedere la rete e la concessione di distribuzione alla cooperativa: adesso la cooperativa è proprietaria della rete.

Non si sono riscontrate difficoltà nella realizzazione della cooperativa: gli abitanti del luogo erano consapevoli che lo scopo della costituzione della cooperativa era di ottenere energia elettrica a prezzi convenienti. Per reperire le risorse necessarie per la costruzione della centrale è stato fatto un leasing bancario. Non ci sono stati problemi per la concessione del leasing sia per il fatto che in questo progetto era coinvolto anche il Comune sia per il settore di attività in cui avrebbe operato la cooperativa stessa. La cooperativa è nata nel 2002. Nel 2005 ha ricevuto la concessione e nel maggio 2005 sono iniziati i lavori di costruzione. Appena entrata in produzione è iniziato l'ingresso dei soci/utenti. Dal punto di vista

⁷ Lo studio di caso si basa su intervista a Hubert Brunner (direttore).

burocratico ci sono voluti circa 18 mesi per realizzare tutti gli adempimenti necessari. Nel 2006 è stata creata la società consortile E-Werk Moos Konsortialgesellschaft i cui soci sono la cooperativa, SEL AG e il Comune di Moso. Le percentuali di partecipazione in questa società consortile sono le seguenti: EUM 53%, SEL AG 25% e il Comune di Moso 22%. Il consorzio è stato creato perché la centrale era di dimensioni troppo grandi per la sola cooperativa: avrebbe prodotto risultati economici troppo elevati che la cooperativa non avrebbe potuto utilizzare. Il Comune era interessato a una centrale di grandi dimensioni, in modo da poter utilizzare i risultati economici in modo tale da non dover richiedere risorse alla Provincia. Il Comune in seguito alla costruzione della centrale ha abbassato le tasse.

2.3.2 *Struttura della cooperativa*

La missione della cooperativa è sintetizzata nella ragione sociale: Energie Umwelt Moos Genossenschaft. Come riportato sul sito internet della cooperativa⁸, energia si riferisce all'approvvigionamento di energia elettrica in maniera autonoma e affidabile ma anche a condizioni economiche più favorevoli. Per quanto riguarda l'ambiente invece l'obiettivo è fornire energia elettrica attraverso l'utilizzo di fonti rinnovabili, l'eliminazione dei tralicci, la manutenzione di sentieri e delle aree verdi. Per quanto riguarda Moso si intende la rivalutazione della Val Passiria e la diminuzione dei costi legati al servizio elettrico. Le attività della cooperativa sono la produzione e la distribuzione di energia elettrica. Avrebbe voluto anche svolgere le attività di distribuzione di acqua e di allontanamento delle acque reflue, ma non è stato possibile. Per quanto riguarda la società consortile, SEL AG e il Comune di Moso vendono la loro percentuale di produzione ad un grossista. Della propria percentuale la cooperativa invece distribuisce ai propri clienti circa 6 milioni di kWh e la differenza viene venduta sul mercato. La produzione totale della centrale ammonta annualmente a circa 43 milioni kWh (che viene suddivisa proporzionalmente tra i soci del consorzio rispetto alle quote di partecipazione). Ogni socio in base alla propria percentuale di partecipazione contribuisce anche alle spese necessarie per la conduzione della centrale. La centrale idroelettrica ha una potenza di 6770 kW. La gestione della centrale viene portata avanti dalla cooperativa, il consorzio non ha una vera e propria struttura (non risulta avere risorse umane).

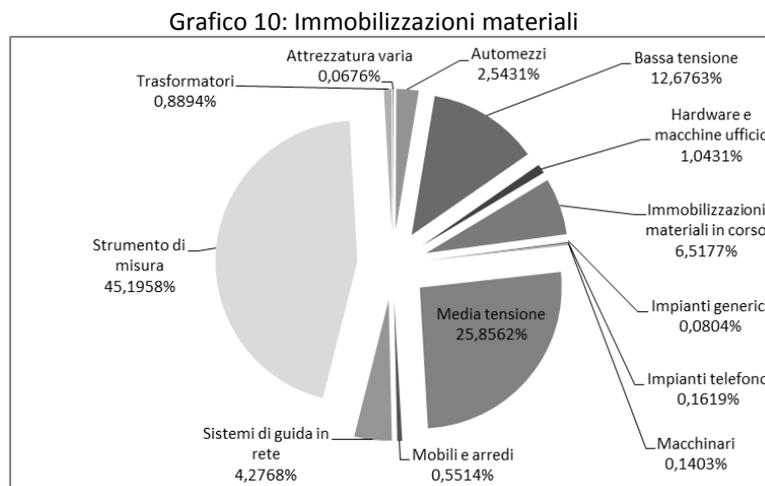
La cooperativa ha tre elettricisti che si occupano della centrale e della rete elettrica, oltre ad altre tre persone che si occupano della parte amministrativa. La cooperativa oltre all'eccedenza di energia elettrica, vende anche certificati verdi. Per la cooperativa il punto critico è come utilizzare le somme derivanti dalla vendita dell'eccedenza dell'energia

⁸ <http://www.eum-genmbh.com/>

elettrica e dei certificati verdi. Oggi sono principalmente utilizzate per assicurare condizioni economiche più favorevoli ai soci per la fruizione del servizio e per interventi sulle infrastrutture. Ad esempio, la cooperativa sta interrando la rete di distribuzione per garantire maggiore sicurezza, date anche le condizioni climatiche del luogo (presenza di neve durante il periodo invernale). La rete di distribuzione di proprietà della cooperativa è di circa 80 Km. Secondo la delibera 113/10 ARG/elt, la cooperativa di Moso rientra tra le cooperative "storiche". La cooperativa ha anche una partecipazione in E-Werk Rabenstein (una cooperativa "storica" senza rete e senza concessione che produce e distribuisce solo ai soci). E.U.M. si occupa della parte amministrativa anche per questo consorzio.

Durante l'ultima assemblea è stato discusso il progetto "Internet aus der Steckdose" (Internet dalla presa di corrente). La cooperativa ha appena cominciato questo servizio: al momento i soci che ne usufruiscono sono circa 50. Questo progetto è nato per risolvere i problemi di connessione riscontrati nel territorio del comune di Moso: molte persone non potevano usufruire di questo servizio dal momento che i principali provider non avevano interesse ad investire in questo territorio. Dopo aver testato l'efficacia di questo progetto, la cooperativa ha cominciato a fornire anche il servizio: quindi adesso è anche provider. Con € 18 al mese è possibile avere internet 24 ore su 24 e con questa cifra la cooperativa riesce a coprire i costi. Dal punto di vista tecnico per poter offrire il servizio internet tramite la presa di corrente elettrica, è necessario installare particolari apparecchiature nelle cabine dove arriva la connessione in media tensione. Il problema che si riscontra a Moso è che il numero di utenti collegati ad ogni cabina risulta essere basso, al contrario di quanto può accadere in un centro urbano. La cooperativa ha circa 30 cabine e in ogni cabina deve essere posto un apparecchio per poter fornire il servizio. I costi di questi apparecchi sono abbastanza consistenti e dipendono dalla distanza della cabina dalle abitazioni. Per poter installare questi apparecchi sono state utilizzate le riserve. La cooperativa ha iniziato da una frazione e successivamente si passerà alle altre.

Il grafico seguente riporta le immobilizzazioni materiali:



I “sistemi di guida in rete” servono al controllo di altre 10 aziende elettriche (che non sono cooperative) situate nella zona dove opera la cooperativa e riunite in un consorzio (ENERTRANS). La cooperativa con il proprio personale per queste 10 aziende si occupa sia della parte tecnica (attraverso i 3 elettricisti) sia della parte amministrativa (che comprende anche i rapporti con le istituzioni, la vendita dei certificati verdi,...). In questo modo è possibile contenere i costi: non è necessario che ogni centrale abbia il proprio personale.

Annualmente deve essere pagata la concessione per l'utilizzo delle acque alla Provincia: è una somma abbastanza elevata. Il Consorzio deve pagare circa €150.000: questa somma viene suddivisa tra i soci del consorzio in maniera proporzionale alla quota di partecipazione.

I ricavi sono circa € 2 milioni, la vendita ai clienti è invece di circa € 800.000. Gran parte delle entrate non derivano dalla vendita di energia elettrica ai soci, ma dalla vendita dell'energia prodotta in eccedenza rispetto alla domanda dei soci e dai certificati verdi.

2.3.3 Soci, “vantaggio cooperativo” e governance

Per quanto riguarda i soci, il principale vantaggio che traggono dalla cooperativa risulta essere il risparmio nella fornitura di energia elettrica (l'unico modo per poter redistribuire la ricchezza prodotta risulta essere quello di abbassare le tariffe o modernizzare gli impianti). La percentuale dei soci che partecipa alle assemblee è di circa il 30%. I soci si dichiarano molto soddisfatti delle tariffe. Ogni 2 mesi la cooperativa invia insieme alla bolletta *Mitgliederinfos*: si tratta di un breve resoconto delle novità della cooperativa. È un modo per tenere sempre aggiornati i soci. E forse è anche per questo che i soci non partecipano molto all'assemblea. Gli interessi che portano i soci in assemblea sono omogenei: il loro principale interesse è ottenere un servizio di qualità a tariffe contenute.

La cooperativa non ha soci sovventori. Il trasferimento delle quote non è legato a clausole particolari, come anche il recesso. Tutti i soci sono utenti, ma vi sono anche utenti non soci (circa il 6%). Ci sono circa 700 soci e 50 non soci. I non soci sono solo coloro che non possono esserlo (ad esempio Carabinieri, Telecom, ...).

Per quanto riguarda i criteri di determinazione delle tariffe, i primi due anni la cooperativa ha praticato uno sconto di circa il 30% sulla tariffa stabilita dall'Autorità. Successivamente è stato deciso di scomporre la tariffa in un canone fisso ed il prezzo dell'energia (che ammonta intorno ai 0,050 €/kWh permettendo di conseguire un risparmio di circa il 50% rispetto ai prezzi stabiliti dall'Autorità). I soci non pagano le componenti tariffarie.

2.3.4 Aspetti critici e problematiche

Le principali problematiche che si trova ad affrontare la cooperativa riguardano gli adempimenti richiesti da diversi enti ed istituzioni. Questo

risulta molto oneroso per un'impresa di piccole dimensioni: per adempiere a tutti gli obblighi si rendono necessarie almeno due persone all'interno dell'azienda che se ne occupino.

2.4 Cooperazione di quartiere: Centrale Termica Fossolo Società Cooperativa⁹

2.4.1 Origini ed evoluzione della Centrale Termica Fossolo Società Cooperativa

La Centrale Termica Fossolo Società Cooperativa fu costituita il 24 novembre 1967. L'art. 1 dello Statuto sociale riporta: "È costituita, con sede nel Comune di Bologna, una società cooperativa con la denominazione "Centrale Termica Fossolo Società Cooperativa" fra proprietari o titolari di altri diritti reali su immobili situati nel nucleo residenziale Fossolo in Bologna, sia persone fisiche che giuridiche, nonché fra assegnatari di alloggi delle cooperative a proprietà divisa e fra soci delle cooperative a proprietà indivisa nel medesimo nucleo residenziale". La cooperativa si trova nel quartiere Fossolo di Bologna che è costituito da un comprensorio di edilizia pubblica costruito intorno ai primi anni Sessanta. Il quartiere era già stato progettato nel 1961 con un'unica centrale di produzione termica per il servizio di riscaldamento e una rete di teleriscaldamento urbano. Contestualmente alla costruzione degli edifici, venivano anche realizzate le infrastrutture necessarie per la fornitura del servizio in ottemperanza al piano urbanistico approvato dal Consiglio Comunale di Bologna il 17.3.1966. L'operazione è stata completata tra il 1986 e il 1987. La cooperativa è nata come consorzio tra i costruttori (la maggior parte dei quali erano cooperative) che hanno realizzato i fabbricati. Una volta che la centrale termica è stata terminata, i costruttori hanno venduto o assegnato le abitazioni ed è stata fondata la cooperativa. Sono però rimaste socie due cooperative: Cooperativa Risanamento (è una cooperativa a proprietà indivisa, quindi le abitazioni non vengono mai vendute, ma esclusivamente assegnate in godimento ai soci) e la cooperativa Murri (cooperativa di abitazione che ha mantenuto alcuni immobili). La cooperativa Risanamento è tra i soci fondatori della cooperativa. Per gestire il servizio di teleriscaldamento avrebbe potuto essere scelta anche la soluzione di realizzare un supercondominio (in altre parole più condomini che hanno servizi in comune). È stato però deciso di intraprendere la strada della cooperativa perché permette di affidare la gestione direttamente ai soci.

All'inizio la centrale termica era ad acqua surriscaldata (per acqua surriscaldata si intende acqua con una temperatura superiore a 100°, la

⁹ Lo studio di caso si basa su intervista a Renato Ferretti

cooperativa utilizzava acqua a 120°). Ma maggiore è la differenza tra la temperatura esterna e quella delle tubazioni, maggiori sono le dispersioni. Sono state perciò effettuate delle modifiche alle sottocentrali per poter fornire alle abitazioni lo stesso calore che si otteneva con l'acqua a 120° utilizzando acqua a 90° e riducendo così le dispersioni.

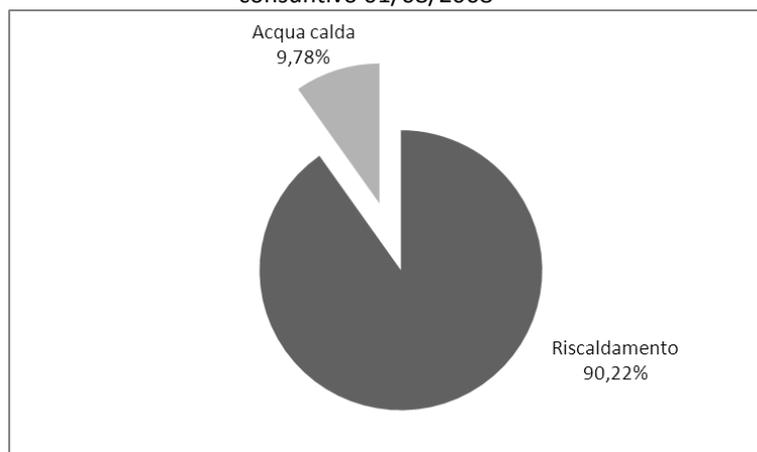
Con l'assemblea del primo marzo 2009 sono state deliberate sia la realizzazione dell'impianto di cogenerazione sia l'installazione dei contatori di calore nelle sottocentrali. La decisione di realizzare un impianto di cogenerazione è derivata dalle indicazioni fornite da uno studio realizzato dall'ENEA e da uno studio del DIENCA. I lavori per la realizzazione dell'impianto di cogenerazione sono iniziati a maggio 2009 e sono terminati a novembre 2009. L'impianto è stato messo in funzione nel mese di dicembre 2009. L'inaugurazione dell'impianto di cogenerazione è avvenuta il 21 maggio 2010.

La centrale di cogenerazione è stata realizzata tramite una ESCO (Energy Service Company): il costruttore finanzia e costruisce l'impianto e successivamente gestisce la produzioni del calore. In altre parole la ESCO gestisce tutti gli impianti e vende il calore alla cooperativa. Il fatto di ricorrere ad una ESCO ha permesso di avere l'impianto senza nessun esborso iniziale e di poterlo ripagare in sette anni nella tariffa del calore (infatti nella tariffa è compreso un importo che permette di recuperare l'investimento che è stato realizzato). Ci sono però anche altri motivi che hanno portato a ricorrere ad una ESCO. La cooperativa aveva ottenuto anche il finanziamento da una banca, ma non è stata intrapresa questa strada perché la cooperativa avrebbe dovuto accendere un mutuo, il che era rischioso, perché all'inizio ci sono stati problemi con le persone che abitano vicino alla centrale per le eventuali conseguenze negative derivanti dalla realizzazione dell'impianto di cogenerazione (inquinamento, rumore, ...).

2.4.2 Struttura della cooperativa

L'art. 3 dello Statuto riporta: "Lo scopo che la Cooperativa e quindi i Soci operatori, in quanto utenti di servizi, intendono perseguire attraverso lo scambio mutualistico è quello di ottenere la fornitura del riscaldamento e dell'acqua calda sanitaria per il nucleo residenziale Fossolo come a suo tempo definito dal piano urbanistico particolareggiato approvato dal Consiglio Comunale di Bologna il 17.3.1966 n.6 o.d.g. e dal Ministero dei Lavori Pubblici con decreto in data 11.4.1967 n.114." Quindi l'attività svolta dalla cooperativa è la fornitura di riscaldamento e acqua calda ad uso sanitario. Il seguente grafico riporta la ripartizione in percentuale dei ricavi per i servizi resi per l'esercizio 2008/2009:

Grafico 11: Ripartizione dei ricavi per servizi resi per l'esercizio 2008/2009 (Fonte: bilancio consuntivo 01/08/2008)



La cooperativa può svolgere la propria attività anche con non soci. La cooperativa attualmente conta 1461 soci e 1544 utenti. L'art. 3 dello Statuto Sociale riporta: "La Centrale Termica si compone dell'immobile adibito a centrale termica, degli impianti in esso contenuti, della rete di condotte interrate per la distribuzione del fluido scaldante, degli immobili delle sottostazioni di scambio, degli impianti ivi contenuti; il tutto necessario per la fornitura del riscaldamento e dell'acqua calda. La Cooperativa ha la proprietà esclusiva dell'immobile della centrale termica, degli impianti e di tutto quanto sopra precisato, mentre per gli immobili delle sottostazioni esterne ai fabbricati può avere la proprietà o la servitù perpetua; per quelli delle sottostazioni interne ai fabbricati ha esclusivamente la servitù perpetua. Per i terreni nei quali sono alloggiare le condotte per la distribuzione del calore e dell'acqua calda, sarà concessa dai proprietari la servitù per le riparazioni necessarie". La centrale è composta da 5 caldaie ed un cogeneratore. Questo ultimo è composto dalle seguenti componenti principali: modulo di cogeneratore e sistema di abbattimento Nox (dimensionato per raggiungere un livello di abbattimento inferiore a 50mg/Nm³). Il modulo di cogeneratore ha le seguenti caratteristiche:

Tabella 3: Caratteristiche modulo cogeneratore

Caratteristiche modulo cogeneratore	
Motore endotermico a ciclo otto EG2400	
Modello ecoGEN EG2400 J 616 GS-E 12	
Potenza elettrica	2.426 kW
Potenza termica recuperabile	2.572 kW
Potenza introdotta	5.790 kW
Consumo metano	609 Nm ³ /h
Consumo olio	0,75 kg/h
Rendimento elettrico	42,00%
Rendimento termico	44,40%
Temperatura mandata acqua	90°C
Temperatura ritorno acqua	70°C
Portata nominale	110,4 m ³ /h
Emissioni Nox	<250 mg/Nm ³
Emissioni CO	<300 mg/Nm ³
Lunghezza	8.300 mm
Larghezza	2.200 mm
Altezza	2.800 mm
Peso in esercizio	24.800 kg

La potenza complessiva della centrale è di 24.520 kW. Il consumo di metano in un anno è di circa 3.400.000 mc (questa è la stima per l'esercizio 2009/2010). Il calore prodotto ammonta a circa 23.842.500 Mcal (27.723.837,21 kWh). L'impianto di cogenerazione produce 2.400.000 kWh di energia elettrica. La cooperativa ne utilizza circa 800.000 kWh. I kWh non utilizzati vengono acquistati dal GSE pagando una tariffa prevista per legge. La centrale è composta da 19 sottocentrali di scambio (erano 20, ma due sono state accorpate) e circa 10Km di tubature. Per riuscire a garantire migliori prestazioni le sottocentrali di scambio sono suddivise in due parti: una per l'acqua calda ed una per il riscaldamento. In un anno la centrale distribuisce circa 44.000 mc di acqua calda sanitaria. I tipi di scambio sono stati migliorati e questo ha permesso di poter abbassare le temperature, portando ad un notevole risparmio energetico. La seguente tabella riporta l'andamento del consumo di combustibile. Si registra un andamento decrescente dovuto agli interventi effettuati negli impianti della centrale termica, nella rete di distribuzione e nelle sottocentrali di scambio:

Tabella 4: Andamento del consumo di metano per anno termico (Fonte: Bilancio consuntivo 01/08/2008-30/09/2009)

Anno termico	Giorni di riscaldamento	Gradi-giorno per ogni anno termico	Consumo annuale gas metano e calore per riscaldamento (mc)	Consumo gas metano per ogni grado-giorno (mc)	Variazioni % riferite al precedente anno termico	Variazioni % riferite all'anno 2002/2003
2002/03	204	2.440,72	2.934.647	1.202,37		
2003/04	203	2.592,20	3.093.864	1.193,53	-0,73	-0,73
2004/05	197	2.318,66	2.880.528	1.242,32	4,09	3,32
2005/06	207	2.504,99	2.871.383	1.146,27	-7,73	-4,46
2006/07	184	1.987,77	2.205.617	1.109,59	-3,20	-7,72
2007/08	195	2.323,08	2.540.938	1.093,78	-1,42	-9,03
2008/09	206	2.343,90	2.536.643	1.082,23	-1,09	-9,99

Per quanto riguarda le risorse umane impiegate, la cooperativa ha solamente una dipendente part-time. La gestione (conduzione e manutenzione) della centrale termica è affidata ad un'impresa artigiana composta da quattro persone. La gestione dell'impianto è affidata tramite contratto di appalto. Per tutte le esigenze che eccedono l'ordinaria amministrazione la cooperativa si rivolge a consulenti esterni in modo da essere sempre aggiornata sulla normativa in continua evoluzione. La cooperativa è socia della Federazione Italiana per l'uso Razionale dell'Energia (<http://www.fire-italia.it/>).

