

ASM Brescia S.p.A.

Sede: Brescia - Via Lamarmora, 230
www.asm.brescia.it

A cura della Direzione Generale di ASM Brescia S.p.A.

1. Le origini

1.1 La nascita di ASM e primi sviluppi

Il 3 febbraio del 1907, cent'anni fa, i cittadini bresciani scrissero una pagina di storia. Lo fecero recandosi alle urne. Il Comune aveva indetto per quel giorno il referendum sulla municipalizzazione del servizio tranviario urbano. Il corpo elettorale, allora era formato da 9.075 bresciani. Di essi, il 60% circa (ovvero 5.276), si recò alle urne. A dire di sì alla municipalizzazione furono in 3.621, pari al 68,6% dei voti espressi, mentre i no si fermarono a 1.655.

Il 3 febbraio del 1907 è una data storica perchè quel giorno venne scritto, di fatto, l'atto fondativo dell'Azienda dei Servizi Municipalizzati. Nei mesi che seguirono fu elaborato il regolamento speciale dell'azienda che venne approvato dal Consiglio Comunale il 23 luglio 1908, data in cui formalmente prendono vita i Servizi Municipalizzati.

La strada per arrivare all'ASM di oggi era però già tracciata. Il 25 aprile del 1909 ci fu un secondo referendum, che portò all'assunzione diretta della produzione e distribuzione dell'energia elettrica. Da allora i "servizi" hanno abbracciato anche il gas (1924), l'acqua (1933), la nettezza urbana (1968) e il teleriscaldamento (1972), ma nulla sarebbe accaduto senza quel voto popolare di cent'anni fa.

1.2 L'incremento dei servizi e l'espansione delle attività

Con una delibera datata 23 luglio 1908 il Comune di Brescia sancisce la nascita dell'Azienda dei Servizi Municipalizzati. Nel 1909 il Comune affida ad ASM la distribuzione di energia elettrica; nel 1924 la produzione e distribuzione di gas e nel 1933 la gestione dell'acquedotto.

La fase di espansione inizia a partire dagli anni '60, con il moltiplicarsi delle attività e dei servizi sia all'interno del territorio cittadino, con l'acquisizione della gestione del servizio di nettezza urbana, degli impianti semaforici, delle centrali termiche negli edifici pubblici, dei parcheggi e parcometri, della depurazione e fognatura, sia al di fuori, con metanodotti e acquedotti, depuratori e reti fognarie. La crescita passa anche attraverso la creazione di società dedicate e di *partnership* con le amministrazioni territoriali.

Passaggio vincente nella storia di ASM è l'ingresso nella generazione e nel trasporto di energia elettrica, con la partecipazione alla costruzione di centrali termoelettriche e dei relativi elettrodotti. Nel 1961 viene avviato l'impianto di Cassano d'Adda, insieme ad AEM Milano, e nel 1967 la centrale di Ponti sul

Mincio, con AGSM Verona, al fine di produrre autonomamente l'elettricità per le proprie utenze, senza dipendere dall'allora costituendo Ente Nazionale. Significativo è anche l'avvio, nel 1972, del primo servizio di teleriscaldamento in Italia e, nel 1998, del termoutilizzatore che utilizza i rifiuti e le biomasse come combustibile, recuperandone l'energia contenuta per produrre elettricità e calore. Attualmente la potenza elettrica installata è di oltre 600 megawatt (quasi metà dei quali da cogenerazione o fonti rinnovabili) che aumenterà, attraverso *repowering* e realizzazione di nuovi gruppi. Nel 1998 ASM si trasforma in società per azioni. Dal luglio 2002 è quotata in Borsa. L'attuale capitalizzazione di Borsa colloca ASM ai primi posti tra le ex municipalizzate.

Dal 1999 al 2001, in adempimento alle norme per la liberalizzazione dell'elettricità e del gas, l'azienda dà vita alle società ASMEA e ASM Energy, con il compito di gestire l'attività di vendita, Retrasm per la trasmissione dell'energia elettrica, Retragas per il trasporto del gas, Plurigas costituita nel 2000 con altri soci per l'importazione e l'acquisto del gas naturale sui mercati nazionali ed esteri.

Nel settore della produzione elettrica ASM con Endesa, nel 2001, si è aggiudicata Elettrogen, oggi Endesa Italia. Alla fine del 2003 Endesa ed ASM hanno costituito Ergon Energia, una società di vendita di energia elettrica, servizi energetici e in futuro anche di gas.

In questi ultimi anni ASM ha anche rafforzato la sua presenza fuori dal territorio d'origine. E' socia di Trentino Servizi, la *multiutility* che opera nella provincia di Trento. Nel settore gas ha operato una serie di acquisizioni societarie nel Nord e Centro Italia. Attraverso la società controllata Abruzzo Energia, si sta completando a Gissi, in Abruzzo, una centrale da 800 megawatt. Con Endesa si sta sviluppando un progetto per un'altra centrale da 800 megawatt in Calabria, a Scandale.

Nel 2004 è passata dall'Enel all'ASM la rete di distribuzione elettrica in 45 comuni della provincia di Brescia. Con questa operazione ASM ha portato ad oltre 215 mila il numero dei clienti del servizio elettrico.

Nel maggio 2005 si è realizzata la fusione con Bergamo Ambiente Servizi. BAS è attiva principalmente nel territorio bergamasco, sul quale opera nei settori del ciclo idrico integrato, della distribuzione e vendita di gas, della pubblica illuminazione, dell'igiene urbana e della produzione di energia elettrica mediante termogenerazione da combustibili derivati dai rifiuti.

Il Gruppo ASM ha chiuso il 2006 con un utile di 238 milioni di euro, ricavi per 2.051 milioni, un margine operativo lordo di 381 milioni.

Grande attenzione è sempre stata posta all'ambiente: la maggior parte degli impianti ASM sono dotati del Sistema di Gestione Ambientale e della certifica-

zione UNI EN ISO 14001. La centrale di cogenerazione, la rete del teleriscaldamento e la discarica di Montichiari hanno ottenuto anche la registrazione Emas. Oltre il 50% dell'energia prodotta viene da fonti rinnovabili. Ogni anno con il teleriscaldamento si risparmiano 200 mila tonnellate di petrolio e si evita l'emissione in atmosfera di 500 mila tonnellate di anidride carbonica. ASM ha anche installato pannelli fotovoltaici per 900 kW.

1.3 La trasformazione in società di capitali e la definizione della governance

Nel luglio del 2002 ASM entra in Borsa nel segmento Blue Chips e dal settembre 2004 fa parte dell'indice Midex, rappresentativo delle società a media capitalizzazione.

Nel 2004 ASM si affaccia sui mercati obbligazionari con l'emissione di un prestito decennale a tasso fisso da 500 milioni di euro. L'emissione viene accolta con interesse dal mercato: il 50% delle obbligazioni viene collocato all'estero. A conferma della solidità finanziaria della società, l'agenzia di *rating* Standard & Poor's assegna ad ASM il *rating* A+, il più alto fra le *utility* italiane.

