

Il mercato dell'energia in Italia e l'innovazione sostenibile

Riccardo Ballesio, Pier Luigi D'Asaro, Laura De Giacomo, Cinzia Turchetti - SAFE, Roma
Davide Vassallo, Veronica Foglietta, Stefano Milanese - Arthur D. Little SpA, Milano

Sommario

L'attenzione per uno sviluppo sostenibile e la responsabilità sociale d'impresa sono cresciute in modo significativo nell'ultimo decennio. Molto è già stato ottenuto nei vari settori di mercato in termini di identificazione dei temi di attenzione, emanazione di politiche "ad hoc" e descrizione delle prestazioni a fronte di specifici indicatori di sostenibilità. La maggiore enfasi è stata posta sul controllo dei rischi e sulla modifica dei processi di *business* per soddisfare gli obiettivi di sviluppo sostenibile e di responsabilità sociale d'impresa.

Sebbene la strada da percorrere in queste direzioni sia ancora lunga, le compagnie leader di settore stanno cambiando il loro approccio ai temi della sostenibilità e della responsabilità sociale di impresa. Piuttosto che trattare tali argomenti come vincoli restrittivi, tali aziende hanno cominciato a sfruttare gli elementi caratteristici dello sviluppo sostenibile e della responsabilità sociale d'impresa per incrementare le proprie opportunità di *business*, utilizzando le pressioni sociali e i vincoli ambientali come guida nello sviluppo di nuovi prodotti e servizi, nuovi spazi di mercato e nuovi modi di lavorare, aprendo così la strada verso quella che può essere definita come "Innovazione sostenibile".

Arthur D. Little (ADL) e SAFE - Sostenibilità Ambientale Fonti Energetiche hanno condotto un'indagine tra alcune aziende del settore energetico operanti in Italia, volta a conoscere lo stato di diffusione di questo nuovo approccio. La presente relazione illustra i risultati dello studio condotto nel periodo maggio-luglio 2004.

1. Introduzione

Il settore energetico, ormai da diversi anni, sta attraversando, a livello europeo, una fase di profondi cambiamenti. In particolare i mercati dell'energia elettrica e del gas hanno ricevuto un importante impulso in seguito all'approvazione delle direttive 96/92/CE e 98/30/CE. L'Italia ha recepito e attuato, principalmente mediante il decreto Lgs. n. 79/99 (decreto Bersani) per il settore elettrico e il decreto Lgs. n. 164/00 (decreto Letta) per il settore del gas, tali direttive comunitarie volte a favorire una maggiore apertura dei mercati. Apertura dei mercati che non è ancora arrivata alla sua piena completezza e per stimolare la quale sono state recentemente emanate le direttive 2003/54/CE e 2003/55/CE, che sostituendo le precedenti 96/92/CE e 98/30/CE, fanno un ulteriore passo avanti nella liberalizzazione e armonizzazione del mercato interno dell'energia nell'Unione Europea.

Il beneficio della liberalizzazione non consiste solo, come spesso si ritiene, nell'abbattimento dei prezzi al cliente finale, ma nel permettere a questi settori di rientrare nella regola generale di un'economia moderna di mercato e, conseguentemente, consentire la libertà di impresa e la libertà di scelta dei consumatori, promuovendo l'efficienza del sistema, la differenziazione del servizio e, trattandosi di un servizio di pubblica utilità, la competizione nel rispetto della sicurezza nell'approvvigionamento e nella fornitura al cliente finale.

Numerose sono le opportunità per un operatore che compete nel nuovo mercato dell'energia in Italia. Se il settore della esplorazione e produzione degli idrocarburi non è, al momento, particolarmente vitale nel nostro paese, il mercato elettrico, del gas naturale e delle fonti rinnovabili possono offrire delle opportunità per gli operatori disposti ad investire in questi settori, anche in considerazione della recente evoluzione normativa rappresentata

dall'approvazione del disegno di legge di riordino del sistema energetico nazionale c.d. "d.d.l. Marzano".

Mercato Elettrico

Nel nuovo assetto, ormai non più caratterizzato da un unico grande operatore nazionale e da poche aziende di dimensione locale, la produzione, l'importazione, la vendita e l'acquisto di energia elettrica sono attività libere e questo genera la graduale apertura alla concorrenza dei mercati elettrici.

La forte crescita della domanda di energia elettrica ha ulteriormente rafforzato la dipendenza dalle importazioni, ma ha anche evidenziato la necessità di ampliare il parco di produzione interno, offrendo l'opportunità di investimento a diversi operatori.

In particolare in l'Italia l'elevato prezzo dell'energia elettrica, dovuto a un elevato potere di mercato dei produttori, agli elevati costi di produzione e ai colli di bottiglia della rete di trasmissione, rende questo mercato particolarmente attraente per gli investitori.

