

Intervista a Renzo Capra

Davide Gasparetti, Enrico Minelli

L'ing. Renzo Capra ci accoglie nella sua casa alle pendici della Maddalena. È la zona della Brescia borghese e benestante, ma la sua è una casa misurata ed essenziale. Avvertiamo un certo disagio che è dovuto alla delicatezza della situazione che ci porta ad incontrare un protagonista della storia di ASM fino all'atto finale della fusione/incorporazione in A2A. Vogliamo intervistarlo sul passato-presente-futuro di A2A. Ci ha mosso l'"ambizione" di capire e trasmettere ai nostri lettori che cosa sia veramente successo con l'operazione ASM/A2A. Vorremmo parlare di strategie e di futuro, senza alimentare polemiche, inopportune per noi non meno che per lui. All'inizio dell'incontro questo non sembra possibile: l'ing. Capra non vuole rilasciare alcuna intervista.

Capra ci ha concesso comunque un po' di tempo: il colloquio si è svolto nel suo studio ed è durato circa un'ora e mezza: interrotto da un caffè e da due brevi telefonate. Poi lo abbiamo accompagnato con la macchina

ad un ristorante del centro storico, dove ha un appuntamento di lavoro con un importante imprenditore del Nord che distribuisce gas. Prima di uscire, la moglie pediatra, gli porge premurosa il cappello e nel sistemargli il collo del cappotto, gli chiede di ritirare la posta nella cassetta. L'incontro si è svolto in un ambiente familiare e informale. Un uomo sobrio che è tornato alla vita normale e che ha accettato di non più essere un privilegiato; un uomo che ha ricoperto un incarico di potere. Capra ci ha parlato con pazienza e lentezza, ricordando avvenimenti del passato e del presente, mischiando la storia e l'attualità agli aneddoti.

Tutti argomenti legati dal filo sottile di una lettura personale, che solo un'intelligenza interessata ad approfondire ed informata della storia di questo paese (non solo di Brescia) potrà cogliere nella loro complessità e importanza. Ai quanti, e sono i più, che come noi non sono tecnici, e hanno curiosità di conoscere un uomo, che ha dato e ricevuto molto da questa

città, nonostante le amarezze personali dell'ultimo periodo, speriamo di fornire nelle pagine che seguono un aiuto.

All'inizio ci ha scrutato con un po' di diffidenza; quando ci siamo seduti al tavolo del suo studio e abbiamo acceso il registratore digitale si è insofferente e, poi, quando abbiamo parlato del motivo della nostra visita, ci ha risposto che non avrebbe mai rilasciato alcuna intervista, come mai ne ha rilasciate fino ad oggi perché – dice –, è troppo parte in causa di questa vicenda. Ci siamo fissati per qualche istante con imbarazzo. Eppure è necessario dialogare. È necessario capire insieme alle persone che hanno fatto la storia di Brescia se oggi questa città è in grado di competere con le nuove sfide della globalizzazione, se la crisi è anche morale oltre che economica. Ecco l'intervista.

Perché non vuole rilasciare un' intervista sulle vicenda ASM/A2A?

È troppo facile criticare dopo. Certo che avrei fatto cose diverse, anch'io ho certamente sbagliato alcune cose. Chi non commette sbagli? Ma quella oramai è storia passata. Sono troppo coinvolto per dare un giudizio. È fin troppo evidente che mi trovo in un conflitto di interesse a parlare di quello che sta avvenendo dopo di me. La mia storia si è interrotta. Il modo in cui sono "uscito" è stato pesante. Un ciclo si è chiuso. Per fortuna ne sono uscito in buona salute, così da poter vedere cosa altro e differente c'è nel mondo. In questo pe-

riodo sono in pace con me stesso. Lavoro come consulente per alcune realtà, mi muovo per partecipare a dibattiti e tavole rotonde.

In realtà Lei ha rilasciato nel luglio di quest'anno un'intervista alla Voce del Popolo...

Si è vero ho rilasciato un'unica intervista alla Voce del Popolo. Come credente e praticante mi sento parte della Chiesa. Conosco il Vescovo Monari da prima che venisse a Brescia e ho avuto modo di collaborare con lui in una Fondazione che fa capo alla diocesi di Piacenza. Ho rilasciato un'intervista, ma avrete visto che non c'era nulla sulla vicenda. Io sono ben lieto di dare un apporto e di dibattere con chi vuole parlare con me. Ci sono oggi aspetti della vita cui mi fa piacere riprendere perché conducevo una vita... un po' "artificiosa".

Come è stato il ritorno ad una vita normale, al termine di un ventennio al vertice di una grande azienda?

Dopo aver fatto i conti, non senza fatica, con me stesso e sciolto alcuni nodi, sento di poter dire che, a partire dalla metà di agosto, sono in pace con me stesso. Ho ritrovato il piacere di fare alcune cose che non facevo più da anni. Mi rendo conto che fa sorridere sentir dire che mi piace andare in treno, prendere la metropolitana ecc... Ma prima conducevo una vita artificiosa che è molto como-

da perché avevo una segretaria efficientissima, avevo anche l'autista che è una comodità estrema. Avevo interrotto la vita comune. A maggio, prevedendo la mia uscita, ho acquistato un computer – non l'avevo mai usato – e posso dire che vivo un ritorno alla normalità piacevolissimo. Ho molto lavoro, sono in alcuni consigli di amministrazione, anche di banche. Ma non faccio più parte di un sistema così complesso che – anche se tu forse pensi di no – ti fa fare quello che vuole o comunque ti condiziona pesantemente. Oggi il mio solo condizionamento è quello legato alla logistica: a 80 anni non si guida la macchina volentieri su lunghe distanze.