La corporate governance

Lo statuto di ASM Brescia S.p.A. prevede il voto di lista per la formazione del Consiglio di Amministrazione riguardo ai consiglieri non nominati direttamente dagli azionisti Comune di Brescia e Comune di Bergamo; si tratta di un metodo ed uno strumento per garantire il diritto di nomina degli Amministratori espressi dalla minoranza. La società ha aderito al Codice di Autodisciplina delle società quotate e quindi effettua le richieste verifiche sull'indipendenza degli Amministratori.

Il 14 novembre 2002, l'assemblea ha approvato il regolamento assembleare. Esso è composto da 12 articoli e disciplina lo svolgimento dei lavori dell'assemblea ordinaria e straordinaria, il diritto di intervento e relativa verifica di legittimazione all'intervento, la costituzione dell'assemblea e la sua presidenza, il suo funzionamento – esame e votazione dei diversi argomenti posti all'ordine del giorno, sviluppo degli interventi, eventuali sospensioni e riprese dei lavori – e, infine, la verbalizzazione.

L'adesione al Codice di Autodisciplina delle società quotate ha determinato la costituzione di una serie di comitati che garantiscono il rispetto delle regole di *governance* e delle previsioni di legge di volta in volta applicabili.

In particolare, sono stati nominati il Comitato per la remunerazione, il Comitato per le nomine e i Comitati del controllo interno e della *governance*, tutti muniti di

un proprio regolamento. Le strutture dei regolamenti dei comitati sono sostanzialmente identiche tra loro e sono analoghe a quella del regolamento di assemblea (nel paragrafo 4.1 sono indicati i vari comitati).

Esiste un Organismo di Vigilanza ai sensi del D.Lgs. 231/01. Il controllo è garantito da una serie di organismi, organi societari o servizi aziendali. Esiste infatti un controllo contabile da parte di una società di revisione, un controllo della gestione da parte del Collegio Sindacale, l'organismo di vigilanza previsto dal D.Lgs. 231/01, e il servizio *internal auditing*. Anche altri servizi aziendali, per le specifiche porzioni di competenza, hanno funzioni di controllo (ufficio qualità, analisi organizzativa, ufficio legale, ecc). La società emittente ha redatto un regolamento per l'accesso ad informazioni sensibili, ai fini della normativa del c.d. *Market Abuse* ed ha adottato un regolamento per l'*internal dealing*. L'emittente ha poi adottato un regolamento per l'attività con le parti correlate.

I soci non hanno attribuito deleghe. Il Consiglio di Amministrazione, in coerenza alle previsioni statutarie, ha attribuito deleghe al Presidente che assume anche le funzioni di Amministratore Delegato.

I soci, alla data dello scorso 31 marzo, sono i seguenti:

	n. azioni	% del capitale sociale
Comune di Brescia	536.114.184	69,24
Comune di Bergamo	38.540.828	4,98
Fingruppo S.p.A.	38.450.125	4,97
Carlo Tassara S.p.A.	36.465.900	4,71
Lonati S.p.A.	10.534.850	1,36
Altri azionisti	114.199.471	14,74
Totale	774.305.358	100,00

1.4 Motivazioni e risultati della quotazione in Borsa

Il Comune di Brescia è stato per lungo tempo il socio unico della Municipalizzata ed ha sempre sostenuto le iniziative della società, dalla sua origine fino alla trasformazione in società di capitali e quindi alla quotazione in Borsa.

La quotazione ha consentito al Comune di Brescia di mantenere il controllo della società pur cedendo sul mercato una parte delle azioni. Con la quotazione l'ASM ha acquisito maggiore visibilità e facilità di reperimento delle risorse finanziarie. Lo confermano due importanti operazioni di finanziamento effettuate negli ultimi anni, in particolare:

- il 19 maggio 2004, come già ricordato, è stato effettuato il collocamento della prima emissione obbligazionaria per un ammontare complessivo di 500 milioni

di euro a tasso fisso, per il quale la società Standard & Poor's ha assegnato il *rating* A+ in data 10 maggio. Le obbligazioni sono state vendute ad investitori istituzionali in Italia per il 50% dell'importo totale, mentre il restante 50% è stato collocato all'estero, principalmente in Gran Bretagna, Olanda, Germania e Spagna. I *bond*, di durata decennale, pagano una cedola annua del 4,875% ed hanno consentito la ristrutturazione del debito a breve termine;

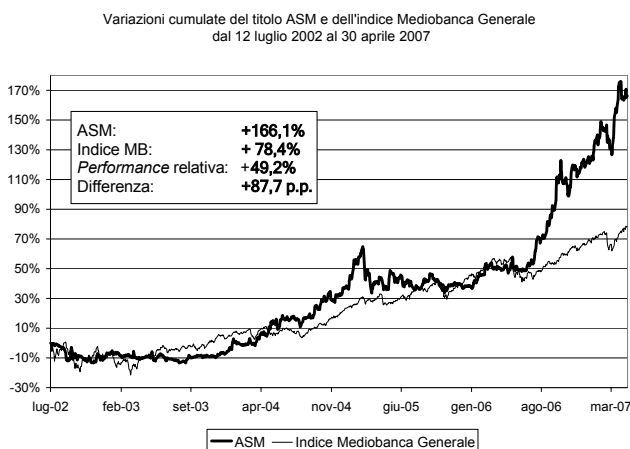
- in data 1° agosto 2006 è stata definita l'emissione di un prestito obbligazionario trentennale da 14 miliardi di yen ad un tasso del 3,2%; attraverso un'operazione di "cross currency swap", l'obbligazione è stata trasformata in un prestito in euro (del valore di circa 98 milioni nominali) con tasso fisso pari a circa il 5,4% annuo e cedola semestrale.

L'emissione è stata interamente acquistata da AFLAC, uno tra i maggiori gruppi assicurativi americani e il primo in Giappone.

Ma la quotazione in Borsa non ha rappresentato un vantaggio solo per il socio di maggioranza (Comune di Brescia) e per la società. Anche i piccoli azionisti sono stati premiati dall'acquisizione delle azioni. Un risparmiatore che abbia acquisito le azioni al momento del collocamento, mantenendole in portafoglio fino al 30 aprile 2007, ha visto incrementare il loro valore da euro 1,85 (prezzo di collocamento del luglio 2002) ad euro 4,92 ciascuna. Nello stesso periodo di tempo ha ricevuto dividendi complessivi per euro 0,378 (al netto del dividendo che stacca a fine maggio 2007 pari a euro 0,155) ed un premio di 1 azione gratuita ogni 20 possedute; il rendimento complessivo medio annuo è stato quindi pari al 28%.

La capitalizzazione media nel 2006 è stata pari ad euro 2.446 milioni.

Il grafico che segue evidenzia l'andamento del titolo in Borsa dalla quotazione sino a fine aprile 2007 confrontato con l'andamento dell'indice Mediobanca Generale per lo stesso periodo.