Gas Naturale

Nel settore del gas naturale, come anche per il settore elettrico, la legge stabilisce l'obbligo di una separazione societaria tra le diverse attività della filiera, ovvero trasporto, distribuzione e vendita ai clienti finali, fissando al contempo dei limiti alla dimensione massima degli operatori, i cosiddetti *tetti antitrust*, al fine di evitare la creazione di posizioni di monopolio.

Il mercato è ormai completamente liberalizzato e recenti studi e ricerche hanno prospettato per i prossimi anni in Italia un domanda di gas in forte aumento, con un ritmo di crescita nel periodo 2003-2010 di circa il 3% all'anno; tale consumo sarà assorbito in gran parte dal settore termoelettrico. In un assetto sempre più dipendente dalle importazioni le infrastrutture di trasporto del gas in Italia non sono al momento sufficienti per assorbire le future quantità di gas necessarie a soddisfare la domanda e dovranno, pertanto, essere adeguate con la realizzazione di nuovi pipeline e terminali di rigassificazione GNL.

Energia da Fonti Rinnovabili

La produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili è in costante crescita a livello globale. Un forte impulso allo sviluppo di queste energie deriva dai negoziati internazionali volti alla riduzione delle emissioni di gas climalteranti e, più in generale, dalla crescente sensibilità per i temi dello sviluppo sostenibile; ma un ruolo non secondario rivestono anche la diversificazione delle fonti energetiche e la sicurezza degli approvvigionamenti. L'Unione Europea ha perciò stabilito che lo sviluppo delle fonti rinnovabili è altamente prioritario e ha emanato la Direttiva 77/2001/CE, recepita nel nostro ordinamento con il Decreto Legislativo 387/2003, che, attraverso varie forme di incentivazione, intende porre le basi per lo sviluppo delle energie rinnovabili in Italia nei prossimi anni. E' evidente che i meccanismi di incentivazione di cui beneficiano attualmente le fonti rinnovabili rivestono ancora un ruolo di fondamentale importanza, e non è possibile al momento prescindere da essi. Tuttavia esiste una domanda di energia verde che, allo stato attuale, è solo potenziale, ma che presto potrebbe trovare sbocco in alcune iniziative che si stanno affacciando sul mercato.

2. L'innovazione sostenibile nel settore dell'energia

I principali fattori della sostenibilità del settore energetico sono legati prevalentemente alla riduzione degli impatti ambientali attraverso l'ottimizzazione dell'efficienza dei processi, la scelta di combustibili a basso impatto e l'utilizzo delle fonti rinnovabili. Altri fattori da tenere

in considerazione in termini di responsabilità sociale d'impresa sono la tutela e la sicurezza dei lavoratori, lo sviluppo sociale/locale, il contesto istituzionale vigente.

E' interessante capire fino a che punto la cultura della sostenibilità sia diffusa nelle aziende operanti sul mercato italiano dell'energia e quale sia il suo grado di attuazione nella pratica.

ADL e SAFE per rispondere a questi interrogativi, hanno avviato una ricerca che evidenzia l'approccio di tali aziende alla prospettiva offerta dall'innovazione sostenibile.

L'indagine condotta ha avuto come obiettivo primario la descrizione dello stato attuale dell'innovazione sostenibile in Italia, per comprendere al meglio quale peso diano le aziende alle tematiche sociali, ambientali ed economiche nella ideazione e realizzazione dei loro prodotti e in che misura siano da esse condizionate nelle scelte di mercato. Lo studio inoltre ha permesso di identificare le aree chiave di attività, le opportunità potenziali, le migliori pratiche esistenti a fronte di esperienze concrete.

2.1 La Metodologia di studio

Ai fini dello studio sono state contattate le principali aziende che operano nel settore energetico a livello nazionale e mondiale. Le risposte ottenute risultano rappresentative di oltre il 50% del mercato italiano.

La metodologia utilizzata per l'indagine è stata quella dell'intervista. In particolare è stato sviluppato un questionario on-line di 20 domande (disponibile all'indirizzo internet <http://www.adlittle.uk.com/sustainable/>) a cui le aziende hanno risposto direttamente.

Il questionario è stato suddiviso nelle cinque sezioni, elencate in Tab. 1.

