



L'identità aziendale



ACEA E LO SVILUPPO SOSTENIBILE: ADESIONE AI PRINCIPI DI RSI

«Lo sviluppo sostenibile (...) è una visione del progresso che associa lo sviluppo economico, la tutela dell'ambiente e la giustizia sociale (...). In termini più concreti, lo sviluppo sostenibile significa assumere un atteggiamento volto ad assicurare:

1. uno sviluppo economico equilibrato ed equo
 2. alti livelli di impiego, di coesione sociale e di integrazione
 3. un livello elevato di tutela dell'ambiente e un'utilizzazione responsabile delle risorse naturali
 4. decisioni coerenti in un sistema politico aperto, trasparente e responsabile
 5. una cooperazione internazionale efficace e orientata a promuovere uno sviluppo sostenibile a livello mondiale».
- (Commissione europea⁴)

Acea oggi è un Gruppo industriale attivo nella filiera dell'energia e nel servizio idrico integrato (SII). In circa un secolo di operatività, ha mantenuto quei tratti peculiari che la delineano come un'impresa impegnata nei servizi pubblici, radicata nel territorio e capace di seguire il ritmo di crescita scandito dal processo di apertura dei mercati. Da quando Acea è diventata società di capitali, si è quotata in Borsa ed è stata parzialmente privatizzata, ha preso sempre più importanza l'individuazione dei diversi portatori di interesse e l'instaurazione, con ciascuno di essi, di un dialogo e di un'efficace interazione. I principi di comportamento che ispirano il Gruppo hanno trovato esplicita formulazione nei "documenti etici" che Acea ha adottato e trovano concreta applicazione nelle politiche e nelle strategie aziendali. Acea ha intrapreso la strada dell'autoregolamentazione e il suo modello di governance, ormai da diversi anni, si ispira alla responsabilità sociale d'impresa (RSI) e alla sostenibilità.

Secondo la Commissione europea:

«Le imprese adottano un comportamento socialmente responsabile al di là delle prescrizioni legali ed assumono volontariamente tale impegno in quanto ritengono che ciò sia nel loro interesse sul lungo periodo;

- la responsabilità sociale delle imprese è intrinsecamente connessa con il concetto di sviluppo durevole: nelle loro attività le imprese devono tener conto anche delle ripercussioni economiche, sociali e ambientali;
- la responsabilità sociale non è un elemento addizionale alle attività fondamentali delle imprese, bensì correlato con il tipo di gestione stessa delle imprese».

(COM (2002) 347 def., *La Responsabilità sociale delle imprese; un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, luglio 2002)

La triple bottom line: ovvero le tre dimensioni della sostenibilità

«Per valutare l'impatto positivo o negativo dell'agire imprenditoriale è necessario considerare tutte le tre dimensioni della sostenibilità:

- la **sostenibilità economica**, come capacità di generare reddito, profitti e lavoro;
- la **sostenibilità sociale**, come capacità di garantire condizioni di benessere e opportunità di crescita equamente distribuita e come capacità di rispettare i diritti umani e del lavoro;
- la **sostenibilità ambientale**, come capacità di salvaguardare le risorse naturali e la possibilità dell'ecosistema di assorbire e tollerare gli impatti».

(*Rapporto sullo sviluppo sostenibile*⁵, Fondazione ENI Enrico Mattei, 2003)

⁴ Si tratta della definizione fornita nel sito della Commissione europea, ad introduzione della sezione dedicata allo "sviluppo sostenibile". Tale definizione, qui tradotta in italiano dalla redazione, è disponibile nel sito francese ed inglese della Commissione (vedi: www.europa.eu.int/comm/sustainable/pages/idea-fr.htm).

⁵ Daniela Mauri e Teresa Dina Valentini, *Un approccio alla rendicontazione di sostenibilità: impostazione metodologica e indicatori*, Rapporto sullo sviluppo sostenibile, Fondazione ENI Enrico Mattei, gennaio 2003.

IL PERCORSO DI ACEA PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE E LA RESPONSABILITÀ SOCIALE

- 1994 - Adozione volontaria delle Carte dei servizi
- 1996 - Avvio delle indagini di customer satisfaction
- 1997 - Introduzione del Regolamento per la Tutela della dignità delle donne e degli uomini (contro le molestie sessuali)
- 1998 - Realizzazione del primo Bilancio Sociale (con presentazione della Missione aziendale, che enuncia gli obiettivi economici e sociali del Gruppo); il report è stato pubblicato ogni anno, sino all'esercizio 2001
- Realizzazione del primo Rapporto Ambientale (con presentazione della Politica Ambientale, che enuncia gli obiettivi di prevenzione, tutela e salvaguardia ambientale del Gruppo); il report è stato pubblicato ogni anno, sino all'esercizio 2002
 - Premio speciale "Bilancio Ambientale" – Oscar di Bilancio
- 1999 - Avvio recepimento del Codice di autodisciplina delle società quotate
- 2000 - Avvio sessioni di "ascolto stakeholder" per rilevarne opinioni e attese, realizzate annualmente
- Introduzione del Codice di condotta commerciale per la fornitura di energia elettrica ai clienti del mercato vincolato
- 2001 - Adozione volontaria della Carta dei Valori, che orienta eticamente le attività e il comportamento dell'organizzazione verso i portatori di interesse
- Adesione al progetto Sustainability Balanced Scorecard, promosso da INSEAD, per il controllo delle performance ambientali e sociali e la valutazione del loro contributo alla creazione di valore (implementazione sperimentale nell'area pilota UdB Illuminazione Pubblica)
 - Adesione a Sodalitas (Associazione per lo sviluppo dell'Imprenditoria nel Sociale)
- 2002 - Primo Bilancio di Sostenibilità con presentazione degli obiettivi economici, sociali e ambientali (è ancora mantenuto il Rapporto Ambientale)
- Primi rating da parte degli analisti della "finanza etica"
 - Partecipazione al Comitato promotore della "maratona della responsabilità sociale" (su iniziativa di Sodalitas)
- 2003 - Attribuzione al Presidente delle attività di monitoraggio degli impatti sociali e ambientali dell'impresa
- Costituzione del Comitato etico, con le funzioni di gestione e promozione della Carta dei Valori, nonché di valutazione di comportamenti distintivi o discordanti dagli orientamenti etici in essa contenuti
 - Adozione di un Codice etico appalti, per garantire la trasparenza nei rapporti con le imprese appaltatrici
 - Ingresso del titolo Acea negli indici etici Axia Ethical e Ethical Index Europe Small Cap, a seguito delle valutazioni da parte degli analisti di finanza etica
 - Piena adesione all'approccio triple bottom line, con l'integrazione completa degli aspetti ambientali nel Bilancio di Sostenibilità

I VALORI DI RIFERIMENTO: MISSIONE E POLITICA AMBIENTALE

15

La "visione" di Acea muove dai principi etici che ispirano il comportamento del Gruppo, declinati nella Carta dei Valori e negli altri "documenti etici" di cui Acea si è dotata, riprodotti, integralmente o parzialmente, in allegato al presente documento. Alcuni di essi (i livelli di qualità per il settore elettrico, il Codice di condotta commerciale e la Carta del servizio idrico integrato) sono frutto dell'interazione di Acea con le Autorità di riferimento.

La Missione del Gruppo e la Politica Ambientale, storicamente legati alla prima pubblicazione dei report socio-ambientali, si fondano su tali principi ed evidenziano gli impegni assunti dal Gruppo verso i propri stakeholder.

Alcuni principi enunciati nella Carta dei Valori

Spirito di servizio: «implica la costante considerazione, da parte di tutti, della missione aziendale, che è quella appunto di fornire un bene di alto valore economico e sociale alla collettività».

Efficienza: «il perseguimento, da parte di tutti, della migliore qualità professionale secondo gli standard più avanzati di ciascun settore e profilo di attività lavorativa».

Collaborazione e valorizzazione professionale: «i comportamenti tra i dipendenti (a tutti i livelli di responsabilità), e tra Acea e i medesimi, sono costantemente e reciprocamente mirati ad agevolare la miglior prestazione possibile di ciascun/a collega e a promuovere ed accrescere le qualità professionali(...)».

Correttezza: «rispetto, da parte di tutti, nell'adempimento delle proprie funzioni, dei diritti di ogni soggetto comunque coinvolto nella propria attività (..) anche sotto il profilo delle opportunità, della privacy e del decoro».

Trasparenza: «l'impegno di tutti a fornire le dovute informazioni in modo chiaro, frequente e completo, adottando una comunicazione verbale e scritta di facile e immediata comprensione (..)».

La Missione del Gruppo Acea

Acea SpA, in qualità di Holding industriale, esercita funzioni di indirizzo, controllo e coordinamento generale delle società operative controllate, mediante definizione delle strategie di Gruppo, gestione delle risorse chiave, ottimizzazione dei servizi e delle competenze comuni.

I settori di intervento

Gestione integrata e sviluppo di servizi di pubblica utilità: ciclo integrato delle acque (captazione, aduzione, distribuzione, collettamento e depurazione), filiera dell'energia elettrica (produzione, trasmissione, distribuzione primaria e secondaria), illuminazione pubblica, funzionale e monumentale, settore del gas.

Orientamento alle esigenze del cliente, grazie anche allo sviluppo delle attività di *customer care*.

Il Mercato

Concentrazione sulle attività relative al ciclo integrato delle acque e alla filiera dell'energia elettrica. Apertura alle nuove opportunità di crescita offerte dall'evoluzione normativa in atto e, in particolare, dalla ristrutturazione dei comparti idrico ed elettrico.

Forte radicamento sul territorio di Roma e incremento dei servizi offerti a livello locale. Crescita territoriale, a partire dal modello sperimentato su Roma.

Investimento nella qualità delle risorse (materiali e immateriali) per sviluppare capacità concorrenziali.

Politica di alleanze, *partnership* e partecipazioni strategiche per ottimizzare il posizionamento aziendale.

Valorizzazione del tessuto economico indotto.

Fornitura di servizi di qualità crescente.

Il lavoro

Valutazione e sviluppo delle capacità professionali dei dipendenti e responsabilizzazione del *management* per la realizzazione degli obiettivi aziendali.