2. Il successo sui mercati

2.1 Il Gruppo ASM in cifre

Principali dati quantitativi

Descrizione	Unità di misura	2006	2005
Produzione di energia elettrica	GWh	2.811	2.324
Vendita di energia elettrica	GWh	7.154	5.927
Vendita gas	Mm ³	824	868
Energia elettrica distribuita	GWh	4.553	4.229
Energia elettrica distribuita	Clienti	223.781	220.901
Gas distribuito e trasportato	Mm ³	1.115	1.183
Gas distribuito	Clienti	391.961	386.735
Teleriscaldamento	GWht	1.103	1.159
Acqua venduta	Mm ³	85,8	86,7
Rifiuti in discarica	Kton	311	400
Rifiuti al termovalorizzatore (incluse biomasse)	Kton	801	757

Dati economici

(in migliaia di euro)

	2006		2005	
Ricavi	2.051.844	100,0%	1.672.368	100,0%
Margine operativo lordo (EBITDA) ⁽¹⁾	381.153	18,6%	338.737	20,3%
Risultato operativo (EBIT) ⁽²⁾	244.253	11,9%	208.391	12,5%
Utile netto	238.278	11,6%	212.868	12,7%

(1) Ricavi - costi operativi - costo del lavoro.

(2) Mol - ammortamenti/accantonamenti/valutaz. al *fair value* di altre attività.

Dati patrimoniali e finanziari

(in migliaia di euro)

	2006	2005
Patrimonio netto	1.534.508	1.408.452
Indebitamento finanziario netto ⁽¹⁾	801.921	702.440
Capitale investito netto	2.336.429	2.110.892
Cash-flow ⁽²⁾	375.182	342.707
Investimenti in beni materiali e immateriali	243.768	128.378

(1) Debiti finanziari - Cassa e titoli.

(2) Utile + ammortamenti/accantonamenti/valutaz. al *fair value* di altre attività.

Indici economici e finanziari

	2006	2005
ROI ⁽¹⁾	10,5%	9,9%
ROE ⁽²⁾	15,5%	15,1%
EBITDA/Ricavi	18,6%	20,3%
ROS ⁽³⁾	11,9%	12,5%
<i>Interest cover</i> ⁽⁴⁾	8,5	8,7
Indebitamento finanziario netto/Patrimonio netto	52,3%	49,9%
Indebitamento finanziario netto/EBITDA ...	2,10	2,07

(1) EBIT/Capitale investito netto.

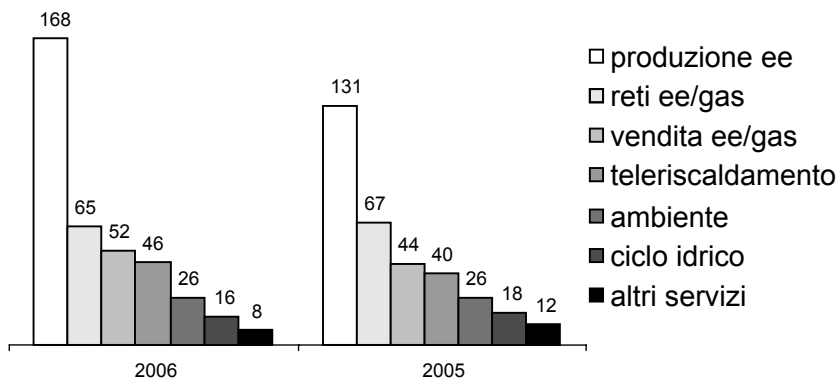
(2) Utile netto/Patrimonio netto.

(3) EBIT/Ricavi.

(4) EBITDA/Oneri finanziari lordi.

EBITDA per area di attività

(in milioni di euro)



2.2 Ideazione dei principali prodotti/servizi

Teleriscaldamento

ASM è la prima società in Italia (1972) ad aver introdotto il teleriscaldamento quale sistema alternativo di fornitura del servizio di riscaldamento. Il servizio consiste nella fornitura di calore agli edifici della città di Brescia e di alcuni comuni limitrofi in forma di acqua surriscaldata, che circola in una rete di distribuzione interrata.

Il calore è prodotto congiuntamente all'energia elettrica in centrali che possono essere alimentate indifferentemente da metano, olio combustibile e carbone. A queste si è aggiunto, dal 1998, l'impianto termoutilizzatore dei rifiuti alimentato da rifiuti e biomasse. Quest'ultimo è in grado, da solo, di soddisfare circa la metà del fabbisogno di calore della città.

Il sistema di teleriscaldamento consente oggi di riscaldare circa il 70% degli edifici cittadini, con più di 15.000 clienti (12.000 nuclei familiari e 3.000 condomini) e 38 milioni di metri cubi di volumetria allacciata.

Il calore distribuito, negli oltre 500 Km di doppia tubazione interrata, è più di 1.400 GWh l'anno.

A Bergamo il sistema del teleriscaldamento è stato avviato nel 2002 da BAS e proseguito da ASM dopo la fusione delle due società nel 2005, con la costruzione della prima centrale di cogenerazione in via Carnovali (area ex Magrini) nella zona del centro storico. Il progetto prevede la realizzazione di altre centrali di cogenerazione con la posa di reti di trasporto e distribuzione.

Con i progetti di teleriscaldamento delle città di Brescia e Bergamo, il Gruppo ASM gestisce uno dei più estesi sistemi di teleriscaldamento in Italia.

Negli ultimi anni, accanto alla tradizionale fornitura di teleriscaldamento, si è aggiunto il c.d. teleraffrescamento che consiste nella fornitura di "freddo" agli edifici durante il periodo estivo mediante gruppi frigoriferi a compressione. Ad oggi la volumetria allacciata è pari a 490 mila metri cubi con oltre 21 milioni di kWh erogati.

Termoutilizzatore

Il progetto ha avvio nel 1991 e si concretizza nel 1992 con una Delibera Comunale; l'anno successivo viene ottenuta l'approvazione da parte della Regione e, in tempi brevi, viene pubblicato il bando di gara; dopo circa un anno e mezzo la gara si conclude e cominciano i lavori di costruzione che durano circa tre anni, fino al mese di marzo 1998 quando si effettua la prima combustione; l'esercizio sperimentale dura nel complesso un anno e mezzo fino al febbraio del 2000; un iter

quindi dell'ordine di nove anni dal momento in cui si è deciso di realizzare l'impianto a quando esso può essere considerato funzionante a pieno regime.

Dalla sua nascita e fino al 2004 l'impianto ha funzionato con due linee; dal 2004 in poi è entrata in funzione la terza linea che funziona mediante l'utilizzo di biomasse.

Nel mese di ottobre 2006 il termoutilizzatore ha vinto il "Wtert 2006 Industry Award", premio conferito dalla Columbia University di New York per il miglior impianto al mondo di smaltimento rifiuti con recupero di elettricità e calore; l'impianto ha primeggiato sia per l'efficienza energetica che per le emissioni inquinanti, risultate di gran lunga le più basse tra i concorrenti.

