

# APPLICAZIONE DELLA LEGGE GALLI, IL CASO DI HERA

L'ENTRATA IN VIGORE DELLA LEGGE 36/1994 HA DATO IL VIA A PERCORSI E PROCESSI AZIENDALI CHE TENESSERO CONTO DEGLI ASPETTI SIA ECONOMICI SIA DI VALORIZZAZIONE E TUTELA DELLA RISORSA ACQUA. L'APPROCCIO INDUSTRIALE, OLTRE AD AVER APPORTATO UN CAMBIO DI MENTALITÀ, HA PERMESSO DI INTRODURRE INNOVAZIONI TECNOLOGICHE E DIGITALI.

**G**li ultimi trent'anni sono stati caratterizzati da cambiamenti significativi in tutti gli ambiti: sociale, economico, politico, tecnologico e climatico. Nonostante ciò, i principi cardine della legge 36/94 (legge Galli) sono più che attuali e rappresentano tuttora importanti direzioni da seguire.

## Organizzazione territoriale del servizio idrico integrato

La legge Galli ha introdotto un approccio di tipo industriale alla gestione del servizio idrico integrato (artt. 8 e 9), basato su ambiti territoriali di dimensioni adeguate, tali da superare la frammentazione, e su criteri di efficienza, efficacia ed economicità. La nascita e la crescita del Gruppo Hera è uno dei più significativi casi italiani di evoluzione di successo della gestione

del servizio idrico integrato basata su un modello industriale. La *multiutility*, infatti, nacque nel 2002 dalla fusione-aggregazione di aziende municipalizzate e si è contraddistinta per una crescita progressiva e per il raggiungimento di importanti traguardi: il gruppo, quotato in borsa dal 2003, ha registrato un Mol di 1,5 miliardi di euro, incrementando la sua dimensione di circa sei volte, ed è tra i primi operatori a livello nazionale in tutti i settori di *business* in cui opera. Dal 2016, l'approccio alla responsabilità sociale d'impresa (Csr) è stato integrato con una prospettiva di valore condiviso (Csv) e nel 2023 il Gruppo Hera ha investito 558,4 milioni €, pari al 68,5% degli investimenti totali, in attività, iniziative e progetti finalizzati proprio alla creazione di valore condiviso. L'azienda continua a essere in crescita e a porsi obiettivi sempre più sfidanti: si è dotata, ad esempio, di un piano di transizione climatica, impegnandosi a raggiungere entro il 2050

la neutralità carbonica. Le performance raggiunte nella gestione del servizio idrico integrato trovano riscontro nei framework di qualità tecnica e contrattuale di Arera. Alla base dei traguardi conquistati c'è un modello organizzativo che ha saputo evolversi e adattarsi alla crescita aziendale, rispondendo adeguatamente ai mutamenti esterni. Inizialmente il modello era costituito da Società operative territoriali – attive su territori sostanzialmente provinciali – che si avvalevano di servizi tecnici e amministrativi centralizzati. Nel 2013 è stato introdotto un nuovo modello organizzativo, di tipo divisionale, con la Direzione acqua dedicata al servizio idrico integrato. Parallelamente, i servizi tecnici centralizzati – ad esempio call center tecnico e telecontrollo, laboratorio, ingegneria e servizi tecnici clienti – hanno proseguito nel loro percorso di crescita, innovazione, efficientamento, garantendo servizi di qualità sempre più alta a maggiori economie di scala.





2

Questo percorso è stato accompagnato da rimodulazioni delle politiche di *make or buy* in un circolo virtuoso di *engagement*, che hanno permesso di mantenere, e spesso migliorare, i livelli di servizio. L'approccio industriale ha consentito di introdurre efficacemente le innovazioni tecnologiche e digitali: dagli strumenti a supporto dell'operatività di campo alla modellistica evoluta. Questo ha richiesto un impegno significativo in formazione e *change management* a tutti i livelli. L'ambito lavorativo è divenuto sempre più multidisciplinare e con professionalità sempre più sviluppate. L'acquisizione di nuove competenze ha portato alla necessità di confronto e partnership con imprese ed enti di ricerca italiani ed esteri.