Applicazione di modelli di crescita professionale avanzati e condivisi, finalizzati a valorizzare le risorse ad alto potenziale e l'impiego flessibile del personale.

L'ambiente

Attenzione alle esigenze ambientali, con la partecipazione attiva alle politiche di tutela del territorio e di sviluppo eco-compatibile, contribuendo a livello locale al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità globale (Protocollo di Kyoto).

Ricerca e applicazione di tecnologie innovative, finalizzate alla tutela dell'ambiente naturale.

Valorizzazione del territorio attraverso progetti e programmi che rendano maggiormente fruibile e visibile il patrimonio artistico e monumentale.

Comunicazione trasparente ed efficace.

L'Amministratore Delegato

Andrea Mangoni



Il Presidente

Fabiano Fabiani



La Politica Ambientale del Gruppo Acea

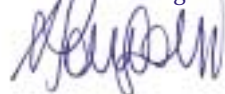
Acea si è dimostrata attenta alle problematiche ambientali e consapevole del ruolo strategico dell'ambiente come strumento di valorizzazione aziendale. Acea si impegna nell'adozione di strategie volte al miglioramento continuativo dei risultati nel campo della *protezione e gestione dell'ambiente*, concentrando gli sforzi sulla *prevenzione dell'inquinamento* e la *minimizzazione dei rischi* ambientali, e operando in linea con i seguenti principi:

- 1) *Gestire in modo sostenibile le risorse naturali e l'energia*, valorizzandone l'impiego, prestando particolare attenzione alla riduzione degli sprechi e all'uso razionale da parte del consumatore e incrementando il ricorso alle fonti rinnovabili.
- 2) Progettare e implementare i processi produttivi e le attività aziendali con criteri atti a prevenire l'inquinamento, ridurre gli impatti ambientali, prevenire possibili eventi accidentali, salvaguardare la salute e la sicurezza dei dipendenti e della popolazione, adottando a tal fine le *migliori tecniche disponibili* sul mercato e verificandone l'affidabilità nella conduzione e manutenzione degli impianti.
- 3) Mantenere e sostenere l'impegno al miglioramento continuativo dei risultati nel campo della *protezione e gestione dell'ambiente*, definendo *obiettivi* ambientali e adottando *programmi di miglioramento* volti, in modo particolare, all'ottimizzazione dell'efficienza nella captazione, distribuzione e depurazione della risorsa idrica, alla minimizzazione delle emissioni odorigene, al controllo e alla riduzione delle emissioni atmosferiche ed elettromagnetiche, al contenimento degli sprechi nella rete di distribuzione energetica e alla minimizzazione dell'impatto visivo e acustico causato dagli impianti aziendali, alla riduzione, recupero e riutilizzo dei rifiuti prodotti.
- 4) Utilizzare adeguati *strumenti di controllo* e *sistemi di monitoraggio* sui principali aspetti ambientali generati dalle attività di Acea e sui programmi di miglioramento adottati.
- 5) Operare attraverso un *sistema il più possibile integrato di gestione della sicurezza e dell'ambiente*, interno ed esterno ai luoghi di lavoro.
- 6) *Garantire il rispetto della legislazione* ambientale e di sicurezza vigente ed il costante aggiornamento sugli sviluppi del panorama legislativo e normativo ambientale.
- 7) Sensibilizzare, formare e addestrare opportunamente i vari livelli del personale, per ottenere il *coinvolgimento di tutte le risorse umane*, al fine di raggiungere elevati tenori di professionalità e qualità delle prestazioni sulle tematiche di sicurezza, ambiente e salute, perseguendo la crescita della consapevolezza e del senso di responsabilità dell'intera azienda.
- 8) Instaurare e mantenere un dialogo, sostenuto dall'impegno alla massima collaborazione, con le realtà locali, con gli enti rappresentativi, con le strutture societarie e con qualunque altra parte interessata, sia interna che esterna, attraverso una reportistica informativa sistematica ed una *comunicazione periodica, chiara e trasparente delle strategie aziendali e dei risultati conseguiti in materia di sicurezza, salute e tutela dell'ambiente*.
- 9) Redigere annualmente un *Bilancio di Sostenibilità*, inteso come fondamentale strumento di informazione e comunicazione, qualitativa e quantitativa, delle azioni intraprese e programmate da Acea per la tutela degli ecosistemi e per la minimizzazione dei rischi ambientali.

Tutti i dipendenti sono chiamati a conformarsi ai principi espressi dalla presente Politica Ambientale. Il senso di responsabilità, il comportamento e gli atteggiamenti assunti nei confronti degli aspetti aziendali relativi alla corretta gestione delle problematiche ambientali, di salute e di sicurezza costituiscono parte integrante della mansione di ciascun dipendente e sono, pertanto, elemento significativo di giudizio sulle prestazioni di ciascun dipendente e sulla qualità di quelle rese da terzi.

L'Amministratore Delegato

Andrea Mangoni



Il Presidente

Fabiano Fabiani



GLI OBIETTIVI ECONOMICI, SOCIALI E AMBIENTALI

Acea ha voluto evidenziare, sin dalla prima edizione del Bilancio di Sostenibilità⁶, alcuni obiettivi economici, sociali e ambientali di medio e breve periodo, dei quali è possibile seguire lo sviluppo, il grado di raggiungimento* e l'eventuale ridefinizione.

(*) X = obiettivo (intermedio) raggiunto solo in parte;
XX = obiettivo raggiunto in larga misura;
XXX = obiettivo pienamente raggiunto

Obiettivi economici

OBIETTIVI STRATEGICI (2002 - 2006)	OBIETTIVI INTERMEDI 2002-2003	AZIONI FINALIZZATE 2002-2003	GRADO RAGGIUN- GIMENTO (*)	OBIETTIVI INTERMEDI 2004-2005	Stakeholder
Consolidare la posizione di primo operatore nazionale nel settore idrico	Proseguire l'acquisizione del SII nell'ATO 2 Lazio centrale e acquisire la gestione del SII in altri ATO nazionali	Progressiva acquisizione del SII nei comuni dell'ATO 2 (n.7 Comuni nel 2003). Affidamento del SII in altri 5 ATO (nelle Regioni Lazio, Toscana e Campania)	XXX	Completare l'acquisizione del SII nell'ATO 2 Lazio Centrale, dare progressiva operatività alle gestioni acquisite e partecipare a nuove gare per l'acquisizione del SII negli altri ATO delle regioni di interesse prioritario	Tutti gli stakeholder
Garantire l'affermazione di Acea tra i principali player nazionali nel settore energia elettrica	Creare alleanze con partner internazionali	Joint venture con Electrabel e operatività delle 5 società costituite	XXX	Riorganizzare le società di vendita di energia elettrica in seno alla JV con Electrabel	Tutti gli stakeholder
	Proseguire l'attività di integrazione delle reti di distribuzione (Acea e ex Enel)	Completamento dell'integrazione dei processi industriali e prosecuzione dell'integrazione reti (asset)	XXX Processi X Reti	Avviare un programma di razionalizzazione e miglioramento reti AT e MT in tutto il territorio comunale (investimento programmato 2004 - 2015: 750 milioni di euro)	
	Incrementare la capacità produttiva	Acquisizione della terza Genco dell'Enel (Tirreno Power) e sviluppo generazione eolica (vedi anche obiettivi ambientali pag. 22)	XXX	Aumentare la capacità produttiva anche attraverso la costruzione di nuove centrali	
	Incrementare la quota di mercato nella vendita di energia	Acquisizione di nuovi clienti idonei	XXX	Accrescere ulteriormente la quota di mercato nella vendita di energia	
				Espansione del servizio illuminazione pubblica (IP)	
Creare un soggetto industriale in campo idrico (in partnership con altri operatori) per mantenere il posizionamento competitivo a livello internazionale	Consolidare le acquisizioni estere	Consolidamento delle 6 iniziative acquisite all'estero (Perù, Honduras, Armenia, Albania, Santo Domingo, Colombia)	XXX	Mantenere il valore generato dalle attività estere in vista di una progressiva cessione delle partecipazioni a partner idonei a garantire adeguato sviluppo alle attività intraprese	Tutti gli stakeholder

⁶ Nella prima edizione del Bilancio di Sostenibilità (2002), gli obiettivi economici, sociali e ambientali erano inseriti, rispettivamente, nelle sezioni economica, sociale e ambientale del documento; nella presente edizione, invece, si è preferito accorparle in un unico paragrafo ad essi dedicato. Sebbene alcune informazioni siano state riproposte in una versione sintetica, non sono state apportate variazioni di sostanza ed è quindi garantito il confronto tra i report 2002 e 2003.