L'impianto recupera, mediante combustione, l'energia contenuta nei rifiuti, trasformandola in elettricità e calore per la rete del teleriscaldamento.

Utilizza tecnologie d'avanguardia, evoluzione di quelle già sperimentate nei paesi d'Europa più avanzati e garantisce livelli di emissione ampiamente inferiori a quelli prescritti dalle leggi italiane ed europee.

Buona parte del costo dell'impianto (circa 280 milioni di euro) è stata assorbita dai sistemi di protezione ambientale e di sicurezza; in particolare il termoutilizzatore elimina le componenti organiche grazie a tecniche avanzate e all'elevata temperatura di combustione.

Sono avviati al termoutilizzatore il 58% dei rifiuti non utilmente riciclabili della città e parte della provincia.

La potenza termica sviluppata dal termoutilizzatore è di 276,6 MW su tre linee di combustione; la potenza elettrica netta prodotta è di 70 MWe e la potenza termica prodotta è di 150 MWt.

Utilizza annualmente 750 mila tonnellate di rifiuti e biomasse; produce 500 milioni di chilowattora di energia elettrica e altrettanti di energia termica; ciò equivale a risparmiare 150 mila tonnellate di petrolio (energia primaria) evitando l'emissione in atmosfera di 400 mila tonnellate di anidride carbonica.

2.3 Sviluppo delle vendite sui mercati: elementi e punti di forza

Con la liberalizzazione dei mercati dell'elettricità (attualmente per tutte le partite IVA) e del gas (per tutti i clienti finali) le attività di vendita hanno subito in questi ultimi anni un radicale mutamento in termini organizzativi e di gestione della clientela. Il profondo cambiamento ha interessato le modalità di approccio della clientela che sempre di più ha preso coscienza della possibilità di scegliere il proprio "venditore".

Il Gruppo ASM si è particolarmente impegnato su due fronti: quello della fidelizzazione dei clienti già serviti e quello dell'aumento della presenza sul mercato. Per meglio supportare queste attività l'organizzazione delle vendite è andata strutturandosi con competenze specifiche per tipologia di cliente: i grandi clienti industriali gestiti direttamente con venditori dedicati, i clienti *business* (partita IVA) gestiti con pacchetti di offerte mirate e con un numero verde dedicato, e infine, i clienti del cosiddetto "mass-market" gestiti attraverso gli sportelli e il *contact center* tramite il numero verde.

Gli incoraggianti risultati nell'attività di vendita si sono concretizzati nella conferma sostanziale dei clienti già serviti e in una significativa acquisizione di nuovi clienti, soprattutto nel mercato elettrico.

L'incremento delle quantità vendute, riferite a nuovi clienti, ha consentito di compensare ampiamente le perdite di clienti che sono caratterizzate da forniture con consumi mediamente bassi.

Per quanto riguarda il consolidamento del gruppo sul mercato, notevole impulso è venuto dall'acquisizione di nuove reti fatta dalla capogruppo e conseguentemente dalle attività di vendita a questa connesse. Tali acquisizioni hanno consentito, in particolare nel settore del gas, di allargare l'area territoriale al di fuori della provincia di Brescia aprendo opportunità nella provincia di Bergamo e altre province padane (Piacenza, Cremona, Lodi, Alessandria, ecc.).

In occasione di queste acquisizioni, per valorizzare appieno il radicamento sul territorio, il Gruppo ASM ha scelto di mantenere le società di vendita acquisite che hanno continuato ad operare localmente perseguendo nel contempo un'unitarietà nella politica di prezzo e nelle attività di *marketing*.

Nelle attività commerciali particolare attenzione è stata dedicata alle associazioni di categoria (associazioni industriali, artigiane, del commercio, ecc.) con le quali si sono conclusi accordi commerciali per facilitare l'ingresso dei propri associati nel mercato libero.

L'esperienza maturata in questi anni diventerà molto preziosa con l'imminente apertura del mercato libero a tutte le forniture elettriche domestiche.

2.4 Le diversificazioni

Come indicato nel capitolo precedente la società ha sempre cercato di mantenersi all'avanguardia con l'introduzione di tecnologie moderne compatibili con l'ambiente e offrendo servizi migliori e più economici per i clienti. Di seguito vengono illustrate alcune iniziative già sperimentate e in fase di implementazione relative ad alcune diversificazioni nel settore dell'energia.

Il fotovoltaico

ASM nell'ambito di una politica ambientale attenta all'utilizzo delle fonti rinnovabili ha attivato nel 1994 un programma di sperimentazione del fotovoltaico, contribuendo a realizzare in oltre un decennio 23 impianti per 192 kW. Tredici di tali impianti, per 99 kW, fanno parte del parco produzione ASM.

Nel 2006 il Gruppo ASM si è reso promotore, in collaborazione con l'Amministrazione Comunale di Brescia, di un programma di assoluto rilievo internazionale per la diffusione di impianti fotovoltaici sugli insediamenti di edilizia economico popolare previsti nei piani nei quartieri Violino e Sanpolino. In totale sono previsti 333 impianti fotovoltaici, 304 dei quali sulle singole unità abitative a schiera ed i restanti 29 a servizio delle parti comuni degli edifici condominiali, per una potenza complessiva di 723 kW. Queste nuove realizzazioni consentiranno ogni anno una produzione di energia elettrica pari a 750.000 kWh con un risparmio energetico di 165 TEP ed una riduzione di emissioni nell'atmosfera di 500 tonnellate di anidride carbonica. Brescia si avvicinerà così a modelli di eccellenza europea, come Amersfoort in Olanda o Friburgo in Germania, e si distinguerà, tra le città italiane capoluogo di provincia, raggiungendo una media di 7,35 Watt fotovoltaici per abitante contro gli 0,64 Watt per abitante della media nazionale. Il progetto è stato finanziato dal Comune di Brescia e da ASM che beneficerà dei titoli di efficienza energetica associati all'iniziativa.

Il Gruppo ASM intende proseguire nei prossimi anni nell'impegno verso il fotovoltaico, identificato come una delle alternative prioritarie alla produzione di energia da combustibili fossili. L'impegno sarà su due fronti:

- aumentare significativamente la propria quota di produzione fotovoltaica nei prossimi cinque anni;
- svolgere il ruolo di promotore della diffusione del fotovoltaico, in particolare verso il mercato domestico, attraverso campagne informative, offerte e servizi dedicati, nelle aree ove svolge l'attività di distribuzione dell'energia elettrica e del gas.

L'energia eolica

La trasformazione dell'energia eolica in energia elettrica risulta oggi, in particolari zone d'Italia molto ventose, una delle più convenienti forme di sfruttamento delle fonti rinnovabili.

Per questo motivo ASM ha iniziato un'attività di ricerca e studio finalizzata alla realizzazione di impianti di questo tipo, ovvero di "campi eolici", chiamati così perchè costituiti da diversi aerogeneratori posizionati lungo i crinali di colline a qualche decina di metri uno dall'altro.