Per quanto riguarda la logica della determinazione delle tariffe, per i soci la tariffa corrisponde al costo per la produzione del servizio stesso. Il costo per metro cubo riscaldato per l'esercizio 2008/2009 è stato pari a €4,29771 (mentre per gli utenti non soci è pari a €4,39771: la somma aggiuntiva che deve essere pagata dagli utenti non soci viene decisa di anno in anno dal Consiglio di Amministrazione). Il costo viene determinato facendo il rapporto tra il costo di produzione e i metri cubi riscaldati. Vengono fatte 5 fatture di acconto ed una a saldo. Il pagamento delle fatture generalmente avviene in modo regolare. Dall'esercizio 2009/2010 la tariffa applicata è quella negoziata con la ESCO. Questa costituisce comunque un risparmio rispetto ai precedenti esercizi. Secondo il progettista dell'impianto il risparmio si aggira intorno al 13%. Il 10% deriva dalla defiscalizzazione del gas metano utilizzato dalla centrale di cogenerazione. Oltre a questo è possibile ottenere anche un ulteriore risparmio che deriva dal fatto che la quantità di gas metano utilizzata è inferiore. Il risparmio che si ottiene grazie all'impianto di cogenerazione è di circa €200/300 annui per ogni unità immobiliare, che aumenteranno a €400/500 terminato il periodo di ammortamento di 7 anni. La tabella seguente riassume i costi totali prima e dopo l'installazione dell'impianto di cogenerazione e il conseguente risparmio:

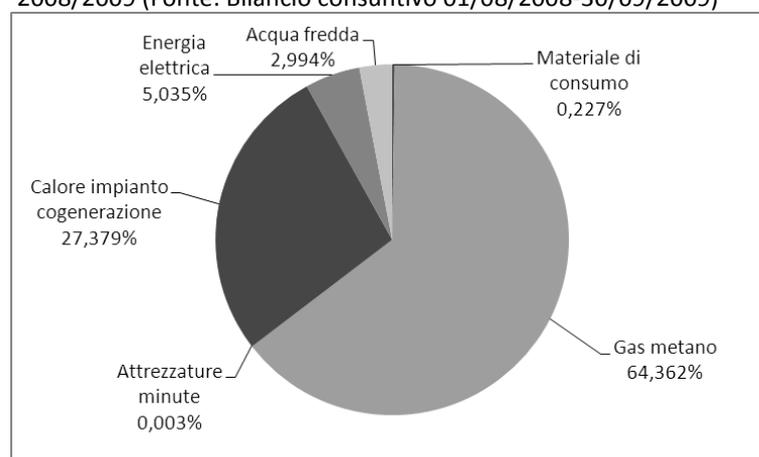
Tabella 5: Costi totali prima e dopo l'installazione dell'impianto di cogenerazione e il conseguente risparmio

Costi prima dell'intervento cogenerativo (€/anno)	
Costo energia termica	2.200.000
Costo energia elettrica	140.000
Totale costi annui	2.340.000
Costi dopo l'intervento cogenerativo (€/anno)	
Totale costi annui	1.450.000
Risparmio netto (€/anno)	890.000

Per gli investimenti da realizzare vengono effettuate delle gare di appalto e poi vengono portati in ammortamento secondo i coefficienti di legge. Attraverso la stesura del bilancio preventivo si riesce a garantire la copertura di tutti gli interventi. Un intervento in programma è l'installazione dei conta-calorie nelle sottocentrali per misurare i consumi in modo preciso. Questo permette di individuare le dispersioni dei fabbricati e poter poi fatturare in base all'effettivo utilizzo del calore e non in base ai metri quadrati. Il costo di questo intervento si aggira intorno ai €160.000.

Nel grafico seguente è riportata la ripartizione in percentuale dei costi di produzione per materie prime sussidiarie e di consumo (che rappresentano le principali voci della produzione costituendo il 77,59% dei costi della produzione seguiti dai costi per servizi che rappresentano il 16,72%):

Grafico 12: Ripartizione percentuale dei costi di produzione relativa all'esercizio 2008/2009 (Fonte: Bilancio consuntivo 01/08/2008-30/09/2009)



2.4.3 Soci, "vantaggio cooperativo" e governance

L'art. 5 dello Statuto Sociale stabilisce: "Sono ammessi a Soci della Cooperativa tutti i proprietari o titolari di diritti reali di immobili allacciati alla Centrale Termica, situati nel nucleo residenziale Fossolo in Bologna, sia persone fisiche che giuridiche, nonché gli assegnatari di alloggi delle cooperative a proprietà indivisa ed i soci delle cooperative a proprietà indivisa, del medesimo nucleo residenziale; le cooperative a proprietà divisa e le cooperative a proprietà indivisa possono partecipare sia in

proprio, sia in rappresentanza di tutti o parte dei propri soci. In caso di cointestazione della proprietà dei diritti reali sugli immobili, sarà socio della Cooperativa un solo cointestatario che rappresenterà gli altri”.

Il numero dei soci si mantiene abbastanza costante nel tempo. Nel caso in cui vi sia una cessione dell'immobile a vario titolo (per successione, vendita,...) generalmente chi subentra diventa socio della cooperativa. La maggioranza dei soci sono persone fisiche. Vi sono però anche un asilo comunale, alcuni ambulatori medici, delle palestre, una attività sociale. Il totale di queste attività corrisponde a circa 30/40 immobili (su un totale di circa 1500). La cooperativa per l'esercizio chiuso al 30/09/2009 risulta essere a mutualità prevalente. Infatti, la percentuale dei ricavi derivanti dall'attività nei confronti dei soci era pari al 95,03% per quanto riguarda il riscaldamento (per effettuare il calcolo sono stati presi in considerazione i metri cubi riscaldati, suddividendo questi ultimi in metri cubi di unità immobiliari appartenenti a soci e metri cubi di unità immobiliari appartenenti ad utenti non soci) ed al 93,54% per quanto riguarda la fornitura di acqua calda. Quindi il 94,88% dei servizi è stato prestato a favore dei soci.

La percentuale dei soci che partecipa alle assemblee non è molto elevata. Generalmente partecipano intorno ai 150/200 soci, nonostante la cooperativa cerchi di far intervenire il maggior numero possibile di soci. La tariffa pagata dai soci corrisponde ai costi necessari per poter offrire il servizio, mentre i non soci devono pagare un sovrappiù. La cooperativa non distribuisce ristorni, dal momento che chiude in pareggio.

La cooperativa ha 19 sottocentrali di scambio. Ogni sottocentrale nomina un rappresentante che entra nel Consiglio di Amministrazione dove viene decisa la gestione della cooperativa. Il Consiglio di Amministrazione resta in carica da uno a tre esercizi. Per ogni intervento deve essere effettuata una relazione da parte di un tecnico che stabilisce se l'intervento è necessario. Successivamente viene richiesto più di un preventivo. La gestione della cooperativa è sempre stata lineare grazie ad un gruppo di lavoro abbastanza affiatato. Un altro fattore importante è il modello di cui si è dotata la cooperativa per incassare le fatture: la cooperativa emette la fattura al condominio a cui fornisce i servizi e sono gli amministratori del condominio a raccogliere le somme dovute. In questo modo viene garantita una certa puntualità nei pagamenti che ha permesso nel tempo alla cooperativa di onorare sempre gli impegni presi e di conseguenza di ottenere fiducia da parte degli attori economici con i quali si trova ad interagire.

2.4.4 Aspetti critici e problematiche

Il punto debole della cooperativa è la lentezza nel prendere decisioni (anche decisioni di tipo operativo). Questo deriva dal fatto che la cooperativa deve ascoltare il parere di tutti, il che crea problemi dal momento che la maggior parte degli interventi devono essere realizzati durante il periodo estivo.

Per quanto riguarda i costi, la cooperativa è soggetta al rischio

dell'aumento dei costi legato all'andamento del prezzo dei combustibili. Ad esempio nell'esercizio 2008/2009 è stato registrato un aumento della spesa per il riscaldamento pari al 16,58% derivante dall'aumento della tariffa del gas metano pari al 16,94%.

2.5 Gruppo d'acquisto customer oriented: Power Energia Società Cooperativa¹⁰

2.5.1 Orgini ed evoluzione di Power Energia Società Cooperativa

Power Energia è nata nel dicembre 2006 da un'idea di Confcooperative ed è diventata operativa nell'estate 2007 (all'inizio a livello regionale, ma successivamente a livello nazionale). La motivazione che sta dietro a Power Energia è l'esigenza da parte delle cooperative di migliorare la spesa energetica. Sotto questo punto di vista l'interesse era rivolto sia alle fonti rinnovabili sia alla fornitura/approvvigionamento. Per quanto riguarda il primo aspetto è stato realizzato un progetto riguardo ai servizi energetici, mentre riguardo al secondo è stata creata Power Energia. È stato scelto volutamente il modello della cooperativa di utenza perché si tratta di un servizio che viene offerto agli associati di Confcooperative. La cooperativa è partita dagli associati, ma oggi si rivolge a tutte le partite IVA che operano sul mercato e le utenze che hanno la tipologia di fornitura non come utenza domestica (ad esempio al momento non può fornire quelle aziende agricole che hanno la fornitura come utenti domestici). Sarebbe stato possibile utilizzare il modello del consorzio collettivo di acquisto, ma al momento della creazione della cooperativa è stato considerato una forma ormai superata e c'era l'interesse ad aggregare con la cooperazione e introdurre in questo settore un modello che non era presente. La cooperativa è partita con le risorse messe a disposizione da Confcooperative Emilia-Romagna, ma oggi, dal momento che è a livello nazionale, è intervenuto il fondo per lo sviluppo della cooperazione (Fondosviluppo). Attraverso questo è stato possibile raddoppiare il capitale investito.

2.5.2 Struttura della cooperativa

L'attività svolta dalla cooperativa è la vendita dell'energia elettrica. Il progetto sviluppato dall'iniziativa di Confcooperative per quanto riguarda l'energia corre su due binari: approvvigionamento e produzione tramite rinnovabili. Il progetto Power ESCO e Power Energia sono partiti insieme perché le cooperative iniziavano a porre richieste in questo settore. Nel momento in cui è partito il progetto è stato deciso di coprire sia le esigenze

¹⁰ Lo studio di caso si basa su intervista effettuata a Cristian Golinelli (presidente).

legate alle energie rinnovabili sia quelle legate all'approvvigionamento di energia. È stata però anche fatta la scelta di mantenere i due ambiti di attività separati. Questo perché l'approvvigionamento per poter raggiungere la massa critica deve essere realizzato a livello nazionale, mentre per le fonti rinnovabili sono sostenibili progetti locali (in questo caso emiliano-romagnoli, ma ormai la cooperativa fa da riferimento anche per altre realtà in altre regioni italiane). Molte cooperative sono state aggregate in Emilia Romagna nella ESCO Power. Tramite questa e i suoi soci viene fornita consulenza e vengono realizzati impianti nel campo delle energie rinnovabili. Power ESCO è uno dei principali soci in termini di capitale di Power Energia. C'è quindi un rapporto molto stretto tramite cui vengono sviluppati servizi legati alla consulenza e all'impiantistica, non solo per i soci.

Dal punto di vista organizzativo, la cooperativa è partita appoggiandosi al Consorzio Romagna Energia, che è socio di Power Energia e partner tecnico. Il Consorzio nacque nel 2000 sulla spinta della legge Bersani aggregando le grandi cooperative e le grandi aziende industriali caratterizzate da elevati consumi. È legato sia a Confcooperative sia a Confindustria. Ha aiutato Power Energia nella fase di start-up e oggi supporta la cooperativa soprattutto nella fase di acquisizione dell'energia elettrica sulla borsa elettrica e sul mercato estero. Con il Consorzio Romagna Energia la cooperativa ha un contratto di servizio. Gradualmente però Power Energia sta sviluppando una propria organizzazione: ha una risorsa umana interna e sta sviluppando il servizio di fatturazione in modo autonomo (anche se, al momento dell'intervista, della fatturazione se ne occupa ancora il Consorzio Romagna Energia). Ad esempio i passaggi dei soci da un altro fornitore o grossista sono seguiti per la maggior parte all'interno della cooperativa.

Il fatto di appoggiarsi al Consorzio Romagna Energia ha permesso a Power Energia di poter sfruttare l'esperienza che il consorzio ha accumulato nei suoi anni di attività e di non dover così affrontare particolari difficoltà già a partire dalla fase di realizzazione. Il Consorzio Romagna Energia si è occupato di tutto quello che riguardava i complessi adempimenti normativi: ad esempio ha seguito l'accreditamento come grossista (proprio grazie al Consorzio Romagna Energia è stato possibile realizzarlo in tempi brevi). Inoltre cura le acquisizioni, tutti i rapporti con le istituzioni, tutti gli adempimenti, la raccolta dati. Ad oggi la cooperativa ha arricchito i propri servizi offrendo on-line l'accesso sia alle fatture sia alle curve di carico (quindi i consumi del socio). Questo è stato realizzato nell'ottica di migliorare i rapporti con i soci. La cooperativa conta circa 100 soci, ma i siti serviti sono circa 350. Le aziende aderenti alla cooperativa sono soprattutto medio-piccole (le cooperative di maggiori dimensioni erano già servite dal Consorzio Romagna Energia). I kWh forniti sono circa 33 milioni (come valutazione previsionale), ma sono in crescita: anche al momento della realizzazione dello studio di caso sono stati sottoscritti nuovi contratti. La cooperativa potrebbe arrivare presto a 40 milioni kWh. In questi pochi anni di vita della cooperativa si è registrato un trend di

crescita continua.

La determinazione delle tariffe è legata all'andamento del mercato: si tratta di un mercato difficile. Power Energia ha un osservatorio interno sui prezzi: attraverso questo è stato rilevato che negli anni in media la tariffa praticata da Power Energia è stata la migliore (anche se non è stato così per ogni singolo anno).

Altro aspetto su cui punta la cooperativa è la qualità del servizio: affiancamento pre e post-contrattuale del socio; precisione e trasparenza per quanto riguarda le fatture; fatturazione non in acconto, ma in base a dati reali; grande attenzione al rapporto con il socio (il fatto di essere cooperativa di utenza è legato all'importanza che viene attribuita al socio: in alcuni casi è stato sconsigliato di entrare in Power Energia perché per quel determinato socio in quel determinato anno le condizioni offerte non sarebbero state le migliori); contratto annuale con la possibilità di recedere facilmente. Non si sono però registrate percentuali di recesso significative. La cooperativa ha verificato che la soddisfazione del socio è legata sia alle tariffe che alla qualità del servizio.

Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto rilevante è la capacità di risolvere immediatamente gli eventuali problemi senza far passare l'utente attraverso call center. Questo viene realizzato adesso tramite il collaboratore dipendente e in precedenza tramite il Consorzio Romagna Energia.

La cooperativa oltre ad avere un servizio interno per realizzare l'analisi dei prezzi dei concorrenti, ha anche un servizio di analisi delle fatture. Diversi soggetti chiedono consulenza sulle fatture: diverse sono le cooperative fornite da altri con le quali la cooperativa ha avviato un dialogo sull'analisi delle fatture con lo scopo poi di offrire i propri servizi. Il modello di fattura di Power Energia è apprezzato per la leggibilità. Questo aspetto è apprezzato soprattutto nelle aziende medio-piccole, non tanto nelle grandi aziende che a causa dei costi molto elevati che devono sostenere per l'energia, generalmente sono già organizzate internamente per questo servizio. Anche questo aspetto rientra nella logica della qualità del servizio.

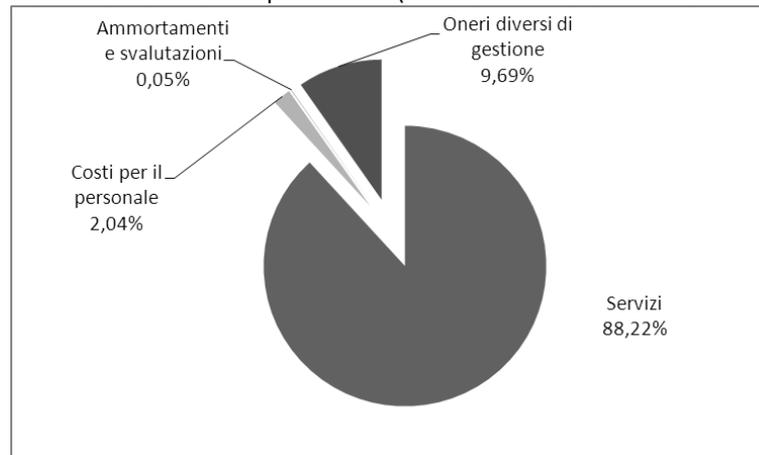
Altro elemento da sottolineare è che non si riscontrano sostanziali differenze tra gli scaglioni di consumo della tariffa perché in una cooperativa di utenza si ritrova anche un aspetto di solidarietà tra i soci. Power Energia deve coprire i costi e non deve generare utili. Per la determinazione delle tariffe la cooperativa effettua una stima prudenziale. Il prezzo così determinato può però variare dal momento che la cooperativa acquista più volte nell'arco dell'anno: fino ad oggi è sempre variato in meglio (cioè è sempre diminuito rispetto alla previsione). Nella tariffa vengono inclusi anche i costi di gestione.

Le regioni coperte da Power Energia sono (nel senso che sono stati già attivati i soci): Emilia-Romagna, Toscana, Umbria, Lombardia, Piemonte, Friuli-Venezia Giulia (da inizio anno). A breve entreranno anche altre regioni, anche se al momento dell'intervista manca il Sud. Power Energia viene promossa tramite Confcooperative sia a livello centrale sia

provinciale. Inoltre sono stati attivati dei contratti di procacciamento con alcune figure commerciali in Emilia-Romagna, Toscana, Lombardia e Umbria. Questi agenti si affiancano alle Confcooperative provinciali. L'organizzazione a livello provinciale è sempre il perno del progetto. In altre parole Power Energia è lo strumento tecnico, mentre lo strumento politico-promozionale è l'organizzazione e poi in alcune realtà ci sono anche le figure commerciali.

La cooperativa non riscontra problemi per quanto riguarda il recupero crediti, dal momento che attraverso Confcooperative conosce già le cooperative a cui si rivolge. Power Energia effettua una copertura assicurativa del credito e non chiede al socio nessun tipo di fideiussione. La possibilità di mancato pagamento delle fatture è uno dei motivi per cui la cooperativa adesso non si rivolge anche al mercato degli utenti domestici (il recupero crediti nel domestico è molto più delicato), insieme a quello del call-center obbligatorio previsto dalla normativa, che comporta risorse da investire non indifferenti. I costi principali che la cooperativa deve sostenere sono i seguenti: acquisizione energia, servizi prestati dal Consorzio Romagna Energia, personale. Il grafico seguente riporta la struttura dei costi di produzione in percentuale:

Grafico 13: Struttura dei costi della produzione (Fonte: bilancio di esercizio al 31.12.2008)



Le prospettive future riguardano sia lo sviluppo territoriale e sia la crescita in termini di kWh forniti. Molti progetti sono sul fronte ESCO. La cooperativa vorrebbe provare anche ad espandersi nel settore del gas, ma non è facile entrare su questo mercato. Altro mercato in cui la cooperativa vorrebbe provare ad espandersi è quello dei clienti domestici, ma prima di poter realizzare questo è necessario un ulteriore processo di crescita.

2.5.3 Soci, "vantaggio cooperativo" e governance

La cooperativa ha circa 100 soci e tutti gli utenti della cooperativa sono soci. Per quanto riguarda il numero di soci si registra un trend di aumento. I soci sono tutte partite IVA sul mercato business. In questa prima fase la partecipazione dei soci alla gestione è un po' scarsa. Molto probabilmente è legato ad una difficoltà di comunicazione: la cooperativa si trova ancora in

una fase di avvio per cui, per il momento, questo aspetto non è stato messo a punto. Power Energia si sta concentrando sulla gestione del servizio dal punto di vista qualitativo. Il contatto con il socio è comunque garantito quotidianamente attraverso le organizzazioni provinciali. Probabilmente la principale causa della scarsa partecipazione dei soci deve essere ricercata nel fatto che spesso richiede uno spostamento di diversi chilometri che non sempre risulta possibile. Quando i numeri lo richiederanno saranno istituiti comitati soci delle diverse zone. In futuro sarà inevitabile procedere con assemblee separate. Power Energia prevede anche lo strumento del ristorno, ma al momento non è possibile applicarlo perché l'azienda è in una fase di start-up.

Da quanto emerso nell'intervista, la principale differenza tra la cooperativa di utenza e un altro tipo di gestione è che la prima non ha scopo di lucro: il vantaggio che resta in cooperativa viene ritrasferito ai soci e nel caso in cui si possano praticare condizioni tariffarie migliori ai soci lo si cerca di realizzare immediatamente. Il risparmio che è possibile realizzare si aggira tra il 5% e il 15% (questo dipende molto dal fatto che il socio si trovi già sul mercato libero o sul vecchio mercato vincolato).

2.5.4 Aspetti critici e problematiche

Oggi il punto debole di Power Energia è sicuramente che il volume fornito è ancora troppo basso. Questo è legato al fatto che la maggior parte delle imprese servite sono medio-piccole. Altro punto debole è il livello promozionale del progetto e più precisamente la lentezza nella promozione. Questo è dovuto sia al fatto di appoggiarsi a Confcooperative sia al fatto di rivolgersi a cooperative. Confcooperative ha tempi decisionali non immediati derivanti dal fatto che si deve occupare di innumerevoli aspetti, mentre la lentezza delle cooperative deriva dai meccanismi democratici legati alla peculiare forma giuridica.

Si tratta comunque di problematiche non eccessivamente rilevanti, presenti e valutate fin dal momento della creazione. La difficoltà che incontra la cooperativa riguarda la liquidità: deve pagare in anticipo le tasse rispetto al momento in cui vengono incassate dal socio. Questo crea un problema di liquidità che è stato affrontato con strumenti idonei. La cooperativa è in linea con le difficoltà normali che deve affrontare qualsiasi azienda, non ci sono aspetti peculiari. Il fatto di aver avuto il Consorzio Romagna Energia come partner che ha creduto nel progetto è stato fondamentale. In seguito alla liberalizzazione sono nati molti consorzi collettivi di acquisto che effettuano solamente la trattativa sul prezzo, ma non devono occuparsi di una serie di aspetti come ad esempio la fatturazione. La scommessa di Power è proprio sul modello cooperativo che non risulta essere molto diffuso in questo complesso settore. .

2.6 Tradizione, diversificazione e grandi dimensioni: Azienda Energia e Gas Soc. Coop.-Ivrea (TO)¹¹

2.6.1 Origini ed evoluzione di AEG Soc. Coop.

La storia della cooperativa è legata a quella dell'illuminazione ad Ivrea. Il gas illuminante arrivò ad Ivrea solo nel 1871 quando il Comune stipulò una convenzione per l'illuminazione pubblica con Domenico Pistonato. L'Officina del gas venne realizzata in una zona periferica vicino alla ferrovia sia per permettere un eventuale successivo ampliamento sia per facilitare gli approvvigionamenti. Nel 1890, però, Pistonato comunicò la volontà di recedere a partire dall'anno seguente. Seguì un periodo di incertezza in cui nessun privato rilevò la concessione e per questo motivo fu lo stesso sindaco a sollecitare la costituzione di una società tra consumatori.

