



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

## DELIBERAZIONE N. 5/10 DEL 11.02.2020

---

**Oggetto: Abbanoa Spa. Assemblea ordinaria dei soci tenutasi in data 3.2.2020. Modifiche all'assetto organizzativo della società ed ai contenuti dello Statuto societario.**

Il Vicepresidente, d'intesa con l'Assessore dei Lavori Pubblici, informa la Giunta circa gli esiti dell'Assemblea ordinaria dei soci di Abbanoa S.p.A. tenutasi in data 3.2.2020. In detta occasione, l'Assessore dei Lavori Pubblici ha presentato una apposita mozione condivisa con i componenti della Giunta regionale.

In proposito l'Assessore dei Lavori Pubblici espone, preliminarmente, le vicende che hanno condotto all'adozione delle decisioni in seno all'Assemblea dei soci tenutasi in data 3.2.2020.

In data 13 gennaio 2020 si è tenuta l'Assemblea ordinaria dei soci di Abbanoa S.p.A. per deliberare sui seguenti punti all'ordine del giorno:

1. Informativa dell'Amministratore Unico agli azionisti in merito al trasferimento dalla Regione ai Comuni delle azioni in attuazione della L.R. n. 4/2015, art. 15, comma 1 (punto già all'o.d.g. dell'assemblea degli azionisti convocata il 10.4.2019, sospesa e rinviata a data da definirsi su richiesta del socio RAS con nota prot. n. 2429 del 8.4.2019):
  - a. proposte di linee di indirizzo per l'attuazione dell'art. 15, comma 1, della L.R. n. 4/2015;
  - b. procedura di ampliamento della compagine sociale ai Comuni non soci di cui alle delibere delle assemblee straordinarie del 19.10.2017 e del 26.7.2018.
2. Esame, discussione e deliberazione in merito al progetto-proposta di riorganizzazione della società elaborato dall'Amministratore unico in riscontro alla richiesta formulata dall'azionista Regione Autonoma della Sardegna nel corso dell'assemblea del 25.9.2019.
3. Deliberazioni conseguenti alle valutazioni dei soci sull'attuale governance della società.

L'Assemblea ha proceduto con la discussione del primo punto all'ordine del giorno e con la presentazione da parte del Direttore generale di Abbanoa S.p.A. del progetto-proposta di riorganizzazione della società elaborato dall'Amministratore unico.

Sono stati oggetto di rinvio i punti relativi alla discussione e deliberazione in merito al progetto-proposta di riorganizzazione e le deliberazioni conseguenti alle valutazioni dei soci sull'attuale governance della società.



Il Vicepresidente rammenta che l'Assemblea in argomento è stata convocata su richiesta della Regione a seguito delle criticità riscontrate nell'operato del Gestore del Servizio Idrico Integrato, riguardanti soprattutto la gestione del credito e del contenzioso con gli utenti da un lato e l'avanzamento della spesa per investimenti.

In detta sede la Regione Sardegna ha espresso le proprie perplessità in relazione alla persistenza di alcune criticità riscontrate nella gestione del Servizio Idrico Integrato, riguardanti, tra l'altro, la gestione del credito e del contenzioso con gli utenti da un lato e l'avanzamento della spesa per investimenti dall'altro.

Le suddette criticità sono già state oggetto di comunicazione alla compagine sociale mediante riassunzione a verbale da parte dell'Assessore dei Lavori Pubblici, ai sensi dell'art. 2375 c.c., nel corso delle Assemblee dei soci tenutesi in data 26.7.2019 ed in data 25.9.2019, per la discussione del bilancio d'esercizio al 31.12.2018.

Infatti, in occasione della prima Assemblea del 26.7.2019, al fine di consentire la valutazione in merito all'efficacia, efficienza e sostenibilità sociale della strategia sino ad oggi seguita dal Gestore, la Regione poneva all'Amministratore Unico una serie di quesiti di approfondimento sulle problematiche sopra esposte. Nella consapevolezza che la formulazione di pertinente riscontro ai quesiti ed alle osservazioni sopra esposte avrebbe comportato lo svolgimento dei necessari approfondimenti da parte del Gestore, la Regione proponeva in seno all'Assemblea di deliberare un rinvio della seduta per la discussione sul bilancio al 31.12.2018. La Regione precisava inoltre che sulla base dei contenuti esplicativi forniti dall'Amministratore Unico, la medesima, congiuntamente all'Ente di Governo dell'Ambito della Sardegna, avrebbe valutato l'adozione delle ulteriori misure volte a consentire il superamento delle criticità rilevate.

Con le seguenti note trasmesse alla Regione la società forniva il proprio riscontro ai quesiti posti:

- a) nota prot. 65351 del 3.9.2019 in merito alle problematiche connesse alla gestione del credito ed al contenzioso con gli utenti;
- b) nota prot. n. 65382 del 3.9.2019 in merito alle problematiche connesse all'avanzamento della spesa per investimenti.

