

Ricordi e considerazioni di un vecchio dirigente

Lino Gavi¹

Ogni tanto riemerge nel dibattito politico l'ipotesi della creazione di una grande *utility* del Nord, mediante la fusione o l'aggregazione di A2A con altre aziende di servizi, che garantirebbe il vantaggio di presunti grandi risparmi.

Quando si affaccia questa discussione mi viene sempre qualche perplessità, figlia della mia lunga esperienza di lavoro sia nell'industria privata che nelle pubbliche aziende di servizi in un arco temporale che va dal 1956 fino al 2008, e che forse può essere di qualche interesse riportare.

Attingendo ai miei ricordi inizierei da quando, giovane ingegnere elettrotecnico, mi occupavo del settore energia della società Montecatini. Il settore energia doveva fornire alle proprie fabbriche chimiche e alle poche di altra estrazione l'energia elet-

trica necessaria, sia con centrali di produzione proprie sia con energia di acquisto e di scambio.

Fino al 1962, anno della nazionalizzazione elettrica, quanto sopra si era reso necessario per svincolare la Montecatini dal ferreo cerchio monopolistico in cui era gestita la distribuzione elettrica dalle società che allora facevano il bello e cattivo tempo (Edison, Sade, Selt Valdarno, Sip e altre).

Con il 1962 cambiò tutto: la nazionalizzazione creò l'Enel e consentì però alle società che avevano propri stabilimenti di funzionare con energia elettrica autoprodotta.

Nacquero così gli autoproduttori.

La legge del 1962, tutto sommato, era buona: eliminava il dominio incontrollato nel campo elettrico delle grandi società distributrici e metteva

ordine anche ai flussi interni di energia che in quel tempo erano poco razionali, con l'energia prodotta al nord che andava al centro Italia e quella prodotta al centro da Terni-Selt, Valdarno e Romana Elettricità che risaliva verso le fabbriche settentrionali.

Gli autoproduttori erano trattati in modo decente e potevano economicamente gestire le proprie industrie.

Nel 1965 però intervennero nuove leggi con alcune correzioni che resero problematica la produzione elettrica della Montecatini, e delle altre società come Fiat e Snia Viscosa.

La correzione più nociva suonava pressappoco così: "Le società autoproduttrici possono costruire nuove centrali di produzione solo a fronte di nuovi piani produttivi e comunque in modo compatibile con i piani di sviluppo dell'Enel".

Con il che veniva dato all'Enel un immenso potere e si complicava in modo eccessivo la vita delle società autoproduttrici menzionate.

In questo quadro però, e comunque, la Montecatini intraprendeva all'inizio degli anni '60 un'importante serie di nuovi sviluppi industriali, il più grande dei quali era lo stabilimento di Brindisi.

Purtroppo tale iniziativa si rivelò economicamente non redditizia sia perché il costo totale risultò di circa tre volte superiore al valore programmato (se ben ricordo i giornali parlavano di 160 miliardi di lire contro i 60 miliardi preventivati), sia perché anche i conti di esercizio erano larga-

mente superiori al previsto.

La Montecatini quindi ricevette un pregiudizio molto grave al quale cercò di far fronte dapprima con la cessione di metà degli stabilimenti di Brindisi e Ferrara alla multinazionale Shell, con la conseguente creazione della Monte Shell Spa e poi, soprattutto ad opera di un gruppo di direttori della parte tecnico-finanziaria e probabilmente senza il consenso iniziale del Presidente conte Faina, con la fusione con la società Edison.

Con la nazionalizzazione del 1962 quest'ultima era stata privata di quasi tutti i suoi impianti di produzione e distribuzione di energia elettrica, in particolare quelli facenti parte della Edison Volta e di tutte le consociate come Bresciana, Emiliana e altre che erano società esclusivamente produttrici e distributrici di energia elettrica, salvo gli impianti necessari all'autoproduzione di energia per gli stabilimenti chimici come Porto Marghera.