<i>Sezione di riferimento</i>	<i>Informazioni raccolte</i>
<i>1. Strategia di sviluppo sostenibile dell'azienda</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Integrazione dei temi di sostenibilità nella Vision e nella Mission dell'azienda - Integrazione dei temi di sostenibilità nella Ricerca&Sviluppo, nella progettazione di prodotti e processi
<i>2. Innovazione sostenibile</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Drivers</i> attuali dell'azienda - <i>Drivers</i> futuri dell'azienda - Parti interessate - Barriere e restrizioni all'innovazione sostenibile - Spese attuali e future della Ricerca&Sviluppo finalizzate all'innovazione sostenibile
<i>3. Attuazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Fonte di esperienza all'interno della compagnia sui temi della sostenibilità - Livello di impiego della forza lavoro allocata per la fornitura di pareri su temi di sostenibilità - Estensione dell'integrazione dei temi di sostenibilità nel processo di innovazione
<i>4. Esempi di innovazioni sostenibili e benefici per il business</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Innovazioni sostenibili recenti - Beneficio commerciale presente e futuro derivante dall'innovazione sostenibile - Significatività dei benefici derivanti dall'innovazione sostenibile - Potenziale dell'innovazione sostenibile di portare valore di <i>business</i> <p>Problemi chiave e sfide</p>
<i>5. Attività di ricerca e sviluppo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensione dello staff coinvolto nella Ricerca&Sviluppo - Spese di Ricerca&Sviluppo come % dei ricavi - Importanza dell'innovazione sostenibile per il successo del business

Tab. 1 – Sezioni del questionario e informazioni raccolte

Oltre informazioni indicate in tabella è stato richiesto alle aziende di fornire dati generali, come la dimensione dell'azienda e il raggio di attività, utili per la classificazione dei dati raccolti. Gli elementi indagati sono di carattere qualitativo e quantitativo a seconda del tema di riferimento.

2.2 I risultati della ricerca

I risultati della ricerca sono stati analizzati in modo da evidenziare la differenza tra lo stato di diffusione della cultura della sostenibilità e l'effettiva implementazione dei temi all'interno delle prassi aziendali.

Dal punto di vista formale gli aspetti di sostenibilità sono ben integrati nelle politiche aziendali, infatti il 57% delle aziende interpellate dichiara che esiste un ampio supporto organizzativo per la gestione dei temi di sostenibilità. Nelle aziende di maggiori dimensioni (più di 2.500 dipendenti) la considerazione dei temi di sostenibilità è integrata nelle attività di pianificazione strategica e influenza direttamente le decisioni relative ai futuri investimenti e lo sviluppo di nuovi prodotti.

La sostenibilità appare essere integrata anche nelle diverse funzioni aziendali ed assume un ruolo di primaria importanza nel settore Ricerca e Sviluppo, in cui i principi di sviluppo sostenibile (quali il non depauperamento delle risorse, i cicli chiusi di lavorazione etc.) stanno passando dall'essere semplici fattori che concorrono nello sviluppo dei processi e prodotti all'essere elementi cardine.

Tale orientamento giustifica il fatto che la gran parte delle aziende sia disposta ad investire il 10-15 % (per alcune vengono anche raggiunti valori del 25%) delle spese riservate al settore Ricerca e Sviluppo nello sviluppo sostenibile, come illustrato in Fig. 1. Indicando, inoltre, la volontà di non diminuire tali valori in futuro, come evidenziato in Fig. 2.

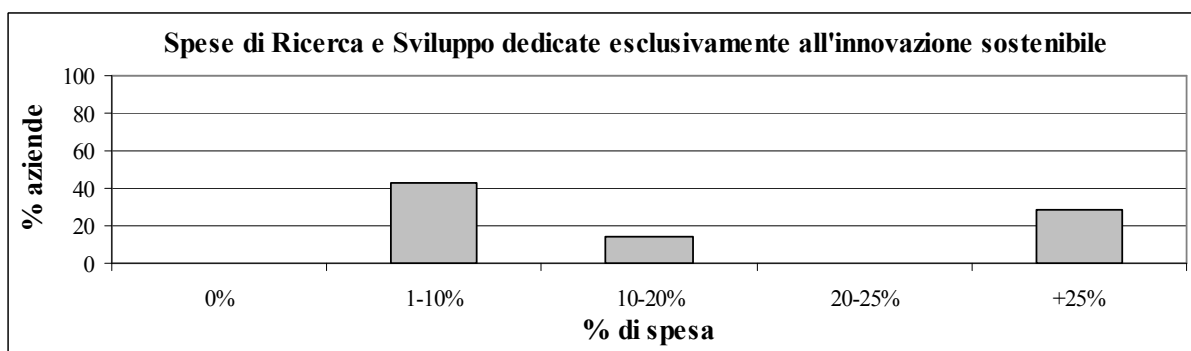


Fig. 1 – Spese della funzione Ricerca e Sviluppo dedicate esclusivamente all'innovazione sostenibile