Obiettivi sociali

OBIETTIVI STRATEGICI (2002 - 2006)	OBIETTIVI INTERMEDI 2002-2003	AZIONI FINALIZZATE 2002-2003	GRADO RAGGIUN- GIMENTO (*)	OBIETTIVI INTERMEDI 2004-2005	STAKEHOLDER
Dotare gli stakeholder di strumenti di verifica e controllo sull'effettiva applicazione della <i>Carta dei Valori</i>	Diffondere la conoscenza della <i>Carta dei Valori</i>	Pubblicazione on line della CdV e distribuzione a dipendenti e stakeholder istituzionali; sondaggio di prima percezione e presentazione risultati al Comitato etico	XXX	Evoluzione della CdV verso il <i>Codice etico</i> e attivazione meccanismi di segnalazione	Tutti gli stakeholder
Promuovere l'evoluzione del governo dell'impresa	Potenziare/formalizzare l'organizzazione in materia di governance	Progressiva adozione del Codice Preda e separazione delle funzioni di gestione (AD) e vigilanza (Pres.). Ridefinizione della macrostruttura organizzativa. Progettazione di un modello organizzativo e di controllo in risposta al D.Lgs. n. 231/01.	XXX	Rendere operativa la nuova macrostruttura organizzativa e implementare il nuovo modello organizzativo e di controllo in risposta al D.Lgs. n. 231/01	Tutti gli stakeholder (azionisti in particolare)
	Formalizzare gli incarichi per il governo della responsabilità sociale d'impresa	Attribuzione delle attività di monitoraggio degli impatti sociali e ambientali ad una staff del Presidente	XXX	Introdurre indicatori della sostenibilità nella reportistica periodica a supporto delle scelte strategiche	
	Rendere operativo il Comitato etico	Insediamiento del Comitato etico	XX	Rendere operativo il Comitato etico	
Migliorare la qualità dei processi	Integrare e completare il sistema di Gruppo per la gestione della qualità	Costituzione dell'Unità dedicata ai Sistemi di Qualità	X	Integrare e completare il sistema di Gruppo per la gestione della qualità	Clienti e collettività
				Intensificare le indagini sulla soddisfazione e sulle attese dei clienti, allineandole all'evoluzione dei business	
Offrire a tutti i clienti un servizio di distribuzione energia elettrica nell'ottica del miglioramento continuo	Migliorare i parametri di continuità e i livelli specifici e generali di qualità commerciale (AEEG)	Potenziamento e ammodernamento impianti e prosecuzione integrazione impianti ex Enel	X	Migliorare i parametri di continuità e i livelli specifici e generali di qualità commerciale (AEEG)	
Offrire a tutti i clienti un servizio idrico integrato di qualità	Ampliare la disponibilità del servizio idrico integrato nell'ATO 2 Lazio centrale	Estensione del servizio idrico integrato nei comuni diversi da Roma: aumento dei volumi di acqua erogata e depurata ed estensione delle reti fognarie gestite; Prosecuzione del piano di risanamento idrosanitario delle borgate romane, secondo le priorità concordate con il Comune	XXX	Ampliare la disponibilità del servizio idrico integrato nell'ATO 2 Lazio centrale e negli altri ATO in cui è stato acquisito il SII	

OBIETTIVI STRATEGICI (2002 - 2006)	OBIETTIVI INTERMEDI 2002-2003	AZIONI FINALIZZATE 2002-2003	GRADO RAGGIUN- GIMENTO (*)	OBIETTIVI INTERMEDI 2004-2005	STAKEHOLDER
	Migliorare l'affidabilità e l'efficienza degli impianti idrici	Interventi di risanamento, potenziamento, ammodernamento e controllo impianti e reti.	XXX	Migliorare l'affidabilità e l'efficienza degli impianti idrici	
	Disciplinare la gestione del servizio a garanzia del cliente	Predisposizione e approvazione della nuova <i>Carta dei servizi</i> (SII ATO 2)	XXX	Diffusione e progressiva attuazione della nuova <i>Carta dei servizi</i>	
Offrire a tutti i clienti un servizio di illuminazione pubblica che, a partire dal contratto con il Comune di Roma, risponda alle effettive esigenze dei cittadini	Ampliamento del servizio IP	Approvazione e attivazione del Piano investimenti IP 2003 - 2005 (<i>Roma si illumina</i>)	XXX	Completamento del Piano <i>Roma si illumina</i> (compatibilmente con il rinnovo del contratto con il Comune di Roma in scadenza il 31/12/2004)	
	Garantire la vivibilità e la sicurezza delle strade	Interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria sugli impianti di IP e potenziamento del contact center	XXX	Ottimizzare i tempi di intervento di riparazione guasti luce, anche tramite rilevazione in telecontrollo, e tramite la valorizzazione delle segnalazioni dei cittadini	
Valorizzare il contesto urbano e delle infrastrutture	Sviluppare collaborazioni / partnership con la P.A. a beneficio del territorio	Focus group con i cittadini (2002) e con alcuni Municipi (2003/04) Interventi IP monumentale Partecipazione alle attività del Comune di Roma per il decoro urbano	XX	Sviluppare collaborazioni / partnership con la P.A. a beneficio del territorio	
Fornire un contributo all'economia del benessere	Consolidare il coinvolgimento nelle comunità di riferimento	Sponsorizzazioni, eventi e interventi di solidarietà	XXX	Consolidare il coinvolgimento nelle comunità di riferimento	
Innovazione dei servizi erogati	Migliorare la fatturazione (calcolo consumi effettivi)	Presecazione della fase sperimentale del progetto "contatori digitali"	X	Migliorare la fatturazione (programma definitivo e avvio del progetto "contatori digitali")	
Migliorare i processi relativi alla gestione del cliente	Migliorare la funzionalità del centralino Acea e del telesportello (numeri verdi)	Avviato progetto FEU (Front End Unico)	X	Migliorare i processi relativi alla gestione del cliente	
Estensione della responsabilità sociale d'impresa alla catena della fornitura	Migliorare la qualità delle forniture e affinare i criteri di valutazione delle imprese	Completamento del percorso di certificazione di qualità della funzione preposta alla gestione degli approvvigionamenti Predisposizione di un sistema di qualificazione delle imprese fornitrici nel settore energia e di licitazione privata semplificata per appalti idrici e di opere civili	XXX	Rendere ancora più trasparenti i rapporti con appaltatori, fornitori e prestatori di servizi Semplificare ulteriormente le procedure per la partecipazione alle gare	Fornitori
	Assicurare l'allineamento degli appaltatori ai principi etici di Acea (anche in relazione al D.Lgs. n. 231/01)	Progettazione e approvazione del Codice etico degli appalti Adesione al progetto D.U.R.C. (Documento Unico di Regolarità Contributiva)	XXX	Garantire il corretto reciproco comportamento azienda/fornitori tramite il rispetto del <i>Codice etico appalti</i>	

OBIETTIVI STRATEGICI (2002 - 2006)	OBIETTIVI INTERMEDI 2002-2003	AZIONI FINALIZZATE 2002-2003	GRADO RAGGIUN- GIMENTO (*)	OBIETTIVI INTERMEDI 2004-2005	STAKEHOLDER
Valorizzazione delle risorse	Potenziare le competenze per adeguarle alle trasformazioni del Gruppo	Incremento quantitativo e qualitativo dei corsi di formazione;	XXX	Potenziare: le competenze di esercizio per adeguarle alla focalizzazione sul core business; le competenze distintive sulle quali si fondano i vantaggi competitivi di Acea; le competenze manageriali per conseguire gli obiettivi di redditività e qualità complessiva della gestione	Personale
	Definire una politica della formazione	Introduzione di una politica relativa alla formazione e all'addestramento professionale	XX		
	Promuovere la mobilità infra-Gruppo	Attivazione di una funzione dedicata e di nuovi canali informativi	XX	Formalizzare una politica per la selezione e l'inserimento delle risorse umane promuovendo la valorizzazione delle risorse interne e la mobilità Migliorare i sistemi di incentivazione collegati ai risultati misurabili	
Favorire un modello di relazioni industriali fondato sul consenso	Finalizzare le negoziazioni sindacali al raggiungimento di soluzioni condivise senza rinunciare alle ragioni d'impresa	Stipula di importanti accordi sull'orario di lavoro, sui processi di integrazione, sugli scorpori di rami d'azienda e sulla mobilità (vedi dettagli in sez. sociale/risorse u.)	XXX	Finalizzare le negoziazioni sindacali al raggiungimento di soluzioni condivise senza rinunciare alla responsabilità manageriale e alle ragioni d'impresa	
Sicurezza degli ambienti di lavoro	Potenziare l'organizzazione e la comunicazione in materia di sicurezza del lavoro	Rinnovo della procedura infortuni e formalizzazione dell'organizzazione per la sicurezza Incremento dei corsi di formazione in materia di sicurezza	XXX	Elaborare una politica di gestione della sicurezza del lavoro attiva e passiva che la colleghi al sistema di variabili interagenti: comportamenti professionali e organizzativi, gestione delle risorse umane e dei team di lavoro, organizzazione del lavoro esecutivo, programmazione del lavoro e produttività Elaborare un sistema formalizzato di gestione salute e sicurezza sul lavoro	
Sostegno al valore del titolo	Favorire un'efficace comunicazione con analisti e investitori	Realizzazione di road show e conference call	XXX	Intensificare i rapporti con gli analisti "buy side" che operano nell'ambito delle società di gestione	Azionisti e comunità finanziaria
	Intensificare i rapporti con gli analisti di "finanza etica"	Ottenimento di rating positivi e ingresso in alcuni indici etici	XXX	Intensificare i rapporti con gli analisti di "finanza etica"	