La legge sulla nazionalizzazione aveva previsto peraltro cospicui indennizzi per il passaggio ad Enel degli impianti e quindi la Edison era in quegli anni ricchissima, piena di denaro che in qualche modo doveva essere impiegato, per esempio con un'operazione di assorbimento di altri *assets*.

La Montecatini si presentava come un ottimo "boccone": impoverita ma ben organizzata, e nota anche all'estero soprattutto per i risultati delle ricerche del prof. Natta, professore di

Chimica industriale del Politecnico di Milano e Premio Nobel nel 1963, finanziato prevalentemente dalla Montecatini, e inventore del polipropilene isotattico, base essenziale per lo sviluppo della plastica.

La fusione avveniva quindi apparentemente sotto buoni auspici e la nuova società Montedison pareva avere tutte le chances per un brillante avvenire.

Il punto debole di quanto sopra stava tuttavia soprattutto nel *management*. I “commerciali” della Edison erano abituati a trattare energia elettrica pressapoco in regime di monopolio: quanto veniva fatto da Edison e Sade era quasi sacro e inviolabile, e ora quei signori di colpo si trovavano immersi in un mercato molto movimentato come quello della chimica.

Ovviamente la squadra amministrativa-commerciale ex Montecatini avrebbe dovuto ugualmente far fronte al bisogno sennonché, con operazioni di insensata alterigia, tutti gli uffici importanti venivano posti sostanzialmente agli ordini di nuovi venuti.

I migliori funzionari (dirigenti e impiegati) della Montecatini pensarono bene di andare altrove (per esempio all'ANIC, consociata del gruppo Eni), molte delle file subalterne, che avevano sempre fatto il proprio dovere, si trovarono sbalestrate, messe spesso precocemente in pensione, o a cui si impediva di lavorare serenamente, e pertanto la nuova società Montedison rimase in balia degli apprendisti

stregoni di cui sopra.

Da un punto di vista strettamente tecnico le cose andavano forse non male ma questo non impedì che nel volgere di un paio d'anni, in parte forse anche a causa della situazione economica italiana del tempo, la Montedison arrivasse sull'orlo del fallimento.

L'evoluzione successiva con l'intervento dell'Eni prima e di Raul Gardini, del complesso Ferruzzi e la creazione di nuove società come Enimont non viene qui descritta in quanto non necessaria alla formulazione di una prima considerazione.

E cioè che la fusione era stata gestita con superficialità e supponenza dai responsabili di vertice di Edison e Montecatini: il che dovrebbe indurre chi pensa ad operazioni del genere a considerare bene quanto delicata e pericolosa sia l'unione di “mondi” non simili.

I miei ricordi passano ora a considerare le vicissitudini della SAVA (Società Alluminio Veneto per Azioni), consociata italiana della multinazionale Alusuisse di Zurigo con sede a Porto Marghera, negli anni che vanno dal 1968 al 1980. La SAVA era un piccolo gioiello che produceva principalmente alluminio primario per elettrolisi dell'allumina. Completavano il quadro societario due stabilimenti lombardi di attività collaterali con società denominate Laminal e Ftalital.

Notoriamente per produrre alluminio primario occorrono grandi quantità di energia elettrica e sostan-

zualmente le fabbriche in questione fanno un “uso povero” del Kwh. Gli stabilimenti dell’alluminio in genere sono quindi sistemati dove è disponibile energia a buon mercato come succede per esempio a Usnes in Norvegia, un fiordo dove questa abbonda.

Tornando alla SAVA, negli anni ‘60 disponeva di una catena di impianti idroelettrici, ammortizzati, pertanto produttori di energia a buon mercato (500.000.000 Kwh all’anno circa). Purtroppo per alimentare gli stabilimenti di Marghera e di Fusina era necessario ricorrere anche a energia di origine termoelettrica prodotta dalla centrale di Fusina (ulteriori circa 400.000.000 Kwh).