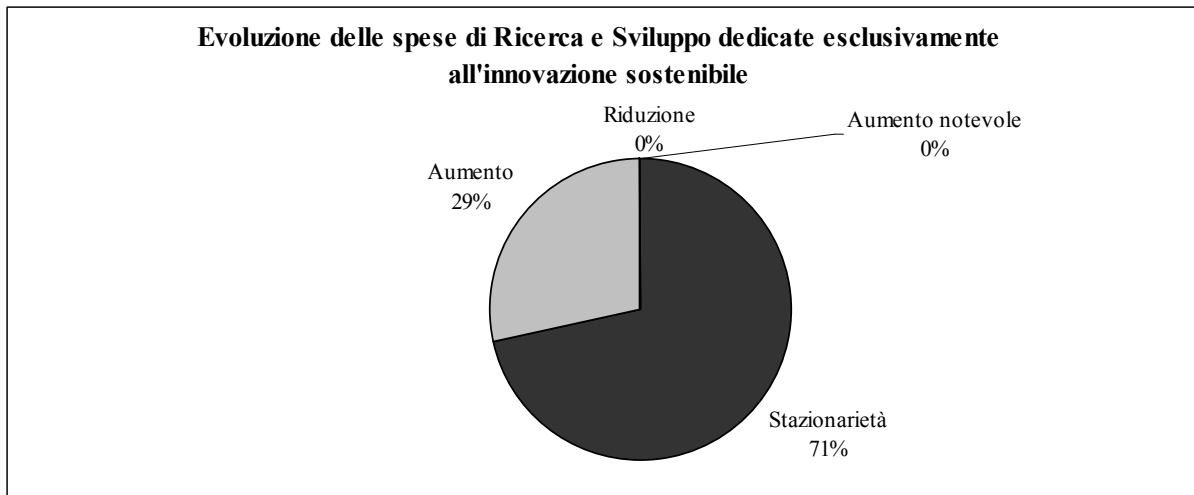


Fig. 2 – Evoluzione delle spese della funzione Ricerca e Sviluppo dedicate esclusivamente all'innovazione sostenibile

Riguardo ai driver dell'innovazione sostenibile non esiste una fondamentale differenza tra la situazione presente e la percezione dei possibili sviluppi futuri come si evidenzia in Fig. 3. Le aziende concordano sul definire primaria la necessità di soddisfare i requisiti legislativi del momento, anche anticipando lo sviluppo della normativa. Al tempo stesso esse riconoscono la potenzialità dell'innovazione sostenibile di soddisfare le preferenze di nuovi consumatori e attrarre nuova clientela, giudicando tale elemento in ascesa nel prossimo futuro, probabilmente in relazione dell'aumento di competitività del mercato.