Obiettivi ambientali

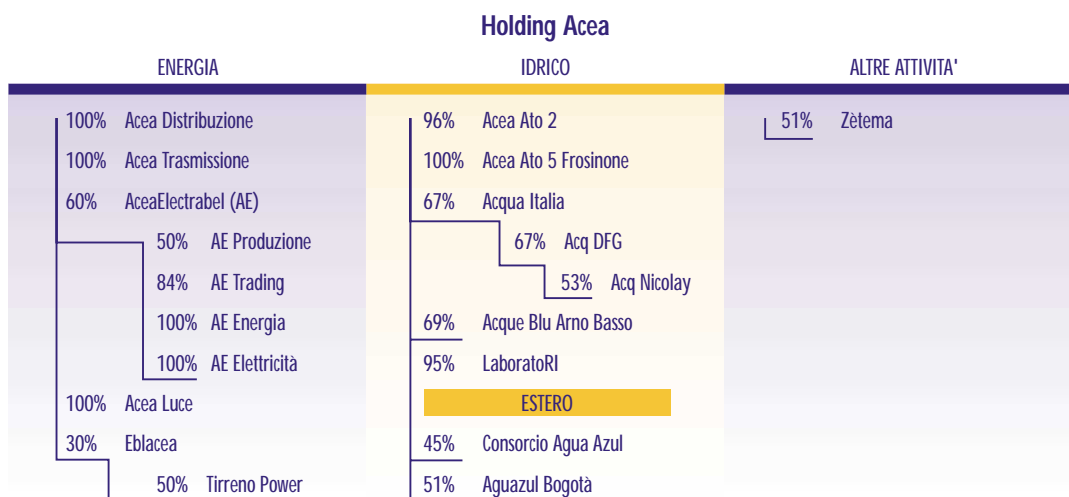
OBIETTIVI STRATEGICI (2002 - 2006)	OBIETTIVI INTERMEDI 2002-2003	AZIONI FINALIZZATE 2002-2003	GRADO RAGGIUN- GIMENTO (*)	OBIETTIVI INTERMEDI 2004-2005	STAKEHOLDER
Incrementare la quota di generazione elettrica da fonti rinnovabili, in particolare eolica e da termovalorizzazione biomasse /RSU	Realizzare 6 parchi eolici per un totale di 100 MW di potenza	Completato il monitoraggio anemologico di 12 potenziali località in Campania e Calabria per l'installazione di parchi eolici e selezione dei siti migliori (EN17) Predisposto con AMA un progetto per la realizzazione di un termovalorizzatore di CDR (combustibili da rifiuti)	XX	Realizzazione dei parchi eolici Valutazione di nuove iniziative di generazione da fonte idroelettrica e di termovalorizzazione biomasse/RSU	Tutti gli stakeholder
Espandere l'attività di teleriscaldamento a Roma	Predisporre un progetto di repowering della Centrale di cogenerazione (elettricità/calore) di Tor di Valle	Predisposizione documenti per l'iter autorizzativo alla realizzazione dell'impianto Analisi tecnico-economica di una o più alternative al progetto di repowering	XXX	Definizione degli assetti cogenerativi della Centrale in funzione delle esigenze del servizio calore e delle opportunità di mercato	
	Progettare la nuova rete di distribuzione e stipulare le convenzioni necessarie	Iter di progettazione concluso	XXX	Realizzare la rete primaria di teleriscaldamento	
Assecondare il processo di trasformazione del mercato elettrico sviluppando nuovi prodotti rivolti a clienti con elevata sensibilità ambientale	Offrire nuove opzioni tariffarie volte a valorizzare l'energia prodotta da fonte rinnovabile: "green pricing"	Realizzato uno studio di fattibilità confrontando anche le esperienze europee sul tema	X	Offrire nuove opzioni tariffarie volte a valorizzare l'energia prodotta da fonte rinnovabile: "green pricing"	
Migliorare l'efficienza negli usi finali dell'energia (in linea con gli obblighi dettati dal DM 24.04.01)	Sviluppare modelli di service innovativi ai clienti con l'offerta di soluzioni tecniche personalizzate	Predisposto un piano di attuazione del programma in attesa della definizione del quadro normativo di riferimento	XX	Iniziative di risparmio negli usi finali dell'energia elettrica per circa 7.000 tep	
Migliorare gli impianti d'illuminazione pubblica in un'ottica di efficienza tecnico-ambientale	Definire e avviare un piano di sostituzione lampade (<i>Roma si illumina</i>)	Avviato (nel 2003) il piano <i>Roma si illumina</i> : sostituite 8.652 lampade a mercurio con lampade al sodio	XXX	Completare il piano <i>Roma si illumina</i>	
Ridurre le perdite di acqua nella rete di distribuzione idrica di ATO 2 Lazio centrale (*)	Ottimizzare le pressioni nella rete idrica e attivare telemisure	Utilizzazione a pieno regime dei 525 punti di registrazione delle pressioni dislocati sulle reti dei Comuni serviti nell'ATO 2 e avvio dell'installazione di 100 punti di telemisura	XXX	Completare l'installazione dei 100 punti di telemisura della pressione idrica	
	Controllare le perdite idriche attraverso il district metering	Terminata la campagna di ricerca perdite con il district metering su alcune porzioni della rete idrica di Roma	XXX	Prosecuzione delle attività di ricerca perdite	

OBIETTIVI STRATEGICI (2002 - 2006)	OBIETTIVI INTERMEDI 2002-2003	AZIONI FINALIZZATE 2002-2003	GRADO RAGGIUN- GIMENTO (*)	OBIETTIVI INTERMEDI 2004-2005	STAKEHOLDER
Salvaguardare l'elevata qualità dell'acqua potabile distribuita a Roma e provincia (ATO 2 Lazio centrale) (*)	Rivisitare e/o integrare le procedure operative e gestionali relative alle principali attività svolte per assicurare la conservazione della qualità dell'acqua distribuita a Roma e provincia	Rinnovo di 5 stazioni di controllo biologico e realizzazione di un nuovo prototipo di stazione di monitoraggio Installazione di apparecchiature di rilevazione in continuo di parametri qualitativi dell'acqua potabile Completato il Piano di salvaguardia delle risorse idriche ai sensi del D. Lgs. n. 152/99 e del Decr. Giunta Reg Lazio n. 5817/99 Avviata realizzazione tutela igienica delle sorgenti dell'Acqua Marcia	XXX	Proseguire le attività di rivisitazione e/o integrazione delle procedure operative e gestionali	
Tutelare l'equilibrio naturale del Tevere e della sua foce (*)	Aumentare l'efficienza della depurazione delle acque reflue e completare l'adduzione dei reflui agli impianti di depurazione	Potenziamento del telecontrollo negli impianti di depurazione Ampliamento del comparto di sedimentazione primaria nell'impianto di Roma sud	XX	Aumentare l'efficienza della depurazione delle acque reflue e completare l'adduzione dei reflui agli impianti di depurazione	
Minimizzare i consumi di risorse	Affinare i sistemi di monitoraggio dei consumi di materiali, acqua e energia	Avvio del monitoraggio dei consumi idrici e di energia elettrica e gas	XX	Affinare ulteriormente i sistemi di monitoraggio dei consumi di materiali, acqua e energia	

(*) Obiettivo che sarà perseguito da Acea in tutti gli Ambiti Territoriali Ottimali (ATO) in cui il SII è stato acquisito in gestione.

ASSETTO DEL GRUPPO

Il processo di societizzazione attuato a partire dal 1999, anche in risposta a imposizioni normative, e la realizzazione di importanti partnership a livello nazionale e internazionale nei settori idrico ed energia hanno condotto alla configurazione di Gruppo di cui si riportano, in figura, le principali società.



In tale assetto Acea SpA mantiene il presidio delle funzioni di corporate governance, attuando un progressivo decentramento della gestione operativa delle attività presso le società controllate. Oltre all'Italia, i paesi in cui il Gruppo opera sono: Perù, Honduras, Repubblica Dominicana, Colombia, Armenia e Albania⁷.



⁷ Per i dettagli sulle attività all'estero si rimanda alle schede società in Allegato.

LA STORIA DI ACEA

- 1909** nasce come Azienda Elettrica Municipale (AEM) del Comune di Roma con l'obiettivo di fornire energia per l'illuminazione pubblica e privata
- 1937** AEM diventa Azienda Governatoriale Elettricità e Acque (AGEA), con il conferimento del servizio acquedottistico
- 1945** assume la denominazione di A.C.E.A. - Azienda Comunale Elettricità ed Acque
- 1964** rileva gli assetti della società Acqua Marcia e acquisisce la gestione dell'intero servizio acquedottistico romano
- 1975** riceve l'incarico dal Comune di Roma per la realizzazione del Piano di risanamento idrosanitario delle borgate romane
- 1985** acquisisce il servizio di depurazione delle acque reflue, ponendo le basi per la gestione integrata di tutto il ciclo idrico
- 1989** assume la gestione del servizio di illuminazione pubblica del Comune di Roma, cambiando la denominazione in A.C.E.A. - Azienda Comunale Energia e Ambiente, e sviluppa competenza nel settore dell'illuminazione artistica e monumentale
- 1992** si trasforma da Azienda Municipalizzata in Azienda Speciale, con la denominazione di ACEA - Azienda Comunale Energia e Ambiente
- 1998** dal 1° gennaio Acea inizia ad operare in forma di Società per Azioni
- 1999** Acea SpA quota in Borsa il 49% del capitale. La società si organizza in Holding e viene costituito il Gruppo Acea con la societarizzazione di Acea Distribuzione, Acea Trasmissione, Acea Ato 2
- 2000** Acea SpA, Holding del Gruppo Acea, è focalizzata sui settori tradizionali (ciclo idrico integrato, energia elettrica) ed esplora nuovi settori (telefonia). Adotta una politica di espansione territoriale sul mercato nazionale ed estero
- 2001** il Gruppo Acea acquisisce da Enel SpA il ramo di distribuzione di energia nell'area metropolitana di Roma. Acea Distribuzione SpA diviene così il secondo operatore di distribuzione di energia elettrica a livello nazionale
- 2002** Acea si concentra sul consolidamento e l'espansione del core business. Si conclude l'iter per la gestione del ciclo idrico integrato nell'ATO2 – Lazio centrale e viene acquisito l'intero servizio fognature nel Comune di Roma. Acea crea una joint venture strategica nel settore energia con la belga Electrabel SA
- 2003** nel settore energia sono operative le Società frutto della joint venture con Electrabel; Acea acquisisce una partecipazione in Tirreno Power e definisce un piano di potenziamento della produzione. Nel settore idrico, Acea cura la gestione del servizio idrico integrato in nuovi Ambiti Territoriali Ottimali e si conferma primo operatore nazionale.





I MERCATI DI RIFERIMENTO

Di seguito si illustrano, in sintesi, le evoluzioni dello scenario economico e normativo dei settori in cui il Gruppo Acea opera.

Energia

L'Italia attraversa una graduale transizione verso un mercato liberalizzato (nel settore dell'energia elettrica avviata con il D. Lgs. n. 79/99 - "Decreto Bersani"), in coerenza con il processo di creazione di un mercato europeo dell'energia. Attualmente, le attività di produzione e vendita di energia elettrica ai clienti che consumano più di 100.000 kWh/anno (clienti idonei) sono libere, ed è in via di progressiva liberalizzazione, secondo gli obiettivi comunitari (direttiva europea 2003/54/CE), la vendita ai clienti vincolati⁸; le attività di trasporto sono sottoposte dallo Stato a regolazione tariffaria e qualitativa e vengono svolte direttamente dallo Stato attraverso il GRN per quanto attiene la Rete di Trasmissione Nazionale (RTN) e da società concessionarie per le porzioni di rete di distribuzione locale.