In particolare, per quanto riguarda la gestione del ciclo attivo, la società pur fornendo numerose informazioni di dettaglio, non sembrava offrire, alla lettura del socio, strumenti valutativi sufficienti ad esprimere un giudizio fiducioso sulla possibilità che l'attuale assetto e strategia adottati dalla



governance potessero effettivamente portare ad un miglioramento nella gestione dei crediti e del contenzioso verso l'utenza.

Destavano preoccupazione i possibili scenari delineati dalla società in caso di soccombenza nel contenzioso generatosi intorno ai conguagli regolatori, potendosi di fatto tradurre in possibili aumenti della tariffa o in riduzione del valore degli investimenti programmati, ed ulteriore aggravio dei disagi che già lamenta gran parte dell'utenza del servizio, in termini di onerosità e di efficienza del medesimo.

Ancora più preoccupante appariva lo scenario che si delineava con riferimento all'avanzamento degli investimenti programmati ed affidati al Gestore per l'efficientamento del Servizio Idrico Integrato.

Queste problematiche erano già state oggetto di ulteriori approfondimenti e osservazioni formalizzati, e depositati a verbale, nel corso dell'Assemblea tenutasi in data 25.9.2019.

In detta occasione, si stabiliva il termine di 45 giorni entro i quali doveva essere convocata una nuova Assemblea dei soci per discutere e deliberare in merito al profondo riassetto organizzativo della società che doveva essere presentato dall'Amministratore unico al fine di consentire il superamento delle numerose criticità rilevate.

In proposito il Vicepresidente ritiene di dover sottolineare che l'Assemblea, che si è tenuta in data 13.1.2020 e che si sarebbe dovuta tenere entro la prima decade di novembre 2019, ha fatto seguito ad una serie di iniziative che l'Assessore dei Lavori Pubblici si è visto costretto ad adottare, fino alla necessità di presentare formale istanza al Tribunale di Cagliari per la convocazione dell'Assemblea, ai sensi di quanto previsto dal secondo comma dell'art. 2367 del codice civile e dal terzo comma dell'art. 15 dello Statuto della società. Istanza ritirata solo in seguito alla convocazione disposta, infine, dall'Amministratore unico.

In merito al progetto-proposta di riorganizzazione presentato dalla Società in occasione della summenzionata Assemblea dei soci, il Vicepresidente, condividendo la posizione assunta dall'Assessore dei Lavori Pubblici in seno all'Assemblea dei soci del 3.2.2020, ritiene che questo fosse carente nella proposizione di soluzioni efficaci, sembrerebbe infatti che l'Amministratore Unico abbia sviluppato in modo preponderante l'analisi della situazione di fatto in cui si trovava ad operare la società con le criticità già note. Il progetto appariva quindi insufficiente in quanto non sviluppava un modello organizzativo che, attraverso una profonda modifica degli assetti manageriali, consentisse di superare i gravi gap esistenti.



Molte delle criticità emerse erano strettamente connesse all'assetto organizzativo, e costituivano al contempo le specifiche ragioni di inadeguatezza organizzativa che ne motivavano la proposta di cambiamento; difatti, pur tenendo conto delle esigenze di contenimento dei costi è di tutta evidenza la prolungata assenza nell'organigramma aziendale di diverse figure apicali, sia tecniche che amministrative, dotate di specifica professionalità e comprovata esperienza. Inoltre non appariva correttamente applicato il principio di rotazione degli incarichi, utile anche al fine di garantire una corretta azione di gestione e controllo. Queste carenze, come sopra argomentato, sono state foriere di gravi inefficienze che si erano manifestate e continuavano a manifestarsi in termini di maggiori costi e perdite nella gestione ordinaria.

L'assetto manageriale si contraddistingueva, inoltre, per il persistere di un accentramento di funzioni e deleghe esterne all'organo amministrativo, a scapito di una sua gestione proattiva e consapevole nonché, e soprattutto, del suo ruolo di leadership.

L'Assessore dei Lavori Pubblici ha ritenuto, pertanto, improcrastinabile un intervento in seno all'organo assembleare che consentisse l'avvio di una riorganizzazione aziendale che investisse profondamente l'attuale assetto manageriale. Tale riorganizzazione deve ispirarsi alle realtà analoghe presenti sul territorio nazionale e dunque deve partire dall'insediamento di un organo amministrativo di tipo collegiale, composto da non meno di tre soggetti con competenze diversificate, che garantisca, con un presidio diretto della complessa attività del gestore, la risoluzione delle sopra citate criticità, la eventuale individuazione di ulteriori problematiche e una gestione di piena responsabilità.

La scelta dell'organo amministrativo collegiale è giustificata anche con riferimento alle caratteristiche dimensionali del Gestore; infatti relativamente al solo settore idrico integrato (non considerando quindi gli operatori multiutility), per fatturato, Abbanoa S.p.A. può essere collocata tra i primi 10 Gestori in Italia.

Considerando il volume delle utenze, Abbanoa S.p.A., con circa 1,55 milioni di abitanti serviti si colloca intorno al valore medio calcolato sul numero complessivo di abitanti serviti dai primi 10 Gestori monoservizio (il dato medio riferito al 2016 è pari a 1,6 milioni di abitanti).