La fattibilità di queste iniziative è determinata dal regime di vento del sito prescelto e pertanto l'ubicazione di tali impianti è strettamente vincolata ai valori della velocità del vento e delle relative frequenze.

Poiché tali condizioni sono caratteristiche di zone che si trovano nel Sud Italia e nelle Isole (nelle Alpi è installato ad oggi meno dell'1% della potenza eolica italiana), ASM ha attivato le procedure di autorizzazione per la realizzazione di alcuni campi eolici in alcune zone della Calabria e del Molise.

L'obiettivo che ASM si è data nello sviluppo di tali iniziative è il raggiungimento entro il 2012 di un numero di impianti per una potenza installata di almeno 100 MWe.

Di recente (mese di marzo) ha acquisito l'80% di una società (Ostros Energia) operante nel settore eolico in Calabria.

Le biomasse

Con biomasse si intendono quei materiali a matrice organica di origine agricola o animale quali il legname o altre colture arboree utilizzabili come combustibile in impianti termoelettrici, particolari colture destinate alla produzione di biocarburanti, reflui zootecnici destinati alla produzione di biogas, ecc.; l'energia prodotta in questi processi è qualificata energia rinnovabile.

ASM, che da anni ha in servizio una delle tre linee di combustione del termoutilizzatore di Brescia alimentata con biomasse, si è attivata in altre zone d'Italia proponendo alcune iniziative che sono al vaglio delle autorità competenti.

In particolare è stata presentata la richiesta di un contratto di programma per la realizzazione di un impianto a biomasse in provincia di Foggia, alimentato con colture prodotte localmente; sono in corso contatti con gli enti e le associazioni locali degli agricoltori per definire la potenzialità e le condizioni di conferimento garantite da contratti a lungo termine.

3. I vantaggi competitivi

3.1 Campo di operatività a livello nazionale ed internazionale

Con i servizi ai cittadini e alle imprese la società opera prevalentemente nelle province di Brescia, Bergamo, Piacenza, Cremona, Trento, Lodi e Alessandria oltre ad alcune concessioni gas in Abruzzo e Campania.

La produzione di energia elettrica è invece un'attività che viene svolta in varie parti del territorio nazionale. Oltre al termoutilizzatore e alla centrale di cogenerazione di Brescia vi sono le centrali termoelettriche di Ponti sul Mincio e di Cassano, mentre attraverso la società Abruzzo Energia, controllata da ASM, è in fase di realizzazione a Gissi, in Abruzzo, una centrale da 800 megawatt, che sarà in esercizio commerciale a metà del 2008.

In *partnership* con Endesa Italia è stata acquisita la possibilità di sviluppare un progetto di cogenerazione per altri 800 megawatt in Calabria, a Scandale. Anche in tal caso la centrale entrerà in esercizio nei primi mesi del 2008.

Le quote di mercato della società su base nazionale sono: produzione energia elettrica (1%), energia elettrica venduta (2,2%), gas venduto (1%), teleriscaldamento (23,7%), ciclo idrico (1,4%), raccolta rifiuti (3%).

La società opera prevalentemente in Italia. Vengono tenute relazioni correnti a livello europeo nel settore *trading* di gas ed energia elettrica.

3.2 Integrazioni ed accordi

Come già accennato, la società ha da sempre puntato la propria attenzione sulla crescita esterna. Sono rientrate in questo disegno alcune acquisizioni societarie e di rami d'azienda, in particolare:

- società CIGE (oggi ASM Reti) e Gas Orobica (successivamente confluita in CIGE) operanti nel settore della distribuzione gas nella provincia di Bergamo e a Pontecagnano (Campania);
- società Tidone Gas, Alfa Metano e Gastecnica Reggiana (successivamente confluite in CIGE) operanti nel settore della distribuzione gas nelle province di Piacenza e Cremona;
- società Metanizzazione Meridionale operante nel settore della distribuzione del gas in Abruzzo;
- ramo distribuzione e vendita energia elettrica da ENEL nella zona del lago di Garda;

- società Tidone Energie, Metamer, CIGE Service e Gas Orobica Service (le ultime due incorporate in ASMEA) operanti nel settore della vendita gas rispettivamente nella provincia di Piacenza, in Abruzzo e a Bergamo.
- A livello internazionale vengono intrattenuti rapporti di *partnership* con Endesa S.A.

3.3 I vantaggi competitivi

Il processo di liberalizzazione del settore energetico ha acceso la concorrenza in un mercato dove, per molti anni, si era vissuto in regime di sostanziale monopolio. La situazione odierna evidenzia contesti piuttosto diversi:

- permanenza, su alcuni mercati (distribuzione energia elettrica, servizio idrico, teleriscaldamento), di monopoli naturali, seppur controllati da autorità nazionali (Autorità per l'Energia Elettrica ed il Gas - AEEG per il servizio distribuzione elettrica) o locali (Autorità d'Ambito Territoriale Ottimale - AATO per il servizio idrico);
- accresciuta competitività nel settore della distribuzione gas dove alcune normative di settore (D.Lgs. 164/00, 239/04 e 273/05) hanno imposto la scadenza di tutte le concessioni affidate senza gara d'appalto. In tale settore si assiste ad un'elevata concorrenza, in termini di canone offerto al comune appaltante, in occasione del rinnovo della concessione oltre ad un inasprimento delle tariffe fissate dall'AEEG;
- elevate barriere all'ingresso, sia in termini di normative ambientali che di investimenti, nel settore della produzione di energia elettrica;
- accesa concorrenza nei settori della vendita di gas ed energia elettrica al cliente finale. Nel settore gas tutti i clienti sono liberi di scegliere il proprio fornitore mentre nel settore dell'energia elettrica il processo di liberalizzazione, che ha inizialmente coinvolto i clienti con maggiori consumi, sarà definitivamente compiuto per tutti i clienti a partire dal prossimo 1° luglio 2007.

Nel mercato in cui opera la società i principali *competitor* sono:

- ENI ed ENEL che rivestono posizioni di dominanza sui mercati del gas ed elettrico;
- e altri grandi ex municipalizzate, configurabili come operatori *multibusiness* dalle attività bilanciate tra mercato regolamentato e libero, possibili poli di aggregazione per altri operatori locali (quali AEM, HERA ed Enia);
- i grandi operatori nazionali ed internazionali con potenzialità rilevanti nell'import di gas e nella produzione di energia elettrica e caratterizzati dal frequente ricorso a *partnership* con operatori locali (Sorgenia-Gruppo Cofide, Edison, E.ON-Dalmine, Gaz de France e la svizzera EGL);

- le ex municipalizzate di piccola e media dimensione con forte radicamento territoriale (Ascopiave, Linea Group e AGSM), oltre a privati locali.