- Nel 2003 la soglia di consumo al di sopra della quale il mercato è libero è stata fissata a 100.000 kWh/anno. Ciò ha comportato l'apertura di un mercato che ha una consistenza di circa 150.000 clienti, pari al 60% della domanda (nel 2002 l'apertura del mercato copre il 41% della domanda). Dal 1° luglio 2004 tutti i clienti vincolati non domestici (fino al 78% della domanda) potranno accedere al libero mercato.
- Cresce la domanda di energia elettrica (+ 2,9% nel 2003).
- La produzione, già totalmente liberalizzata, è garantita da un parco di generazione disponibile pari a circa 50.000 MW, di cui circa il 50% del Gruppo Enel, complessivamente in grado di coprire l'80% del fabbisogno nazionale di energia elettrica. Il deficit è coperto da importazioni dall'estero.

La progressiva apertura del mercato e la contemporanea crescita della domanda rappresentano una sfida per gli operatori del settore ed un richiamo alla necessità di incrementare i fattori di competitività.

Idrico

In Italia, di recente, si assiste ad un'inversione di tendenza rispetto all'elevata frammentazione del mercato (più di 8.000 gli operatori attivi) che ha tradizionalmente contrassegnato questo settore.

- La progressiva attuazione della Legge Galli (L. n. 36/94), che disciplina il riordino dei servizi idrici, l'industrializzazione del sistema e la separazione dei ruoli tra attività d'indirizzo e controllo e attività gestionali fornisce nuovi stimoli al processo di aggregazione degli operatori, in coerenza con il generale disegno di razionalizzazione delle gestioni e di introduzione di regole di mercato.

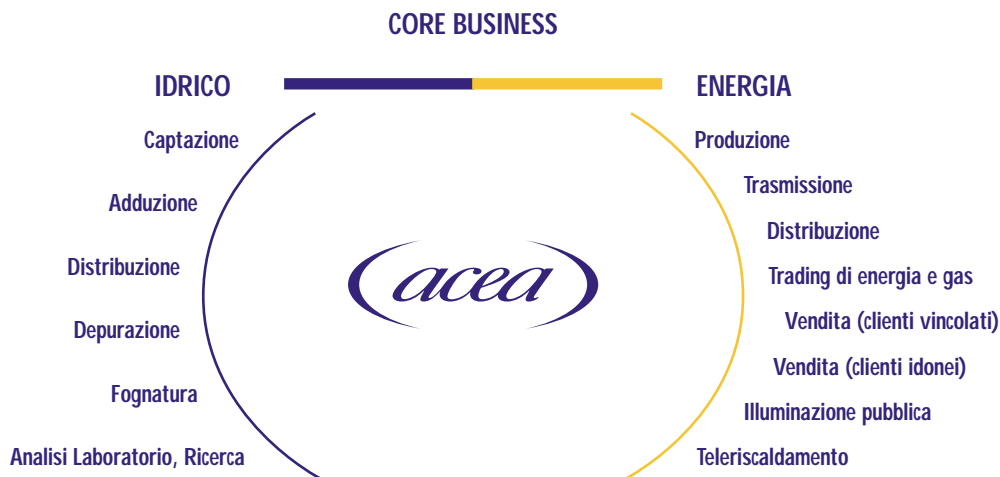
Il completamento della riforma dei servizi pubblici locali (L. n. 326/03 e L. n. 350/03), pur prevedendo un periodo di transizione verso il regime di mercato, enfatizza lo strumento della gara ad evidenza pubblica per l'affidamento dei servizi da parte degli enti locali ai soggetti gestori (società di capitali). È previsto l'affidamento dei servizi anche a società miste (in cui la componente pubblica seleziona tramite gara un partner privato). Per la selezione dei gestori viene dato rilievo particolare, oltre ai parametri di efficacia e di efficienza, alla gestione della qualità, dell'ambiente e della sicurezza.

⁸ Vengono definiti "clienti vincolati" quei clienti finali che possono stipulare contratto di fornitura solo con l'operatore che esercita il servizio nell'area di riferimento, in quanto non oltrepassano la soglia di consumo che qualifica i "clienti idonei".



LE PRINCIPALI ATTIVITÀ E LE SOCIETÀ DEL GRUPPO

Il quadro delle attività



Si descrivono sinteticamente le attività delle principali società del Gruppo.

27

Acea SpA esercita il ruolo di Holding industriale, garantendo lo svolgimento delle attività di governance e controllo del Gruppo. Gestisce direttamente, con una Unità di Business dedicata, l'attività di illuminazione pubblica.

Energia

Acea Distribuzione SpA: pianificazione, progettazione e costruzione degli impianti di distribuzione primaria in AT (compresa manutenzione cabine primarie) e delle reti di distribuzione secondaria in MT e BT. Costruzione e manutenzione di sistemi di telecomando/telecontrollo ed esercizio delle reti di distribuzione di energia elettrica (AT, MT, BT). Conduzione e manutenzione degli impianti di illuminazione cimiteriale nel comune di Roma.

Acea Trasmissione SpA: controllo, manutenzione e sviluppo della rete di trasmissione di energia elettrica AT, facente parte della rete di trasmissione nazionale, di cui è proprietaria secondo le indicazioni fornite dal soggetto gestore, GRTN.

AceaElectrabel SpA: gestione delle partecipazioni in società o enti italiani operanti nel settore della produzione, vendita e trading di energia elettrica, combustibili o altri vettori energetici.

AceaElectrabel Produzione SpA: attività di produzione di energia elettrica, calore e vapore, e valorizzazione dell'impiego di fonti rinnovabili.

AceaElectrabel Elettricità SpA: vendita dell'energia ai clienti del mercato vincolato di Roma e Formello.

AceaElectrabel Energia SpA: vendita di energia elettrica, gas e altri combustibili ai clienti del mercato libero (idonei).

AceaElectrabel Trading SpA: acquisto, intermediazione e vendita di energia elettrica, gas metano e di altri combustibili o vettori energetici; esercita attività di consulenza e assistenza negli ambiti indicati.

Eblacea SpA costituita per acquisire, congiuntamente con Energia Italiana, Tirreno Power (produzione energia elettrica).

Tirreno Power SpA è il quarto operatore nella produzione di energia elettrica in Italia.

Acea Luce SpA: sviluppo delle attività di progettazione, realizzazione, conduzione e manutenzione di impianti di illuminazione pubblica (escluso comune di Roma); sistemi per supervisione e telecontrollo di reti tecnologiche. Svolge attività nel settore ambientale (controllo impianti termici e gas di scarico dei veicoli).

Idrico

Acea Ato 2 SpA: gestione servizio idrico integrato dell'ATO 2 – Lazio centrale (Roma e altri 111 Comuni del Lazio). Il SII comprende le attività di captazione, adduzione e distribuzione di acqua, la gestione fognature e la depurazione reflui. Protezione, monitoraggio delle fonti di approvvigionamento idrico potabile, potenziamento degli impianti; gestione fontane monumentali, fontanelle, bocche antincendio e servizio di innaffiamento.

Ato 5 Frosinone SpA: gestione servizio idrico integrato nell'ATO 5 – Lazio meridionale - Frosinone (86 Comuni).

Acqua Italia SpA: acquisizione diretta e partecipazione a gare per l'assunzione di quote di capitale sociale di imprese operanti nel settore idrico.

Acquedotto De Ferrari Galliera SpA: gestione servizio idrico potabile a Genova⁹ e in alcuni comuni limitrofi, produce anche energia idroelettrica.

Acquedotto Nicolay SpA: gestione servizio idrico potabile a Genova e in alcuni comuni limitrofi; gestisce servizi di fognatura, produce anche energia idroelettrica.

Acque Blu Arno Basso SpA partecipa (45%) ad Acque SpA, gestore dell'ATO 2 – Basso Valdarno, in Toscana (57 comuni).

Laboratori SpA: servizi di laboratorio, ricerca e sviluppo; studi e consulenze, ingegneria (progettazione e direzione lavori) prioritariamente in area idrico ambientale, per società del Gruppo Acea e per il mercato esterno; supporto tecnico e scientifico allo sviluppo del Gruppo nel mercato nazionale e internazionale.

Estero

Consorzio Agua Azul SA: gestione del sistema di approvvigionamento idrico, all'ingrosso, della zona nord di Lima, in Perù.

Aguazul Bogotà SA: gestione e manutenzione della rete idrica per conto dell'azienda idrica di Bogotà.

Altre attività

Zetema Progetto Cultura Srl: gestione e promozione di siti archeologici e museali.

⁹ L'Acquedotto De Ferrari Galliera SpA e l'Acquedotto Nicolay SpA servono il 60% della popolazione del Comune di Genova

EVOLUZIONE

Acea, nel corso del 2003, ha focalizzato il proprio impegno nei settori tradizionali dell'energia e della gestione dei sistemi idrici integrati, con gli obiettivi di consolidamento e sviluppo delle posizioni di forte rilievo già raggiunte a livello nazionale. Acea sta potenziando la propria capacità di produzione e di vendita di energia:

- acquisizione di una partecipazione in Tirreno Power e, in prospettiva, di nuove centrali produttive, alimentate da fonti tradizionali e rinnovabili;
- prime operazioni nel mercato del gas naturale.

Sta al contempo espandendo la propria presenza nella gestione del servizio idrico integrato in nuovi Ambiti Territoriali Ottimali.

La concentrazione sul core business ha portato alla dismissione di gran parte delle attività accessorie e ad una maggiore attenzione alle opportunità offerte dai mercati nazionali.

Cambiamenti significativi nella struttura organizzativa, acquisizioni, joint venture e sviluppo dei business

Energia

- Nel 2003 si sono manifestati gli effetti economici dello scorporo, avvenuto nel 2002, del ramo d'azienda relativo alla produzione di energia elettrica da Acea SpA ad Acea Electrabel Produzione SpA, consolidata con metodo proporzionale¹⁰.
- AceaElectrabel, tramite la controllata Eblacea, ha acquisito una partecipazione nella terza ex GenCo dell'Enel, Interpower, ora rinominata Tirreno Power.
- Acea, nel gennaio 2004, ha acquisito la gestione del servizio di Illuminazione Pubblica della città di Napoli.