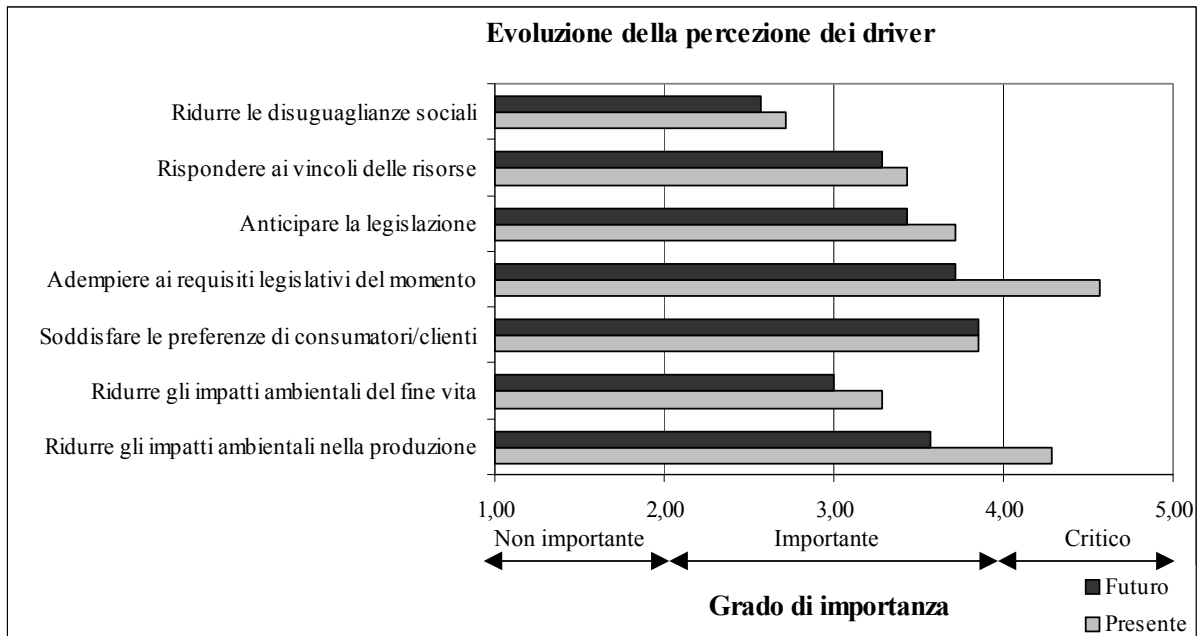


Fig. 3 – Evoluzione della percezione dei driver dell'innovazione sostenibile

Forte è comunque l'esigenza di ridurre gli impatti ambientali legati alla produzione, interesse in parte giustificato dai crescenti obblighi legislativi che le aziende sono chiamate a rispettare. Risultano invece sostanzialmente trascurati gli aspetti legati all'acquisizione di un livello di responsabilità sociale maggiore da parte delle imprese, e cioè la capacità di ridurre le disuguaglianze sociali, gli impatti del fine vita e rispondere ai vincoli di risorse.

Tali considerazioni sono confermate dall'analisi delle parti interessate indicate come significative, illustrate in Fig. 4. Le aziende appaiono attualmente molto sensibili alle pressioni esterne esercitate da parti interessate quali legislatori, azionisti, clienti potenziali e media. Importanza secondaria è attribuita alle aziende concorrenti, ai clienti attuali e alle organizzazioni non governative, mentre sono scarsamente considerate le parti interessate "interne" e/o subordinate all'azienda, quali impiegati e fornitori.

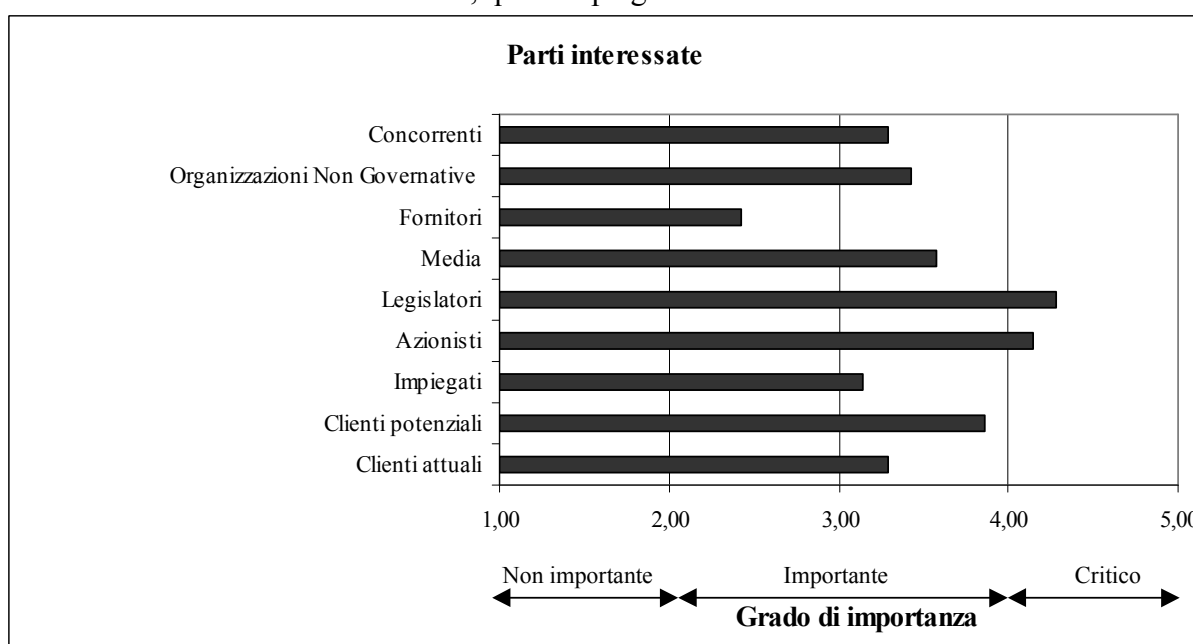


Fig. 4 – Parti interessate all'innovazione sostenibile

Le principali barriere all'innovazione sostenibile appaiono correlate essenzialmente alla non conoscenza delle effettive potenzialità dei prodotti e quindi all'incapacità di gestirne gli aspetti legati all'immissione nel mercato, come illustrato in Fig. 5. Infatti, le aziende concordano nel definire critiche l'incertezza e il rischio, l'attrazione di capitale e il periodo di ritorno economico di tali prodotti. Di importanza leggermente minore appaiono la protezione dell'*Intellectual Property* (IP), la competitività dei prodotti e la preparazione del mercato. Per quanto riguarda questi ultimi due fattori, tale opinione è sicuramente legata alla convinzione da parte delle aziende di poter influenzare la domanda di mercato attraverso meccanismi pubblicitari. L'incapacità di risposta alle nuove esigenze da parte della catena di fornitura non è giudicata rilevante.