La società può, nei settori della produzione di energia elettrica, fare leva sull'integrazione verticale di alcuni servizi. È il caso del *Waste to Energy* (WTE) dove l'efficienza di filiera (raccolta e smaltimento rifiuti con produzione di energia elettrica e calore) è tale da poter competere con altri sistemi di calore e alternativi.

Nel settore della vendita si fa invece leva sulla fidelizzazione dei clienti. Per i grandi utenti il prezzo continua ad essere il principale fattore critico mentre per gli utenti domestici hanno maggiore effetto campagne promozionali tese a promuovere il risparmio energetico (regalo del kit lampadine a basso consumo, offerta di cucine ad induzione) oltre all'affidabilità storica dell'azienda sul territorio che è vista dal cliente come garanzia di un servizio sicuro e senza "sorprese".

Nel settore della distribuzione del gas è invece abbastanza problematico affrontare l'apertura del mercato (già iniziata per alcune concessioni e che sarà completa nei prossimi due o tre anni) in quanto solitamente il canone corrisposto al comune appaltante sembra essere l'unica leva su cui si fonda il successo di una gara d'appalto pubblica. In tale contesto solo l'aggregazione di territori limitrofi e la creazione di economie di scala può consentire di rendere antieconomico per società terze la creazione di enclavi. Con questo obiettivo la società ha costituito ASM Reti che ha aggregato in un'unica società tutte le concessioni di distribuzione del gas delle province di Brescia, Bergamo, Piacenza, Cremona oltre ad Abruzzo e Campania.

3.4 Ruolo della tecnologia e della ricerca

L'applicazione delle più moderne tecnologie e la ricerca di prodotti e servizi a ridotto impatto ambientale sono sempre state fra le priorità della società. Nelle pagine precedenti si è illustrata la storia di alcune delle tecnologie consolidate e quelle in fase di sviluppo; di seguito si elencano alcune iniziative ad alto contenuto tecnologico e i progetti di ricerca tuttora in corso.

Installazione dei contatori elettronici. Tale progetto è consistito nella sostituzione, su tutta l'utenza elettrica ASM (circa 230 mila clienti), dei tradizionali contatori con strumenti tecnologicamente avanzati che consentono la telelettura dei consumi e la telegestione.

Sono stati completati gli studi per le innovazioni da applicare alla rete di distribuzione elettrica basate sulla (e conseguenti alla) adozione del contatore elettronico. Di questi è terminata sostanzialmente l'installazione e ne è iniziato l'uso. L'implementazione presenta innumerevoli opportunità fra cui l'estensione alla

distribuzione del calore dalla rete di teleriscaldamento i cui contatori (circa 15.000) saranno gestiti in telelettura. La rete elettrica di distribuzione si avvia ad essere fortemente evoluta anche per poter utilmente accogliere la generazione diffusa fra cui il fotovoltaico.

È stato avviato lo studio per la sostituzione dei contatori della rete di distribuzione gas. Tale attività è tuttavia ostacolata dalle incertezze sulla durata delle concessioni. È invece in fase avanzata la sostituzione dei contatori teleletti sulla rete della controllata Retragas.

È in fase avanzata l'impianto per il trattamento di recupero delle scorie pesanti prodotte dal termoutilizzatore (20% del prodotto bruciato) attualmente destinate alla discarica.

Dopo circa due anni di sperimentazione effettuati tra il 2005 e il 2006 in un'area campione della città di Brescia (Villaggio Sereno e quartiere S. Polo), su 10 cabine elettriche di trasformazione e circa 200 utenti pilota, dalla fine del 2006 è attivo il servizio di telecomunicazione a banda larga che utilizza la rete elettrica. Il sistema, denominato PLC (Power Line Communication), usa una tecnologia che consente la creazione e gestione di una rete d'accesso per telecomunicazioni utilizzando come mezzo di trasmissione le reti di distribuzione elettrica in media e bassa tensione.

Mediante questa tecnologia è possibile rendere immediatamente disponibili i servizi di telecomunicazione da ogni presa elettrica presente nelle case o negli uffici dei clienti, non necessitando interventi o modifiche delle reti elettriche all'interno degli edifici.

Progetto “NextGenBioWaste”. Si tratta di un importante progetto quadriennale, finanziato in parte dalla Commissione Europea nell'ambito del sesto programma quadro, destinato al miglioramento dell'efficienza energetica, dell'affidabilità e delle prestazioni di impianti che utilizzano rifiuti o biomasse per la produzione di energia, diminuendone al tempo stesso l'impatto ambientale ed i costi di gestione. Il progetto è condotto assieme ad altri *partner* europei quali centri di ricerca, *multiutility* e costruttori di impianti. Nell'ambito del progetto l'attività principale di ASM consiste nell'installare sulla linea 2 del termoutilizzatore un catalizzatore *high dust* per l'abbattimento degli ossidi di azoto e le loro miscele (NOx) nei gas di scarico e, successivamente, testarne le prestazioni. Si tratta infatti di una soluzione non ancora applicata con successo a livello industriale nel campo dei rifiuti, ma che, ove si dimostrasse affidabile, potrebbe costituire un nuovo riferimento per l'abbattimento degli ossidi di azoto nei termoutilizzatori. Oltre a questo, sempre nell'ambito del progetto, ASM condurrà una campagna di valutazione della qualità dei residui della combustione e analizzerà i possibili sistemi per il loro recupero.

3.5 Sistemi di qualità

Il ruolo del sistema di qualità ha assunto sempre maggiore importanza in azienda. La gestione nell'ambito del settore Qualità, Ambiente e Sicurezza ha prodotto nel solo 2006 i seguenti risultati:

Per ASM S.p.A.

- Riemissione a febbraio 2006 del certificato (a conferma di quella rilasciata per la prima volta il 27/10/1993) di ASM S.p.A. ai sensi della norma UNI EN ISO 9001:2000; in un unico certificato sono stati riportati tutti gli ambiti di ASM già certificati ante fusione 2005 della sede di Brescia e provincia e della sede di Bergamo, compresa l'estensione di scopo del sistema di gestione per la qualità per il servizio di pubblica illuminazione erogato dalla sede di Brescia;
- verifiche con esito positivo, a febbraio e marzo 2006, della comunicazione delle emissioni di gas ad effetto serra prevista dall'articolo 15 della Direttiva 2003/87/CE e dall'articolo 4, comma 6 del DEC/RAS/074/2006 (Direttiva Emission Trading) per gli impianti autorizzati di: centrale Lamarmora, centrale Nord, centrale del Mincio e termoutilizzatore di Brescia;
- verifica con esito positivo a marzo 2006 finalizzata al conseguimento della certificazione del sistema di gestione ambientale ai sensi della norma UNI EN ISO 14001:2004 - per l'impianto termoutilizzatore di Brescia;
- verifica con esito positivo a maggio 2006 finalizzata al mantenimento del sistema di gestione integrato qualità, ambiente e sicurezza (ai sensi, rispettivamente, delle norme: UNI EN ISO 9001:2000, UNI EN ISO 14001:2004 e OHSAS 18001:99) per il settore impianti Bergamo, siti produttivi di via Goltara, Bergamo;
- verifica con esito positivo a giugno 2006 finalizzata al mantenimento del sistema di gestione per la qualità della centrale del Mincio;
- verifica con esito positivo a maggio 2006, finalizzata al mantenimento del sistema di gestione ambientale della centrale del Mincio – ai sensi della norma UNI EN ISO 14001:2004 – e alla convalida della dichiarazione ambientale – per il mantenimento della registrazione Emas;
- verifica con esito positivo in giugno 2006 presso la centrale di cogenerazione Lamarmora, finalizzata all'estensione, per il triennio 2006-2008, della certificazione del sistema di gestione ambientale – ai sensi della norma UNI EN ISO 14001:2004 – e della registrazione Emas;
- verifica con esito positivo a giugno 2006 finalizzata al mantenimento del sistema di gestione ambientale per la “Rete Teleriscaldamento” di Brescia – ai sensi della norma UNI EN ISO 14001:2004 – e alla convalida della dichiarazione ambientale – per il mantenimento della registrazione Emas;

