

Il futuro della multiutility

Spoil system «anomalo»

«Io — sostiene Renzo Capra nell'intervista — sono stato mandato via da A2A con lo spoil system, ma non mi sento diverso idealmente, politicamente e come fede religiosa da chi mi ha sostituito. Sempre stato di centro»

Capra: A2A, la priorità è dire addio al duale

La sua tesi: sì a un modello aziendale «federato»

di MASSIMO TEDESCHI

Fra gli spettatori interessati alle vicende di A2A, prossima al rinnovo dei consigli di sorveglianza e gestione, c'è Renzo Capra. L'82enne ingegnere piacentino (presidente onorario dello Iefe, l'istituto bocconiano che si occupa di energia, e del Sedec, confederazione europea delle municipalizzate) ha molti motivi per seguire la vicenda. Un po' perché dalla guida di A2A lui è stato estromesso dopo un anno dal centrodestra vittorioso in Loggia. Un po' perché in A2A è confluita la sua creatura, Asm. E un po' perché Capra è un azionista della Spa: le sue 386mila azioni, che erano arrivate a valere 1,2 milioni di euro, oggi di euro ne valgono 150mila.

Ingegnere Capra, soddisfatto degli orientamenti che emergono nei due Comuni?

A dire la verità mi pare che gli insegnamenti della prima tornata non abbiano trovato applicazione. Sono stati evidenziati i problemi, ma non è stato effettuato il giusto cambiamento.

A cosa si riferisce?

Statuto e patti parasociali. È vero che le procedure sono lunghe, ma un riassetto dopo i primi tre anni sarebbe stato giusto, naturale.

Lei avrebbe cambiato subito il duale?

Non rinnego un'intervista che feci al Sole 24 ore nell'agosto del 2008, in cui esprimevo tutte le mie riserve. Il duale non funziona. Anche se c'è collaborazione, richiede tempi e formalità lunghissime. È una soluzione barocca.

Allora perché lo adottaste?

Venne scelto per facilitare la fusione, ma con l'intesa che poi l'avremmo accantonato.

La rotazione fra Brescia e Milano dei vertici di gestione e sorveglianza sarà la panacea?

La rotazione è un fatto eccezionale. Non lo dico per inficiare il diritto di Brescia di provare almeno una volta a comandare, ma l'alternanza predefinita impedisce la continuità di esperienza negli amministratori. Non giudico gli uomini, sia chiaro. Per un «ex» criticare chi subentra è troppo facile. Io, fra l'altro, sono stato mandato via con lo spoil system, ma non mi sento diverso idealmente, politicamente e come fede religiosa da chi mi ha sostituito.

Capra cambia schieramento?

Sempre stato di centro.

Tornando al duale: visto che non sarà abbandonato, che correttivi introdurrebbe lei?

È importante immettere nella gestione una forte esperienza, che sia il presidente o un direttore unico. Quella dei due direttori è un'altra anomalia temporanea.

Con questi correttivi Brescia e Milano troveranno il necessario equilibrio?

Il problema viene da lontano. Il contesto in cui iniziò la trattativa per la fusione Brescia-Milano era condizionato dal fatto che l'acquisizione di Edison da parte di Milano s'era rivelata un flop: non funzionava e non funzionava.

E c'era un clima di competizione europea.

Era il momento delle grandi fusioni. Ne parlammo anche con Chiamparino. Se fosse entrato



ta Torino avrebbe fatto un gran bene, ma Chiamparino disse che a Torino non avevano ancora digerito la fusione con Genova in Iride.

Invece Brescia e Milano decisero la fusione, che oggi a Brescia pochissimi difendono.

Allora eravamo sotto l'influenza dell'economia di scala: grandi dimensioni, grandi contratti di fornitura. Oggi invece la produzione, grazie alle rinnovabili, si sta decentrando. Nel 2007 c'era carenza di gas. Oggi c'è grande abbondanza di gas e gli Usa da importatori sono diventati esportatori grazie al gas di roccia. Ed è cambiato lo scenario finanziario.

Addio dogma del «grande è necessario».

Oggi le migliori performance sono registrate dalle piccole municipalizzate sotto i 200 milioni di fatturato: Soresina, Tea di Mantova, Asm di Voghera, Linea Group.

Era così difficile prevedere questi scenari nel 2007? Non è passato un secolo...

Nei servizi pubblici dal 2007 a oggi la modifica è stata immane. Quelli che sono mancati nel 2007 sono stati appunto gli scenari. Fino a quando sono stato in A2A non sono riuscito a far fare un piano. Con un piano di sviluppo industriale non ci sarebbe stato il Montenegro. Oggi invece A2A si trova con la necessità di vendere patrimonio per un miliardo di euro e di ridurre il personale. Al momento della fusione i dipendenti erano 8mila, oggi sono 14mila.

Sta dicendo che in cinque anni è cambiato tutto, e in maniera imprevedibile?

Oggi la cultura che risponde alla crisi è quel-

la di Latouche, è il "piccolo è bello". La globalizzazione esige nuovi tipi di risposte. Continuare con il vecchio modello è anacronistico. Chiedetelo a Conti dell'Enel, se ha avuto più soddisfazione da Endesa o da Enelgreenpower.

Quelli che Tabacci ha definito «risultati deludenti» di A2A derivano da tutto ciò?

