

La multiutility e il suo futuro

Parla il consulente bresciano nelle trattative Asm-Aem

27,4
LA PERCENTUALE DI AZIONI
DI CIASCUN COMUNE

SIA PALAZZO LOGGIA CHE
PALAZZO MARINO
CONTROLLANO ESATTAMENTE
IL 27,456% DEL CAPITALE
SOCIALE DI A2A SPA

1,133
IL VALORE DI CHIUSURA
DI A2A IERI ALLA BORSA DI MILANO

IL MASSIMO STORICO È STATO
TOCCATO NEL 2007, A QUOTA
3,10 EURO PER AZIONE, IL
MINIMO STORICO NEL 2009, A
QUOTA 0,94 EURO PER AZIONE

L'INTERVISTA. I retroscena e le prospettive della nascita di A2A nel racconto di uno dei protagonisti dietro le quinte

Gitti: «Gli uomini, non le regole il punto debole della fusione»

Il matrimonio: «Alla base c'era il Piano industriale»

La trattativa: «Brescia valutata al massimo storico»

I poteri: «La sorveglianza è stata sovra-potenziata»

Massimo Tedeschi

L'intervista di Giuseppe Onofri a Bresciaoggi di domenica scorsa, e quella all'assessore al Bilancio Fausto Di Mezza, hanno riaperto il dibattito su A2A: è stata giusta la fusione Asm-Aem? Brescia all'epoca si tutelò adeguatamente? Il processo fu guidato dalla politica o dalla finanza? È possibile correggere gli equilibri creati negli ultimi due anni? Gregorio Gitti, all'epoca consulente di parte bresciana, parte da questo punto per ricostruire una vicenda di portata storica. E per offrire spunti per il futuro di A2A. E di Brescia.

Gitti, furono logiche finanziarie a dettare la fusione?

Di fusione si iniziò a parlare, fin dall'inizio, secondo il metodo imposto da Renzo Capra: partendo dal piano industriale, valutando sinergie e valore della fusione. Avvocati e consulenti stettero fermi in attesa che i team guidati da una parte da Zuccoli e Ravanelli, dall'altra da Capra, Tomasoni e Rossetti partorissero un piano industriale. Il piano industriale era alla base di tutto.

Cosa se ne ricavò?

Che c'erano grandi spazi di integrazione e sinergia delle diverse linee di business. Brescia, fortissima nell'acqua e nei rifiuti, era perfettamente integrabile nell'energia e nel gas sia per quanto riguarda la produzione che la distribuzione, compresi dunque tutti i ser-

vizi regolati che, ricordo, anche in tempi di crisi hanno mantenuto la loro redditività. In più c'era sul tappeto il piano di teleriscaldamento di Milano. Capra ne verificò la possibilità e in un cassetto di A2A c'è ancora il piano dell'ing. Modonesi, bresciano. Forse è rimasto nel cassetto perché nel frattempo si è preferito andare in Montenegro?

Torniamo alla fusione. Fu giusto farla, e farla in quel modo?

La fusione fu fatta sulla base di un piano industriale che c'è, che è stato eseguito solo parzialmente ma che può essere ancora realizzato. La fusione, in quel momento, venne fatta per Brescia al massimo dei valori storici. Asm aveva un terzo di patrimonio netto in meno di Aem: abbiamo ottenuto uno statuto e una governance assolutamente paritetica, anzi che garantisce Brescia anche da una eventuale volontà del Comune di Milano di uscire. Lo statuto garantisce Brescia come socio di riferimento: Brescia è chiamata a esprimere uomini ai massimi livelli societari. Il problema è averli.

Restiamo ancora alla fusione: Brescia fece un affare?

Nonostante Asm avesse un patrimonio inferiore di un terzo si definì la governance paritetica, Brescia ottenne anche un dividendo straordinario di 59 milioni e il Comune incassò più di 30 milioni dalla vendita della sede. Asm fu valorizzata al massimo, comprese le centrali di Gissi e Scandale allora

in costruzione e che oggi sono ferme per effetto del mercato del gas. Mi sembra difficile sostenere che nella negoziazione Brescia ottenne poco.