- verifica con esito positivo in luglio 2006 presso la discarica di Montichiari, finalizzata all'estensione, per il triennio 2006-2008, della certificazione del sistema di gestione ambientale – ai sensi della norma UNI EN ISO 14001:2004 – e della registrazione Emas (in attesa del rilascio del nuovo certificato relativo alla registrazione Emas per il triennio 2006-2008);
- verifica con esito positivo in ottobre 2006, finalizzata all'estensione, per il triennio 2006-2008, della certificazione del sistema di gestione per la qualità di ASM S.p.A. – ai sensi della norma UNI EN ISO 9001:2000 – con integrazione delle attività svolte presso il settore impianti Bergamo (passaggio di ente di certificazione) e scorporo dell'attività di distribuzione del gas (passato a CIGE).

Per le società del gruppo

- **Sobergas S.p.A.** ⁽¹⁾: a maggio 2006 verifica positiva per l'estensione al triennio 2006-2008 della certificazione del sistema di gestione per la qualità ai sensi della norma UNI EN ISO 9001:2000;
- **Gesi s.r.l.**: a maggio 2006 verifica positiva per il mantenimento della certificazione del sistema di gestione per la qualità ai sensi della norma UNI EN ISO 9001:2000;
- **BAS Power s.r.l.**: a maggio 2006 verifica positiva per il mantenimento della certificazione del sistema di gestione per la qualità ai sensi della norma UNI EN ISO 9001:2000;
- **Bas Servizi Idrici Integrati S.p.A.**: a giugno 2006 riconferma dell'accreditamento SINAL (in sospensione da dicembre 2005) ai sensi della norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025 delle prove di laboratorio anche per i servizi ecologici – stazione di prova di Via Goltara;
- **Selene S.p.A.**: a settembre 2006 verifica positiva per il mantenimento della certificazione del sistema di gestione per la qualità ai sensi della norma UNI EN ISO 9001:2000;
- **Valgas S.p.A.** ⁽²⁾: a settembre 2006 verifica positiva per il mantenimento della certificazione del sistema di gestione per la qualità ai sensi della norma UNI EN ISO 9001:2000;

(1) Società fusa in ASM Reti S.p.A., con decorrenza 1/1/2007.

(2) Ramo gas conferito in ASM Reti S.p.A., ramo ambiente conferito in Aprica S.p.A., ramo idrico fuso in ASM S.p.A.

- **ASM Reti S.p.A. - Area Abruzzo:** a ottobre 2006 verifica positiva per l'estensione al triennio 2006-2008 della certificazione del sistema di gestione per la qualità ai sensi della norma UNI EN ISO 9001:2000 effettuato con diverso ente di certificazione;
- **ASM Reti S.p.A. - Area Brescia e Bergamo:** completamento dell'attività di implementazione del sistema di gestione per la qualità ai sensi della norma UNI EN ISO 9001:2000, per il servizio di distribuzione del gas (a seguito di scorporo dell'attività di distribuzione del gas da ASM); superamento con esito positivo delle verifiche dell'ente di certificazione a ottobre e dicembre 2006;
- **Aprica S.p.A.:** a settembre 2006 verifica positiva per il mantenimento della certificazione del sistema di gestione ambientale, ai sensi della norma UNI EN ISO 14001:2004, per i servizi di raccolta rifiuti e pulizia strade;
- **Aprica S.p.A.:** a ottobre 2006 verifica positiva per il mantenimento della certificazione del sistema di gestione ambientale, ai sensi della norma UNI EN ISO 14001:2004, per il trattamento e smaltimento rifiuti; completamento dell'attività di implementazione del sistema di gestione ambientale, ai sensi della UNI EN ISO 14001:2004, e superamento con esito positivo della verifica ad ottobre 2006 per la gestione post-operativa di discariche di rifiuti speciali non pericolosi con recupero energetico di biogas;
- **Aprica Studi s.r.l.:** a novembre e dicembre 2006 verifica positiva finalizzata al mantenimento della certificazione del sistema di gestione per la qualità ai sensi della UNI EN ISO 9001:2000.

4. Governance ed organizzazione

4.1 Evoluzione degli assetti organizzativi

La società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da otto membri, compreso il Presidente.

Ai sensi dell'articolo 2449 del Codice Civile, il Comune di Brescia ha diritto di procedere alla nomina diretta di un numero di Amministratori proporzionale all'entità della propria partecipazione. In ogni caso, il Comune di Brescia non potrà nominare un numero di consiglieri superiore ai tre quinti del numero complessivo da eleggere.

Il Comune di Bergamo ha diritto di procedere alla nomina diretta di un Amministratore fino a quando la partecipazione, dallo stesso posseduta, sia uguale o superiore al 3% del capitale sociale.

Gli Amministratori non nominati dal Comune di Brescia e dal Comune di Bergamo, sono eletti sulla base di liste le cui modalità di costituzione sono previste dall'art. 13 dello statuto.

Il Comune di Brescia e il Comune di Bergamo non presentano liste.

I membri del Consiglio di Amministrazione durano in carica per tre anni e sono rieleggibili.

Gli Amministratori nominati dal Comune di Brescia e dal Comune di Bergamo sono revocabili e sostituibili in ogni momento dai comuni stessi a norma dell'articolo 2449 Cod. Civ.

Compiti del Consiglio di Amministrazione

Qualora non vi abbia provveduto l'assemblea degli azionisti, il Consiglio di Amministrazione nomina tra i suoi membri il Presidente e può nominare un Vice Presidente Vicario, che sostituisce il Presidente in caso di assenza o impedimento nonché un Vice Presidente che sostituisca il Presidente o il Vice Presidente Vicario nella presidenza delle assemblee e del Consiglio di Amministrazione in caso di loro assenza.

Il Consiglio di Amministrazione è investito dei più ampi poteri per l'amministrazione ordinaria e straordinaria della società e per l'attuazione ed il raggiungimento dello scopo sociale, con le limitazioni che risultano dalla legge e dallo statuto.