Nel 1893 venne istituita una commissione composta da nove persone incaricata di trovare gli azionisti per costituire la società, ma questo tentativo fallì. Perciò venne indetto un nuovo appalto che venne aggiudicato a Fortunato Debernardi fino al dicembre 1905. Dopo pochi anni Debernardi propose al Comune un prolungamento della concessione, ma questo prolungamento venne negato (anche in seguito ad articoli sull'illuminazione elettrica pubblicati dall'ing. Olivetti). Verso la fine dell'anno 1900 vennero proposti al Comune tre progetti per concorrere alla concessione: tra questi vi era anche quello dell'ing. Stierlin che venne fatto proprio dalla cooperativa fondata pochi mesi dopo. Il Consiglio Comunale respinse tutte e tre le richieste e trasferì la questione al prefetto che autorizzò il progetto della cooperativa. Il 2 febbraio 1901 ad Ivrea venne costituita la "Società cooperativa di consumo per la distribuzione di luce elettrica e di forza motrice" (la ragione sociale viene però modificata più volte durante la vita della cooperativa). Lo Statuto della cooperativa era composto da 31 articoli. L'art.2 stabiliva che "Scopo della società è di provvedere al prezzo di costo la luce elettrica ai suoi componenti e di rimettere ai soci esercenti piccole industrie l'energia elettrica disponibile nel tempo decorrente da mezz'ora dopo il levar del sole fino alla mezz'ora dopo il tramonto. L'illuminazione elettrica potrà pure essere provveduta ad enti od uffici pubblici a prezzi da convenirsi". Il capitale sociale fu fissato a 80.000 lire ed ogni socio poteva disporre di un solo voto indipendentemente dal numero di titoli posseduti. Lo Statuto stabiliva la durata pari a 20 anni.

Il primo presidente della cooperativa fu Stefano Ravera. Nell'agosto del

¹¹ Lo studio di caso si basa su: l'intervista effettuata ad Ivan Pescarin (presidente), dati di bilancio, *Il gas ad Ivrea* di Passera (pubblicazione realizzata da AEG società cooperativa, per quanto riguarda le notizie di tipo storico), "AEG Società Cooperativa- Verso il bilancio sociale", "AEG Insieme".

1901 il capitale sociale venne sottoscritto da 104 soci. Tra il 1901 e il 1902 vennero concluse le trattative sia con la società Oerlikon per quanto riguarda impianto, cabine e linee sia con la società Elettrochimica di Pont St. Martin per la fornitura dell'energia elettrica. La cooperativa iniziò però la distribuzione dell'energia elettrica solamente nel 1903 a causa di controversie sorte con l'azienda esercente l'Officina Gas. La cooperativa riuscì a sopravvivere grazie alla creazione da parte di amministratori e sindaci di un fondo provvisorio.

Nel 1904 venne iniziato uno studio per la realizzazione di un impianto idroelettrico che avrebbe utilizzato una derivazione della Dora Baltea, ma nel 1910 questo progetto venne abbandonato. Nel 1905 venne acquistata l'Officina Gas da Debernardi. A partire dal 1° gennaio 1906 la cooperativa ottenne l'esclusiva per la distribuzione del gas in città e il Comune si impegnò a servirsi della cooperativa anche nel caso in cui decidesse di sostituire l'illuminazione pubblica a gas con quella elettrica. Il periodo che va dal 1907 al 1916 fu caratterizzato da rapporti problematici con la Società Elettrochimica di Pont St. Martin. Al termine di questo periodo fu raggiunto l'accordo che stabiliva che la cooperativa era l'unica distributrice di luce elettrica e forza motrice per Ivrea e i paesi limitrofi.

Nel 1908 il Comune di Ivrea stipulò un accordo con la Manifattura Rossari & Varzi per la fornitura di energia elettrica. Questi diritti vennero poi ceduti alla cooperativa. Nel 1911 venne siglato un accordo tra la cooperativa e la Ditta Rossari & Varzi in base al quale quest'ultima si impegnava a fornire l'energia fino alla concorrenza di 147,2 kw al prezzo di 163 lire per kW anno. Nello stesso anno furono concluse le trattative iniziate l'anno precedente con il Comune per sostituire l'illuminazione a gas con quella elettrica. Nel 1915 venne stipulato un accordo con la Società Anonima Elettricità Alta Italia per la fornitura di energia elettrica per 5 anni a partire dall'anno successivo. Nel 1916 la cooperativa acquistò dall'Elettrochimica di Pont St. Martin la rete di illuminazione e forza motrice dei paesi di Banchette, Baio, Fiorano, Lessolo, Samone e Pavone. Nello stesso anno fu costretta a chiudere il gasometro a causa dell'elevato costo della materia prima che avrebbe causato ingenti perdite. Durante la guerra la cooperativa venne inserita nell'elenco degli stabilimenti dichiarati ausiliari dal Ministero e quindi a disposizione per le esigenze del conflitto. Il periodo bellico fu caratterizzato anche dalla presidenza dell'ing. Camillo Olivetti.

Nel 1920 venne ripresa l'erogazione del gas e nell'anno successivo anche la produzione grazie anche ad un accordo con la Società Anonima Gio. Ansaldo & C.. Nel 1921 insorse una questione tra la cooperativa, la Rossari & Varzi e l'Alta Italia riguardo la fornitura di energia, che si concluse con una sentenza arbitrale del 1924 in favore della cooperativa. Questa stabilì che gli accordi tra la Rossari & Varzi e la cooperativa non dovevano considerarsi contrattualmente risolti in seguito agli accordi stipulati successivamente tra la stessa cooperativa e Elettricità Alta Italia. Nel 1923 vennero ceduti all'azienda dell'ing. Gasparini gli impianti di distribuzione dei Comuni di Baio, Lessolo e Fiorano. Nel 1924 si presentarono altri

problemi legati alla volontà del Comune di municipalizzare la cooperativa. Il tutto si risolse in favore della cooperativa stessa che l'anno successivo riuscì a rinnovare la convenzione con la Città di Ivrea. Attraverso questa il Comune si impegnava ad impedire l'entrata di imprese concorrenti ed affidava alla cooperativa l'illuminazione delle aree pubbliche e degli edifici comunali. La convenzione risultò però abbastanza onerosa per la cooperativa: doveva fornire 62.000 kWh all'anno gratuitamente. Da qui la necessità di un intervento volto ad ampliare e trasformare gli impianti che venne finanziato attraverso emissione di azioni in opzione ai soci. Nel 1928 la cooperativa partecipò all'Esposizione Nazionale riservata alle società che si tenne prima a Torino (dove ricevette la medaglia d'oro) e poi a Roma (dove ricevette la medaglia di bronzo). Nel corso di questi anni la cooperativa tentò più volte di dotarsi di una fonte propria di energia da fonte idroelettrica, ma senza riuscirci. Questo unitamente alla scadenza degli accordi con le società fornitrici di energia, portò la cooperativa nel 1930 a stipulare un accordo per la fornitura di energia con durata fino al 1946 con il Comune, la Società Anonima Alta Italia e la Rossari & Varzi. Nel 1935 vennero iniziati i lavori di ampliamento dell'Officina del Gas di via Torino. Lo scoppio della seconda guerra mondiale e la conseguente mancanza di materie prime influirono sull'attività della cooperativa. Inoltre in seguito a disposizioni del Ministero delle Corporazioni la cooperativa dovette diminuire il potere calorifico del gas e l'orario di erogazione.

Nel 1941 il prefetto dispose lo scioglimento del consiglio di amministrazione e la gestione venne affidata ad un commissario. Il periodo bellico fu particolarmente difficile per la cooperativa date le enormi difficoltà di approvvigionamento: si cercò di andare avanti attraverso "la distillazione di stracci unti di rifiuto di fabbriche, cernite di spazzature, pali di ricupero linee elettriche, segatura di larice proveniente dalla Valle d'Aosta". In seguito all'armistizio del '43 il Ministero stabilì che l'erogazione del gas era limitata a solo 4 ore giornaliere e che doveva avere un potere calorifico medio superiore ridotto a 3.200 calorie al metro cubo.

Il periodo più difficile per la cooperativa si concluse il 12 febbraio 1946 quando l'officina del gas riprese la propria attività dopo un periodo di interruzione durato oltre 16 mesi. Gli anni successivi furono però sempre caratterizzati da difficoltà legate all'approvvigionamento sia per la qualità sia per i prezzi elevati. Nonostante questo la cooperativa realizzò un ampliamento della rete del gas dietro richiesta da parte della Olivetti. Solo nel 1949 la cooperativa tornò quasi alla normalità. In questo periodo venne anche portata avanti la proposta, poi abbandonata, di trasformare la cooperativa in una società per azioni.

Con l'inizio degli anni '50 iniziarono anche i problemi legati ad una sempre crescente domanda di energia elettrica. L'accordo stipulato con Sip nel 1930 (allora Società Alta Italia) non era più sufficiente e per questo la cooperativa si dovette rivolgere anche ad altri fornitori. La cooperativa dovette poi affrontare un periodo di contrasti interni, che terminarono anche in conseguenza alla rinegoziazione del contratto con Sip che portò la fornitura a 3.600 kWh. Nel 1957 la cooperativa iniziò a sperimentare con

successo i primi impianti a gas. Alla fine degli anni '50 venne ampliata la rete di distribuzione del gas e per la produzione si passò ad un impianto automatico basato sul cracking dei distillati petroliferi leggeri. A causa di difficoltà economiche, la cooperativa fu costretta a ridimensionare la zona di distribuzione: cedette alla Società Idroelettrica Piemonte l'utenza elettrica dei Comuni di Banchette, Salerano, Samone e Pavone. Allo stesso tempo però la potenza massima disponibile venne portata a 5.000 kWh. Nei primi anni '60 venne spostata l'Officina del gas in seguito ad una ingiunzione del Ministero dell'Industria e del Commercio. Il nuovo impianto venne finanziato dalla somma ricavata dalla vendita della vecchia sede ed era caratterizzato da potenzialità doppia: due linee da 12.000 metri cubi di gas e capacità del gasometro di 3.000 metri cubi.

Il 1962 fu caratterizzato sia dal completamento del trasferimento sia dall'istituzione dell'Ente Nazionale dell'Energia Elettrica attraverso la legge n.1643 del 6 dicembre 1962. La parte elettrica della cooperativa doveva quindi essere inglobata nell'Ente a seguito del Decreto del presidente della Repubblica del 16 maggio 1963. Nonostante i ricorsi presentati, nel giugno dello stesso anno con la nomina dell'amministratore provvisorio si concretizzò il processo di nazionalizzazione. La cooperativa si trovò ad affrontare un periodo non facile, dal momento che il settore elettrico aveva permesso di superare alcuni momenti difficili compensando l'andamento del settore del gas.

Per proseguire la propria attività, venne decisa una nuova sottoscrizione di azioni. Non si riuscì però a realizzarla in tempi brevi e venne quindi presa in considerazione l'ipotesi di interrompere l'erogazione del gas. Il Comune allora si impegnò a garantire un mutuo per permettere alla cooperativa di onorare i debiti e continuare con la gestione, ma allo stesso tempo propose alla cooperativa di affiancare al Consiglio di Amministrazione quattro soci segnalati dal comune stesso per seguire la conduzione della cooperativa per un anno. Questa proposta venne approvata nella successiva assemblea dei soci. Nonostante la crescita del numero degli utenti del gas (passati da 1399 nel 1959 a 2625 nel 1965) e gli interventi di ammodernamento, la cooperativa si trovò ad attraversare un periodo non facile dal punto di vista finanziario e per le due cause giudiziarie con ENEL. Dalla metà degli anni '60 si registrò una lenta ripresa. Negli anni '70 venne introdotto l'utilizzo della miscela metano-aria che permetteva di ottenere un prodotto migliore utilizzando minore manodopera e di conseguenza contenere le tariffe. A partire dal 1973 nella rete venne immesso metano puro: questo permise di disporre di un potere calorifico maggiore (gli adeguamenti necessari degli apparecchi degli utenti furono realizzati a carico della cooperativa).

Gli anni '70 sono gli anni della crisi energetica. Il metano era molto più economico del gasolio e per questo motivo la cooperativa registrò un elevato numero di richieste di allacciamento, ma allo stesso tempo dovette fronteggiare problemi di approvvigionamento. In questo periodo si verificò una notevole crescita: da 683.000 metri cubi erogati nel 1971 a 3.349.917 nel 1976 (i soci arrivarono a quota 5.733). Nel 1977 grazie ad interventi di

modernizzazione e razionalizzazione degli impianti i metri cubi distribuiti arrivarono a circa 4,5 milioni. Nell'anno successivo vennero realizzati ulteriori interventi per poter seguire lo sviluppo urbanistico.

Segue un periodo di ininterrotta espansione dovuta anche alla diffusione dell'uso del metano: nel 1993 i metri cubi distribuiti ammontavano a 36.894.000. Per riuscire a fronteggiare le richieste sempre maggiori, tra il 1981 e il 1982 venne realizzato un impianto di stoccaggio composto da quattro serbatoi ad alta pressione. Nel settore del gas la cooperativa è passata da cinque Comuni serviti all'inizio degli anni '80 ad una quarantina nel ventennio successivo. Nel suo processo di crescita le reti sono state sia realizzate direttamente sia acquistate da Erogas e Cogim, arrivando fino alla provincia di Vercelli. In seguito al decreto legislativo del 23 maggio 2000 n.164 che stabilisce la separazione tra le aziende di vendita e le aziende di distribuzione venne creata AEG Reti. Attraverso la creazione di questa società di capitali è stato possibile mantener in capo ai soci la proprietà della rete. AEG loca a valore commerciale le reti ad EAG Reti Distribuzione, che a sua volta riceve dai clienti la quota di vettoriamento per la gestione e il mantenimento della rete. Grazie alla liberalizzazione dei mercati energetici, a partire dal 2007 la cooperativa è entrata di nuovo nel mercato dell'energia elettrica.

2.6.2 *Struttura della cooperativa*

Le principali attività della cooperativa sono:

- vendita di metano,
- vendita di energia elettrica,
- gestione calore presso condomini,
- teleriscaldamento e teleraffrescamento al Parco Dora Baltea,
- impianto di cogenerazione al BiPCa.

Il valore aggiunto della cooperativa deve essere ricercato nel rendere accessibile al cliente finale il servizio alle migliori condizioni e al minor costo compatibile con quel servizio. Infatti l'art. 4 dello Statuto stabilisce: "La Società Cooperativa è retta dai principi della mutualità e si propone di fornire ai soci beni e servizi di qualità, alle migliori condizioni possibili, assolvendo la funzione sociale di difesa del potere di acquisto dei soci medesimi". La missione commerciale principale di AEG è quella di "fornire a soci e consumatori gas naturale, energia elettrica e termica (eventualmente autoprodotta) rispettando l'ambiente e al costo più conveniente sul mercato con un servizio ispirato a criteri di qualità e sicurezza. Gestire altri servizi quali, a titolo indicativo e non esaustivo, la progettazione, la produzione e la distribuzione di energia da fonti rinnovabili". La cooperativa ha provato a entrare nella produzione di energia elettrica nel 2000 cercando anche di intervenire nella difficoltà industriale derivante dalla chiusura dell'Olivetti. E' sorto un parco tecnologico di ricerca medica e la cooperativa è partita con una centrale di trigenerazione. In seguito in un'area di sviluppo edilizio ha contribuito nel realizzare in maniera centralizzata la gestione del teleriscaldamento e del teleraffrescamento. In questo nuovo quartiere in fase di sviluppo le reti

sono di proprietà della cooperativa.

AEG conta circa 33.000 clienti. La tabella di seguito riporta una classificazione per tipologia di cliente e per tipologia di servizio utilizzato (dal momento che è possibile sottoscrivere diverse tipologie di contratti, è possibile che i clienti siano classificati in diverse categorie):

Tabella 6: Classificazione dei clienti (fonte: AEG-Verso il bilancio sociale)

GAS	30.949
consumatori domestici	10.000
consumatori promiscui (utilizzo per gas, riscaldamento, acqua calda sanitaria)	17.924
piccole-medie aziende	3.000
grandi aziende	25
ELETTRICITÀ	1.723
domestici	1.155
piccole-medie aziende	498
grandi aziende	70
ALTRI SERVIZI	63
gestione calore	
condomini	50
enti pubblici	4
teleriscaldamento	
condomini	4
attività industriali/commerciali	5

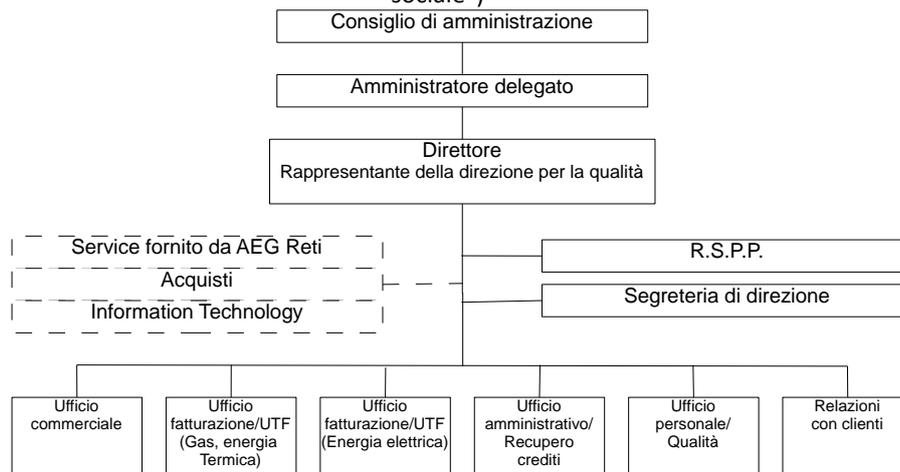
Per l'acquisto del metano la cooperativa si rivolge a tre fornitori, mentre per quanto riguarda l'energia elettrica a due. Il fatturato per la fornitura di metano nel 2009 ammonta a €23.166.416, mentre per l'energia elettrica a €10.592.378. Per quanto riguarda il gas la cooperativa acquista sia da società di medie dimensioni sia dalla principale società italiana (ENI). AEG acquista da più fornitori per diversificare e così ridurre i rischi legati all'approvvigionamento. Questi fornitori garantiscono in tutto il territorio nazionale la collocazione di fornitura di gas individuando il punto di riconsegna. Ad eccezione del territorio di Ivrea in cui la cooperativa ha la proprietà della rete di distribuzione (anche se la concessione per la gestione è affidata ad AEG Reti), nel resto d'Italia il cliente paga per la fornitura AEG, ma questa ultima a sua volta deve pagare la quota di vettoriamiento al gestore della rete. La trattativa per la fornitura (realizzata ogni anno dal direttore commerciale) è un aspetto molto delicato: sia per problemi di valuta (poiché le transazioni sono in dollari) sia per problemi legati al consumo disorganico del gas (nel caso di un utilizzo di tipo industriale la domanda rimane costante per tutto l'anno, mentre per il consumo domestico dipende dalle condizioni meteorologiche e dal comportamento degli utenti che concorrono a determinare un andamento discontinuo). Può capitare infatti di avere una disponibilità di gas in cerca di collocazione da maggio fino a settembre poiché il contratto viene stipulato in base ai metri cubi annuali senza differenziazione in base al periodo. In assenza di possibilità di collocarlo deve essere chiesta ai gestori dei serbatoi (miniere

esauste di metano) la disponibilità ad iniettare il metano. Nel caso in cui però si riesca a collocare il metano si ha il vantaggio di non dover pagare i costi dello stoccaggio. Non tutti però hanno diritto a fare lo stoccaggio: è consentito per le quote che sono destinate all'uso domestico. Sulle trattative incide il fatto che abbia una componente domestica forte. I soci possono avere il contratto per il gas, l'elettricità e il teleriscaldamento. Al momento dell'intervista viene fatturato tutto distintamente. Solo circa il 10% ha fatto anche il contratto di energia elettrica a causa di una certa inerzia al cambiamento. Il teleriscaldamento che gestisce la cooperativa direttamente è nel parco industriale e nel parco Dora Baltea dove si sta sviluppando un nuovo quartiere (tendenzialmente si è insediato terziario).

L'espansione anche al mercato dell'energia elettrica è legata alla tendenza del mercato del gas orientata alla diminuzione degli attori presenti. La tendenza delle società di maggiori dimensioni è quella di espandersi nel mercato, mettendo così in difficoltà quelle di dimensioni minori. Erano circa 800 le imprese della vendita e della gestione delle reti gas fino a qualche anno fa, adesso sono già 350: o si sono accorpate o sono state vendute. Di fronte a questa prospettiva è stato deciso di provare con la vendita dell'energia elettrica. Per fare questo è però necessario creare professionalità interna per l'acquisto, per la vendita e per l'elaborazione. Oltre a questo è presente anche ragione storica di riscoprire questo settore. La cooperativa ha iniziato a fare la cogenerazione per uno spirito di partecipare in ambito territoriale: sia come attività industriale presente nel territorio sia per fornire energia a prezzi convenienti.

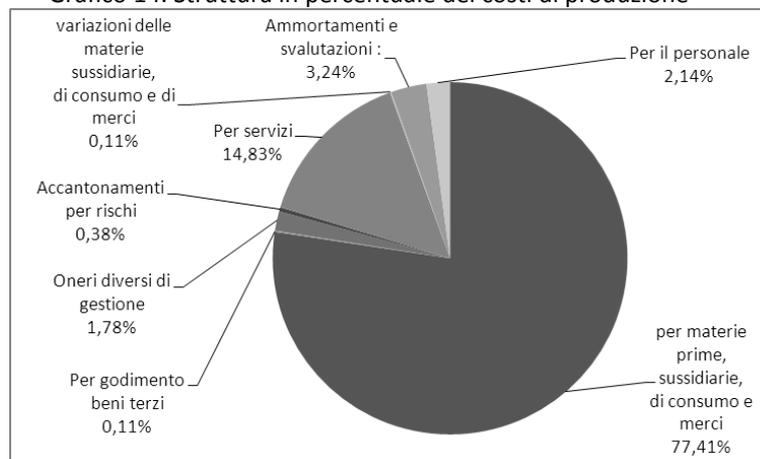
Per quanto riguarda invece le risorse umane, risultano impiegate 27 persone. Di seguito viene riportato l'organigramma che rappresenta l'organizzazione aziendale. Ufficio commerciale, ufficio fatturazione/UTF (gas, energia termica) e ufficio fatturazione/UTF (energia elettrica) sono tutti composti da un responsabile e tre collaboratori. Ufficio amministrativo/recupero crediti e ufficio relazioni con i clienti sono invece composti da un responsabile e da cinque collaboratori. Ufficio personale è composto dal solo responsabile.

Figura 1: Organigramma AEG Coop aggiornato al 8/02/10, (Fonte: "Verso il bilancio sociale")



Di seguito è riportata la composizione dei costi di produzione della cooperativa. Più del 70% dei costi sono per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci (questi riguardano per la quasi totalità costi sostenuti per l'acquisto di materie prime metano, energia elettrica e teleriscaldamento). I costi per servizi sono per la maggior parte costituiti dai servizi di AEG Reti e i costi per il vettoriamento del metano.