## Tutela e uso delle risorse idriche

La legge Galli ha convalidato il valore dell'acqua e la necessità di tutelarla introducendo il concetto di sostenibilità e di preservazione delle risorse per le generazioni future (art. 1.1, 1.2), indicando azioni concrete per il risparmio idrico (art. 5) e prevedendo controlli su tutta la filiera (art. 26). Il Gruppo Hera da sempre si è adoperato per garantire il mantenimento della risorsa sia dal punto di vista quantitativo, incentivando un virtuoso percorso di riduzione delle perdite idriche in rete, sia dal punto di vista qualitativo, attraverso controlli in campo, analisi di laboratorio, sonde online e un approccio preventivo-predittivo esteso (*water safety plan* e monitoraggi

in continuo degli inquinanti in rete fognaria). Il concetto di qualità e presidio delle norme è stato costantemente al centro delle attività, come testimoniano i percorsi certificativi intrapresi: qualità, ambiente, sicurezza, energia, responsabilità sociale, economia circolare, equità di genere.

## Equilibrio del bilancio idrico

Sempre la legge Galli ha richiesto di attivare la raccolta di informazioni sull'acqua disponibile in un determinato territorio in relazione ai consumi e di prevedere un monitoraggio per adottare pianificazioni economiche adeguate (art. 3.1 e 3.2). Gli effetti dei cambiamenti climatici (siccità e piogge intense) hanno messo in risalto l'importanza di dotarsi di bilanci idrici solidi; solo così si potrà valutare la reale resilienza idrica di un territorio (concetto trasferito da Arera nel 2024 nella regolazione della qualità tecnica del servizio idrico integrato con il macro-indicatore M0) e ipotizzare scenari di medio-lungo periodo su cui investire (interconnessioni, opere strategiche).

## Acque reflue urbane: trattamento e riutilizzo

Con la legge Galli, l'ambito fognario-depurativo ha assunto un ruolo paritario ed è divenuto parte integrante del servizio (artt. 6 e 7). Il Gruppo Hera ha realizzato importanti adeguamenti impiantistici in linea con i tempi previsti dalle norme. In questo modo ha raggiunto la piena conformità ed evitato

infrazioni europee. Inoltre, sono state colte le opportunità offerte da questo settore e avviati progetti di riuso delle acque reflue e valorizzazione energetica dei fanghi in ottica di circolarità.

## Partecipazione e informazione agli utenti

La legge Galli ha introdotto il concetto di cultura dell'acqua e l'utente è divenuto fruitore informato e consapevole (art. 23.2). Il Gruppo Hera ha sempre mantenuto un dialogo attivo con i propri clienti, sia attraverso gli sportelli di assistenza attivi sul territorio, sia evolvendo la modalità di contatto-ascolto. Le bollette sono state riviste attraverso un percorso partecipato, per una piena trasparenza e leggibilità, e sono diventate veicolo informativo sui consumi e sui possibili sprechi. Tramite il sito internet si è intensificata la relazione con i vari stakeholder attraverso aree clienti dedicate e customizzate. Infine, l'introduzione di canali social e app ha consentito all'utente di diventare parte attiva nel processo. Anche i percorsi di educazione ambientale nelle scuole di ogni ordine e i progetti di divulgazione scientifica si sono evoluti, raggiungendo format consolidati e apprezzati.

## Il futuro: abbracciare la complessità

Gli episodi estremi che hanno avuto luogo negli ultimi anni (pandemia, eventi meteorici intensi, interruzioni di approvvigionamenti, inquinanti emergenti) hanno messo in evidenza la potenziale fragilità dei sistemi e quanto sia complesso, per un gestore, garantire la continuità e la qualità del servizio. Al contempo è stata messa in luce l'importanza di attuare pianificazioni strategiche integrate e azioni sinergiche-coordinate fra i vari attori che operano. La legge Galli ha introdotto un diverso punto di vista in merito al valore dell'acqua e alle sue modalità di gestione e tutela. A distanza di trent'anni, siamo chiamati a dare un ulteriore contributo per individuare nuove prospettive, capaci di garantire il rispetto dei principi, abbracciare la complessità e affrontare le nuove sfide con fiducia.

**Emidio Castelli, Claudio Anzalone, Elena Billi**

Direzione acqua del Gruppo Hera

1 Potabilizzatore Val di Setta, Sasso Marconi (BO).

2 Depuratore Santa Giustina, Rimini.