Allora è stato un errore chiedere di controllare, all'inizio, la sorveglianza e non la gestione?

In effetti sono sempre stato convinto che Capra fosse un gestore e non un sorvegliante, e glielo dissi più di una volta. Tuttavia la sorveglianza in A2A è stata dotata di poteri che nessuna società di diritto italiano ha. Tutti riconoscevano a Capra visione strategica, fiuto imprenditoriale. Ebbene, all'articolo 23 dell'accordo quadro era previsto un comitato strategico per i progetti speciali, che avrebbe dovuto governare il primo triennio della fusione, presieduto dal presidente della sorveglianza con poteri di agenda che avrebbe dovuto gestire tutta l'integrazione. Non mi risulta che quel comitato sia mai stato riunito.

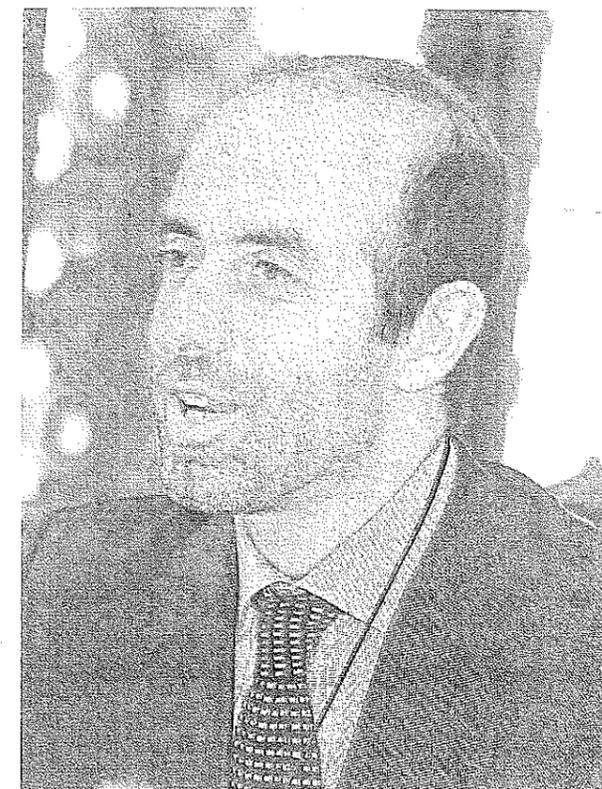
Ma se la sorveglianza era stata rafforzata, perché Brescia ha perso comunque posizioni?

Perché Capra fu isolato. Brescia ha rinunciato a una presenza vera, tecnica, manageriale nella gestione. Asm rinunciando alla propria storia e al proprio spirito ha rinunciato a una vicepresidenza tecnica nella gestione come quella che sarebbe stata rappresentata da Elio Tomasoni. Quella sarebbe stata la vera norma transitoria di garanzia.

Però le norme transitorie non



La sede sociale della multiutility A2A in via Lamarmora



Gregorio Gitti, consulente Asm ai tempi della fusione

Nelle nomine per la gestione Asm ha rinunciato alla propria storia non puntando su Elio Tomasoni

avevano previsto il regno monarchico dei 50 giorni di Zuccoli, in cui l'allora presidente di Aem ha governato a colpi di ordini di servizio...

Quelli erano i tempi tecnici per convocare l'assemblea che doveva modificare il modello di governo. Vogliamo dire che Zuccoli ha esorbitato dai suoi poteri? La fusione in quella fase non ha funzionato anche perché non è stata ispirata al fair play e al rispetto dell'accordo quadro. Hanno vinto i personalismi. In un processo equilibrato sorveglianza e gestione avrebbero dovuto collaborare per redigere insieme i regolamenti degli organi e del gruppo. Quel che non ha funzionato è stato per colpa degli uomini, non delle regole. Già prima della data di efficacia della fusione e della stessa firma dell'accordo quadro era stato individuato un gruppo di manager per realizzare al meglio l'integrazione della fusione, compresi, con l'ausilio di un head hunter, gli organismi, poi la maionese elettorale impazzì e la vicenda della fusione incrociò il proble-

Impazzì la maionese della politica nella ricerca del candidato sindaco del centrosinistra

Nella fase iniziale Zuccoli esorbitò dai suoi poteri mentre Capra venne lasciato isolato

Fino all'ultimo si poteva bloccare tutto: il 28 dicembre in Cda fu decisivo l'intervento di Luigi Morgano

ma di trovare a Brescia il candidato sindaco di centrosinistra

E di escludere Morgano, dirottandolo nella gestione al posto di Tomasoni... Perché fu Asma essere incorporata in Aem?