Dal punto di vista organizzativo, le competenze risiedono nella funzione Ricerca e Sviluppo, tuttavia l'aumento di interesse nei riguardi della sostenibilità ha spinto alcune aziende a dotarsi anche di strutture centrali, a livello *corporate*, per il presidio dei temi ad essa correlati, come evidenziato in Fig. 6.

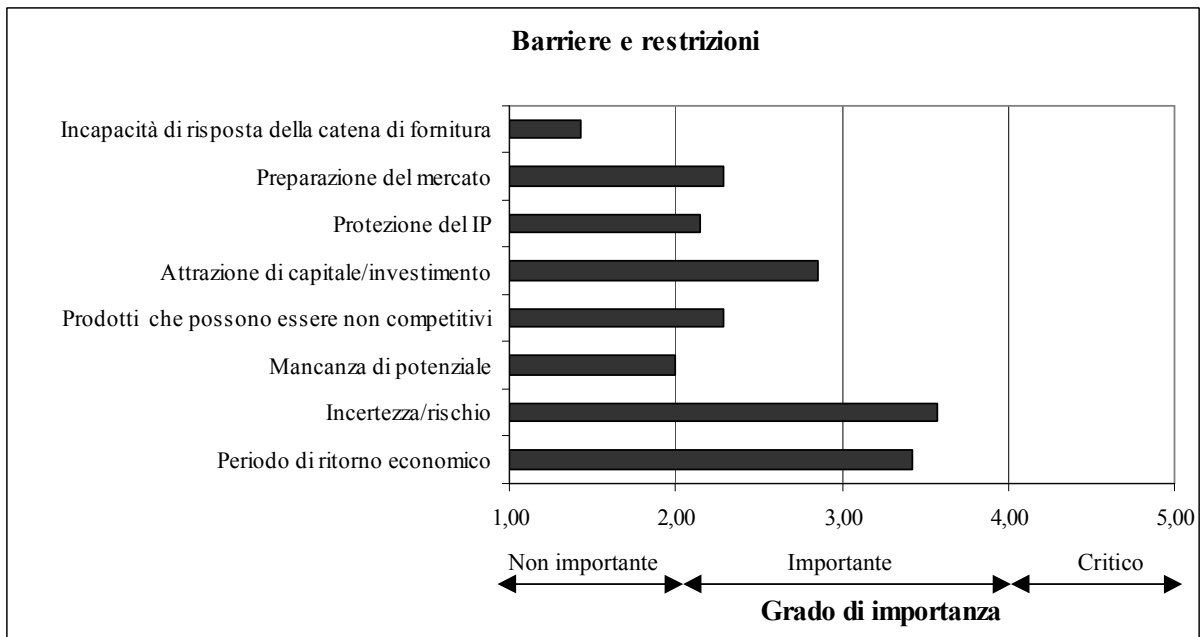


Fig. 5 – Barriere e restrizioni all'innovazione sostenibile

In tali condizioni le aziende sono state motivate ad occupare ulteriore forza lavoro in questa direzione, anche utilizzando strumenti flessibili come contratti part-time e di consulenza, e ad affrontare con maggiore determinazione le non trascurabili problematiche di tipo economico. In generale la maggioranza delle aziende spende circa 1% dei propri ricavi nelle attività di Ricerca e Sviluppo, impiegando, staff di numerosità limitata. I dati evidenziano che di questa risorsa circa il 10% viene utilizzato per sviluppare competenze sul tema della sostenibilità.