Sono di competenza dell'organo amministrativo:

- a) le fusioni, nei casi previsti dagli artt. 2505 e 2505 *bis* Cod. Civ.;
- b) la riduzione del capitale in caso di recesso di uno dei soci;

c) l'adeguamento obbligatorio dello statuto a disposizioni normative di legge.

Il Consiglio può:

- nominare, tra i suoi membri, uno o più Amministratori Delegati e/o un Comitato esecutivo, fissandone, con le limitazioni previste dall'art. 2381 Cod. Civ., le funzioni e i poteri operativi nonché le modalità di esercizio;
- nominare un Direttore Generale.

Sono comunque riservate al Consiglio e non sono delegabili le deliberazioni in materia di:

- approvazione dei piani strategici, industriali e finanziari della società nonché dei budget annuali e poliennali e di ristrutturazione societaria del gruppo di cui essa sia a capo;
- controllo del generale andamento della gestione, con particolare attenzione alle situazioni di conflitto di interesse, tenendo in considerazione le informazioni ricevute dal Comitato esecutivo, dagli Amministratori Delegati e dal Comitato per il controllo interno e la *governance*, nonché confrontando, periodicamente, i risultati ottenuti con quelli programmati;
- verifica dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo ed amministrativo generale della società e del gruppo dirigenziale predisposto dagli Amministratori Delegati;
- approvazione di una procedura per la comunicazione all'esterno di documenti e informazioni riguardanti la società, con particolare riferimento alle informazioni cosiddette "price sensitive";
- sospensione e licenziamento del Direttore Generale;
- determinazione, sentito il Collegio Sindacale ed il Comitato per la remunerazione, della remunerazione degli Amministratori Delegati, se designati, e di quelli che ricoprono particolari cariche, nonché, qualora non vi abbia già provveduto l'assemblea, della suddivisione del compenso globale spettante ai singoli membri del Consiglio e del Comitato esecutivo;
- esame ed approvazione delle operazioni con parti correlate;
- le fusioni nei casi previsti dagli artt. 2505 e 2505 *bis* Cod. Civ. e gli adeguamenti dello statuto a disposizioni normative;
- lo stanziamento a titolo di liberalità di somme da destinare, anche al fine di rafforzare il legame con il territorio in cui opera la società, tramite assegnazioni annue a favore della "Fondazione ASM Brescia" ed a favore di soggetti aventi finalità sociali, morali, scientifiche e culturali.

Gli Amministratori riferiscono periodicamente e con cadenza almeno trimestrale ai Sindaci, in occasione delle riunioni del Consiglio di Amministrazione sull'at-

tività svolta e sulle operazioni di maggiore rilievo economico, effettuate dalla società o dalle società controllate e, in particolare, sulle operazioni in potenziale conflitto di interesse.

Sono stati nominati: il Comitato per la remunerazione, il Comitato per le nomine, i Comitati del controllo interno e della *governance*, il Comitato di direzione e il Comitato per la gestione del rischio.

4.2 *Qualità della forza lavoro: modalità di reclutamento e di formazione*

La procedura di reclutamento inizia non appena verificata l'impossibilità di utilizzare personale interno per far fronte alle necessità di lavoro. Essa è così articolata: *screening* delle candidature disponibili sul *database* del personale; *pre-screening* da parte di società specializzate qualora la selezione riguardi assunzioni di durata superiore a 9 mesi; selezione dei *curricula* da parte di una commissione, composta di norma dal responsabile dell'area organizzativa interessata e da un rappresentante della funzione aziendale "risorse umane"; per ogni posizione viene sempre visionata una rosa di candidati (almeno 3-5 a seconda della tipologia di selezione) ed al termine della procedura la commissione redige e sottoscrive un verbale. Per gli inserimenti a tempo determinato vengono utilizzati, quando necessario, società di somministrazione lavoro.

Viene dedicata particolare attenzione alla formazione, considerata strumento fondamentale per lo sviluppo professionale del personale. L'ottenimento delle competenze e conoscenze diverse viene perseguito non solo attraverso la formazione in aula ma anche *on the job* (tramite affiancamento a personale esperto). La formazione in aula viene svolta avvalendosi di tecniche quali la "lezione partecipata" (in modo da ridurre il ruolo passivo del dipendente). Qualora possibile, viene utilizzata la metodologia *e-learning* consistente in corsi interattivi tramite computer.

4.3 *Rapporti con il territorio*

Il Gruppo ASM, sempre attento alle esigenze del territorio in cui si trova ad operare, continua a essere un attore dinamico ed un partner importante dei principali soggetti di sviluppo locale, dagli enti e le istituzioni al mondo dell'associazionismo. Lo stesso impegno profuso da tempo nella realtà bresciana viene oggi rivolto ai nuovi ambiti territoriali in cui si trova ad agire, in particolar modo nel contesto bergamasco e piacentino.

Alcuni esempi di collaborazione del gruppo con enti radicati sul territorio sono quelli con le Università di Brescia, di Bergamo e di Piacenza, centri specialistici quali Intellimech di Bergamo (consorzio di aziende per l'innovazione nella mecatronica), il Consorzio LEAP (Laboratorio Energia e Ambiente Piacenza) ed il Consorzio Cramer (Ricerche applicate all'ambiente ed alle energie rinnovabili).

4.4 Supporti finanziari e operativi

Le istituzioni finanziarie con le quali la società opera sono varie anche in funzione dei diversi servizi finanziari richiesti. Di seguito vengono evidenziate le principali istituzioni con cui la società ha operato negli ultimi anni in funzione delle tipologie di servizio:

- per gestione tesoreria: Banco di Brescia;
- per finanziamenti *corporate*: Banca Intesa, Banca Europea degli Investimenti (BEI), Banca OPI;
- per *advisor* ottenimento *rating*: Merrill Lynch;
- per quotazione in Borsa: Banca Intesa, Mediobanca;
- per emissione *bond* 500 milioni di euro: Caboto, Barclays, Merrill Lynch;
- per emissioni *bond private placement* in yen pari a 98 milioni di euro: Merrill Lynch;
- per stipula contratti derivati di copertura: Banca Intesa, Barclays, Merrill Lynch, BBVA.

Le banche sono state scelte per le specifiche attività in base ad analisi comparative delle offerte per ciascun tipo di servizio.

Anche nei settori operativi i consulenti (di organizzazione, legale e contabile) con cui la società opera ed ha operato sono diversi in funzione dei servizi resisi necessari nel tempo. Si riportano a titolo esemplificativo le principali attività operative e i relativi consulenti con cui si è operato o si opera:

- acquisizioni societarie: Lazard;
- trattative per fusione AEM: Intesa Sanpaolo e Merrill Lynch;
- società di revisione: PricewaterhouseCoopers;
- *risk management* e controllo di gestione: Bain;
- aggiornamento normativa D.Lgs 231/01: Deloitte, Studio Quintana;
- legal advisor: Studio Gitti.