Grafico 14: Struttura in percentuale dei costi di produzione



AEG Reti gestisce la rete e gli impianti per la distribuzione del metano di proprietà della cooperativa. Quindi le attività ordinarie sono le seguenti:

- prelievo e gestione degli apparati per la misura del gas metano transitato nella rete primaria,
- riduzione della pressione, odorizzazione, deposito di modulazione, riconsegna a clienti finali,
- conduzione e manutenzione rete delle condotte,
- realizzazione di nuovi allacciamenti,
- posa e rimozione contatori,
- progettazione ed estensione della rete.

La rete gestita da AEG Reti offre il servizio a circa 31.000 utenti e circa 90.000 abitanti distribuiti su una superficie di circa 530 Km². La rete è

composta dai seguenti elementi:

- 148 km di condotte di trasporto realizzate in acciaio e funzionanti a 5 bar,
- 350 km di condotte di distribuzione realizzate in acciaio e polietilene in grado di funzionare a pressioni da 0.5 o 0.2 bar,
- 7 cabine di primo salto,
- 78 cabine di secondo salto,
- apparecchiature per la protezione catodica delle condotte.

AEG Reti svolge anche altre attività: gestisce la cartografia e le informazioni necessarie per la conduzione della rete; gestisce il servizio di reperibilità in caso di guasti o dispersioni; gestisce inoltre 70 centrali termiche, un impianto di cogenerazione, una centrale frigorifera e una di pompaggio, una rete di teleriscaldamento di circa 8 km; promuove e realizza progetti per l'installazione di pannelli solari fotovoltaici. Inoltre AEG Reti sta realizzando uno sportello energia per offrire consulenze e servizi in capo energetico per i Comuni e ha stipulato una convenzione con CasaClima di Bolzano (ente per la progettazione e realizzazione di interventi di risparmio energetico sugli edifici). Oltre a questo sta cercando di espandersi anche nella produzione di energia da fonti rinnovabili (è in fase avanzata la progettazione di un impianto a biomasse per la produzione di biogas; sta terminando inoltre la messa a punto di un impianto che utilizza biomasse legnose; tra le attività svolte rientra anche l'offerta e la stesura di progetti per impianti fotovoltaici).

AEG aderisce ad Enercoop. Si tratta di un consorzio che ha lo scopo di creare sinergie tra aziende che operano nel settore energetico. AEG aderisce anche all'Associazione Nazionale Cooperative di Consumo ed ad Assogas.

Per quanto riguarda le tariffe, viene presa come base quella seguita trimestralmente dall'AEEG. I soci però di fatto si trovano in un mercato libero: la cooperativa praticando lo sconto porta i soci fuori da quel valore stabilito.

AEG ha in atto un accordo con Ecotermica per il teleriscaldamento, ma l'esito è incerto. Quando ad Ecotermica è stata affidata la concessione per il teleriscaldamento ad Ivrea, AEG si è attivata per difendere il diritto ad installare le reti di teleriscaldamento in virtù della concessione del gas. Per risolvere la situazione è stato stabilito un accordo tra Ecotermica e AEG per la produzione dell'acqua per offrire il servizio di teleriscaldamento: la cooperativa avrebbe fornito il metano dando trasparenza del costo più basso tra le imprese presenti per la fornitura. A causa di intercorsi problemi, l'esito di questa operazione è però incerto.

2.6.3 Soci, "vantaggio cooperativo" e governance

L'art. 5 dello Statuto stabilisce che "è condizione per l'acquisizione e il mantenimento della qualità di socio essere in possesso di almeno uno dei seguenti requisiti: essere titolare o avere richiesto e avviato le pratiche per divenire titolare di un contratto di fornitura di gas metano o altro servizio offerto dalla Società Cooperativa; essere fruitore indiretto di beni/servizi tramite fornitura collettiva; essere coniuge, parente o affine di 1° grado,

convivente di un socio con un contratto di fornitura gas metano o di altro servizio offerto dalla Società Cooperativa e non esercitare attività in proprio in imprese che siano identiche, affini o in concorrenza con quelle della Società Cooperativa; essere, o essere stato, dipendente della Società Cooperativa o Società collegata e non esercitare attività in proprio in imprese che siano identiche, affini o in concorrenza con quelle della Società Cooperativa”.

AEG in questi ultimi anni ha iniziato un dialogo con il mondo della cooperazione. Dal 2009 la cooperativa ha iniziato a rifornire Unicoop Tirreno. Dal 2010 ha esteso la propria fornitura anche a Novacoop Piemonte e a punti vendita sparsi della Coop Liguria, Coop Lombardia, Coop Adriatica. Al momento dell'intervista conta circa 350 milioni kWh venduti e per il metano è passata dai 30 milioni metri cubi all'inizio del 2000 ai circa 65 milioni attualmente. Questa crescita è dovuta all'espansione non tanto nel domestico, ma piuttosto nel mercato delle cooperative e delle partite IVA. I soci clienti della cooperativa sono 20.000, mentre i soci non clienti sono 1.867. I soci persone fisiche sono 20.567, mentre i soci persone giuridiche 1.300. Non è necessario che il cliente sia socio. Fino al 2000, poiché vi era una situazione di monopolio, la cooperativa era obbligata a offrire il servizio anche ai non soci. Ci sono anche dei soci che non sono più utenti e che hanno solo dei finanziamenti in seguito ad un aumento di capitale sociale per superare situazioni difficili. Oggi ci sono circa 0,3/0,5% e detengono circa il 5% di capitale sociale, mentre l'85% ha una sola quota sociale. Dal 1985 al 1999 era possibile dare fino ad un massimo di tre quote sociali. Adesso basta una sola quota. Circa il 40% dei soci sono ad Ivrea, altro 40% nei dodici Comuni intorno ad Ivrea, il resto in Comuni piccoli del territorio e anche fuori dal territorio (ad esempio Torino). C'è un nucleo consistente a Saluggia dove circa 10 anni fa AEG ha comprato le reti di distribuzione e i contratti collegati.

La cooperativa fino al 2009 ha realizzato una pubblicazione informativa prima dell'assemblea: "AEG insieme". Lo scopo era quello di informare sull'esercizio in maniera sintetica prima dell'assemblea. A partire dal 2010 non è stata realizzata perché AEG si è cimentata nel bilancio sociale. Però dal 2010 è stato deciso di inviare, insieme alla lettera di convocazione all'assemblea, una pagina illustrativa di massima del bilancio caratterizzata da una lettura d'impatto che può essere facilmente capita. La cooperativa cerca di realizzare una nota integrativa molto chiara. Per quanto riguarda il bilancio, AEG negli ultimi anni ha cercato di essere più chiara nella specificazione dei costi. Nel 2002 è stata realizzata la divisione tra vendita e distribuzione. Per quanto riguarda il margine lordo metano senza vettoriamento, nel 2002 era il 100%. Per anni c'è stata costanza, poi per merito del commerciale la cooperativa è stato possibile passare da 106% a circa 140% nel 2009. La cooperativa si distingue per il fatto che a fronte di un utile positivo decide di ristornare ai propri soci. La quantità che si può ristornare non deve essere superiore a quella che i soci producono con il proprio scambio. Quest'anno la cooperativa ha perso la mutualità prevalente perché ha venduto a grandi cooperative non ancora socie: per

quanto riguarda il fatturato era al 46%. Questo è legato anche ai tempi lunghi necessari alle cooperative di grandi dimensioni per associarsi. Al momento dell'intervista si sono associate Unicoop Tirreno e Novacoop.

Riguardo alla prevalenza la cooperativa sta impostando un discorso sulla normalizzazione. Il ristorno/prevalenza è sempre calcolato sull'unità monetaria del risultato commerciale e non sulle quantità. Il presupposto da cui è necessario partire è che il socio della cooperativa può accedere a diverse tipologie di prodotti e servizi per ognuna delle quali si ha un fatturato. Ad esempio per calcolare il prezzo medio del metano si fa il rapporto tra la spesa totale per l'acquisto e il totale dei metri cubi acquistati. Nella fatturazione è presente non solo l'entità monetaria, ma anche le quantità omogenee per tipologia. Nell'arco dell'anno è possibile sommare le quantità e moltiplicarle per il costo medio per tipologia. Sottraendo questo ultimo dalla fatturazione si ottiene il margine lordo che ciascun socio ha prodotto per ogni tipologia. Poi vengono sommate queste operazioni per tipologia. Quindi a fine anno per tutti i soci è possibile sapere quanti euro hanno fatturato e per quanti euro hanno contribuito a creare margine. Sommando tutti i margini si ottiene il margine totale stimato attraverso il prezzo medio. In questo modo si ottengono valori diversi da quelli presenti nel bilancio civilistico. Facendo il rapporto tra il margine di ciascun socio e il margine totale si ottiene l'incidenza e quindi la percentuale spettante a ciascun socio. In questo modo è possibile uniformare per i vari servizi erogati, ma anche di dare la possibilità di avere un'incidenza maggiore agli utenti di tipo domestico (è possibile infatti che gli utenti di tipo industriale riescano a spuntare prezzi più vantaggiosi e date anche le maggiori quantità consumate vadano a beneficiare in misura assai maggiore).

AEG pratica sia sconti che ristorni. Lo sconto praticato viene ipotizzato su un budget. È da circa 20 anni che ammonta a circa 20 lire al metro cubo di metano. La politica dello sconto però non è considerata come un elemento proprio della cooperativa, potrebbe essere adottata anche da qualsiasi altra tipologia di società. Al contrario è solo la cooperativa che può redistribuire la ricchezza prodotta con lo scambio mutualistico dei soci. Inoltre praticare la politica dello sconto può risultare a volte rischioso. Infatti è possibile andare incontro a perdite nel caso di verificarsi di imprevisti o di errori nel budget. Nel 2009 sono stati redistribuiti ai soci sia sotto forma di ristorni sia sotto forma di sconti €939.922 (di cui €514.783 per ristorni).

AEG inoltre cerca di creare una certa condivisione con il territorio in cui opera. In questo senso è stato deciso di effettuare un'attività di sostegno ad iniziative culturali, sportive e ricreative. AEG a tutti i soci distribuisce un coupon che può essere utilizzato in varie iniziative culturali indicate dalla cooperativa (teatro, carnevale di Ivrea,...). Un altro coupon viene distribuito ai soci che partecipano all'assemblea ed un terzo ai soci che diventano anche clienti del settore elettrico. AEG ha deciso per questo anno di non distribuire dividendo sulla quota sociale: l'utile deriva unicamente dagli scambi commerciali che i soci fanno con la cooperativa e quindi il benefit deve essere prima di tutto a diritto di chi fa lo scambio commerciale.

Nella città vecchia è situato il punto soci con l'intento che diventi un punto di riferimento per tutta la cooperazione della zona. In passato era gestito in modo volontario da consiglieri e soci. Da questo anno è presente un dipendente della cooperativa in modo da garantire maggiore disponibilità. Anche all'interno del Centro Culturale Multimediale La Serra AEG ha una postazione per svolgere questo tipo di attività, al momento dell'intervista però non è attiva. Per permettere di avere un rapporto più personale e vista la posizione dell'attuale sede, AEG fornisce ai soci che ne abbiano bisogno un servizio di trasporto per raggiungere la sede.

AEG per permettere una maggiore partecipazione dei soci alla vita della cooperativa organizza ogni prima domenica di maggio la "Festa del cooperatore". Inoltre dal momento che, come altre cooperative di consumo, ha un numero elevato di soci si ricorre (come previsto dalla legge) alle assemblee separate. Queste possono essere o in funzione territoriale o in funzione dei settori di attività. La cooperativa ha la maggior parte dei soci nel territorio intorno ad Ivrea: per questi è stata identificata l'area 1. Nell'area 2 invece sono inglobati tutti gli altri soci italiani e l'assemblea separata si tiene a Saluggia dove c'è la rimanente maggiore concentrazione di soci. L'assemblea separata è il vero luogo di decisione del socio. Le assemblee separate scelgono i delegati che hanno il compito di rappresentare l'espressione di quella assemblea. Questi hanno il vincolo di essere portatori della delibera dell'assemblea di provenienza. È l'assemblea dei delegati che assume validità operativa.

AEG ha vinto il secondo premio di Cooperambiente per le migliori pratiche ambientali del mondo cooperativo con la favola "Ricordatevi di spegnere la luce".

2.6.4 Aspetti critici e problematiche

I punti critici sono di vario genere. In primo luogo la normativa di settore in continua evoluzione porta ad un incremento dei costi. Oltre a questo, non è facile riuscire a trovare personale qualificato soprattutto nel settore del gas. Le delibere dell'Autorità creano spesso difficoltà. Per riuscire ad adempiere a tutte le richieste per le aziende di piccole dimensioni si crea la necessità di consorziarsi. Ad esempio è necessario avere un sistema informativo che può essere corretto prontamente. Per le aziende di piccole dimensioni questo può essere un problema: gli investimenti effettuati per il sistema non sono mai definitivi per la necessità di aggiornamento in seguito agli interventi normativi. AEG realizza il sistema informativo direttamente, ma per fare questo è necessario avere la conoscenza interpretativa della normativa e delle delibere. Un altro problema è legato anche alla complessità delle operazioni di conguaglio. L'unico modo per superare questo è creare una cooperativa di secondo livello o fare affidamento sull'associazione di categoria. AEG aderisce ad Assogas.

3 Cooperative nel settore idrico

3.1 Tecnologia e volontariato: la Cooperativa Acqua Potabile Chiaverano¹²

3.1.1 Origini ed evoluzione della Cooperativa Acqua Potabile Chiaverano

Negli anni '20 a Chiaverano non esisteva un acquedotto come si intende in termini moderni: la distribuzione dell'acqua era concentrata in determinate zone del paese tramite fontanelle pubbliche gestite dai capifamiglia della zona. Nel corso degli anni '20 il Comune effettuò delle richieste di mutuo al governo centrale per ottenere quanto necessario per costruire un acquedotto. L'iniziativa fu portata avanti dall'amministrazione comunale a più riprese, ma non riuscì però ad essere soddisfatta dal ministero perché il Comune di Chiaverano non aveva i requisiti per ottenere questo tipo di mutui, probabilmente non possedeva le caratteristiche necessarie per poter essere definito rurale (nella zona grazie all'Olivetti ed anche ad altre aziende stavano cominciando a diffondersi attività di tipo industriale).

Quando tra il 1927 e il 1928 la situazione non sembrava sbloccarsi, il sindaco valutò la possibilità di far costituire una cooperativa. Il 5 maggio 1929 il podestà effettuò una ricognizione per la realizzazione dell'impianto. Fu il Comune stesso a promuovere tutti gli atti necessari a far sì che questa cooperativa si potesse costituire e successivamente a far ottenere la dichiarazione di pubblica utilità. L'acqua che si doveva utilizzare per l'acquedotto era l'acqua che proveniva da diversi punti di una zona chiamata "Rovina" (un vecchio cono di deiezione di una frana del 1300 che travolse buona parte del paese alto) e che correva nel Rio della Serra e che aveva già un suo sfruttamento a livello di opifici, officine, mulini.

La Cooperativa di Acqua Potabile di Chiaverano fu costituita il 26 ottobre 1929. I soci fondatori furono 28. Tra questi la quasi totalità erano agricoltori, ma c'era anche un impiegato comunale e il parroco. La cooperativa raggruppava solo un certo numero di utenti, poiché alcuni non vollero diventare soci. Il Comune al tempo fu socio della cooperativa e tuttora lo è. Il valore delle azioni era di 500 lire ciascuna. Le attività produttive allora presenti nel paese e che utilizzavano l'acqua si opposero alla creazione dell'acquedotto. Il 12 settembre 1930 venne perciò effettuata la richiesta per ottenere la dichiarazione di pubblica utilità. Il 22 gennaio 1931 l'opera venne dichiarata dal prefetto di Aosta di pubblica utilità in quanto il Comune non era dotato di acquedotto. Questa dichiarazione

¹² Lo studio di caso si basa su: intervista effettuata ad Alessandro Revel Chion (presidente), dati di bilancio e ricerca tra i documenti della cooperativa per alcune notizie di tipo storico.

permise di superare gli ostacoli derivanti dall'opposizione da parte di quelli che sostenevano che la captazione delle sorgenti sarebbe andata ad incidere sulla possibilità di proseguire con continuità le proprie attività che richiedevano l'utilizzo acqua. Ci fu una raccolta di fondi e in data 14 maggio 1932 furono iniziati i lavori. Questi furono divisi in due parti: le opere di presa e il bacino al centro del paese furono affidati ad un'impresa che aveva le competenze tecniche necessarie, mentre gli scavi per realizzare il tracciato per mettere le tubazioni vennero fatti in termini di lavoro volontario da parte di tutti quelli che poi sarebbero stati i fruitori dell'acqua. Chi metteva i soldi non metteva la manodopera (questo è legato alla tradizione del Piemonte dove in passato era diffuso l'uso della "roida": in altre parole all'interno delle comunità c'era chi aveva ricchezza che poteva essere tassata ed in questo modo poteva contribuire ai servizi di cui usufruiva e chi non possedeva niente per cui l'unico modo per poter offrire il proprio contributo era di mettere a disposizione della comunità la propria manodopera). Il 9 dicembre 1933 venne redatto il verbale di collaudo dell'acquedotto. Il costo dell'acquedotto liquidato alla società che lo ha realizzato ammontava a lire 160.900,45.

Negli anni '50 la cooperativa si è dovuta confrontare con l'espansione edilizia. Ciò che andò ad incidere non fu tanto l'espansione demografica, ma piuttosto l'espansione del Comune sul territorio. In conseguenza a questo la cooperativa si dovette dotare di nuove attrezzature tecniche, costruire altri bacini, ecc. Riguardo a questo problema nel tempo fu aiutata dal fatto che fu trasformata in cooperativa di consumo in cui tutti gli utenti dovevano essere soci.

La gestione di natura cooperativa del servizio ha permesso di non essere soggetti ai vincoli tariffari imposti dallo stato. Tra gli anni '60 e i primi anni '70 gli utenti della cooperativa pagavano una tariffa superiore rispetto a quella pagata dagli utenti dei paesi vicini: la logica che stava dietro alla cooperativa di consumo non era tanto quella di poter ottenere un servizio migliore ad un prezzo inferiore, ma di dare la possibilità ai soci di potersi gestire il servizio autonomamente. I soci avrebbero potuto sciogliere la cooperativa, ma non è accaduto. Il fatto di pagare tariffe non di mercato, però, ha consentito di tenere sempre moderno l'acquedotto. Trattandosi di un acquedotto collinare (senza pozzi da cui pompare l'acqua) risulta molto importante che sia mantenuto efficiente: è molto importante contenere le perdite soprattutto in periodi di scarse precipitazioni. Nel corso della vita della cooperativa quando si è presentata la necessità di dover effettuare degli investimenti, questi sono stati realizzati in modo accorto. Per poter realizzare gli investimenti nel tempo o si è fatto ricorso a mutui anche con garanzie personali degli amministratori o tramite raccolta di fondi presso i soci. Utilizzando questo metodo di finanziamento la cooperativa ha sostituito tutte le tubature risalenti agli anni '30. Per realizzare questo intervento la cooperativa fece un accordo con AEG che aveva deciso di metanizzare il Comune di Chiaverano. Con un prestito di circa 300 milioni nel 1989 fu possibile chiudere la posizione relativamente ad un altro mutuo per la costruzione di un bacino e finanziare quasi tutta l'opera. L'alluvione

che successivamente ha colpito il Comune ha creato non poche difficoltà. Infatti nonostante le provvidenze ricevute, la perdita è stata quantificata intorno ai 120 milioni di lire (questa risulta essere legata a problemi derivanti anche dai lavori che sono stati effettuati nel periodo successivo all'alluvione).

In seguito alla legge Galli l'unico modo per poter inglobare la cooperativa sarebbe stato quello del conferimento dei beni al Comune. In altre parole l'unico modo sarebbe stato quello della cessione del ramo di distribuzione dell'acqua. Ma l'ente pubblico allora non aveva la capacità finanziaria di assumere questo impegno. Inoltre erano presenti problemi fiscali legati alla cessione di un servizio di questo genere. Per questa serie di motivi fu deciso che la cooperativa avrebbe continuato a svolgere il proprio servizio. Nella provincia di Torino la società che ha la gestione da parte dell'Autorità d'Ambito di quasi tutti i Comuni è SMAT. La cooperativa ha intrapreso dei contatti con quest'ultima per eventualmente conferirne la gestione. SMAT avrebbe la responsabilità della gestione dell'acquedotto, allo stesso tempo però verrebbe stipulato un contratto con la cooperativa per la conduzione dell'acquedotto. In questo modo sarebbe possibile mantenere in vita la cooperativa. In altre parole SMAT sarebbe il responsabile generale, mentre la cooperativa sarebbe responsabile verso questa per il corretto funzionamento dell'impianto (controllo sorgenti, funzionamento pompe clorazione, risposte agli utenti, primo intervento,...). L'utente avrebbe sempre come interfaccia la cooperativa, anche se la bollettazione sarebbe effettuata da SMAT. Da questo servizio la cooperativa prenderebbe un corrispettivo necessario per poter sopravvivere. In seguito a mutamenti intercorsi nella normativa di settore, l'accordo riguardante questo possibile cambiamento non è stata ancora formalizzato. La cooperativa aveva anche proposto alla Cooperativa Acqua Potabile Bienca di unirsi per poter così condividere i costi fissi, ma non è stato possibile. Era stato proposto di unirsi ad AEG, ma anche questo tentativo è fallito. Nel 2004 è stato modificato lo statuto in seguito al decreto legislativo 17 gennaio 2003 n.6 che attua la legge del 3 ottobre 2001 n.366 art. 223 duodecies.

3.1.2 Struttura della cooperativa

La cooperativa svolge l'attività di captazione e distribuzione di acqua potabile. L'acquedotto (senza tenere in considerazione la derivazione all'utenza) ha circa 14Km di tubature. Nel tempo la cooperativa ha cercato di coprire tutti i punti di captazione per poter realizzare un acquedotto a gravità. Oggi conta 10 sorgenti. La Cooperativa di Acqua Potabile di Chiaverano fornisce gratuitamente un troppo pieno da una sorgente alla Cooperativa Acqua Potabile Bienca che è allacciata in due punti. L'allacciamento della Cooperativa Acqua Potabile Bienca risale al periodo di siccità tra gli anni '80 e gli anni '90. In caso di necessità, la Cooperativa di Chiaverano è in grado di rifornire per intero la Cooperativa Acqua Potabile Bienca. La cooperativa rifornisce anche la SMAT. Il Comune di Cascinette è servito da SAP e la cooperativa ha un punto di unione tra la sua rete e il

loro bacino di raccolta. Sul territorio comunale sono inseriti altri 4 acquedotti dal momento che ci sono delle abitazioni che sono ai confini del comune e che sono fuori dalla possibilità di contatto con l'acquedotto per ragioni di tipo tecnico (acquedotto del Comune di Burolo, acquedotto del Comune di Cascinette, acquedotto del Comune di Ivrea e acquedotto di Bienca).