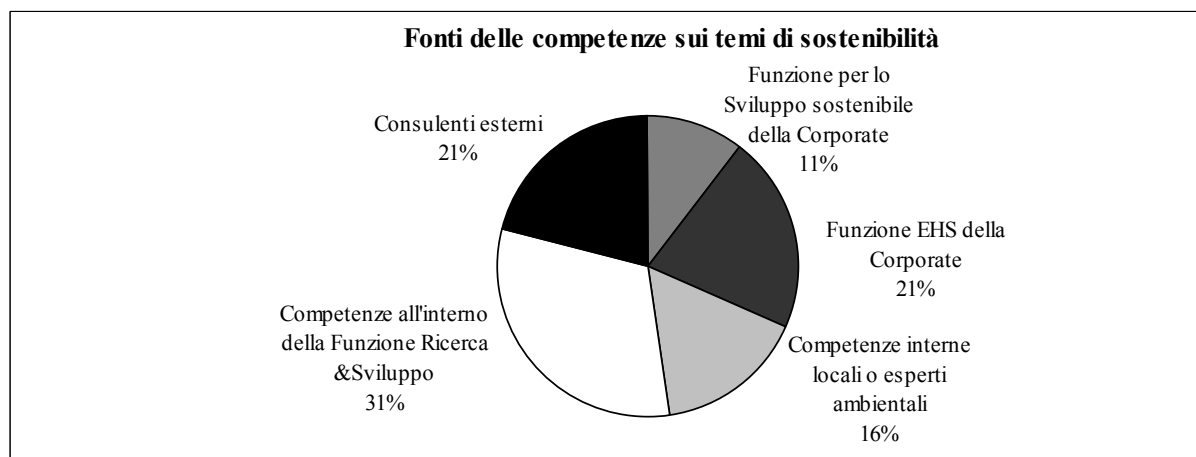


Fig. 6 – Fonti delle competenze sui temi di sostenibilità

La maggioranza delle aziende considera i temi di sostenibilità estesi completamente alla pianificazione, alla creazione e allo sviluppo di prodotti e servizi, inoltre alcune imprese

integrano parzialmente queste tematiche anche nei processi di business intelligence, come illustrato in Tab. 2.

	Integrazione dei temi di sostenibilità nel processo di innovazione		
	Per niente	Parzialmente	Completamente
	% di attribuzione		
Business intelligence/ricerche di mercato	29%	57%	14%
Gestione dell'idea/creazione di prodotti e servizi	29%	28%	43%
Strategia e pianificazione di prodotti/servizi	0%	43%	57%
Sviluppo di prodotti/servizi	0%	14%	86%

Tab. 2 – Integrazione dei temi di sostenibilità nel processo di innovazione

Sono stati rilevati esempi di innovazione sostenibile completamente implementati o ancora sotto forma di prototipo che hanno fornito alle aziende benefici significativi, come l'aumento del valore del brand, della reputazione e una ottima risposta da parte dei clienti, secondo quanto riportato in Tab. 3 e Tab. 4. Analizzando gli esempi di innovazioni sostenibile citati si rileva un interesse nei confronti della microgenerazione e delle celle a combustibile, su cui alcune aziende stanno sviluppando prototipi. Il settore appare abbastanza indeciso sulle tecnologie su cui concentrare l'impiego di risorse economiche, la maggioranza delle aziende cita esempi molto diversi, spaziando dallo sviluppo di combustibili più puliti alla gassificazione del carbonio per la produzione di idrogeno.

	Valutazione dei benefici commerciali presenti		
	Nessun beneficio	Alcuni benefici	Benefici significativi
	% di attribuzione		
Prodotti e servizi	14%	57%	29%
Innovazione di processo	14%	57%	29%
Innovazione di business	29%	28%	43%

Tab. 3 – Valutazione dei benefici commerciali presenti derivanti dall'innovazione sostenibile

	Valutazione della significatività dei benefici commerciali futuri		
	Nessun beneficio	Alcuni benefici	Benefici significativi
	% di attribuzione		
Ricavi	28%	43%	29%
Margini	29%	71%	0%
Quota di mercato	43%	14%	43%
Accesso al mercato	43%	14%	43%
Valore del marchio	29%	14%	57%
Reputazione	29%	14%	57%
Risposta dei clienti	29%	71%	0%

Tab. 4 – Valutazione della significatività dei benefici commerciali futuri derivanti dall’innovazione sostenibile

La maggioranza delle aziende ritiene comunque indiscutibile la potenzialità dell’innovazione sostenibile di portare valore nel business, poche aziende risultano ancora dubbiose, come illustrato in Tab. 5.

Valutazione delle aziende	L’innovazione sostenibile non ha un potenziale		L’innovazione sostenibile forse ha del potenziale		L’innovazione sostenibile ha sicuramente del potenziale	
	1	2	3	4	5	
% di attribuzione	0%	0%	29%	57%	14%	

Tab. 5 – Valutazione del potenziale dell’innovazione sostenibile

Chiamate a fornire esempi di sfide e difficoltà con cui si sono confrontate, le aziende hanno evidenziato in parte problemi puntuali di applicazione dei principi di sviluppo sostenibile, come ad esempio quelli legati alla reale integrazione degli aspetti di sostenibilità nei piani industriali e al coinvolgimento delle parti interessate, ma anche problemi di natura più ampia, attribuibili alla mancanza di una cornice normativa di riferimento che preveda anche strumenti di “ricompensa” del buon operato in termini di sviluppo sostenibile.

3. Conclusioni

Le aziende coinvolte nell'indagine hanno mostrato un forte interesse nei confronti dei temi della sostenibilità, includendo i principi dello sviluppo sostenibile nelle loro vision e mission. Questo dimostra che l'innovazione sostenibile costituisce un elemento cardine per tutte le aziende. Ormai è ampiamente diffusa la convinzione che tale approccio sia fondamentale per soddisfare i desideri del cliente-consumatore sempre più sensibile alle tematiche ambientali e sociali e per attrarre nuova clientela.