Negli anni ‘70 coll’inusitato aumento del costo del petrolio susseguente ai disordini mediorientali del tempo la situazione diventava gradualmente difficile e pertanto gli svizzeri, che detenevano all’incirca la totalità delle azioni SAVA, pensarono di stringere un patto con l’EFIM, ente statale e carrozzone di turno, cedendo il 50% della società.

La soluzione doveva e poteva forse essere invece quella di limitare la produzione di alluminio con l’energia idroelettrica delle valli trentine Vanoi-Cismon-Travignolo. Tra l’altro, era anche possibile incrementare gli impianti della Valle del Vanoi con la creazione di nuove risorse idroelettriche sfruttabili senza particolari sconvolgimenti del territorio.

Anche qui comunque gli effetti di

scelte errate con la ricerca tramite EFIM di sussidi statali sotto forma di energia Enel super scontata non risolveva i gravi problemi SAVA, se non in modo transitorio e precario.

Per quanto mi risulti (per ragioni di lavoro mi sono allontanato dal mondo dell’alluminio) sia la SAVA che l’EFIM hanno fatto una fine poco gloriosa, anche se per dire la verità intervennero componenti economico-sindacali che fecero precipitare definitivamente la situazione.

Rimane comunque anche qui il fatto che fusioni o aggregazioni improprie, come quella innanzi descritta, raramente hanno effetto positivo.

Desidero per ultimo, per rafforzare le mie tesi, dire due parole sulla fusione ASM AEM con la nascita di A2A. Molto si è detto e scritto su questa operazione e quindi credo di non dover commentare i risultati ad oggi di tale fusione, che comunque non ha certo accontentato Brescia, tenuto anche conto dell’assurdo, precoce depauperamento del *management* ex ASM.

Anche qui comunque doveva essere osservata, a mio giudizio, una maggiore cautela nell’unire due società di impostazione molto diversa. È però doveroso dire che l’attuale crisi economica finanziaria, che sta imperversando in Europa dal 2011, ha certamente complicato l’esistenza della società, che deve anche sopportare un vistoso deficit finanziario ed i risultati dell’infelice “operazione Montenegro”².

Questi miei brevi e sintetici ricordi da dirigente di tante aziende private e pubbliche, che attraversano un lungo arco temporale a partire dalla seconda metà del secolo scorso, vogliono in buona sostanza rappresentare un invito alla prudenza e alla cautela per

chi debba e voglia trattare questioni di fusioni e aggregazioni, operazioni molto importanti ma anche complicate e delicate, soprattutto quando coinvolgono società industriali e legate al mondo dell'energia e dell'ambiente.

1. Ing. Pasquale Lino Gavi

Dal 1956 al 1968 dipendente del settore energia Montecatini spa (poi Montedison);
dal 1968 al 1980 vice-direttore società SAVA (Società Alluminio Veneto per Alusuisse Zurigo);
dal 1980 al 1996 direttore tecnico e poi direttore generale ASM Brescia;
dal 1998 al 2003 Amministratore delegato Valgas spa (gruppo ASM);
dal 2003 al 2008 vice-presidente società Giudicarie GAS, amministratore delegato società Sinergia, consigliere amministrazione società ASM reti.

2. Sembra fortunatamente che oggi la situazione stia cambiando, grazie anche al fatto che finalmente è stato abbandonato il governo duale della società, adottato al momento della fusione anche per creare posizioni che recepissero le varie richieste bilaterali.

La società è ora amministrata da un binomio (presidente ed amministratore delegato) in grado certamente di prendere decisioni importanti pur nel rispetto del consiglio e dell'assemblea.

L'ultima assemblea (giugno 2015) ha comunque ratificato la valorizzazione del ramo "ambiente" e ridimensionato la produzione termoelettrica con nuovi affidamenti che sembrano riconoscere a Brescia un ruolo più consono alla sua importanza.