Anche dal fatto di non aver seguito i patti parasociali originali del 2007, dove i due Comuni si dicevano concordi nello sviluppare le fonti rinnovabili. Brescia aveva cominciato. Invece si è pensato al nucleare. Ora Giappone e Germania ne escono, l'Olanda lo ridurrà. E se vincerà Hollande, la Francia farà altrettanto.

La via d'uscita?

Chi guiderà l'azienda dovrà fare un piano di sviluppo triennale e uno che abbia come orizzonte il 2020. Un piano basato sui numeri, sui raffronti fra ipotesi alternative.

Tabacci vorrebbe cambiare i vertici.

Questo è naturale. Ed è molto più significativo che abbassargli lo stipendio. Anziché avere uno capace contento rischi di avere degli incapaci scontenti.

Pentimento

I miei due errori: non aver rinviato la fusione a dopo il voto di Brescia, aver accettato il passaggio di Morgano al consiglio di gestione

Su cosa dovrebbero puntare i bresciani per riequilibrare i rapporti di forze?

Ripensare a quello che accadde nel maggio-giugno 2008 quando Cinquini e Nicoletti si dimisero perché le controllate di cui erano presidenti o amministratori delegati erano state svuotate dei poteri su acquisti e personale, concentrati tutti a Milano. Un ukase di Ravanello che ha reso impossibile chiedere ai dirigenti rimasti di essere responsabili dei risultati.

La soluzione per lei è tornare a un modello aziendale "federato"?

È ridare autonomia e restituire il potere di un tempo alle controllate presenti sul territorio. Non credo invece alla strada delle due sub-holding: mi pare improponibile stante il quadro normativo. Comunque il patto parasociale obbliga i due Comuni a collaborare. Se così non fosse, si aprirebbe lo spazio per un'Opa, che con l'azione a 0,42 non conviene certo.

Come vede l'affaire-Edipower?

Edipower è un'eccellenza se fa il tolling, ma nel tolling un cliente non può avere una posizione predominante.

In altre parole...

A2A ha sbagliato ad avere la maggioranza di Edipower con il 56%. Se la ritrova sul groppone e deve assolutamente vendere almeno il 36% per portare a casa 500 milioni.

Dopo tre anni dalla sua estromissione, lei avrà fatto un bilancio. In cosa ha sbagliato?

Evidentemente sono riuscito a farmi mandare a casa, anche se questo mi rende non più responsabile di quello che è capitato dopo.

Ma prima, sulla fusione e sul modo in cui è avvenuta, non ha nessun pentimento?

Sì, mi pento di due cose. Primo, di non aver insistito per rimandare a dopo le elezioni di Brescia la fusione. Avanzai questa proposta nel Cda di Asm il 4 dicembre 2007, era presente l'allora vicesindaco Morgano che informò Corsini. Questi mi chiamò subito e mi stoppò: «Così mi fai perdere le elezioni», mi disse. Sei mesi dopo il titolo era sceso a 2,5 euro, e non so se in quelle condizioni la fusione si sarebbe fatta.

E il secondo pentimento?

Aver accettato le dimissioni di Morgano dalla Sorveglianza e il suo passaggio alla Gestione. Questo ha modificato l'équipe che avevamo pensato per la Gestione, fatta da tecnici.

Qualcuno ora ha ipotizzato un suo ritorno

Non sono coinvolto né voglio esserlo. Il mio giudizio sul duale mi pare chiaro.

Cambiando quello...

L'azienda oggi avrebbe bisogno di un governo molto concentrato in 3 o 5 persone per rifare tutto. A2A è oggi in una situazione simile a quella in cui si trovava l'Italia a settembre.

L'«orlo del baratro», insomma. Ma per un governo di salute aziendale Capra è in lizza?

Non c'è più tempo. Sa, ho la mia età...

Ha detto



Fusione

Il contesto in cui iniziò la trattativa per la fusione Brescia-Milano era condizionato dal fatto che l'acquisizione di Edison da parte di Milano s'era rivelata un flop. E poi era il momento delle grandi fusioni ed eravamo sotto l'influenza dell'economia di scala.



Edipower

Edipower è un'eccellenza se fa il tolling, ma nel tolling un cliente non può avere una posizione predominante. A2A ha sbagliato ad avere la maggioranza di Edipower con il 56%. Se la ritrova sul groppone e deve assolutamente vendere almeno il 36% per portare a casa 500 milioni.



Poteri

L'azienda oggi avrebbe bisogno di un governo molto concentrato in 3 o 5 persone per rifare tutto. A2A è oggi in una situazione simile a quella in cui si trovava l'Italia a settembre. Io in un «governo di salute aziendale»? Non c'è più tempo. Sa, ho la mia età...

Scenari

Nel 2007 è mancata la visione di scenario: da allora in poco tempo è cambiato tutto. Oggi i risultati migliori sono delle piccole utilities



MISANI

ETTORE LAMPERTI.IT
gioielli

Un invito a tutti
gli amici e clienti

nuova apertura

-4
giorni

Brescia C.so Zanardelli, 16 tel. 030 29 14 39 - Rovato C.so Bonomelli, 88 tel. 030 77 01 655

Montblanc - Misani - Pontevecchio gioielli - Oromalia - Rajola - Misis - Rebecca - Giodoro - Vendorafa - Lamperti&Lancini