La ricerca, tuttavia, mostra un'incertezza da parte delle aziende sulle modalità con cui perseguire gli obiettivi specifici di sostenibilità, anche in termini di ricerca. Le aziende, infatti, non hanno ancora individuato una tecnologia specifica su cui concentrare gli investimenti, e le attività di studio e sviluppo di prototipi spaziano dallo sviluppo di combustibili puliti alla gassificazione del carbonio per la produzione di idrogeno.

Le risorse economiche e umane utilizzate per il presidio di tali temi appaiono ancora inadeguate. Le aziende spendono, mediamente, poco più dell'1% dei propri ricavi nelle attività di ricerca; di questo importo, solo il 10% è dedicato all'innovazione sostenibile. Anche il personale dedicato a questo tema è generalmente molto limitato, mediamente 1-2 risorse.

Tale scenario descrive una realtà ancora in evoluzione, in cui la cultura della sostenibilità è in rapida diffusione, ma si trova ancora in uno stato iniziale, in cui le proposte concrete risultano prevalentemente di tipo prototipale. L'esigenza manifestata da parte delle aziende di avere delle regole chiare e un meccanismo premiante definito dal legislatore è indicativa di una non completa maturità del settore nei confronti delle tematiche dell'innovazione sostenibile. Per tale ragione le aziende risultano ancora incapaci di sostenere completamente e in modo autonomo tale approccio, e, pur riconoscendone i vantaggi, hanno difficoltà ad applicarlo.

Lo stadio attuale è caratterizzato da un rapporto generalmente reattivo con il legislatore, l'opinione pubblica e i consumatori. Sono trascurati gli elementi deboli della catena dei rapporti con le parti interessate, cioè i fornitori e i dipendenti, che caratterizzerebbero invece relazioni di tipo proattivo. E' importante sottolineare l'importanza, in questa fase, di un intervento energico da parte del Governo legislatore per diffondere la cultura della sostenibilità e stimolare le imprese all'utilizzo degli strumenti di sviluppo sostenibile e di responsabilità sociale.

Per aumentare la proattività delle imprese è necessario diffondere esempi di *best practice*. Provando l'efficacia dell'innovazione sostenibile per lo sviluppo di nuove aree di mercato ed esaltando gli aspetti di competizione tra concorrenti si avrà come effetto quello di aumentare la consapevolezza delle aziende e abbattere le restrizioni legate all'incapacità di gestire prodotti sostenibili.

4. Bibliografia

R. Chiulli, S. Aprea, C. Di Bella. *"Prospettive per il mercato del gas naturale e sviluppo sostenibile"*. Italia Energia 2001-2002, 61-63, (2002)

R. Chiulli, R. Della Bella. *"Privatizzazione dell'Enel e liberalizzazione del mercato dell'energia"*. Quaderni SAFE, 10-15 (2003)

R. Chiulli. *"Important steps towards a liberalised EU energy market"*. Energy Technologies from Italy 2002-2003, 49-50 (2003)

R. Chiulli. *"Business dell'energia in Italia: rischi ed opportunità"*. Italia Energia 2000-2001, 109-110 (2001)

R. Chiulli. *"Energy market deregulation and new operators"*. Energy Technologies from Italy 2001-2002, 60-61 (2002)

R. Chiulli, C. Di Bella, Fiore Luciano, Zambianchi Paolo. *"Liberalizzazione dei mercati e nuove figure professionali"*. Italia Energia 2000-2001, 151-153 (2001)

M. Gemelli, V. Losacco, M. Morazzo, S. Vinci. *"Eternalità e politiche energetiche. Energia, quanto mi costi?"*. Pianeta Terra Anno 1 n. 3, 25-28 (2003)

G. Dramis, E. Martinelli. *"Liberare Energie per Liberalizzare l'Energia"*. CH4 Energia Gas n. 13 (2003)

Sintesi degli atti della Cerimonia di Chiusura della V edizione del Master SAFE in Gestione delle Risorse Energetiche. *"Ecco l'energia per un Paese con le pile scariche"*. Camera dei Deputati, Roma, 12-16 (2003)

J. Keeble, R. Eagar, C. Auf der Maur. *"The Business Case for Corporate Responsibility"*. Prism First Semester 2004, 93-109 (2004)

G. S. Hedstrom, J. B. Shopley, C. M. LeDuc. *"Realizing the Sustainable Development Premium"*. Prism First Quarter 2000, 5-19 (2000)

J. Shopley, R. Dodd. *"Sustainable Development: A Path for Getting Closer to Customers"*. The Best of Prism, Volume III, 81- 93 (1998)

R. Jonash, W. T. Sommerlatte, A. N. Maira. *"Toward Sustainable Innovation"*. The Best of Prism, Volume III, 331- 345 (1998)