Le fognature sono state realizzate dal Comune (la cooperativa non ha mai avuto fognature di proprietà). Quando è intervenuta la legge Galli, il Comune di Chiaverano ha conferito la gestione delle fognature alla SMAT. Quando la cooperativa emette le fatture incassa anche per conto di SMAT per l'erogazione di questo servizio: questo rappresenta più del 50% del fatturato.

La politica di praticare prezzi elevati in passato ha permesso alla cooperativa di effettuare investimenti importanti in momenti in cui i costi erano inferiori. Questo è legato principalmente al fatto che in passato i vincoli normativi erano meno stringenti e c'erano meno disposizioni di legge da ottemperare. In questo modo la cooperativa è riuscita a costruire un acquedotto di buona qualità a costi molto bassi rispetto ad oggi. La logica che sta dietro alla determinazione delle tariffe è quella di coprire i costi necessari alla conduzione della cooperativa: l'acqua è quasi a costo zero (fatta eccezione per i diritti che vengono pagati alla Regione per l'utilizzo della captazione), ma quello che va ad incidere è il costo necessario per il mantenimento dell'acquedotto, per l'ammodernamento, la sostituzione delle tubazioni, ecc. Le tariffe praticate dalla cooperativa sono rimaste invariate dal 1998 (anche se nell'ultimo esercizio sarebbe stato necessario apportare un adeguamento).

La cooperativa nel tempo si è dotata di una piccola struttura. Come metodo di trattamento dell'acqua la cooperativa utilizza la tecnica della clorazione sia per ragioni di costi sia per motivi di sicurezza (la tecnologia ad ultravioletti garantisce l'acqua alla partenza, ma non in caso di infiltrazioni). Inoltre ha realizzato un sistema di telemetria per avere dati sicuri sui flussi dell'acqua: è un sistema che controlla l'acqua che fluisce dai bacini, manda questi dati ad un server a Genova. In questo modo è possibile controllare l'andamento della giornata precedente. Questo sistema di controllo permette però anche di essere avvisati nel caso in cui si verifichi un'anomalia o un consumo di picco. La cooperativa nel tempo ha anche rilevato tutte le tubazioni ed ha realizzato un impianto informatico tramite CAD: in questo modo è possibile avere tutta la pianta completa dell'acquedotto, con sezione delle tubazioni, l'anno in cui sono state posate e la registrazione delle riparazioni effettuate. Per realizzare questi interventi la cooperativa ha dovuto sostenere un costo pari circa al 12% del fatturato (circa € 7.000). Contestualmente a questo intervento è stato anche realizzato un piano di zonizzazione dell'acquedotto. In altre parole sono state studiate delle zone omogenee che possono essere sezionate chiudendo o aprendo delle saracinesche nei punti di giunzione: è possibile così chiudere determinate zone durante il periodo notturno e individuare in modo più preciso le eventuali perdite (dal momento che il territorio della

cooperativa non è in pianura nel caso in cui si dovesse rompere una tubatura l'acqua non tenderebbe ad emergere). La cooperativa necessita anche di un altro sistema a livello di controllo delle pressioni perché il paese è un piano inclinato e le tubazioni sono di plastica e quindi sono soggette ad invecchiamento (la plastica segue un andamento di espansione e di riduzione a secondo di aumenti e diminuzioni di pressione; questo provoca un invecchiamento della struttura impiantistica a livello di giunti o a livello di punti in cui c'è una debolezza della struttura stessa o questa debolezza è stata causata dal contatto con determinate superfici). Un sistema di controllo delle pressioni permette di avere pressioni molto più stabili.

L'aspetto fiscale e amministrativo è demandato ad un commercialista. La cooperativa emette solo le bollette. Per quanto riguarda le risorse umane impiegate, non sono presenti dipendenti. Dal momento che i ricavi da vendite e prestazione ammontano a circa €60.000, l'assunzione anche di un solo dipendente a tempo pieno porterebbe ad un aumento delle tariffe. Inoltre un dipendente non può avere le competenze attualmente distribuite sui nove amministratori. Tutti i vari aspetti che riguardano la cooperativa sono suddivisi tra i nove amministratori nel modo seguente: un amministratore si occupa degli aspetti generali; un amministratore ha il compito di tenere contatti con il manutentore per i lavori; un amministratore si occupa di emettere le fatture, della contabilità, degli incassi, dei contratti e delle vulture, registra i passaggi di quote dei soci; un amministratore si occupa di recuperare le somme dovute dagli utenti morosi; due amministratori si occupano di seguire la manutenzione che può essere realizzata senza il ricorso ad aziende esterne; due amministratori si occupano della gestione settimanale (controllo pompa clorazione, controllo flussi,...).

Gli amministratori hanno diritto ad un rimborso: per alcuni è calcolato in maniera forfettaria (in modo da coprire costi legati ad utilizzo di attrezzature, telefono, computer,...), per altri (per i quali è possibile definire orario e attività svolta) è fissata una tariffa oraria. Dividendosi le competenze tutte queste nove persone riescono a gestire tutti gli aspetti necessari. Se dovesse aumentare il carico burocratico, una struttura di questo tipo potrebbe essere messa in crisi. Uno dei motivi del contatto con SMAT è quello di poter seguire tutti gli aspetti della normativa di settore in continua evoluzione. Nelle tabelle seguenti è riportata la composizione in percentuale dei costi di produzione e dei costi di produzione per servizi (visto che rappresentano la voce più importante):

Grafico 15: Composizione in percentuale dei costi di produzione

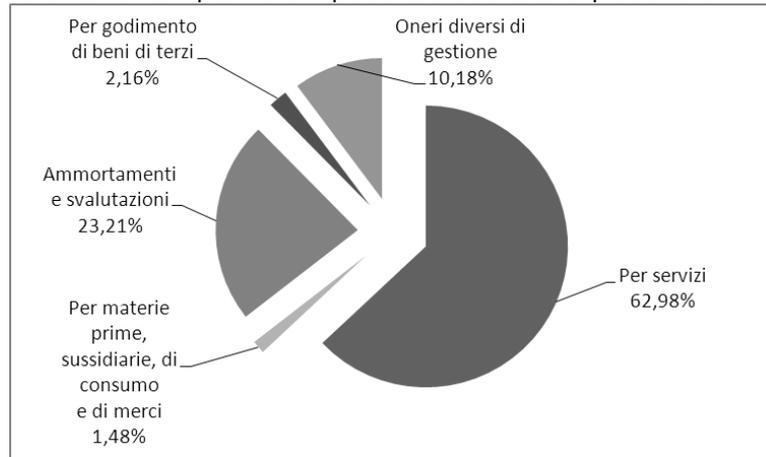
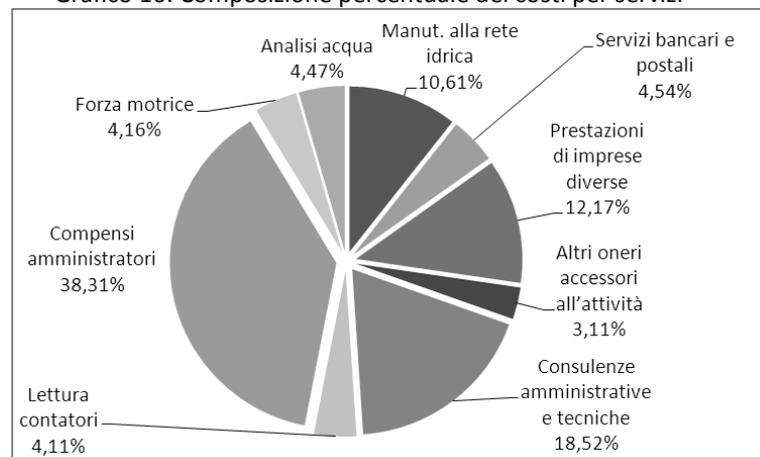


Grafico 16: Composizione percentuale dei costi per servizi



La cooperativa nonostante le sue ridotte dimensioni vorrebbe provare a diversificare l'attività svolta per potersi garantire un altro apporto finanziario. La scelta deve essere orientata verso un servizio che non necessiti dipendenti e non comporti ulteriori aggravii per gli amministratori, visto già l'attuale impegno che comporta la gestione della cooperativa. Per questo motivo era stata presa in considerazione la produzione di energia elettrica attraverso micro-turbine: tranne l'investimento iniziale è stata valutata come un'attività che potrebbe essere portata avanti in modo abbastanza automatico. Al momento si stanno facendo studi a riguardo.

3.1.3 Soci, "vantaggio cooperativo" e governance

La cooperativa conta 815 soci e 832 utenti. In base però a disposizioni statuarie antecedenti alla modifica dello statuto effettuata nel 2004, ci sono anche dei soci che non sono utenti. Nel tempo lo statuto è stato modificato più volte: nel 1949 venne adeguato lo statuto alle nuove disposizioni contenute nella legge del 14 dicembre del 1947. Sempre nello stesso anno venne stabilito che il numero dei soci poteva essere illimitato e che per essere soci era necessario avere il domicilio o possedere immobili nel Comune. Alla fine degli anni '70 vengono iscritti tutti gli utenti nel libro dei

soci in seguito ad un controllo dell'Ispettorato del Lavoro. Questo ha permesso alla cooperativa di non essere soggetta alle normative che stabilivano che il prezzo dell'acqua doveva essere approvato dal CIPE. Nel 1979 venne stabilito che potevano essere soci tutti coloro che ne fanno domanda. L'ultima versione dello statuto stabilisce che "possono assumere la qualifica di socio coloro che sono in grado di contribuire al raggiungimento degli scopi sociali e che sono in possesso dei seguenti requisiti: essere titolare o avere richiesto di divenire titolare di un contratto di fornitura offerto dalla Società Cooperativa; essere fruitore indiretto di beni/servizi tramite fornitura collettiva." I soci sono in maggioranza utenti domestici. C'è un'utenza industriale e alcune utenze commerciali.

La differenza tra essere utente della cooperativa oppure essere utente SMAT si rileva principalmente in caso consumi elevati (in caso di livelli medi di consumo non si rilevano significative differenze tra i livelli di costo).

Il principale vantaggio di questa forma di gestione del servizio può essere ricercato nel fatto che inizialmente la cooperativa non aveva gli stessi vincoli dei gestori pubblici per la realizzazione di determinati interventi. Quando veniva deciso di realizzare un intervento, si cercavano i fondi necessari e si realizzava. Un altro aspetto da sottolineare (e che si ricollega con la normativa attuale che si sta orientando verso la privatizzazione dell'acqua) è che la cooperativa pur essendo un soggetto privato riesce a coniugare il perseguimento di obiettivi peculiari di un soggetto pubblico senza però essere soggetta a pressioni derivanti dalla ricerca di consenso elettorale che potrebbero portare ad un allontanamento dagli obiettivi fondamentali.

Sempre per quanto riguarda la gestione, la difficoltà principale è stata nel tempo di dotarsi di un insieme di amministratori che sia sufficientemente competente riguardo a tutti gli spetti inerenti alla gestione dell'acquedotto. Come è successo nella Cooperativa Acqua Potabile Bienca, per molti anni ci sono state quasi sempre le stesse persone. Ultimamente si è assistito ad un certo ricambio, ma si è cercato sempre di mantenere persone con una certa esperienza. La percentuale di partecipazione alle assemblee è bassa, tra il 3% e il 5%. Le uniche eccezioni riguardo al livello di partecipazione si sono registrate quando gli argomenti riguardavano questioni finanziarie.

3.1.4 Aspetti critici e problematiche

Il principale aspetto critico è il futuro della cooperativa. Questa preoccupazione deriva da una serie di motivi. Al momento la maggior parte dei soci della cooperativa sono persone anziane e la maggior parte dei nuovi utenti non acquista le azioni della società. Questo perché probabilmente i nuovi utenti non capiscono la necessità di un esborso iniziale necessario per diventare socio, quando del servizio possono comunque usufruirne. È probabile che la cooperativa se sopravvivrà prenderà la forma di una cooperativa di servizi. Un altro motivo è che la nascita della cooperativa è legata ad un certo periodo storico. Generalmente

adesso le persone tendono a dare per scontato servizi come quello dell'acquedotto, acquistandone consapevolezza solo in seguito a problemi intercorsi nell'erogazione del servizio.

La cooperativa non aderisce a nessuna centrale cooperativa. Il fatto di essere unici comporta che i soggetti che dovrebbero fornire assistenza non sempre si trovano nelle condizioni di poterlo fare: la cooperativa si deve confrontare sia con la normativa specifica delle cooperative sia con la normativa relativa al settore idrico. Inoltre deve conciliare il carattere pubblico del servizio che svolge con le caratteristiche dell'impresa cooperativa. Altro aspetto da sottolineare è che la cooperativa ha evidenti limiti legati al fatto che la struttura è molto piccola ed anche il fatturato è molto contenuto. Per questo motivo ha difficoltà a far fronte alla burocrazia.

3.2 Dimensioni ridotte e volontariato: Trinkwassergenossenschaft Kastelruth¹³

3.2.1 Origini ed evoluzione della Cooperativa di Acqua Potabile di Castelrotto

La cooperativa fu fondata nel 1938 poiché fino a quel momento l'approvvigionamento idrico era garantito tramite pozzi privati e mancava quindi una struttura che garantisse la fornitura dell'acqua. La cooperativa fu fondata per utilizzare l'acqua proveniente dal monte situato sopra Castelrotto portandola in paese. Tutte le opere dell'acquedotto furono realizzate dai 34 soci fondatori della cooperativa, tutti residenti della zona. All'inizio non fu facile: i soci non hanno riceverono nessun sostegno da parte del Comune o di altri enti e hanno dovettero lavorare tutti insieme per poter realizzare le infrastrutture necessarie. Il problema del reperimento delle risorse per la creazione dell'acquedotto fu affrontato mediante l'impegno da parte di ciascuno a fornire ore di lavoro per la realizzazione dell'acquedotto. Nel caso in cui una persona non avesse potuto fornire la propria manodopera, avrebbe dovuto incaricare un'altra persona. Il materiale per la creazione dell'acquedotto fu reperito nella zona: le prime tubature erano in legno e furono realizzate utilizzando gli alberi della zona.

3.2.2 Struttura della cooperativa

Le attività svolte dalla cooperativa sono la captazione e la distribuzione di acqua potabile. L'attività di depurazione e gestione delle acque reflue viene svolta invece dal Comune. (La cooperativa fornisce al Comune i consumi annuali e in base a questi viene poi addebitato il costo del

¹³ Lo studio di caso si basa su intervista a Rauch Arnold (presidente).

servizio.) Anche il Comune è socio della cooperativa. La cooperativa ha 10 sorgenti tutte situate sopra il paese. Per la potabilizzazione viene utilizzata la tecnologia ad ultravioletti da circa 10 anni. In precedenza veniva utilizzato il cloro. Per gestire l'acquedotto viene utilizzato il telecontrollo da circa 5/6 anni: attraverso il computer e il cellulare è possibile ricevere segnalazione delle perdite. Si tratta di un sistema costoso, ma molto efficace. L'introduzione del telecontrollo è stato finanziato dalla cooperativa stessa con le risorse accantonate. La normativa non risulta troppo complessa e questo aiuta nel poter portare avanti bene la gestione¹⁴. La cooperativa non ha mai pensato di unirsi alle altre cooperative di servizi idrici dell'Alto-Adige: il punto centrale della cooperative è la soddisfazione dei propri utenti legata al fatto di concentrarsi sulla propria zona di servizio

La cooperativa non ha impiegati. Tutte le attività necessarie alla conduzione della cooperativa vengono svolte da un addetto alle tubazioni e dagli amministratori che si sono suddivisi i compiti (ad esempio un amministratore si deve occupare degli interventi in caso in cui si rompa una tubatura, uno ha l'incarico di pulire i pozzi,...) La cooperativa si appoggia ad un soggetto esterno per quanto riguarda la contabilità e la fatturazione, mentre della lettura dei contatori se ne occupa direttamente. La fatturazione viene effettuata una volta all'anno. La tariffa praticata ai soci è di €0,59 al mc, mentre i non soci pagano 0,72 al mc. La tariffa per i non soci corrisponde alla tariffa stabilita dal Comune (il Comune serve alcune zone vicine a quella servita dalla cooperativa). Per quanto riguarda invece la tariffa praticata ai soci, la cooperativa può stabilirla liberamente. Questa viene determinata annualmente in base ai costi che devono essere sostenuti. La copertura del fabbisogno finanziario avviene con il canone dell'acqua. La cooperativa cerca di anno in anno di valutare in modo accorto gli interventi che possono essere effettuati. Se devono essere effettuati degli interventi di grandi dimensioni devono essere interpellati il Comune e la Provincia.

La cooperativa deve rispettare le leggi provinciali per quanto riguarda le norme specifiche del settore in cui opera (ad esempio stabiliscono i controlli che devono essere realizzati annualmente). La cooperativa ha un contratto con il Comune, in altre parole è il Comune che conferisce alla cooperativa l'incarico per l'acqua. Nel caso in cui terminasse la concessione della cooperativa, sarebbe il Comune stesso a proseguire nell'erogazione del servizio. Generalmente la concessione viene rinnovata, poiché per il Comune è un fattore positivo che il servizio venga gestito dalla cooperativa.

¹⁴ Per le province autonome di Trento e Bolzano la Corte Costituzionale con sentenza 7. 12. 1994 n. 412 ha dichiarato l'illegittimità costituzionale dell'art. 8 (Organizzazione territoriale del servizio idrico integrato) commi 1,2,3,4, e 5 della legge 36/1994 per la parte in cui si estende alle due province autonome

Attualmente la cooperativa ha la concessione fino al 2030. Anche le concessioni con la Provincia per le sorgenti devono essere rinnovate circa ogni 20 anni: in assenza di problemi vengono rinnovate automaticamente. Per ogni sorgente deve essere pagato il canone di rinnovo ogni 20 anni. I principali costi che deve sostenere la cooperativa sono quelli necessari per i pozzi, i serbatoi, la manutenzione, investimenti che devono essere effettuati. Per fare gli interventi (ad esempio se deve essere fatto un nuovo serbatoio) viene preso un mutuo dalla Provincia. La cooperativa paga il 30% dell'intero costo e il resto viene dato dalla Provincia tramite il Comune. La cooperativa ha comunque il Comune alle spalle che viene interpellato sempre prima di procedere. Gli interventi fino a circa €100.000 vengono realizzati direttamente dalla cooperativa, per il resto si ricorre al Comune.

3.2.3 Soci, "vantaggio cooperativo" e governance

I soci devono essere residenti. Il numero dei soci nell'andare del tempo è sempre aumentato. Nel paese non sono tutti soci. I soci sono circa 430 al momento, il 90% dei quali sono persone fisiche, il resto sono soprattutto alberghi ed esercizi commerciali.

I soci beneficiano di uno sconto sul canone dell'acqua, ma non vengono praticati ristorni. A differenza di altre cooperative che cercano di avere tutti gli utenti soci, la cooperativa non fa molta pubblicità per sollecitare gli utenti a diventare soci. Una o due volte l'anno viene organizzata una giornata in cui i soci e tutta la popolazione possono andare a visitare le infrastrutture: questo per diffondere la consapevolezza di quel che c'è dietro al servizio di fornitura di acqua (in termini di infrastrutture e lavoro).

Per quanto riguarda la gestione, è presente solo il consiglio di amministrazione (in precedenza la cooperativa aveva anche il collegio). Il presidente della cooperativa si occupa un po' di tutto. La percentuale di soci che partecipa alle assemblee è intorno al 40%. L'invito per l'assemblea annuale viene consegnato manualmente per incentivare i soci a partecipare e per avere un contatto diretto con i soci. La legge obbliga però a pubblicare l'assemblea sul giornale: dal momento che il territorio in cui opera la cooperativa è ristretto, due persone in pochi giorni riescono a consegnare gli inviti a tutti i soci.

Elementi peculiari di questo tipo di gestione possono essere così sintetizzati: tutta la struttura della cooperativa è di dimensioni ridotte, concentrata in un territorio ristretto e non impegna molto lavoro. In altre parole serve il paese e impegna le persone del paese stesso. Se le condizioni rimangono queste, non ci sono problemi per il proseguimento in futuro. Se cominciasse a fornire acqua anche ad altri paesi, magari si potrebbe configurare più come una struttura orientata al profitto. Da quanto emerso dall'intervista, il fatto che la cooperativa sia concentrata sull'erogazione del servizio si può riscontrare ogni anno all'assemblea dei soci: i soci rispettano la cooperativa e hanno la consapevolezza che la struttura funziona. Se la cooperativa rimane su queste dimensioni, non si rilevano punti deboli. Inoltre per la conduzione dell'acquedotto risulta essere determinante

l'appoggio della Provincia e del Comune.

3.2.4 Aspetti critici e problematiche

Come accennato nel paragrafo precedente, la cooperativa non riscontra particolari problemi nello svolgimento della propria attività.

In Alto-Adige l'acqua è disponibile in abbondanza. La cooperativa ha una delle forniture più care dell'Alto-Adige, ma questo dipende anche dalla struttura. A Castelrotto non c'è molta acqua e per questo la cooperativa ha 10 pozzetti. Il periodo più difficile è l'estate per il flusso di turismo che fa aumentare i consumi. Il fatto che la disponibilità d'acqua non sia poi così abbondante fa sì che si debba prestare molta attenzione alle perdite. La cooperativa non rileva perdite sistematiche: la lettura dell'andamento permette interventi immediati sulle rotture.

3.3 Pubblico-privato e volontariato: Trinkwassergenossenschaft St. Michael Eppan¹⁵

3.3.1 Origini ed evoluzione di Trinkwassergenossenschaft St. Michael-Eppan

La Società Cooperativa Acqua Potabile S. Michele-Appiano fu costituita il 28 novembre 1946. Il Comune a quei tempi non aveva grandi mezzi e l'iniziativa partì da soggetti privati. Nella fase di realizzazione della cooperativa ci furono difficoltà legate ad interessi privati di case che avevano delle concessioni. Il paese ha 1500 anni ed ha un gran numero di case o castelli di oltre 500 anni. La rete idrica è stata creata gradualmente nel paese, però la cooperativa esiste ufficialmente dal 1948. In precedenza ogni castello aveva la propria acqua.

