

BRESCIA, MILANO E LE SFIDE DI A2A**IL PUBBLICO
IMPRENDITORE**

di GIOVANNI VALOTTI

Può un'impresa pubblica essere più innovativa ed efficiente di un'impresa privata? Deve, pena il venir meno della propria ragion d'essere. Ma perché questo sia davvero possibile, si deve porre in termini del tutto nuovi il tema del rapporto tra l'ente locale e le aziende controllate, attraverso la ricerca di rinnovati equilibri tra ruolo del mercato, istanze di autonomia delle imprese ed esercizio delle prerogative della proprietà.

Si gioca, in questo, un potenziale conflitto di interessi tra: l'ente locale responsabile delle comunità amministrative, orientato a incidere sulle scelte di sviluppo delle imprese assumendo come criterio guida le esigenze dei territori; l'ente locale committente, orientato alla minimizzazione degli oneri contrattuali e all'ottenimento di elevati standard di qualità dei servizi a favore dei cittadini; l'ente locale conferente di capitale di rischio, sensibile alla massimizzazione del ritorno sull'investimento attraverso la riscossione dei dividendi e l'incremento del valore delle quote detenute.

D'altro canto, sul versante delle imprese, aziende storicamente nate per iniziativa di uno o più enti locali fondatori si trovano ormai nella necessità di sostenere un disegno di crescita che presuppone una maggiore indipendenza e obiettivi industriali non sempre coincidenti con quelli dell'azionista pubblico di riferimento.

Sono queste esigenze conciliabili? Una ricerca recentemente svolta sulle *State Owned Enterprises* di successo, operanti in diversi Paesi del mondo, sembra dimostrare di sì. Queste imprese hanno in comune quattro caratteristiche fondamentali: un efficace sistema di governance; una chiara missione, declinata in una strategia di medio-lungo termine; la capacità di innovare, con continuità, il

loro business model; una grande attenzione all'impatto sociale della propria azione.

Il tema è di grande attualità per le città di Brescia e Milano, in un momento in cui si stanno ridisegnando gli assetti di governance di A2A. È condivisibile la scelta di ritornare a un modello di governance tradizionale, così come l'indicazione di puntare a una composizione degli organi di governo di grande competenza e qualità. È tuttavia necessario che questo si accompagni alla capacità di individuare un percorso di crescita e sviluppo dell'impresa. Molte le sfide da affrontare: l'evoluzione dei mercati e della concorrenza, la composizione del portafoglio di investimenti e attività, lo sviluppo di alleanze e di nuovi possibili percorsi di aggregazione, la competitività sui costi e sugli standard di qualità dei servizi. Per fare tutto questo serve più politica e più management. Buona politica, capace di esprimere una visione del futuro e gestire in modo professionale le relazioni con le imprese e buon management, capace di assumersi la responsabilità di sviluppo delle aziende mettendo in campo le competenze necessarie.

Da bresciano con esperienze e responsabilità milanesi, sono convinto che un atteggiamento proiettato al futuro, così come sembrano esprimere gli orientamenti dei sindaci Del Bono e Pisapia, potrà generare un valore molto superiore a quello prodotto in passato da atteggiamenti difensivi e di tutela dei rispettivi territori.

In questa prospettiva, A2A ha un'occasione importante per dimostrare quanto può essere virtuoso il «pubblico imprenditore», quando capace di produrre efficienza e qualità al servizio del cittadino.

Giovanni.Valotti@uni-bocconi.it