Idrico

- Nel 2003, il ramo d'azienda dedicato all'ingegneria dei servizi idrico ambientali è stato trasferito da Acea SpA alla società LaboratoRI.
- Dal 1° gennaio 2003 è stata avviata, in concessione trentennale, la gestione del servizio idrico integrato nell'ATO 2 – Lazio centrale, attraverso la società Acea Ato 2 SpA (entro il 2005, a regime, verranno serviti circa 3.600.000 abitanti). Per effetto della concessione, nel corso del 2003, Acea ha acquisito le gestioni del servizio idrico integrato nei comuni di Fiumicino, Guidonia-Montecelio, Tivoli, Monterotondo, Grottaferrata e Ciampino (200.000 abitanti), oltre al Consorzio del Simbrivio (fornitura di acqua all'ingrosso a 54 Comuni e 3 Consorzi).
- Dal 1° ottobre 2003 è operativa la gestione del servizio idrico integrato nell'ATO 5 – Lazio Frosinone, tramite la società controllata Ato 5 Frosinone SpA, (a regime, 480.000 abitanti serviti). Nel corso del 2003 Acea è subentrata nella gestione del Consorzio Acquedotti Riuniti degli Aurunci.
- Acea, in raggruppamento con Ondeo-Suez, Monte dei Paschi di Siena e altri partner, si è aggiudicata le gare per la selezione del socio privato delle società di gestione (Acquedotto del Fiora SpA, Acque SpA e Publiacque SpA) del servizio idrico integrato nei seguenti Ambiti Territoriali Ottimali della Toscana: ATO 6 – Ombrone (56 Comuni, 373.000 abitanti), ATO 2 – Basso Valdarno di Pisa (57 Comuni, 700.000 abitanti), ATO 3 – Medio Valdarno (50 Comuni, 1.200.000 abitanti).

Altre attività

- Negli ultimi mesi del 2003 è stata messa in liquidazione la società Voinoi SpA dedicata al rapporto commerciale con i clienti del Gruppo, gestito, successivamente, dalle società operative Acea Ato 2 e AceaElectrabel Elettricità.
- Dal 1° gennaio 2003 è stata avviata l'operatività di Marco Polo SpA, frutto di una joint venture tra le società Acea e Ama, cui è stato trasferito il ramo d'azienda dedicato alla gestione dei servizi per edifici, sorveglianza e manutenzione di impianti elettrici e idrici.

¹⁰ Pertanto non tutti i flussi economici che intercorrono tra AceaElectrabel Produzione e il resto del Gruppo rientrano nel conto economico consolidato.



ACEA IN NUMERI - 2003

ENERGIA

- 1.159 GWh di energia elettrica lorda prodotta
- 9.956 GWh di energia elettrica venduta sul mercato libero e vincolato
- 10.824 GWh di energia elettrica immessa nel complesso delle reti Acea (+5,95% rispetto al 2002)
- 60 GWh di energia termica venduta
- 144.110 punti luce di illuminazione pubblica gestiti a Roma (di cui 10.500 dedicati all'illuminazione artistica)
- 57.000 punti luce di illuminazione pubblica gestiti a Napoli
- circa 3.000.000 di abitanti serviti

IDRICO 1° operatore nazionale

- 524 Mm³ di acqua potabile venduta in Italia(*)
- 455 Mm³ di acque reflue trattate a Roma
- 480 Mm³ di acqua immessa in rete a Roma
- circa 4.000.000 di abitanti serviti in Italia (**)
- circa 6.800.000 abitanti serviti all'estero

30

DIPENDENTI del GRUPPO al 31/12/2003

- 4.132 (nelle società scorporate, secondo le definizioni di pag. 10)

(*) il dato, non comparabile con quello del 2002 per effetto della riduzione del minimo impegnato (utenze domestiche), deriva dalla somma delle quantità d'acqua vendute a Roma (408 Mm³), Genova (46,1 Mm³), Frosinone (2,2 Mm³), Pisa (47,2 Mm³) e Napoli (20,4 Mm³)

(**) Vedi dettaglio in sezione economica, pag. 49





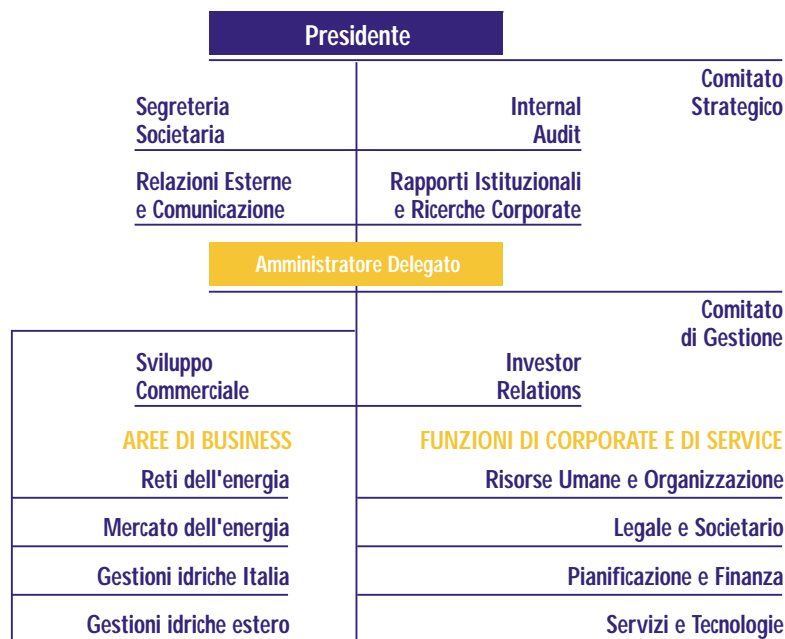
LA CORPORATE GOVERNANCE IN ACEA

L'organizzazione societaria del Gruppo Acea si basa su strumenti e meccanismi di corporate governance istituzionali e industriali che prevedono il rispetto di regole condivise¹¹.

Acea SpA, in qualità di Holding, mantiene la sua funzione di coordinamento, indirizzo e controllo nei confronti del Gruppo, ed è in ciò supportata da un Comitato strategico e un Comitato di gestione. Le regole di governo societario di Acea SpA si applicano alle società controllate in forme diverse, a seconda dell'entità del controllo esercitato dalla capogruppo¹².

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo collegiale che amministra la società e gode dei più ampi poteri per l'amministrazione ordinaria e straordinaria; ha inoltre facoltà di compiere tutti gli atti più opportuni per il conseguimento degli scopi sociali (esclusi gli atti riservati all'Assemblea degli Azionisti¹³). I membri del Consiglio di Amministrazione, in numero non inferiore a 5 e non superiore a 9, vengono eletti dall'Assemblea degli Azionisti, durano in carica per tre esercizi e sono rieleggibili. L'Assemblea degli Azionisti del 24 ottobre 2003 ha nominato gli attuali 9 membri del nuovo Consiglio di Amministrazione.

Organigramma di Gruppo (al 30.12.2003)



¹¹ Per informazioni maggiormente dettagliate sul ruolo e le attività degli organi societari e sull'operatività dei Comitati nel 2003 si rinvia alla Relazione sulla corporate governance disponibile sul sito web di Acea.

¹² Le regole si applicano tramite Direttive emanate dalla capogruppo ad Acea Distribuzione, Acea Trasmissione, Acea Luce, Acea Ato2, Acqua Italia; per le altre Società del Gruppo vengono adottate soluzioni specifiche per quanto riguarda l'organizzazione e le strutture degli organi societari, in base agli accordi intervenuti tra Acea e i partner.

¹³ L'Assemblea degli Azionisti rappresenta l'universalità dei soci e le sue deliberazioni, prese in conformità alla legge e allo Statuto, obbligano tutti i soci.

LE TAPPE PRINCIPALI DELLA CORPORATE GOVERNANCE DEL GRUPPO ACEA

1999

Il 22 dicembre il Consiglio di Amministrazione di Acea ha approvato un proprio documento di *Corporate governance* e ha stabilito un'applicazione graduale del *Codice di Autodisciplina delle società quotate*, assicurando immediata emanazione di principi e criteri guida.

- Istituzione e operatività del Comitato per il controllo interno e del Comitato per la remunerazione

2000

- Adozione del *Regolamento delle Assemblee degli Azionisti*
- Introduzione di un Piano di incentivazione a lungo termine (stock option plan)

2001

- Istituzione della funzione di Investor Relator (Rapporti con gli investitori istituzionali), nell'ambito della Direzione Economia e Finanza
- Articolazione dell'organizzazione aziendale in aree di business, funzioni di corporate governance, di sviluppo commerciale e di service
- Adozione della *Carta dei Valori*

2002

- Adozione del *Codice di Comportamento in materia di Internal Dealing*, che prevede l'obbligo di comunicare al mercato le operazioni, inerenti gli strumenti finanziari della capogruppo e delle società controllate quotate, compiute dalle "persone rilevanti" del Gruppo Acea
- Il Comitato per il controllo interno ha preso atto dell'aggiornamento del *Codice di Autodisciplina* e dei relativi sviluppi in materia di corporate governance
- Istituzione del Direttore Generale

2003

- E' stata affidata al Presidente la funzione di controllo e monitoraggio delle performance sociali e ambientali del Gruppo (tramite l'Unità Rapporti Istituzionali e Ricerche Corporate)
- E' stato approvato il *Codice etico appalti*
- In occasione del rinnovo del CdA di Acea SpA, le funzioni del Direttore Generale vengono riassorbite dall'Amministratore Delegato
- L'ufficio preposto ai Rapporti con gli investitori istituzionali (Investor Relations) è stato posto alle dirette dipendenze dell'Amministratore Delegato
- Insediamento del Comitato etico (v. box), previsto dalla *Carta dei Valori*

Il Consiglio di Amministrazione di Acea SpA (LA11) (al 31.12.2003)



FABIANO FABIANI	(Presidente)
ANDREA MANGONI	(Amministratore Delegato)
FRANCO BERNABÉ	(Consigliere - Componente del Comitato per la remunerazione)
MASSIMO CAPUTI	(Consigliere - Componente del Comitato per la remunerazione)
UMBERTO COLOMBO	(Consigliere - Componente del Comitato per il controllo interno)
DINO PIERO GIARDA	(Consigliere - Componente del Comitato per il controllo interno)
JEAN-PIERRE HANSEN	(Consigliere)
RAFFAELE RANUCCI	(Consigliere - Componente del Comitato per il controllo interno)
LUIGI SPAVENTA	(Consigliere - Componente del Comitato per la remunerazione)

I Consiglieri sono tutti indipendenti e non esecutivi, ad eccezione del Presidente e dell'Amministratore Delegato.