L'iniziativa fu completamente privata: ogni maso dovette mettere a disposizione un operaio per creare i fossi per le tubazioni. La cooperativa nel tempo ha assorbito tutti i masi e i vecchi castelli. È presente un gruppo di masi che aveva la propria sorgente e successivamente è stato assorbito dalla cooperativa. Questi ancora oggi possono disporre di una certa quantità di metri cubi all'anno gratuitamente. Le risorse necessarie per la realizzazione delle infrastrutture sono state fornite dai soci. La cooperativa è andata avanti in questo modo fino a circa 20 anni fa. Adesso la situazione è cambiata: nel caso in cui debbano essere realizzati lavori piuttosto importanti è necessario passare dal Comune per avere i fondi. La cooperativa deve redigere un progetto piuttosto ampio e poi deve essere autorizzato e realizzato dal Comune. La cooperativa in sostanza oggi è il gestore del servizio. La cooperativa era proprietaria della rete, di alcuni

¹⁵ Lo studio di caso si basa su intervista a Luis Tatz (presidente) e Matilde Trettl Kofler (direttrice).

terreni e sorgenti. Mentre adesso la proprietà delle tubazioni è in parte della cooperativa e in parte del Comune. La vecchia parte è concessione della cooperativa, mentre la parte nuova è concessione del Comune. Per quanto riguarda il cunicolo (importante intervento costato circa €2 milioni) è stato progettato dalla cooperativa, ma arrivati al punto la realizzazione è passata al Comune e che ha preso la gestione. Fino al 2009 nel territorio operavano due cooperative. Nel 2009 è stata realizzata la fusione con la cooperativa di Rio Torre Maderneto. L'unione delle due società è avvenuta per motivi amministrativi, per poter conseguire un risparmio sui costi dal momento che la cooperativa di Rio Torre Maderneto era di piccole dimensioni.

3.3.2 *Struttura della cooperativa*

L'art. 2 dello Statuto riporta: "La cooperativa è retta e disciplinata secondo il principio della mutualità senza fini di speculazione privata ed ha per scopo l'approvvigionamento dei soci con acqua potabile in quantità sufficiente e alle migliori condizioni possibili nonché fornire assistenza in tutti gli aspetti connessi con l'approvvigionamento idropotabile." L'allacciamento può essere concesso anche ai non soci. La Società cooperativa acqua potabile S. Michele Appiano fa parte dei gestori elencati nella "Carta dei servizi idropotabili" del Comune di Appiano sulla Strada del Vino¹⁶. Il fine della carta è quello di stabilire e garantire i diritti degli utenti e fissare gli obblighi dei gestori. La carta dei servizi idropotabili è redatta rispettando i principi previsti dal Decreto del Presidente della Provincia n. 12 del 20 marzo 2006. Nel Comune di Appiano la fornitura di acqua potabile è garantita oltre dalla Società cooperativa acqua potabile S. Michele Appiano (per le località di S.Michele, Rio Torre, Maderneto) dai seguenti gestori:

- Comune di Appiano (per la località Monticolo/Frangarto);
- Trinkwassergenossenschaft St. Pauls (per la località S.Paolo/Monte);
- Trinkwassergenossenschaft Girlan (per la località Cornaiano);
- Trinkwassergenossenschaft Missiano (per la località di Missiano/Riva di Sotto);
- Trinkwassergenossenschaft Perdonig (per la località Pradonico/Gaido).

I soci sono in prevalenza di tipo domestico. Vi sono poi artigiani, alberghi (la zona è turistica) e qualche piccola industria della zona. Al 31 dicembre 2009 la cooperativa conta 1492 utenti e 1320 soci (ci sono soci che hanno più utenze; questi numeri si riferiscono a dopo la fusione con la Cooperativa di Rio della Torre Maderneto avvenuta il 01/01/2009).

L'attività svolta dalla cooperativa consiste nella captazione e

¹⁶ http://www.eppan.eu/gemeindeamt/download/221074939_3.pdf

distribuzione di acqua potabile. L'acqua non necessita nessun intervento di purificazione. La gestione del servizio di fognatura viene realizzata dal Comune (le infrastrutture per questo tipo di servizio sono state realizzate dal Comune). Il Comune tramite i dati sul consumo dell'acqua forniti dalla cooperativa calcola il corrispettivo per il servizio di fognatura ed emette direttamente le fatture.

La tariffa applicata ai soci e non soci è la stessa ed è pari a 0,25 €/mc. La non differenziazione dei soci e dei non soci è legato al fatto che i non soci sono una piccolissima percentuale degli utenti. Il controllo sulla rete per individuare le perdite viene realizzato tramite confronto tra i contatori installati dove avviene l'approvvigionamento dell'acqua e quelli situati presso le singole abitazioni. Il problema delle perdite è un problema che viene sempre riscontrato, ma viene costantemente monitorato. Di questo se ne occupa il fontaniere che ha con la cooperativa un contratto di job on call, mentre la direttrice è dipendente come co.co.co. I consiglieri non ricevono nessun corrispettivo, mentre il presidente viene remunerato per l'attività svolta.

Per quanto riguarda la determinazione delle tariffe, alla fine dell'anno viene redatto il bilancio e in base a questo vengono poi determinate le tariffe. È da molti anni che viene mantenuta la stessa tariffa. La fatturazione viene realizzata una volta all'anno. Tutte le riparazioni e piccoli interventi vengono finanziati mediante il canone dell'acqua. Fino a qualche anno fa il costo che andava ad incidere maggiormente era quello dell'energia elettrica. Nel 2005 è stato realizzato un cunicolo partendo da un'idea ed un progetto della cooperativa. Poi però è stata ceduta al Comune (visto lo stretto rapporto di collaborazione) per riuscire così ad andare incontro agli altri consorzi che hanno spese elevate di energia elettrica (l'acqua del cunicolo non la riceve solamente la Cooperativa di S. Michele-Appiano, ma anche la cooperativa di S. Paolo e quella di Cornaiano). Dopo la realizzazione del cunicolo, le spese per l'energia elettrica si sono ridotte considerevolmente: nel 2009 le spese di energia elettrica della cooperativa ammontano a €3.000, mentre nel 2007 circa €39.000 e circa €45.000 nel 2005. In precedenza il Comune aveva un pozzo a Castel Firmiano vicino al fiume Adige per riuscire a sopperire al fatto che l'acqua della zona non era sufficiente. Questo pozzo veniva gestito dal Comune e le singole cooperative alla fine dell'anno dovevano pagare il costo dell'energia elettrica al Comune.

Per quanto riguarda le risorse umane impiegate nella cooperativa: c'è il fontaniere e il presidente che si occupa di tutto. La direttrice si occupa della contabilità. Revisione e dichiarazione dei redditi sono affidate al Raiffeisenverband.

L'acquedotto comprende quattro serbatoi da 500 mc: tre di questi sono disposti a livelli diversi per poter gestire le zone di pressione, mentre uno è situato nella parte opposta del paese. Per non avere troppa pressione sono stati realizzati tre circuiti ad anello (Ringleitung). Nel serbatoio di Monte e quello di Schulthaus la pressione dell'acqua viene utilizzata per generare energia elettrica: l'acqua a pressione entra nel generatore (presso il

serbatoio di Monte l'acqua proveniente dal cunicolo arriva ad una pressione di circa 20 atmosfere) e successivamente viene reimpressa nell'impianto come acqua potabile. I due generatori di corrente si trovano uno a 700m e uno a 500 m di altitudine e producono circa 50 kWh. Il manufatto di raccolta e distribuzione Stroblhof è composto da due vasche: una raccoglie l'acqua proveniente dal cunicolo (questa da sola basta a soddisfare la fornitura di acqua), mentre l'altra raccoglie le acque provenienti da tre sorgenti (questa viene utilizzata solo in caso di necessità, presenta un meccanismo che permette di attivarsi automaticamente). La cooperativa possiede anche circa 100 idranti antincendio. Cunicolo è situato a 950 metri di altitudine, mentre il paese a 500m. L'energia prodotta viene venduta a prezzi vantaggiosi, dal momento che si tratta di energia rinnovabile. La cooperativa ha due pozzi e una sorgente della cooperativa con cui è stata effettuata la fusione.

Come stabilito dalle leggi provinciali, devono essere effettuati dei controlli sulla qualità dell'acqua quattro volte all'anno. Fino a pochi anni fa dei controlli se ne occupava la ASL di Bolzano. Adesso invece se ne deve occupare la cooperativa che ha incaricato Eco-center di Bolzano. La cooperativa rifornisce la cooperativa di S. Paolo in caso di bisogno (dal momento che ha avuto problemi con una fonte). La cooperativa può rifornire, in caso di necessità, anche la cooperativa di Frangarto e Cornaiano. La cooperativa deve pagare la concessione alla Provincia per le fonti, per il cunicolo invece paga il Comune.

3.3.3 *Soci, "vantaggio cooperativo" e governance*

L'art. 4 dello Statuto stabilisce che: "Il numero dei soci è illimitato e non può essere inferiore al limite stabilito dalla legge. Possono assumere la qualifica di soci coloro che sono in grado di contribuire al raggiungimento degli scopi sociali. Può diventare socio chi ha la sede o la residenza nella zona di approvvigionamento della cooperativa ed è in grado di utilizzare in modo continuativo i servizi offerti dalla cooperativa. Essi devono inoltre avere una buona reputazione, essere in possesso dei diritti civili e garantire, che attraverso essi non possano nascere discordie nella cooperativa."

Il principale vantaggio di questa forma organizzativa deve essere ricercato nel fatto che la gestione è caratterizzata da costi contenuti e quindi è possibile fornire acqua a tariffe molto basse. Non vengono praticati ristorni, in quanto la gestione viene effettuata puntando al pareggio. I soci hanno €20 di capitale, che nel caso in cui vendano l'immobile vengono restituiti. All'assemblea non partecipa un elevato numero di soci, tra gli 80 e i 100. A volte è anche difficile trovare chi sia disponibile ad entrare nel consiglio. I soci si fanno sentire principalmente nel caso in cui vengano riscontrati dei problemi.

3.3.4 *Aspetti critici e problematiche*

La gestione di un acquedotto richiede un processo continuo di rinnovamento e ampliamento delle infrastrutture. Il problema maggiore è legato alle perdite: per questo si rende necessaria la realizzazione di

infrastrutture che consentano di contenerle. La cooperativa ha circa il 20% di perdite. Per controllare le perdite viene monitorato il consumo tramite contatori posizionati alla partenza e presso gli utenti.

Per quanto riguarda la realizzazione del cunicolo sono passati molti anni dal momento in cui si è iniziato a prendere in considerazione questa soluzione al momento dell'effettiva realizzazione. Ci sono state delle difficoltà anche con le altre cooperative. Ad esempio un'altra cooperativa aveva una fonte dove è stato realizzato il cunicolo e ha constatato che in seguito alla realizzazione del cunicolo è diminuita la disponibilità di acqua. Negli anni passati quando non c'era grande disponibilità di acqua ci sono stati conflitti anche maggiori. Adesso non vi è più questa tipologia di problemi vista la maggiore disponibilità di acqua.

Altro aspetto da prendere in considerazione è la burocrazia che crea alcuni problemi.

Altro aspetto critico è quello di avere sempre disponibile qualcuno in caso di necessità. La cooperativa ha 5 pozzi, (pozzi si trovano a circa 20/30 metri di profondità) 2 sorgenti e un cunicolo (sorgente artificiale senza pompe). Il problema è trovare i volontari che si occupano della cooperativa.

3.4 Tradizione e volontariato: Il biellese e l'Associazione di tutela dei consorzi delle acque libere¹⁷

Per quanto riguarda la gestione del servizio di acqua potabile, una realtà da segnalare è il biellese. In questa provincia, molto probabilmente a causa della conformazione del territorio, è ancora possibile trovare molti piccoli consorzi privati (circa 40 solo nel biellese orientale) che gestiscono questo servizio. Si tratta di piccole realtà che sono sopravvissute alla legge Galli e alla riorganizzazione del sistema idrico nazionale.

Il termine "consorzi privati" racchiude al suo interno diverse realtà, per alcune delle quali risulta difficile andare ad individuare la natura giuridica. Precedentemente all'entrata in vigore della legge Galli il numero dei consorzi era sicuramente maggiore. Molti dei vecchi consorzi hanno ceduto i propri impianti ai Comuni molto probabilmente per la pressione derivante dalle nuove previsioni normative che una piccola gestione generalmente di tipo volontario non era in grado di sostenere, mentre altri presumibilmente hanno colto questa opportunità data la situazione di difficoltà in cui si trovavano. È molto probabile che sparse nel territorio italiano vi siano molte altre realtà come queste sopravvissute alla riorganizzazione stabilita dalla legge Galli (infatti ad esempio solo nel

¹⁷ Lo studio di caso si basa su intervista a Carlo Casoni, Alfio Serafia, Piero Tempia, Simone Ubertino Rosso.

territorio dell'Autorità d'ambito Torinese ATO 3 nel 2002 erano presenti 28 consorzi privati).

Effettuare un censimento di queste realtà non è semplice. Sotto la categoria "consorzi" rientrano, come abbiamo detto, varie forme organizzative, nella maggioranza dei casi non d'impresa e quindi non risultanti al Registro delle imprese. L'unico modo per avere un censimento completo probabilmente sarebbe quello di recuperare le informazioni da tutti gli ATO, che dovrebbero aver acquisito questa tipologia di dati durante la fase di ricognizione del processo di insediamento.

Nel 2007 molti di questi consorzi privati di gestione del servizio acqua potabile della provincia di Biella si sono uniti nell'Associazione di tutela dei consorzi delle acque libere. Il 2007 era l'anno in cui dovevano essere rinnovate le concessioni. Mentre ai gestori del servizio idrico la concessione veniva rinnovata per 15 anni, ai consorzi privati di minori dimensioni solo per 3 anni (successivamente poi passati a 5). Un rinnovo di così breve durata però avrebbe comportato un'ottica di gestione di breve periodo, cioè non sarebbe stato più possibile effettuare investimenti in una logica di lungo periodo, ma solo gli interventi necessari per continuare ad erogare il servizio.

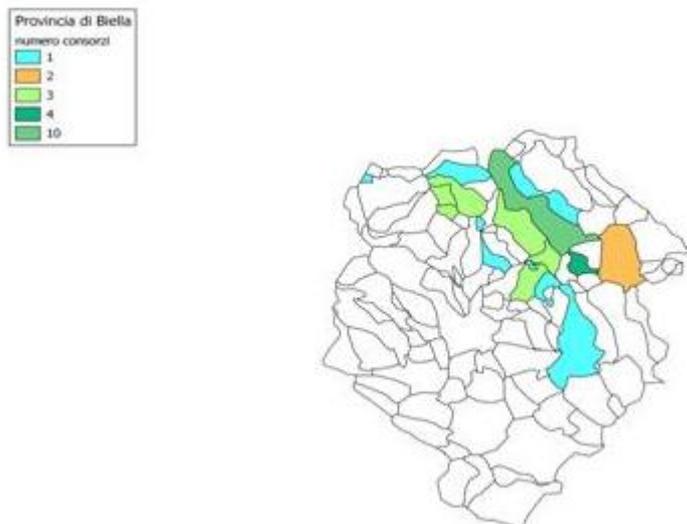
L'Associazione di tutela dei consorzi delle acque libere è nata per ottenere il rinnovo delle concessioni per una durata pari a quella degli altri gestori e in effetti i consorzi sono riusciti ad ottenere il rinnovo della concessione per 15 anni a patto però che fossero in regola. L'Associazione si propone di aiutare questi consorzi nel caso in cui si trovino a dover interagire con altri enti o istituzioni (ad esempio la gestione di questioni di tipo burocratico, come potrebbe essere ottenere in tempi brevi l'autorizzazione di scavo del suolo nel caso in cui si verifichi una perdita). Inoltre attraverso questa associazione si cerca di promuovere il consorzio non come un modello di gestione ormai superato ma come un modello che può ancora funzionare in presenza di determinate condizioni (territori montani, borgate distanti tra loro,...).

È una forma di gestione che non presenta elevati costi di gestione ma allo stesso tempo permette di avere acqua di qualità grazie al coinvolgimento delle persone. Questi consorzi infatti sono nati associando le persone del luogo che nel tempo hanno cercato le fonti e poi realizzato le infrastrutture per poter distribuire l'acqua. Questo è anche uno dei motivi per cui molti consorzi non hanno voluto cedere le proprie infrastrutture ai gestori: si tratta di un patrimonio che gli abitanti del luogo si sono costruiti da soli nel tempo e nel quale hanno investito risorse private. Un ulteriore obiettivo sarebbe quello di poter ottenere dei contributi per poter portare avanti questo modello di gestione.

All'associazione aderiscono 29 consorzi privati, per un totale di più

di 1400 utenti, circa 65 Km di rete e un centinaio di fonti¹⁸. La seguente mappa stilizzata riporta la distribuzione per numero dei consorzi aderenti all'associazione:

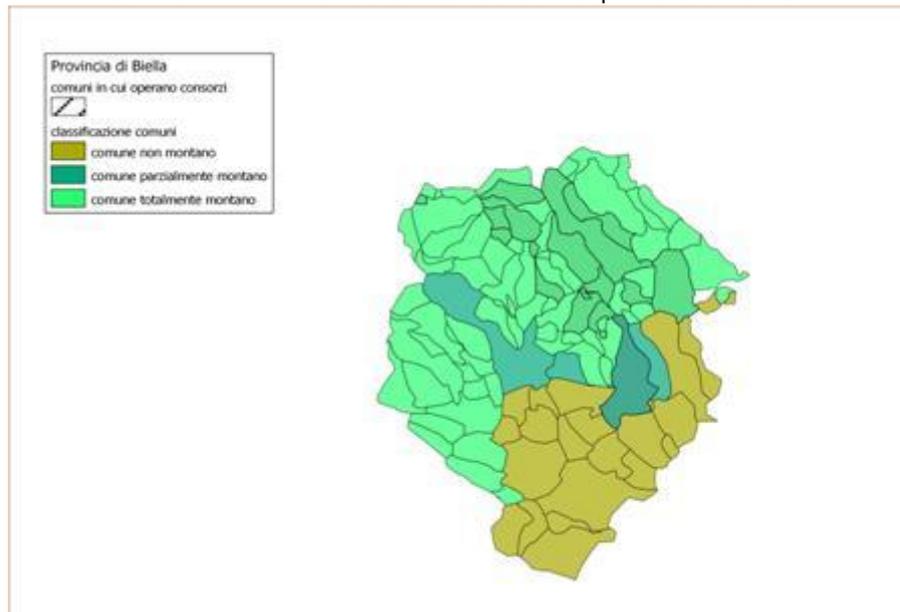
Figura 2: la distribuzione per numero dei consorzi aderenti all'associazione



La successiva invece riporta la suddivisione del territorio biellese in Comuni non montani, parzialmente montani o totalmente montani e i Comuni in cui sono presenti i consorzi:

¹⁸ Dati forniti dall'Associazione di tutela dei consorzi delle acque libere, sono dati che stimano per difetto la consistenza di questo fenomeno, poiché non per tutti i 29 consorzi erano disponibili i dati.

Figura 3: suddivisione del territorio biellese in Comuni non montani, parzialmente montani o totalmente montani e i Comuni in cui sono presenti i consorzi



A titolo esemplificativo nei due paragrafi seguenti vengono presentati due casi con tipologie organizzative diverse appartenenti all'associazione: la Società cooperativa acquedotto di Ronco e Borio e il Consorzio acqua potabile della frazione Montaldo di Mezzana.

Nonostante la diversa forma organizzativa, esse presentano molti punti in comune. Sono entrambe forme di auto-organizzazione nate dalla necessità di fornire il servizio acqua potabile a frazioni e borgate sparse nel territorio. Lo scopo in entrambi i casi è quello di fornire acqua di buona qualità e a prezzi contenuti. Questi "consorzi" non rientrano nel servizio idrico integrato, ma offrono solamente i servizi di captazione, adduzione e distribuzione di acqua potabile. Vengono gestiti su base volontaria dalle persone del luogo e l'obiettivo della gestione economica è di coprire i costi ordinari e le spese straordinarie senza dover ricorrere ad alcuna richiesta di risorse ai propri soci/utenti (anche se nel caso di interventi che richiedono una spesa consistente questo si verifica). Questi consorzi sono gestiti seguendo le regole del buon senso, che spesso però si vanno a scontrare con la burocrazia e con previsioni normative onerose. Nonostante questo e il carattere volontario, si tratta comunque di una gestione attenta sia alla qualità del servizio reso, sia al rispetto del quadro normativo vigente.

Una difficoltà per questi enti è trovare sostegno nelle istituzioni preposte a causa della loro peculiare forma organizzativa. A questo si aggiungono le normali difficoltà di gestione e anche l'insorgere soprattutto in passato di dubbi nei soci riguardo alla validità di questo particolare modello di gestione del servizio acqua potabile per il confronto con altre tipologie che hanno la gestione nei territori limitrofi (ad esempio talvolta per i soci risulta difficile accettare il fatto di dover finanziare gli interventi straordinari, a differenza degli utenti dei gestori di maggiori dimensioni, i quali però hanno tariffe maggiori e finanziano gli interventi con aumenti di queste ultime).

La prossimità tra gestore e utente e la sostanziale coincidenza di queste due figure sono i punti di forza di questa gestione. Infatti data la conformazione del territorio una tipologia di gestione di tipo accentrato magari non sarebbe in grado di garantire la stessa qualità del servizio, che in gran parte risiede nei tempi di intervento in caso di guasti. Nelle peculiarità di questo tipo di gestione stanno però anche i punti deboli che potrebbero minare la sopravvivenza di questa tipologia di organizzazione nel futuro: per continuare ad esistere sono necessarie persone disposte ad assumersi la responsabilità della gestione dei consorzi, ma questo non risulta essere facilmente realizzabile e la gestione di solito rimane per lungo tempo in testa alle stesse persone. A questo deve essere anche aggiunto il progressivo spopolamento delle zone montane e rurali.

3.4.1 Società cooperativa Acquedotto di Ronco e Borio

La Società Cooperativa Acquedotto di Ronco e Borio risulta iscritta in Camera di Commercio dal 10/03/1947. L'attività prevalente della cooperativa è la fornitura di acqua potabile ai soci e non svolge nessuna attività secondaria. Il servizio di depurazione e di fognatura viene realizzato dal CORDAR al quale la cooperativa comunica i consumi dei propri utenti per poter effettuare la bollettazione.

Tutte le infrastrutture dell'acquedotto sono di proprietà dei soci della cooperativa. L'acquedotto conta circa 4 Km di tubature quasi interamente in plastica (mentre in passato i tubi erano in ferro e venivano incastrati insieme e saldati molto probabilmente con il piombo). I metri cubi di acqua distribuiti annualmente sono circa 10.000. Ultimamente è stata realizzata una pompa per poter pompare acqua dal CORDAR in caso di necessità (praticamente una stazione di pompaggio). Per la potabilizzazione dell'acqua viene utilizzata la tecnologia a UV. L'acquedotto ha 7 fonti oltre ad una grossa falda che funziona da vasca di riserva, dove viene convogliata l'acqua di tutte le fonti ed ha una capienza di 100mc. Dispone anche di un'ulteriore vasca di 50 mc. Gli abitanti della frazione serviti dalla cooperativa sono circa 350. Il fatto di aver ottenuto il rinnovo della concessione di 15 anni è uno dei motivi che ha spinto la società ad affrontare il rinnovo della rete, con una spesa non indifferente, 75.000 euro. La cifra è stata interamente raccolta presso gli utenti (circa 800 euro per ogni socio).