Per essi l'organo di amministrazione è, in tutti i casi esaminati, costituito dal Consiglio di Amministrazione, Abbanoa S.p.A. quindi, sotto questo aspetto, costituiva una eccezione.



Ancora, si ritiene importante sottolineare come il servizio idrico integrato in Sardegna (S.I.I.) sia caratterizzato da poche aree densamente popolate e vaste aree con comuni piccoli (popolazione residente compresa fra 5.000 e 2.000 ab) o piccolissimi (popolazione residente < 2.000 ab).

Il S.I.I. è, pertanto, costituito da molti impianti di taglia piccola o molto piccola, migliaia di km di condotte foranee per servire piccoli o piccolissimi centri a cui si aggiunge una utenza molto dispersa sul territorio regionale, caratterizzato spesso, quest'ultimo, da una morfologia accidentata, che comporta notevoli problemi.

A questo scenario corrisponde un sistema di approvvigionamento frammentato e distribuito sul territorio, dove oltre il 75% dell'acqua potabilizzata proviene da serbatoi artificiali. Ciò comporta, rispetto a molte altre realtà nazionali, una maggiore complessità dei processi di trattamento delle acque, con notevole accrescimento delle esigenze gestionali degli impianti di potabilizzazione, sia in termini di processo che di manutenzione dei medesimi.

Ciò si riflette anche sugli aspetti gestionali e nei rapporti con l'utenza e da qui la necessità di una organizzazione di tipo orizzontale con poteri e responsabilità distribuite, contrariamente all'organizzazione di tipo piramidale che caratterizzava invece la società, e che consenta anche il rafforzamento delle strutture periferiche (distretti di gestione).

L'attuale organizzazione aziendale di Abbanoa S.p.A., appariva infatti caratterizzata da una visione assolutamente centralistica e verticistica che mal si addiceva alle peculiarità del Sistema Idrico Integrato della Sardegna.

Tutti gli uffici di livello dirigenziale, chiamati settori complessi, sono ubicati a Cagliari e, sebbene retti da dirigenti, godono in sostanza di ben poca autonomia rispetto alla Direzione generale. Di ciò si è avuta esperienza diretta sia con riferimento alla progettazione dei nuovi interventi che rispetto a banali questioni operative.

Le articolazioni periferiche, chiamate Distretti, che dovrebbero essere il motore operativo e la vera interfaccia con l'utenza, non risultavano evidenziati nell'organigramma aziendale esposto sul sito web del Gestore.

Infatti, sempre dalla consultazione delle pagine web della Società, per ogni distretto sono indicati esclusivamente gli sportelli sul territorio (peraltro pochi), gli orari di ricezione per il pubblico ed un indirizzo e-mail.

Nessuna indicazione è fornita sul responsabile dell'Ufficio (se presente) o alternativamente sul funzionario di riferimento.



Al fine di consentire l'adozione di un modello organizzativo che rispondesse alle esigenze sopra evidenziate e che definisse pertanto un'organizzazione a sviluppo orizzontale e trasversale di ruoli e competenze, l'Assessore dei Lavori Pubblici ha ritenuto, inoltre, necessario apportare alcune modifiche allo Statuto della Società, in particolare, il dettato dei commi 8 e 9 dell'articolo 30, inserendo la previsione di un termine più stringente entro cui gli organi delegati devono riferire al C.d. A. sull'andamento della gestione, nonché la facoltà, per l'organo amministrativo, di valutare se sia necessario, nell'ambito del contesto organizzativo da esso delineato, provvedere alla nomina di un Direttore generale.

Le motivazioni di dettaglio alle iniziative che l'Assessore dei Lavori Pubblici ha ritenuto di dover assumere in seno all'Assemblea dei soci che si è tenuta il 3 febbraio 2020, sono dettagliatamente esposte nella mozione presentata nel corso della medesima Assemblea.

La Giunta regionale, condividendo quanto rappresentato dal Vicepresidente, d'intesa con l'Assessore dei Lavori Pubblici, visto il parere favorevole di legittimità del Direttore generale dell'Assessorato dei Lavori Pubblici

### **DELIBERA**

- di condividere i contenuti della mozione presentata dall'Assessore dei Lavori Pubblici in occasione dell'Assemblea dei soci di Abbanoa S.p.A. che si è tenuta il giorno 3 febbraio 2020;
- di condividere la proposta per la sostituzione dell'attuale organo amministrativo monocratico con un organo amministrativo di tipo collegiale, composto da tre consiglieri con competenze diversificate;
- di condividere le modifiche allo Statuto della Società, in particolare il dettato dei commi 8 e 9 dell'articolo 30, inserendo la previsione di un termine più stringente entro cui gli organi delegati debbono riferire al Consiglio di Amministrazione sull'andamento della gestione e la facoltà per l'organo amministrativo di valutare se sia necessaria, nell'ambito del contesto organizzativo, la nomina di un Direttore generale.

Letto, confermato e sottoscritto.

**Il Direttore Generale**

**Il Vicepresidente**



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA**  
**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

DELIBERAZIONE N. 5/10  
DEL 11.02.2020

Silvia Curto

Alessandra Zedda