Un Consigliere è indipendente e non esecutivo se:

- non intrattiene, direttamente, indirettamente o per conto di terzi relazioni economiche con la società e le sue controllate, con gli Amministratori esecutivi, con azionisti che controllano la società di rilevanza tale da condizionarne l'autonomia di giudizio
- non è titolare, direttamente indirettamente o per conto di terzi di partecipazioni azionarie di entità tale da permettergli di esercitare controllo con influenza notevole sulla società, né partecipa a patti parasociali per il controllo della società
- non è stretto familiare di Amministratori esecutivi (Presidente e Amministratore Delegato) della società
- è privo di deleghe di gestione individuali.

Funzioni di Presidente e Amministratore Delegato

- Al **Presidente** spetta la rappresentanza legale e istituzionale della società. Presiede e coordina il Comitato strategico. Svolge alcune deleghe gestionali e, in particolare, una funzione di vigilanza sulle attività del Gruppo e sull'applicazione delle regole di governance. Il Presidente, inoltre, verifica gli indicatori di qualità erogata, presidia gli indicatori di qualità percepita e le tematiche relative agli impatti ambientali e alla sostenibilità sociale del Gruppo. Al Presidente è attribuito il compito di sottoporre, per le materie di sua competenza, le proposte di deliberazione al Consiglio di Amministrazione.
- All'**Amministratore Delegato** è attribuita la delega per la gestione della società. Presiede e coordina il Comitato di gestione. Opera sulla base di piani pluriennali e budget annuali. Verifica il rispetto degli indirizzi sulla gestione. All'Amministratore Delegato è attribuito il compito di sottoporre, salvo per quanto di competenza del Presidente, le proposte di deliberazione al Consiglio di Amministrazione. L'Amministratore Delegato esercita, inoltre, una funzione di controllo preventivo sulle proposte di deliberazione che verranno sottoposte ai Consigli di Amministrazione delle società controllate e partecipate.

Il controllo sulla corretta amministrazione della società e la vigilanza sull'osservanza della legge e dello Statuto e sull'adeguatezza della struttura organizzativa sono affidati al *Collegio Sindacale*¹⁴, composto da tre Sindaci effettivi e due supplenti, con carica triennale e rieleggibili. I Sindaci agiscono con autonomia e indipendenza. Inoltre, nel 1999 il Consiglio di Amministrazione ha istituito il *Comitato per il controllo interno*, rinnovandone la composizione il 5 novembre 2003. Il Comitato per il controllo interno svolge funzione consultiva e propositiva sulle materie di sua competenza; esso ha il compito di monitorare l'efficienza delle operazioni aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria, il rispetto di leggi e regolamenti e la salvaguardia dei beni aziendali.

¹⁴ Per informazioni sul Collegio Sindacale, anch'esso nominato, per un triennio, dall'Assemblea degli Azionisti del 24 ottobre 2003, sulle partecipazioni detenute dai Consiglieri e dai Sindaci e sul loro trattamento retributivo vedi Bilancio di Acea SpA e Bilancio Consolidato del Gruppo Acea, pp. 10, 24, 72.



Il Comitato etico

Il Comitato etico, operativo dai primi mesi del 2003, gestisce la *Carta dei Valori*, è chiamato a promuoverne e diffonderne la conoscenza.

Il Comitato informa il Consiglio di Amministrazione in ordine all'attività svolta e suggerisce eventuali iniziative atte a migliorare la valorizzazione dei principi espressi nella *Carta dei Valori*.

Il Comitato, a regime, potrà ricevere segnalazioni di comportamenti distintivi o, viceversa, di eventuali comportamenti discordanti dagli orientamenti etici espressi nella *Carta dei Valori* ed esprimerà una valutazione, alla quale potrà essere associata l'erogazione di encomi o sanzioni¹⁵.

I tre membri del Comitato etico sono:

- il prof. Umberto Colombo (Presidente del Comitato etico e Consigliere di Amministrazione Acea)
- il prof. Sebastiano Maffettone (Docente di Filosofia politica ed esperto di etica aziendale)
- il dottor Pietro Larizza (Presidente CNEL)

Nel 2003, il Comitato ha contribuito all'elaborazione del *Codice etico*.

L'EVOLUZIONE DELL'INTERNAL AUDITING

L'unità Internal Audit, alle dirette dipendenze del Presidente, sta sviluppando un progetto che doti il sistema di controllo Acea di strumenti atti alla prevenzione dei reati previsti dal D. Lgs. n. 231/01 "*Responsabilità amministrativa delle società*".

In tale contesto è in elaborazione un *Codice etico* aziendale che, a partire dalla *Carta dei Valori*, disciplini in concreto le condotte rilevanti di coloro che operano al servizio del Gruppo.

Tra i modelli presi a riferimento si cita il Codice etico sviluppato da Confservizi.

I SISTEMI DI GESTIONE

In coerenza con la scelta operata dal vertice del Gruppo di perseguire gli obiettivi di uno sviluppo sostenibile dei business aziendali, sono attivi diversi sistemi di gestione socio-ambientale di cui alcuni formalizzati e certificati¹⁶.

Nell'ambito del *sistema di gestione ambientale*, le varie responsabilità sono affidate alle società operative, coordinate a livello centrale da una Unità posta a staff del Presidente. Due grandi laboratori svolgono le funzioni di misura e controllo per i settori idrico ed energetico.

¹⁵ A tal fine è in corso l'integrazione dei principi della Carta dei Valori con gli strumenti disciplinari esistenti.

¹⁶ Il progetto di implementazione in Acea di un Sistema di Gestione Integrato: Qualità, Ambiente e Sicurezza, secondo le norme di riferimento ISO 14001, ISO 90001/2000 e OHSAS 18001, le cui fasi preliminari sono state già definite, è per il momento sospeso.



LE CERTIFICAZIONI CONSEGUITE DAL GRUPPO ACEA

1997

- UdB Laboratorio, *accreditamento secondo la norma UNI CEI EN 45001* (ora 17025) per lo sviluppo delle prove analitiche di laboratorio (ente certificatore SINAL)

1999

- UdB Sviluppo Ingegneria Ambiente – *Certificazione del Sistema Qualità (UNI EN ISO 9001)* (ente certificatore CSQ)

2000

- UdB Illuminazione Pubblica - *Certificazione del Sistema Qualità (UNI EN ISO 9001:94)*, per le attività di progettazione e realizzazione impianti di illuminazione pubblica, monumentale e artistica (ente certificatore CSQ)
- Centrale di Tor di Valle – *Certificazione del Sistema di Gestione Ambientale (ISO 14001)*

2001

- Utilitas SpA – *Certificazione di Qualità (UNI EN ISO 9001:2000)* per le attività di progettazione e realizzazione di sistemi e soluzioni tecnologiche avanzate
- Unità operativa Normalizzazione e Qualità – *Certificazione di Qualità (UNI EN ISO 9001:2000)* IQNet Certificate (ente certificatore IMQ-CSQ)
- LaboratoRI SpA – *riaccreditamento dal SINAL (UNI EN 17025)*

2002

- UdB Sviluppo, Ingegneria, Ambiente – *rinnovo della certificazione secondo la norma UNI EN ISO 9001:2000* (ente certificatore CSQ) IQNet Certificate
- Direzione acquisti e logistica - *Certificazione di Qualità (UNI EN ISO 9001:2000)* (ente certificatore DNV)
- Unità operativa Normalizzazione e Qualità (attività dei laboratori prove e collaudi) – *Certificazione UNI EN ISO IEC 17025* (SINAL)

2003

- Unità Acquisti – *Certificazione di Qualità (UNI EN ISO 9001:2000)* per le attività di approvvigionamento di beni e servizi per il Gruppo Acea (ente certificatore IMQ-CSQ)
- UdB Illuminazione Pubblica – aggiornamento della *Certificazione del Sistema Qualità (UNI EN ISO 9001:2000)*, per le attività di progettazione e realizzazione impianti di illuminazione pubblica, monumentale e artistica (ente certificatore CSQ)



Allo stesso modo, i sistemi che governano la *qualità dei servizi erogati* (processi e prodotti) sono affidati alle società operative che curano tutti gli aspetti: gestionali, di monitoraggio, di *programmazione dei miglioramenti*. A livello centrale, nella Holding, viene garantito un coordinamento volto ad estendere progressivamente la certificazione ISO 9001.

Per il servizio elettrico tutte le prestazioni relative ai livelli imposti dall'Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas, sono gestite e monitorate con il supporto del Sistema Informativo Carta dei Servizi (SICDS) che consente di ottenere la tracciabilità delle attività svolte (PR8).

Per il presidio della *sicurezza* e dell'igiene del lavoro all'interno del Gruppo, Acea nel 2003 ha emanato una disposizione che ne definisce principi e modalità organizza-

tive, in applicazione al D. Lgs. n. 626/94. Tale disposizione individua e formalizza le Unità produttive, i datori di lavoro e i Servizi di Prevenzione e Protezione (SPP) nelle società del Gruppo¹⁷; tuttavia, per garantire livelli omogenei di qualità gestionale della sicurezza e indirizzi comuni, è stata istituita nell'ambito della capogruppo l'Unità di Coordinamento Sicurezza. Inoltre, Acea elabora *Documenti di valutazione dei rischi*, periodicamente aggiornati e condivisi con i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS), al fine di realizzare una mappatura dei pericoli e l'individuazione di sistemi di prevenzione adeguati. (LA6 e LA15)

Infine, un'altra forma di "gestione" degli impatti sociali e ambientali dell'impresa si realizza nell'attività di monitoraggio a monte della pubblicazione del *Bilancio di Sostenibilità*, che prevede il *reperimento di dati e informazioni di carattere sociale, economico e ambientale*, utilizzati per l'elaborazione di indicatori di performance in collaborazione con i responsabili delle Società e delle Unità che ne garantiscono la validità. Rapporti istituzionali e Ricerche corporate, Unità posta a staff del Presidente di Acea SpA e alla quale è affidata tale attività, organizza anche le *sessioni di ascolto stakeholder*; coordina la rilevazione della *soddisfazione dei clienti* e collabora con l'Unità Relazioni Esterne ad altre iniziative di comunicazione socio-ambientale.