La scelta di questa forma di gestione del servizio di acqua potabile è da ricollegarsi al fatto che in passato nella frazione c'era una cooperativa che si occupava della vendita al dettaglio. Questa si estinse e rimase solo il ramo di gestione del servizio idrico. L'acquedotto fu realizzato dagli abitanti della frazione di Ronco e Borio senza nessun sostegno esterno. Tutti contribuirono alla realizzazione dell'acquedotto: chi non poté pagare prestò la propria manodopera e il corrispettivo per il lavoro svolto fu liquidato in azioni. Nel momento in cui venne terminata la costruzione dell'acquedotto per poterlo mettere in funzione dovevano essere affrontate ulteriori spese. Le quote comprate dagli utenti non erano però sufficienti a coprire queste spese. Allora chi aveva la possibilità comprò più di una

quota. In questo modo si riuscì a coprire le spese. In passato la cooperativa aveva previsto anche 5 quote gratuite per le scuole della zona (adesso invece vengono rifornite da un altro acquedotto). In seguito alla riorganizzazione intervenuta con la legge Galli, le amministrazioni comunali hanno cercato di convincere la cooperativa a cedere l'acquedotto ad uno dei gestori che opera nel territorio di Biella. La cooperativa però non ha ceduto nonostante le pressioni legate anche dal fatto che le infrastrutture avevano molti anni.

Per poter usufruire del servizio acqua potabile è necessario essere soci della cooperativa. Al 31/12/09 risultano 114 soci con contatore (14 case vuote e 100 soci utenti). La cooperativa non ha dipendenti ed è gestita da una decina di soci che svolgono i propri incarichi gratuitamente. Circa il 30% dei soci partecipa all'assemblea. Quelli che partecipano alla gestione invece sono circa l'1%. È da 10 anni che ci sono gli stessi ad amministrare, anche se andrebbero rinnovati ogni 4 anni, ma al momento del rinnovo nessuno si propone per ricoprire tale incarico. Ci sono 6 amministratori, un presidente e un segretario. Gli amministratori svolgono anche i lavori di manutenzione.

Lo scopo della bollettazione è coprire i costi di gestione. La politica tariffaria è finalizzata alla copertura dei costi di gestione. La cooperativa ha sempre fatto lavori senza chiedere contributi. La bollettazione viene fatta una volta all'anno anche perché le cifre sono modeste (anche se la carta del servizio prevede che sia almeno due volte all'anno). La cooperativa pratica la stessa tariffa da circa 20 anni (20 anni fa ammontava a 15.000 lire ogni 2 mesi). Se le spese che devono essere sostenute vengono coperte dalla somma raccolta tramite le bollette non vengono chiesti contributi ai soci e la tariffa non viene aumentata. Solo nel caso in cui subentrino delle spese straordinarie che la cooperativa non è in grado di sostenere con le proprie risorse, allora queste vengono ripartite tra i soci. Ogni socio ha diritto ad un consumo di 54 mc annui per quota, superato questo limite deve essere pagato un sovra-consumo al mc. Il minimo che può essere pagato in un anno quindi ammonta a €50,60 (una quota senza sovra-consumo), mentre il sopra-consumo è stabilito a circa 0,20 €/mc.

Le principali spese che deve affrontare la cooperativa sono: commercialista (1.500 euro all'anno), energia elettrica, le analisi obbligatorie 2 volte all'anno (250 euro circa), la spesa per la centrale cooperativa (700 euro ogni 2 anni).

La cooperativa non riscontra particolari problemi nello svolgimento della propria attività, però non riesce ad avere un adeguato supporto per gli adempimenti previsti dal quadro normativo vigente (ad esempio in passato sono sorte delle controversie per il pagamento dell'IVA e in questo caso ha ricevuto pareri contrastanti in merito, in conclusione però è risultato che la cooperativa deve pagare l'IVA al 10%: per una società che fattura €6000 l'anno non è un dato poi irrilevante). Inoltre in alcuni casi per alcuni aspetti burocratici la cooperativa percepisce di avere un trattamento non omogeneo rispetto agli altri gestori del territorio. Infine la forma organizzativa come società cooperativa risulta essere abbastanza onerosa

per un acquedotto di queste dimensioni (per gli adempimenti collegati), soprattutto se confrontato con le altre tipologie organizzative presenti nell'associazione.

3.4.2 *Consorzio acqua potabile della frazione Montaldo di Mezzana*

Il Consorzio acqua potabile Mezzana Montaldo venne creato nel 1907 da alcune famiglie del luogo per portare l'acqua nella borgata. Nacque come "Comunione acqua potabile". Si trattava per la maggior parte di lavoratori tessili della zona e la prima sorgente venne donata loro dal Comm. Antonio Cerino Zegna. La sottoscrizione delle quote avvenne nell'ottobre dell'anno seguente e così poterono iniziare i lavori. Chi non poteva contribuire ai lavori della costruzione doveva mettere delle somme in denaro. L'approvvigionamento dell'acqua avveniva attraverso una fonte situata a circa 4 Km e per questo si rese necessaria la costruzione di una vasca di accumulo. All'inizio il servizio consisteva in 4 o 5 "robinetti" sparsi nella frazione. Alla fine degli anni Trenta venne acquisita un'altra sorgente. Nel 1948, dal momento che l'acqua non era più sufficiente a soddisfare la domanda, vennero acquisite nuove sorgenti e convogliate in un serbatoio. Attraverso una pompa manuale di grandi dimensioni l'acqua veniva mandata alla vasca di distribuzione e poi erogata tramite le fontanelle della borgata. A partire dal 1949 l'acqua venne portata nelle case. Poi gradualmente venne realizzata un'altra vasca di distribuzione. Negli anni Ottanta venne acquisita un'altra sorgente e realizzata un'altra vasca. L'ultimo intervento è stato l'eliminazione del cloro e l'introduzione dei debatterizzatori.

Lo statuto attuale risale al 14/12/1974 dalla modifica di uno statuto precedente del 17/09/1961. Con questo si decise di ufficializzare questa società che viene chiamata Consorzio Acqua Potabile della frazione Montaldo di Mezzana. Lo statuto creò però una prima spaccatura all'interno della frazione dal momento che anche gli inquilini sono obbligati ad essere soci del consorzio. Per questo motivo lo statuto è stato corretto passando dagli inquilini ai proprietari. L'art.4 dello statuto infatti stabilisce: "Tutti i proprietari di fabbricati esistenti in detta frazione, che usufruiscono del servizio, debbono far parte del Consorzio e quindi essere iscritti nel Libro Soci." Il Consorzio è sopravvissuto alla legge Galli, nonostante le pressioni per i consorzi di piccole dimensioni e gestiti in modo volontario.

A partire dal 2003 il Consorzio ha attraversato un periodo non facile, sia per la scarsità di acqua in cui si sono trovati molti Comuni del biellese sia per il sorgere di controversie interne al consorzio. Per superare i problemi derivanti dalla siccità ci è stato necessario del tempo per potersi riorganizzare. Tutti questi aspetti hanno in parte minato la fiducia nel consorzio e in questa particolare forma di gestione. Questo ha trovato il suo culmine in una petizione per cedere gratuitamente l'acquedotto al Comune. Grazie ad una ferma opposizione da parte di alcuni però questo non è accaduto. Non era infatti considerato giusto cedere gratuitamente l'acquedotto che gli abitanti della borgata si erano costruiti e che avevano continuato a curare nel tempo. A queste difficoltà si aggiunge poi nel 2007

il rinnovo delle concessioni che doveva essere per un periodo inferiore rispetto a quello di altri gestori e quindi di durata insufficiente per poter poi realizzare interventi che necessitano una prospettiva di gestione di lungo periodo. Il sito internet del Consorzio e gli articoli che sono stati scritti avevano anche lo scopo di convincere chi aveva perso fiducia in questa forma di gestione. Un grande contributo in questo senso è l'attenzione da parte di media, istituzioni e enti locali per questa particolare forma di gestione.

Lo statuto del 1974 all'art. 1 riporta: "É costituito in Mezzana Mortigliengo, fra i frazionisti della frazione Montaldo, un consorzio denominato: "Consorzio Acqua Potabile della frazione Montaldo del Comune di Mezzana Mortigliengo" ed avente per scopo l'acquisto, la derivazione e la distribuzione dell'acqua potabile da usufruirsi nella suddetta frazione". Il consorzio quindi fornisce solo il servizio acqua potabile, mentre il servizio di fognatura è gestito dal Comune e ogni singolo utente del consorzio è incaricato a fornire i dati al Comune per poter procedere alla bollettazione. L'art.2 dello statuto invece stabilisce che il consorzio non ha fini di lucro ed ha durata illimitata. Viene utilizzato il metodo delle quote: al proprietario vengono assegnate un tot di quote in base alle persone presenti ad una determinata data. Successivamente le quote possono essere comprate o restituite al consorzio. L'art.9 dello statuto prevede che il consortista possa richiedere un numero superiore di quote rispetto a quelle concesse. La facoltà se accettare o meno questa richiesta viene rimessa al Consiglio di Amministrazione. Non viene prevista la possibilità di vendere le quote (art.8 dello statuto) per evitare comportamenti di tipo speculativo:l'acquisto di quote in momenti in cui vi è abbondanza di acqua per poi rivenderle a prezzi superiori in periodi di scarsità. Il consorzio non ha un numero predeterminato di quote. L'art. 16 dello statuto stabilisce che il consortista ha diritto ad un solo voto. Nello statuto non viene specificato esplicitamente, ma si può dedurre che questo sia indipendente dalle quote detenute dal consortista. Questo aspetto assieme al fatto che la gestione del consorzio non ha fini di lucro avvicina il consorzio alla forma cooperativa. Non è comunque chiaro a quale fattispecie giuridica debba essere ricondotto il consorzio: potrebbe infatti essere sia un'associazione che una comunione (nella quale oggetto della comunione sono le infrastrutture necessarie per poter erogare il servizio acqua potabile).

L'ultima sorgente acquisita (nel 2003 in seguito a problemi di approvvigionamento) riversa l'acqua in una vasca da 50.000 litri. In questa vasca arriva anche l'acqua da due valli. Poiché la portata delle sorgenti è diversa sono presenti delle sonde elettroniche che attraverso i sensori controllano il livello dell'acqua regolando il funzionamento delle pompe. Il consorzio ha tre vasche (con tre pompe): due da 50000 litri, una da 35000 litri. È inoltre presente una vasca da 2000 litri che serve solo come accumulo per far pompare. In media la portata delle sorgenti è di circa 24 litri al minuto. Il consorzio ha circa 15 Km di tubature, che sono state quasi tutte sostituite in polietilene.. Il consorzio serve tutta la frazione di

Montaldo e anche l'oratorio di San Rocco. Lo statuto prevede solo l'uso domestico, per gli altri usi deve essere fatta richiesta ed è facoltà del Consiglio di Amministrazione concederla. Il consorzio ha circa 80 soci, mentre le quote sono circa 200.

Il consorzio nonostante le sue ridotte dimensioni ha un sito internet, attraverso il quale cerca di comunicare. Su internet è possibile trovare: la carta del servizio, i verbali dei consigli di amministrazione, i verbali delle assemblee generali dei soci, le analisi di potabilità dell'acqua. Ci sono anche alcuni verbali del 1907. Altro elemento introdotto per dare la maggior trasparenza possibile alla gestione è il fatto che i pagamenti delle bollette possono avvenire solamente tramite bonifici bancari o assegni.

Per entrare nel consorzio bisogna essere proprietari di un immobile. Ogni quota ha un costo di circa € 200/250. Nel caso in cui un socio possiede una quota e consuma 50 mc annui, paga € 36. Se invece i consumi eccedono questa quantità, allora deve essere pagato un sovrappiù. Questo è stato ponderato in modo tale che gli utenti non debbano preoccuparsi di superare il consumo garantito da una quota, ma allo stesso tempo per evitare comportamenti di tipo opportunistico dal momento che in caso di interventi straordinari le spese vengono redistribuite in base alle quote. Per questo sono state previste diverse fasce di eccedenza: in caso di sovrac consumo di 10 mc per quota la prima eccedenza è €0,72 (il rapporto tra i €36 e i 50 mc), mentre la seconda €1,86. Questo sistema deve essere cambiato, poiché dovrebbe essere strutturato a fasce. Il consorzio redige un rendiconto sulla gestione.

Le decisioni vengono prese a maggioranza, tranne alcune decisioni particolari per le quali vi sono previsioni specifiche nello statuto. Alle assemblee partecipano tra presenza fisica e deleghe circa 60 persone. Ci sono anche molte seconde case i cui soci non partecipano alle assemblee. Nello statuto è inserito un obbligo morale di partecipazione alle assemblee e il consiglio di amministrazione ha la facoltà di prendere dei provvedimenti nei confronti di chi non partecipava alle assemblee. Una volta c'erano 50 lire di multa per chi non partecipava. (Art. 16 "L'intervento del consortista all'assemblea è un obbligo, anche morale. L'Assemblea potrà comunicare nei confronti degli assenti ingiustificati una pena."). Lo scioglimento del consorzio non è previsto nello statuto.

Per quanto riguarda le risorse umane impiegate nel consorzio: una persona si occupa dell'acquedotto ed ha un rimborso di € 600 all'anno, il segretario si occupa della bollettazione senza percepire alcun compenso. Il lavoro che richiede maggiore impegno è quello di controllare le sorgenti. I costi della gestione ordinaria sono i seguenti: concessioni regionali (€400 circa), €750 ogni 11 mesi per cambiare le lampade, il contributo all'ATO (€100 circa), energia elettrica, rimborso spese per il controllo delle sorgenti, interventi in caso di guasti (nella migliore delle ipotesi le spese ammontano a €300/400, ma si può arrivare anche a €2000). Per quanto riguarda gli interventi straordinari il Consorzio generalmente riesce a coprirli con i soldi delle bollette, in alcuni casi però si rende necessario richiedere un contributo ai soci (ad esempio per i lavori straordinari per l'acquisizione

delle sorgenti erano € 85 a quota pagabili in un anno e mezzo). Lo statuto prevede che nel caso in cui ci siano dei soci con situazioni economiche particolari, il Consorzio è tenuto ad andare incontro a queste persone.

Il punto di forza di questo tipo di gestione è la prossimità tra gestore e utente che finiscono per coincidere, il che risulta particolarmente importante in territori con questa conformazione. Una gestione di tipo decentrato e distribuito attraverso consorzi di piccole dimensioni permette di avere migliori tempi di risposta in caso di necessità di intervento (ad esempio nel caso in cui salti il contatore a causa di un temporale, se la gestione fosse di tipo accentrato a Biella il costo sarebbe superiore e comporterebbe tempi tecnici di intervento più lunghi, mentre essendo gestito dalle stesse persone della borgata è possibile intervenire in poco tempo). Il consorzio ha un tempo medio di intervento di circa 40 minuti.

4 Cooperative nel settore delle telecomunicazioni

4.1 Gruppo d'acquisto customer oriented: C.U.T. Cooperativa utenti telefonici (Prato)¹⁹

4.1.1 Origine ed evoluzione della Cooperativa Utenti Telefonici

C.U.T. è stata fondata nel 1997 dall'idea di un gruppo di operatori in seguito alla liberalizzazione del mercato delle telecomunicazioni, ma è diventata operativa solo dall'inizio del 1998. Nel periodo precedente la nascita della cooperativa nel mercato delle telecomunicazioni esistevano solamente due soggetti: il gestore e il cliente. Oggi è presente anche un'altra figura che si rivolge prevalentemente al privato: gli operatori virtuali (comprano all'ingrosso e poi rivendono ai privati, come ad esempio CoopVoce, PosteMobile, ERG Mobile). Con molta probabilità C.U.T. è stato il primo operatore virtuale. I fondatori della cooperativa prima della creazione di questa si occupavano del mercato telefonico degli stranieri che avevano la necessità di telefonare al proprio paese di origine. Più di dieci anni fa telefonare all'estero era abbastanza costoso e le persone utilizzavano molto spesso mezzi alternativi al gestore nazionale, come le carte prepagate. A volte però poteva accadere che i minuti presenti nella carta non fossero quelli realmente acquistati. I fondatori di C.U.T. allora aprirono alcuni centri telefonici internazionali, che però dopo circa un anno e mezzo di attività furono chiusi principalmente per due motivi: la difficoltà di raggiungere certi volumi di traffico e la presenza di elevata offerta.

L'idea della cooperativa è nata da un tipo di contratto di un gestore:

¹⁹ Lo studio di caso si basa su: l'intervista effettuata ad Alberto Scermino (presidente), dati di bilancio, materiale informativo della cooperativa.

RAM (Rete Aziendale Mobile). Questo consisteva nel creare una rete aziendale mobile tra tutti i soggetti che lavoravano all'interno della stessa azienda, praticando tariffe agevolate per le telefonate tra loro, ma anche per le telefonate verso l'esterno (dal momento che riuscivano a realizzare una certa massa critica). I fondatori di C.U.T. hanno pensato che, seguendo questa logica, ai lavoratori dell'azienda avrebbero potuto sostituire delle aziende che avevano come referente la cooperativa. L'iniziativa è scaturita da soggetti privati. C.U.T. è partita con 20 SIM e all'inizio non è stato facile. La cooperativa non veniva vista in modo positivo dagli operatori del settore, poiché, attraverso l'organizzazione dell'utenza, spostava volumi di traffico non indifferenti. All'inizio la cooperativa è partita attraverso un passaparola tra soggetti che erano nel mondo delle cooperative. Successivamente, al passaparola si sono affiancati anche altri mezzi che la cooperativa ha utilizzato per farsi conoscere, sia direttamente ai potenziali soci (la tipologia di prodotti che offre la cooperativa ha maggiore efficacia se si rivolge alla singola azienda), sia attraverso le associazioni di categoria e la partecipazione ad eventi di varia natura.

Altro aspetto che ha caratterizzato il periodo iniziale della cooperativa è stato il rapporto non sempre facile con il gestore cui si era rivolta. Infatti, questo voleva realizzare una certa espansione nel mercato e non conosceva molto bene il mondo delle cooperative. Però già dopo il primo anno la cooperativa era autonoma e riusciva a pagarsi le spese. La cooperativa è partita come C.U.T., successivamente sono state create CUTNORD ad Imola (creata nel 2006, ha l'ufficio all'interno di Legacoop Imola) e poi TELCOOP nelle Marche. Queste ultime sono collegate a C.U.T. e sono state create per potersi radicare maggiormente sul territorio. Per quanto riguarda TELCOOP, questa è nata grazie anche all'interessamento di un assessore regionale. Questo ultimo ha deciso di stanziare dei fondi per la realizzazione di una realtà per il sociale (TELCOOP) che al momento dell'intervista è operativa da qualche mese. Il mondo del sociale non paga la tassa di concessione governativa. C.U.T. non essendo una onlus non può godere di questa agevolazione. Per questo motivo è stata creata una onlus composta solo da onlus: TELCOOP. Come C.U.T. può operare in tutto il territorio nazionale, quindi anche in questo caso partendo dalle Marche è possibile espandere l'attività anche a tutte le realtà onlus.

4.1.2 Struttura della cooperativa

L'art.3 dello Statuto stabilisce che: "La cooperativa è retta e disciplinata dal principio della mutualità, senza fini di speculazione privata ed ha per scopo la soddisfazione delle esigenze d'accesso al mercato dei beni e servizi di cui all'oggetto sociale, a condizioni economiche e/o qualitative migliori di quanto nelle possibilità del singolo sul mercato di riferimento". L'art.4 dello Statuto riporta l'oggetto sociale: "la cooperativa si propone per conto degli associati di: acquistare, vendere, prendere e dare in gestione servizi di telecomunicazione; effettuare servizi di consulenza commerciale, tecnica, telematica, informatica, organizzativa e quanto altro sia utile all'attività degli associati; servizi di marketing, pubblicità, studi, ricerche di mercato;

servizi di manutenzione, riparazione, allacciamento, collaudo di attrezzature, macchinari atti alle telecomunicazioni, compresi tutti gli accessori, curandone anche la commercializzazione; attività di formazione". In altre parole attraverso l'aggregazione degli utenti, la cooperativa si propone di far ottenere ai propri soci le migliori condizioni possibili sul mercato. La cooperativa grazie ai volumi acquistati riesce ad ottenere sconti quando stipula contratti di acquisto di connettività con i vari gestori di telefonia mobile presenti in Italia. Lo sconto che la cooperativa riesce ad ottenere viene ripartito tra i soci in base al volume di spesa di ciascuno di essi (i vari scaglioni vengono determinati in assemblea). La differenza tra lo sconto ottenuto e quello praticato ai soci viene utilizzata per la struttura della cooperativa e, quando la gestione lo permette, viene distribuita come ristorno nei confronti dei soci. In tutti gli anni di attività per due volte è stato possibile effettuare ristorni ai soci. L'ultimo anno invece sono state acquistate SIM dati e chiavette per la navigazione su internet con una determinata quantità di traffico. Questa scelta ha permesso di avere un ritorno: oltre al fatto di poter offrire un beneficio immediato ai soci è stato possibile diffondere la consapevolezza dell'utilità di questi strumenti (infatti molti soci hanno richiesto il prolungamento dell'utilizzo delle chiavette). In questo modo poi è stato possibile creare un mercato che prima non c'era. Per quanto riguarda gli apparecchi di telefonia mobile per gli utenti, C.U.T. offre anche servizi di consulenza per la scelta di questi e offre la possibilità di effettuare il pagamento a rate in due anni (a volte è il gestore stesso che fa delle offerte per promuovere la fidelizzazione). La cooperativa conta al 31 dicembre 2008 469 soci (484 al 30 marzo 2009) e oltre 3500 SIM. I soci sono tutti soggetti con partita IVA (aziende, cooperative, liberi professionisti,...). Nella figura seguente sono riportate le diverse percentuali di fatturato nelle varie regioni italiane:

Figura 4: Percentuale di fatturato per regioni al 31 dicembre 2008 (Fonte: elaborazione da dati riportati nella relazione del consiglio di amministrazione sulla gestione)



Come si può notare la maggiore concentrazione è in Toscana, seguita a molta distanza dall'Emilia-Romagna.

Per quanto riguarda il personale impiegato nella cooperativa, ci sono quattro persone che lavorano in ufficio e altri collaboratori (agenti che si muovono sul territorio per promuovere la cooperativa). All'inizio la contabilità era stata affidata ad una cooperativa di servizi di Firenze. Adesso invece viene tenuta dalla cooperativa stessa, appoggiandosi ad un socio che è un commercialista. Ciascun ufficio di Imola e nelle Marche ha una persona. C.U.T. per la gestione dei rappresentanti si affida però ad una realtà esterna. Quello del personale è uno dei principali costi che deve sostenere la cooperativa insieme a quello per le strutture.