Ne abbiamo discusso un anno. Noi chiedemmo la sede a Brescia in funzione del fatto che fosse Asm a incorporare Aem, ma poi sorse il problema del rapporto di Asm con Endesa Italia nell'ambito della "guerra" europea tra Eon ed Enel che si disputavano la utility spagnola a colpi di OPA. Fino all'ultimo Asm avrebbe avuto la possibilità di fermare la macchina. Il 28 dicembre arrivò la nota dell'Antitrust che dava il benestare alla fusione a patto che Asm uscisse da Endesa Italia. L'ultimo Cda di Asm dovette decidere se proseguire nella fusione o fermare tutto. Si sarebbe potuti uscire senza alcuna penale, vista la prescrizione dell'Antitrust. Fu l'azionista, attraverso un intervento in Cda del vicesindaco Morgano, a sostenere convintamente la fusione. ♦

Holding, via impossibile: ci vorrebbe un'Opa Doppio direttore, nessuna azienda lo ha adottato

Estromissione di Capra? Evento psicanalitico. Ne ha sofferto molto, ma forse per lui è stato liberatorio

GOVERNANCE E STRATEGIE. I progetti possibili: fusione di Amsa in Aprica, teleriscaldamento a Milano, gestione idrica

«Tarantini? Una presidenza positiva»

«Ha evidenziato i limiti della presidenza della gestione. Il referendum? Non si cavalca il populismo»

Oggi si torna a prospettare l'ipotesi di una holding di controllo di due società distinte.

Quella soluzione fu attentamente valutata prima della fusione. Era caldeggiata dai consulenti del Comune di Milano. Nel frattempo la Consob però bollò quella soluzione con riferimento all'integrazione Iride e chiarì che avrebbe richiesto un'Opa obbligatoria sulla totalità delle azioni. La fusione per ragioni industriali, invece, era esente dall'obbligo di Opa sul 100% delle azioni. Lo stesso tema però si proporrebbe oggi se si andasse a ritroso. E dubito che i Comuni potrebbero assumere un onere simile.

Come valuta l'ipotesi dei due direttori generali territoriali? È una soluzione organizzati-

va, che può essere presa in qualunque momento. Non conosco però una sola azienda che abbia due direttori con uguali poteri e uguali funzioni. L'impresa ha per sua natura una struttura gerarchica.

Meglio la soluzione-Iren, consocietà "tematiche" distribuite fra le città azioniste?

Quella è una soluzione positiva ed è il modello-A2A che non è stato attuato e che potrebbe esserlo. Insisto: il problema di A2A non è la struttura della governance ma l'esecuzione del modello. Il problema sono gli uomini, che, come in ogni ambito, debbono conoscere competenze e limiti propri e altrui.

Un uomo che è stato estromesso è l'ingegner Capra. Come giudica quel passaggio?

Nella storia centenaria di Asm Capra da solo conta 40 anni. Nei suoi processi di innovazione Asm s'è identificata con Capra, straordinario imprendito-

re prima ancora che manager. Ha avuto la capacità di decidere da solo e di non sbagliare quasi mai. Anche su Endesa Italia aveva dimostrato di avere ragione lui, nonostante le critiche allora subite.

E l'estromissione?

A distanza di tempo la leggo quasi in modo psicanalitico.

Una freudiana "uccisione del padre"?