¹⁷ Le Unità produttive sono entità determinate ai sensi del D. Lgs. n. 626/94, a capo delle quali sono posti altrettanti "datori di lavoro" (con precisi poteri e doveri nel campo della sicurezza e tutela della salute); tali entità non coincidono necessariamente con le altre unità organizzative.

DEFINIZIONE DEGLI STAKEHOLDER

Acea interagisce con diverse categorie di stakeholder. I portatori d'interesse del Gruppo – clienti, fornitori, personale (dipendenti, collaboratori e loro rappresentanti), azionisti e finanziatori, istituzioni, impresa, collettività e ambiente – sono stati definiti in occasione della prima edizione del *Bilancio Sociale* (1998). Da allora, Acea descrive in un report annuale le proprie relazioni con gli stakeholder e ne valuta, tramite indicatori economici, sociali e ambientali, gli aspetti qualitativi e quantitativi.



L'ASCOLTO: OBIETTIVI E MODALITÀ

Acea, dal 2000, realizza sessioni annuali di "ascolto stakeholder" per rilevare opinioni e attese dei diversi portatori di interesse. Le indagini sono svolte con il supporto professionale di società esterne al Gruppo, al fine di garantirne la neutralità. L'ascolto viene impostato elaborando, per ogni tipologia di stakeholder, un albero dei fattori, articolati in sotto-fattori, sull'importanza dei quali gli interlocutori sono invitati ad esprimersi. In base all'analisi delle tendenze rilevate con il primo ciclo triennale d'indagine, Acea ha ritenuto opportuno concentrare maggiore attenzione su alcuni stakeholder (dipendenti e cittadini/clienti) che manifestavano attese ricorrenti e non pienamente soddisfatte. Inoltre, si è stabilito di introdurre nuovi interlocutori nella rosa degli stakeholder intervistati, per dare più spazio al confronto su temi legati alle politiche sociali e ambientali del Gruppo.

Nella sessione 2003/2004, pertanto, sono state realizzate un totale di 21 tra interviste e focus group, selezionando rappresentanti istituzionali di particolare competenza sulle tematiche sociali e ambientali (ad esempio, gli Assessori alle politiche di tutela ambientale del Comune e della Provincia di Roma, l'Assessore alle politiche per la semplificazione e la comunicazione del Comune di Roma); sono stati inoltre ascoltati, in focus group, i rappresentanti di diverse associazioni di consumatori e, tra gli analisti finanziari, anche un rappresentante degli analisti etici.

I focus group realizzati in due Municipi della città di Roma (IX e XVIII), selezionati in base alla diversa estrazione politica e collocazione urbana (centrale e periferica), si sono svolti con la Giunta e con i Consiglieri (di maggioranza e di minoranza). Per quanto concerne i dipendenti, nella sessione di ascolto, oltre ai focus group con tutte le rappresentanze sindacali, se ne è svolto uno con i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza.

Si è inoltre stabilito di pianificare e realizzare, nel corso del 2004, un'indagine di clima interno, interamente dedicata a rilevare le istanze del personale.

Acea dedica alla clientela le indagini di customer satisfaction, realizzate con continuità dal 1996¹⁸.

I QUESTIONARI ON LINE

Nel mese di dicembre 2003 Acea ha proposto on line un questionario finalizzato alla valutazione della reportistica socio-ambientale, sotto il profilo della chiarezza, della completezza e della trasparenza delle informazioni riportate.

I destinatari dell'ascolto 2003

Rappresentanti di Istituzioni e Autorità: AEEG, Regione Lazio (area risorse idriche e area energia), Provincia di Roma (Assessore politiche tutela ambientale), Comune di Roma (Assessorati Bilancio, Politiche ambientali, Politiche per la semplificazione e la comunicazione)

Società civile e territorio: Municipio IX e XVIII (totale 6 focus group: giunta, maggioranza e minoranza)

Rappresentanti di analisti finanziari ed etici: Euromobiliare Sim, Avanzi

Rappresentanti delle Associazioni dei consumatori: Adiconsum, Cittadinanza attiva, Federconsumatori

Dipendenti e loro rappresentanze: 1 focus group con i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS); 2 focus group con i sindacati maggiori e minori (CGIL-FNLE, CISL-FLAEI, CISL-FEMCA, UIL-UILCEM; RdB energia, U.G.L., FAILE-CISAL)

Fornitori: focus e intervista con alcuni rappresentativi fornitori Acea (buoni pasto, trattamento fanghi, materiali settore energia)

I PRINCIPALI RISULTATI DELL'ASCOLTO PER I DIVERSI STAKEHOLDER

Nell'ambito dell'attività di ascolto degli *analisti finanziari* è stata valutata positivamente l'organizzazione della corporate governance e la coerenza con la missione aziendale; particolarmente apprezzata risulta la responsabilità economica dell'azienda, che ha prodotto un deciso miglioramento di performance nel 2003. La novità della sessione 2003/2004 è rappresentata dall'ascolto di un analista etico che ha espresso una valutazione positiva delle performance aziendali e dei rapporti che essa intrattiene con gli stakeholder, suggerendo l'opportunità di valorizzare il percorso effettivamente compiuto da Acea tramite la maggiore divulgazione dei risultati raggiunti, supportati da indicatori oggettivi, e un'interlocuzione continua con i portatori d'interesse.

Dall'ascolto dei rappresentati di *Stato e Istituzioni* (Regione, Provincia e Comune di Roma, AEEG), incentrato sui tre macrofattori: servizio pubblico, investimenti e progetti e qualità del servizio, è emersa l'importanza attribuita a quest'ultima e, in particolare, la necessità di offrire ai clienti l'opportunità di interagire adeguatamente con l'azienda su tutti i fattori legati al servizio erogato, ampliando e rendendo più efficaci i canali di comunicazione attualmente attivi. L'Autorità per l'Energia elettrica e il Gas ha manifestato un giudizio complessivamente positivo sulle performance di Acea, anche se non di piena adeguatezza.

¹⁸ I risultati delle indagini rivolte ai consumatori sono trattati nella parte della sezione sociale dedicata ai clienti.

I rappresentanti (giunta, Consiglieri di minoranza e di maggioranza) dei due *Municipi* selezionati, il IX e il XVIII, sono stati ascoltati in merito ai macrofattori: protezione e sicurezza, riqualificazione ambiente, progetti socio-territoriali. Dai risultati è emersa la necessità di rivolgere massima attenzione agli aspetti di pianificazione e gestione dei cantieri, al fine di ottimizzare l'interazione con le istituzioni locali, i fornitori e le altre aziende operanti sul territorio e limitare i disservizi alla cittadinanza. E' stata sottolineata l'importanza della cura di strutture particolarmente rilevanti per l'ambiente, quali impianti fognari e depuratori. Sono stati apprezzati gli aspetti relativi alla valorizzazione di aree territoriali e di beni culturali, sebbene considerati secondari rispetto all'erogazione dei servizi tradizionali. E' stata, inoltre, auspicata una più stretta comunicazione con i Municipi, tramite referenti specificamente dedicati.

Nella sessione 2003/2004, nell'ambito dell'ascolto del *personale*, si sono realizzati due focus group con tutte le *rappresentanze sindacali*, incentrati sull'analisi di tre macrofattori: economici (retribuzione, servizi al dipendente, ecc.), valori e ruolo, dei quali il primo è stato considerato prioritario. La valutazione espressa dagli intervistati ha evidenziato l'esigenza di ricreare un senso comune di appartenenza, ritenuto attualmente debole, di avviare progetti che prevedano un più forte coinvolgimento del personale e di dedicare particolare attenzione ai flussi di comunicazione tra azienda e dipendenti e tra azienda e sindacati per una maggiore condivisione di obiettivi. Inoltre, sono stati ascoltati, per la prima volta, *i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza* (RLS), in merito al ruolo di Acea sul tema della sicurezza, sui fattori di pericolo e sulla politica degli investimenti. Gli intervistati hanno messo in luce l'opportunità di aver riconosciuto un ruolo interno più forte ai fini della sensibilizzazione e della diffusione di una cultura della sicurezza, che andrebbe ulteriormente sostenuta; la necessità di maggiori investimenti in materia e di sistemi di gestione formalizzati e uniformi, per quanto vengano riconosciuti i buoni risultati già raggiunti da alcune società del Gruppo.

I risultati dell'ascolto delle *Associazioni dei consumatori* hanno evidenziato i giudizi più critici nei confronti dell'azienda; sono state, in particolare, considerate carenti le forme di contatto con il cliente, operative nel 2003, ed è stata sottolineata la necessità di dare opportuna visibilità alla traduzione in azioni concrete dei suggerimenti raccolti.

Per ciò che concerne l'ascolto dei *fornitori* i tre macro fattori presi in considerazione sono stati: la trasparenza delle procedure, gli economici (rapporto qualità/prezzo; tempi di pagamento, ecc.) e la gestione delle commesse. Il maggior rilievo è stato attribuito alla trasparenza delle procedure per la quale Acea è stata valutata positivamente. Le diverse tipologie di fornitori ascoltati risultano complessivamente soddisfatte della coerenza delle richieste in merito al rapporto qualità/prezzo, ma lamentano eccessive complicazioni procedurali, o troppi referenti, nella gestione degli ordini e dei pagamenti. Come effettiva opportunità di miglioramento è stata suggerita l'adozione di sistemi di qualificazione e di analisi *ex ante* dei potenziali fornitori.

Le principali istanze degli stakeholder

Acea è chiamata a:

- focalizzare l'impegno sui servizi, garantendone elevata qualità
- puntare sulla competenza e la professionalità del personale
- valorizzare il rapporto con l'utente/cittadino, tramite semplicità, trasparenza e dialogo
- essere orientata al mercato
- incrementare la comunicazione con tutti i portatori d'interesse.