Il primo gestore di telefonia mobile presente sul mercato in Italia era una emanazione di Telecom Italia. La cooperativa decise di affidarsi ad Omintel perché era un'azienda giovane che aveva bisogno di fare mercato e un possibile mezzo poteva essere la cooperativa. In un primo momento sono state utilizzate fidejussioni personali che gli amministratori avevano sottoscritto per la copertura dell'importo delle fatture. Adesso il contratto più grande è con TIM, ma la cooperativa offre anche altri gestori. In questo momento il primo obiettivo della cooperativa è quello di ultimare la definizione della contrattualistica per offrire tutti i gestori. Il secondo passo è quello di includere anche la telefonia fissa e internet, dal momento che è stata fatta richiesta anche da parte dei soci e visto il cambiamento intercorso nei costi di licenza. Infatti, al momento dell'intervista, la cooperativa si stava organizzando per aggiungere questi servizi. Per questo scopo verrà realizzata una società di servizi. La nuova realtà che gestirà il fisso sarà un socio di C.U.T. e molto probabilmente non sarà una cooperativa (per permettere una maggiore snellezza per l'entrata di nuovi soggetti). Queste scelte sono dettate dal fatto che l'utenza fissa è più articolata ed ha minori margini. Nel giro di qualche anno, quando sarà raggiunta una certa massa critica di traffico fisso, questa attività potrà essere trasferita nuovamente in C.U.T. Oltre a questo, la cooperativa vorrebbe poter offrire servizi ai parenti dei soci anche tramite i soci stessi.

Oggi circa il 90% degli utenti di telefonia mobile sono utenti consumer e 10% business. Gli utenti consumer sono abituati alle ricaricabili, diventa quindi più difficile chiedere la tassa di concessione governativa. La cooperativa vorrebbe offrire anche altri servizi che vengono richiesti dai soci, come ad esempio elettricità, acqua. Però prima è necessario creare le condizioni per realizzare un'offerta adeguata. In altre parole, l'ambizione della cooperativa sarebbe quella di diventare una multiutility, però per fare questo è necessario organizzarsi in maniera opportuna: ogni settore ha le sue peculiarità e non tutti permettono gli stessi margini operativi. Questo comporta un rischio di impresa non indifferente.

4.1.3 Soci, "vantaggio cooperativo" e governance

Il punto di forza di C.U.T. è quello di contattare il potenziale socio e far capire che unendosi alla cooperativa può contribuire a fare massa critica per poter ottenere buone condizioni economiche. In un momento successivo, oltre a questo, risulta di importanza strategica il post-vendita: i soci apprezzano molto il fatto di poter parlare con una persona reale per

tutte le questioni inerenti il servizio. Questo elemento risulta essere fondamentale perché permette di ottenere la fidelizzazione del socio/cliente.

Nel momento in cui il potenziale socio presenta la domanda per entrare nella cooperativa i primi due punti da verificare sono la copertura del segnale (questo risultava particolarmente importante fino a qualche anno fa quando i problemi di copertura legati alle infrastrutture erano molto più diffusi) e la convenienza economica (cioè in altre parole il risparmio che è possibile ottenere facendo parte della cooperativa). In mancanza di queste due condizioni la cooperativa non procede. L'entrata di nuovi soci deve avere il benestare da parte della cooperativa. Settimanalmente viene fatto un gruppo di lavoro e il Consiglio di Amministrazione viene tenuto ogni 7/15 giorni per deliberare l'ammissione a socio. Per diventare socio è necessario presentare domanda e pagare una tassa d'ammissione e le quote sociali. Si tratta comunque di un capitale del socio, che viene restituito al momento dell'uscita. Sotto questo aspetto deve essere segnalato che la cooperativa ha un tasso di uscita molto basso. Una volta che il socio è entrato in C.U.T. viene fatta una ulteriore analisi specificando le condizioni che si andrebbero a configurare con i vari gestori e vengono forniti consigli anche riguardo altri parametri non solo quelli della spesa per i servizi telefonici (ad esempio se un determinato operatore non copre completamente la zona dove opera il socio).

Da quanto riportato nella presentazione della cooperativa, i principali meriti della cooperativa sarebbero i seguenti (citazioni testuali):

- aver fatto avere ai soci condizioni di acquisto e di servizio che da soli non avrebbero raggiunto;
- aver dato ai soci un servizio di post vendita e di rapporto con il gestore qualitativamente superiore, in quanto la cooperativa essendo un grande cliente accede ai servizi riservati ai "grandi clienti", saltando tutti i terribili Call Center e avendo del personale del gestore direttamente dedicato;
- aver creato, recuperando risorse che altrimenti sarebbero restare nelle casse dei vari gestori di telefonia mobile, alcuni posti di lavoro regolarmente retribuiti.

L'attività della cooperativa avviene come segue. Il cliente per il gestore telefonico è C.U.T. In altre parole la fattura del gestore arriva alla cooperativa che poi provvederà a suddividerla per ogni centro di costo, ognuno dei quali è rappresentato da un socio. La differenza tra lo sconto praticato alla cooperativa e quello praticato ai soci è dove "guadagna" la cooperativa. Naturalmente maggiori sono le dimensioni del socio, minore è il differenziale che rimane alla cooperativa. Però un socio di grandi dimensioni è importante per il raggiungimento della massa critica. La C.U.T. non è propriamente un re-seller, perché consuma il proprio traffico tramite i soci. La C.U.T. paga una fattura di circa €300.000 a bimestre al gestore di telefonia mobile principale. Ma nell'interesse sia della cooperativa sia dei soci la fattura è stata organizzata con cadenza mensile. Questo permette alla cooperativa di organizzarsi nel modo migliore e ai

soci di poter suddividere il pagamento. Inoltre, il socio può verificare tramite internet il proprio traffico con uno scarto di 24 ore. Nella tabella seguente vengono riportate le varie soglie di traffico in cui viene articolato lo sconto (è interessante notare che la prima parte da zero):

Tabella 7: Sconti praticati per soglie di traffico

Soglie di traffico	Sconto
€0-€250	15%
€250-€1500	25%
€1500-€3500	40%
Oltre €3500	50%

C.U.T. per non legarsi troppo nei confronti del gestore firma sempre contratti standard con le regole di un soggetto che ha una SIM sola. Gli sconti praticati dalla cooperativa fanno sì che questo convenga sempre. Se come accade in altri paesi la tariffa non fosse più legata ai volumi domandati, si perderebbe il senso della cooperativa, anche se comunque il servizio post-vendita che offre rimane un punto di forza. Tutti i soci C.U.T. godono di tariffe tra loro come se fossero soggetti che lavorano all'interno della stessa azienda. Quindi maggiore è il numero dei soci, maggiori saranno anche i vantaggi. C.U.T. sta cercando di ottenere per i propri soci la possibilità di comunicare tra loro gratuitamente, come se si trattasse di una vera e propria rete interna aziendale.

I soci partecipano alle assemblee non con grandi numeri e gli interessi che vi portano risultano abbastanza omogenei. Ci sono però alcuni soci che oltre ad intervenire molto spesso alle assemblee forniscono degli input anche durante tutto l'anno. Per cercare di coinvolgere i soci, la cooperativa sta utilizzando anche strumenti indiretti, ad esempio allegando comunicazioni riguardanti la cooperativa alla fattura. Inoltre la cooperativa sta cercando di creare una piazza virtuale per far conoscere tra loro i soci. L'idea sarebbe quella di creare un portale di interscambio di offerte e di servizi tra i soci della cooperativa. I mezzi possibili per poter realizzare questa idea potrebbero essere i seguenti: dedicarvi una parte del sito della cooperativa oppure attraverso le comunicazioni che la cooperativa invia ai propri soci. Uno degli scopi di questa iniziativa è quello di creare opportunità di lavoro.

Ci sono poi due ulteriori aspetti da sottolineare: una realtà come C.U.T. può essere vista anche come un mezzo per creare concorrenza nel mercato e può essere presa come esempio o in altri settori o anche riguardo a volumi di massa critica completamente diversi (ad esempio una struttura come C.U.T. potrebbe essere riproposta anche a livello di condominio).

4.1.4 Aspetti critici e problematiche

Ci sono, però, alcuni problemi che la cooperativa deve affrontare nello svolgimento della propria attività. Uno dei principali problemi è il rischio di impresa legato al monitoraggio dei pagamenti. La cooperativa deve pagare la fattura al gestore indipendentemente dal fatto che i soci

adempiano ai propri obblighi di pagamento o meno. Fino ad oggi non sono stati riscontrati problemi di questo tipo. Un altro aspetto critico è far capire il concetto di cooperazione di utenza. La maggiore difficoltà è quella di far capire che cosa è C.U.T. rispetto agli altri re-seller o ai gestori presenti sul mercato. Questo è dovuto anche al fatto di non poter avere altri metri di paragone. Per la cooperativa è importante che il nuovo potenziale socio capisca fino in fondo la realtà in cui sta entrando, al di là di una valutazione puramente economica delle migliori condizioni tariffarie praticate. Per la cooperativa il fatto di essere unica nel proprio genere ha comportato all'inizio tanti piccoli problemi di ordine pratico, ad esempio al momento dell'iscrizione in Camera di Commercio, per l'apertura di un conto corrente, per le garanzie,... Però questo aspetto con il passare del tempo si è trasformato in un punto di forza. Per le associazioni di categoria non è stato facile individuare la corretta collocazione della cooperativa e fino a poco tempo fa era stata inserita sotto il settore terziario. Da poco c'è stato il riconoscimento della cooperazione di utenza sotto il settore servizi.

Il contesto normativo in cui si trovano ad operare le cooperative operanti nel settore delle public utilities è complesso e in continua evoluzione. Spesso questo genera oneri per le realtà di piccole dimensioni. Per la cooperativa però non si pongono particolari problemi appoggiandosi a professionisti e grazie all'assistenza fornita dall'associazione di riferimento a cui è iscritta (Legacoop e CoopServizi).

5 Considerazioni conclusive

Le cooperative prese in considerazione possono essere suddivise in cooperative storiche e cooperative create in seguito ai processi di liberalizzazione e privatizzazione. Le prime sono quelle nate almeno 50 anni fa per portare il servizio in territori nei quali aziende mosse da logiche esclusivamente economiche non avevano interesse oppure nei quali a volte lo stesso ente pubblico locale non aveva le risorse per poter procedere con la realizzazione delle infrastrutture necessarie. Queste cooperative costituivano quindi l'unica soluzione per poter usufruire di questi servizi. Nella loro storia queste cooperative si sono dovute confrontare con molte sfide, tra cui l'evoluzione della domanda (legata alle tendenze demografiche, all'evoluzione dei consumi,...) e il progresso tecnologico, che può rappresentare un'opportunità, in quanto permette anche ad aziende di piccole dimensioni (come molte delle cooperative analizzate) di poter contare su strumenti avanzati, ma allo stesso tempo rappresenta anche un elemento con cui confrontarsi e rimanere al passo per riuscire a stare sul mercato.

La motivazione che sta dietro alla seconda tipologia (quindi le cooperative nate dopo la liberalizzazione e privatizzazione dei servizi pubblici locali) è invece fornire i servizi a migliori condizioni e/o a minori costi o rispondere ad esigenze non adeguatamente soddisfatte da altre aziende presenti in quel momento sul mercato. Le due tipologie di

cooperative logicamente hanno dovuto affrontare diverse categorie di problemi in fase di realizzazione, legate principalmente alle condizioni dei mercati in cui operano. Altro aspetto da notare è che la maggior parte delle cooperative nate dopo i processi di liberalizzazione e privatizzazione sono nate per aggregare l'utenza e quindi poter sfruttare il potere di mercato che ne deriva. L'unica eccezione tra quelle qui passate in rassegna è EUM Genossenschaft che si occupa anche dell'autoproduzione del servizio.

Sempre riguardo alle origini ed in particolare alla nascita, un elemento sottolineato da Kakto (1992) per la cooperazione di utenza nei servizi idrici in Finlandia, è la presenza di quello che lui definisce *champion*. In altre parole uno o più soggetti (persone fisiche giuridiche, enti pubblici) che lancia l'iniziativa, promuove la cooperativa e si occupa dell'implementazione ed anche della gestione. Anche in molte delle cooperative analizzate è stato determinante il ruolo di questi soggetti: ad esempio nel caso del Consorzio Elettrico Industriale di Stenico due preti della zona furono tra i promotori della cooperativa oppure nel caso di Power Energia è partito tutto da un'idea di Confcooperative Modena.

Per quanto riguarda le dimensioni, tra i casi analizzati vi sono sia cooperative che contano decine di migliaia di utenti serviti sia cooperative che invece servono poche centinaia di utenti. Spesso le dimensioni sono legate anche a una caratterizzazione particolare della struttura. Generalmente le cooperative di maggiori dimensioni sono dotate di una vera e propria struttura d'impresa e tendono ad avere al proprio interno tutte le risorse necessarie per la conduzione della cooperativa, anche se in alcuni casi possono appoggiarsi a soggetti esterni. Le cooperative di minori dimensioni invece sono generalmente gestite su base volontaria da alcuni dei soci (che ad esempio ricoprono il ruolo di amministratore, presidente) e per poter svolgere tutti gli adempimenti richiesti (dal punto di vista contabile, della manutenzione, degli obblighi di legge imposti dai soggetti pubblici specifici a ciascuno settore) si appoggiano a soggetti terzi. Il fatto che queste cooperative si basino sull'impegno volontario di alcune persone potrebbe rappresentare un elemento che mette in discussione in prospettiva la sopravvivenza e potrebbe anche portare a casi di inadempienza normativa.

Comune ai diversi casi è il basso livello di partecipazione alle assemblee e quindi anche alla gestione della cooperativa. Inoltre sempre riguardo ai soci, non sono emerse sostanziali differenze di interessi tra le varie tipologie di soci/utenti (di tipo industriale, commerciale e residenziale), come sottolineato in letteratura, ad esempio anche da Hansmann (2005). Il principale interesse comune a tutti i soci è quello di ottenere servizi di qualità cercando di contenere i costi. La scarsa partecipazione dei soci porta a una serie di considerazioni. Ciò potrebbe rappresentare un sintomo della mancanza di interesse dei soci nei riguardi della cooperativa stessa. Alcune cooperative hanno sottolineato come spesso i soci tendono a dare per scontato il servizio, senza una reale consapevolezza di tutto quello che sta dietro alla fornitura. Spesso infatti i soci sono presenti solo in caso di problemi nell'erogazione dei servizi. Al contrario il non elevato grado di

partecipazione potrebbe invece essere un indice della fiducia riposta dai soci nella cooperativa e nei soggetti che ne portano avanti la gestione e alcuni indizi portano in questa direzione. Nel caso delle cooperative di dimensioni ridotte e che operano in un territorio ristretto potrebbe invece essere una conseguenza di processi di controllo indiretto. La scarsa partecipazione dei soci potrebbe essere legata anche alle politiche di informazione nei confronti dei soci stessi adottate dalle cooperative. La maggior parte delle cooperative infatti sono dotate di sito internet, alcune inviano periodicamente informative ai soci sulle attività svolte dalla cooperativa (ad esempio in allegato alla bolletta oppure alla convocazione all'assemblea).

Per quanto riguarda l'attività svolta, le cooperative possono essere classificate in cooperative che autoproducono il servizio e cooperative che invece hanno lo scopo di sfruttare il potere di mercato legato all'aggregazione dell'utenza. A questo aspetto sono legate problematiche diverse in relazione alla consistenza della base sociale. Nel caso delle cooperative elettriche il vantaggio dal lato dei costi è legato alla quota di energia che devono acquistare all'esterno in relazione all'energia autoprodotta. Nel caso in cui la cooperativa non raggiunga l'autarchia energetica, maggiore è il numero dei soci, maggiore risulta essere il numero di soggetti tra i quali viene ripartito il vantaggio legato all'autoproduzione. Al contrario nel caso di cooperative di acquisto che aggregano l'utenza, maggiore è il numero di soci, maggiore risulta essere la massa critica e il potere di mercato.

Un ulteriore aspetto che deve essere considerato sotto vari punti di vista è il territorio. Spesso, infatti, risulta rilevante il rapporto con gli enti pubblici locali, come ad esempio i Comuni. In molti i casi gli stessi Comuni sono soci delle cooperative – come di frequente succede in Alto Adige - e vi è un rapporto di cooperazione. Un altro aspetto da sottolineare è il fatto che la ricchezza prodotta dalla cooperativa viene ridistribuita nel territorio, ad esempio fornendo opportunità di lavoro in territori spesso rurali oppure utilizzando le risorse derivanti dall'attività svolta per migliorare la qualità del servizio o ridistribuendola in attività a favore del territorio.

Grazie al progresso tecnologico, anche realtà di piccole dimensioni possono accedere a strumenti avanzati di supporto alla gestione e sono cambiate alcune fasi della filiera per la fornitura di questi servizi (ad esempio nel caso della produzione di energia elettrica). Come in passato era stata la consapevolezza dell'importanza di poter usufruire di determinati servizi, adesso un elemento cruciale potrebbe essere la valorizzazione di elementi che i consumatori non riscontrano oppure ritengono non adeguatamente valorizzati nelle aziende che si occupano dell'erogazione di questi servizi (ad esempio produzione di energia da fonti rinnovabili, indipendenza energetica, migliore razionalizzazione di un bene come l'acqua,...). Le cooperative di utenza esistenti si trovano spesso ad affrontare problemi legati agli scarsi numeri. In altre parole, per le diverse tipologie di soggetti con i quali si trovano a doversi confrontare per i motivi più diversi, rappresentano casi rari se non addirittura unici. Questo si

riscontra spesso anche ad esempio nella regolazione e nelle normative di settore, che non prendono in considerazione gli aspetti peculiari di queste realtà, e potrebbe essere un elemento che mina la loro sopravvivenza. Una possibile soluzione potrebbe essere quella di creare enti o network che si occupano di questi aspetti.

Per quanto riguarda il vantaggio derivante dall'organizzazione in forma cooperativa di questi servizi si può concretizzare in modi differenti: sconto sulle tariffe (come ad esempio nel caso di CEIS, E-Werk Prad,...); ristorni (sia nel caso di cooperative di acquisto legato ai problemi derivanti dalla fluttuazione dei prezzi sia nel caso di cooperative che considerano il ristorno come migliore strumento di redistribuzione); condizioni di servizio (ad esempio trasparenza delle bollette come nel caso di Power Energia).

Nella tabella seguente si cerca di sintetizzare le considerazioni sopra riportate attraverso l'analisi SWOT²⁰. In altre parole, attraverso le considerazioni che possono essere tratte dai casi presi in esame si cerca di individuare punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce della cooperazione di utenza in modo da individuare come possa rappresentare una valida alternativa nel settore dei servizi pubblici locali.

²⁰ L'analisi SWOT ha le sue origini negli anni sessanta (O'Brien e Dyson, 2007). L'idea che sta alla base di questa tipologia di analisi è quella di delinare una strategia andando ad individuare: punti di forza e di debolezza di un'organizzazione ed opportunità e minacce presenti nell'ambiente esterno (Dyson, 2004). L'analisi SWOT ha le sue origini nel campo del business management (Markovska et al., 2009) ed è considerato il primo passo nella pianificazione strategica (Helms e Nixon, 2010). L'analisi SWOT è stata utilizzata in molte declinazioni: ad esempio negli anni ottanta è stata utilizzata anche dalle pubbliche amministrazioni nel campo dello sviluppo regionale e pianificazione a livello comunale (Markovska et al., 2009). Viene anche spesso utilizzata per analizzare l'evoluzione di settori economici o come strumento di supporto per la politica economica (Frisio, 2004). "La metodologia consiste in un procedimento di carattere logico che permette di sistematizzare e rendere immediatamente utilizzabili informazioni raccolte riguardo una specifica tematica" (Frisio, 2004). Per individuare i punti di forza e di debolezza viene condotta un'analisi interna che va ad esaminare tutti gli aspetti di un'organizzazione, mentre per individuare opportunità e minacce viene condotta un'analisi esterna (prendendo in considerazione ambiente politico, sociale, economico, tecnologico, competitivo) (Dyson, 2004). Per condurre questa analisi SWOT è stato preso come riferimento la parte del lavoro di Gilardoni e Marangoni (2004) in cui analizzano i modelli di business nel settore idrico italiano raggruppati per modelli di business omogenei.

Tabella 8: Analisi SWOT

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • legame con il territorio • coinvolgimento degli utenti • rapporto con l'utenza • elevato grado di eterogeneità • interessi omogenei dei soci • collaborazione tra cooperative e enti di diversa natura • riduzione asimmetrie informative 	<ul style="list-style-type: none"> • presenza in Italia frammentaria • limitatezza del territorio servito • spesso dimensioni piccole che potrebbero non portare a sfruttare economia di scala • cooperative storiche create in periodi con caratteristiche molto differenti rispetto ad oggi • situazione di monopolio naturale in alcuni fasi erogazione servizi • affidamento sull'impegno volontario di alcuni soci • lentezza nei processi decisionali
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> • progresso tecnologico • maggiore consapevolezza consumatori • (energia) politiche di promozione produzione energia elettrica e teleriscaldamento da fonti rinnovabili • (energia) possibile mezzo per diminuire la dipendenza energetica 	<ul style="list-style-type: none"> • attività di regolazione non in grado di tener in considerazione caratteristiche peculiari dei diversi attori presenti sul mercato • normativa in rapida e continua evoluzione • presenza di barriere all'entrata • inadempienza normativa • bassa propensione degli utenti al cambiamento di gestore

6 Bibliografia

Dyson R.G., (2004), "Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick", *European Journal of Operational Research*, v.152, pp.631-640

Frisio D., (2004), "I punti di forza e di debolezza, le minacce e le opportunità" in *Riforma della Pac e impatto sul sistema agricolo lombardo*, Regione Lombardia, <http://www.micam.com/upload/file/680/340303/FILENAME/capitolo11.pdf>

Gilardoni A., Marangoni A. (2004), *Il settore idrico italiano. Strategie e modelli di business*, FrancoAngeli

Hansmann H. (2005), *La proprietà dell'impresa*, Il Mulino Bologna

Helms M. M., Nixon J. (2009), "Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 3 No. 3, pp. 215-251

Katko T (1992), "Evolution of Consumer-managed Water Cooperatives in Finland, with Implications for Developing Countries", *Water International*, Vol. 17, No. 1.

Markovska N., Taseska V., Pop-Jordanov J., (2009), "SWOT analyses of the national energy sector for sustainable energy development", *Energy*, v.34, pp.752-756

O'Brien F. A., Dyson R.G., (2007), *Supporting Strategy. Frameworks, Methods and Models*, Wiley

7 Sitografia

<http://www.cut.coop/>
<http://www.ceis-stenico.it/>
<http://www.aegcoop.it/>
<http://www.acquedottomontaldo.biella.it/index.php>
<http://www.e-werk-prad.it/>
<http://www.powerenergia.eu/>
<http://eum-genmbh.com/>