Sì, e forse per lui è stato persino liberatorio, anche se ne ha sofferto immensamente. Eppure s'è comportato da signore se è vero che, ad oggi, s'è rifiutato di chiedere il risarcimento per la revoca. Inoltre bisogna riconoscergli che, dal punto di vista procedurale, le sue scelte sono sempre state improntate alla correttezza istituzionale, anche nelle infuocate assemblee della successione. Tanto è vero che Consob gli ha dato ragione e ha sanzionato la società.

Gli uomini sono cambiati. Alla sorveglianza c'è Tarantini...

Io do un giudizio positivo del presidente Tarantini che ha saputo interpretare il ruolo della sorveglianza e ha messo in maggior luce i limiti nell'interpretazione del ruolo della presidenza della gestione, che oggettivamente mi sembra oggi in difficoltà anche per scelte gestionali discutibili: il Montenegro è il caso più evidente.

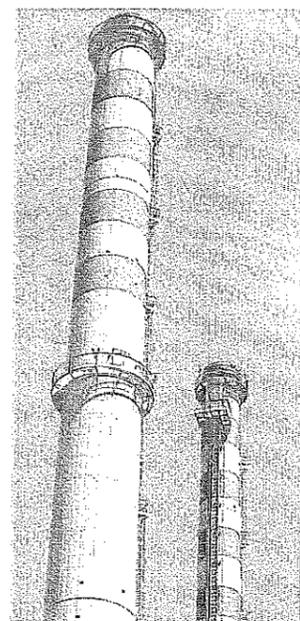
Riassumendo: per lei la fusione rimane una scelta positiva.

Il senso della fusione c'è ancora tutto. Deve semmai essere ancora scoperto a partire dal piano industriale, dall'attenzione ai servizi ai cittadini.

Ci fa qualche esempio della direzione in cui potrebbero andare gli sviluppi di A2A?

Prendiamo Amsa, la società che si occupa di rifiuti a Milano. Perché è ancora lì? Non è efficiente, è una società gravata da migliaia di dipendenti as-

sunti senza considerare i costi di gestione: perché non si incorpora Amsa in Aprica e non si valorizza l'eccellenza bresciana? Nascerebbe una società leader in Italia e forse in Europa nel ciclo dei rifiuti, che potrebbe anche essere quotata in Borsa. Tarantini queste cose non solo le ha capite, ma le sta perseguendo e mi pare lo stia facendo in operoso silenzio. Altro tema è il teleriscaldamento a Milano: perché il progetto s'è fermato? A2A non è più in grado di investire col peso dei suoi debiti? Non è possibile lanciare una società delle reti, interpellando la Cassa Depositi e Prestiti o qualcuno dei suoi fondi infrastrutturali? È un'altra eccellenza bresciana di cui i milanesi potrebbero beneficiare. O ancora l'acqua: è vero che fino ad oggi i servizi idrici hanno una tariffa sottile, ma rappresentano un servizio da dare ai cittadini. Di più, con la nuova normativa regionale è possibi-



I camini del teleriscaldamento

le fare i lavori, gli investimenti "in house", e in tale ambito i margini crescono assai. In quel settore guadagni sia dagli investimenti sia dal rapporto con il territorio: perché A2A, che a Brescia ha un'esperienza eccezionale nella gestione dell'acqua, non può competere per gestire i servizi idrici

milanesi? Perché ha venduto quelli di Bergamo?

Il suo approccio è assai diverso da quello del centrosinistra bresciano, che medita un referendum per recuperare la territorialità dell'azienda. Come giudica questa ipotesi?

Penso che una seria classe dirigente ha il dovere di fare scelte responsabili e coraggiose, e non di strumentalizzare con il populismo la volontà dei cittadini. Una classe dirigente deve spiegare alla gente quali sono i vantaggi delle scelte che è in grado di fare e soprattutto di quelle che essa stessa ha fatto. Aggiungo una cosa: il Comune di Brescia è azionista di riferimento di A2A. Mi chiedo però perché il sistema delle imprese bresciane non investe in una società che ha grandi capacità imprenditoriali. Lì c'è spazio per contare sempre di più. I bresciani parlano di A2A come gli italiani parlano della nazionale di calcio. Se c'è questo attaccamento, la miglior dimostrazione consisterebbe nell'investirci. ♦