Vede noi comprendiamo bene e riteniamo che Lei faccia onore evitare la polemica. È pure nostra intenzione tenerci lontano dall'attualità più stretta. Ci permetta però di insistere: avevamo pensato di ripercorrere insieme a Lei alcuni passaggi fondamentali degli ultimi anni. A partire dalla scelta di andare in borsa – che ci pare il momento decisivo – , per avere poi una Sua lettura del presente e una prospettiva sul futuro. Non crede che i Bresciani abbiano bisogno di prefigurare un chiaro progetto per il quale lavorare e dare così senso a tale scelta?

Parliamoci con chiarezza e franchezza, per le ragioni che vi ho già detto, non ho nessuna intenzione di entrare su questi temi prima che sia passa-

to un tempo sufficientemente lungo per poter rivisitare quanto avvenuto con il giusto distacco. In questo momento penso che le mie parole potrebbero essere interpretate in modo polemico. Lo ripeto: quella parte della mia storia, ... lunga 45 anni, ... una vita... , è conclusa. Sono invece interessato ad un discorso più ampio. Il dibattito sul futuro di questa città non può prescindere da un esame del passato lontano e recente perché noi siamo figli della storia. Vi è un tema generale su cui sono disponibile a discorrere e intorno al quale mi sembra si dovrebbero coagulare in città energie vecchie e nuove, perché la città sembra afflitta da sonnolenza. Il ragionamento mi sembra debba partire da una questione che per quanto mi riguarda è fondamentale: che cosa è cambiato a Brescia in questi anni rispetto alla Brescia che io ho conosciuto quando vi sono arrivato? Avevo 35 anni!

Proviamo allora a partire dalla storia. Dalla sua vicenda umana e professionale dentro ASM: perché l'Ing. Capra arriva a Brescia e che cosa trova?

La mia storia professionale nasce all'ENI, con Enrico Mattei. Prima al petrolchimico di Ravenna, poi a Gela per 4 anni. Queste prime esperienze hanno influenzato e determinato anche il mio approccio ad ASM quando ho iniziato a lavorarvi, con il ruolo di segretario tecnico alla direzione.

Che ricordo ha di Mattei?

Pare scontato dirlo – ma è sempre utile ricordare, anche solo per un confronto con i tempi presenti –, Mattei era una persona molto carismatica ed innovativa. Era un idealista e allo stesso tempo un uomo concreto. L'idealità era finalizzata al raggiungimento di precisi obbiettivi sociali. Aveva un'idea di eccellenza tecnica, ma lo muoveva anche la volontà di contribuire a modernizzare un'area particolarmente problematica del Paese. Ricordo che quando arrivai a Gela, tutti noi dirigenti ricevevmo un opuscolo dal titolo "Rottura del circolo vizioso e depressivo". Inoltre ci organizzarono alcuni incontri di formazione per imparare ad avere un approccio diverso con la gente. Si tentò d'impostare un modello aziendale del Nord, ad esempio si realizzarono i villaggi per gli operai vicino allo stabilimento. Fin quando c'è stato Mattei c'era una situazione discreta nei rapporti con il mondo locale. Mattei arrivò a Gela con un piccolo aereo dopo essere stato nel paese di Gagliano Castel Ferrato vicino all'Etna dove era stato trovato un giacimento di metano che alimentava lo stabilimento di Gela. Arrivò a Gela da Catania. Visitò l'impianto in cui lavoravo: la centrale termoelettrica dello stabilimento. Il giorno dopo, era un sabato, durante il viaggio di ritorno da Catania a Milano, come tutti sappiamo, il suo aereo esplose. Uscito di scena lui le cose sono cambiate per tutti nel gruppo. Forse il sogno di Mattei di redimere

la Sicilia non avrebbe in ogni caso retto. La differenza tra Nord e Sud era infatti notevole e l'assenza di un capo carismatico si evidenziò nel gruppo. Ma è difficile, a distanza di tanto tempo, riuscire a dare un'idea di come fossero allora i rapporti tra le persone sul posto di lavoro. Sono stato a Gela 4 anni e sono venuto via nel settembre del '64 per venire a Brescia.

Cosa ha portato Lei a Brescia dopo l'esperienza a fianco di Mattei e come era l'azienda che ha trovato?

Come dicevo poco fa, l'esperienza all'ENI ha certamente influenzato e di molto il mio approccio ad ASM. Penso di aver portato attenzione all'organizzazione, nuove procedure, ricerca e studi, le conoscenze necessarie per fare il teleriscaldamento... Certamente mi hanno lasciato lavorare in autonomia e applicare nuove soluzioni. Il direttore generale era allora Gianfranco Rossi: il presidente era Dordoni e poi c'era Giovanni Fasser, che aveva un incarico di grande responsabilità perché aveva in mano gli acquisti e gli appalti. ASM era una società molto piccola. Io sono tornato perché ero stanco di stare in Sicilia. In un primo momento avevo pensato di entrare all'Enel. Trovai una società familiare e artigianale, corretta e coesa nello spirito di fondo che si può sintetizzare nella parola "aziendalismo". Pur con qualche differenza tra i vari settori, i dirigenti e la società coltivavano l'idea di sentirsi parte di un gruppo che

crede nelle capacità del gruppo e nel suo futuro. Questo significava per me ritrovare lo spirito di Mattei. Ricordo che la mia assunzione fu vista anche da Boni.

Il Sindaco Boni esercitava un paternalismo illuminato; però all'insegna della massima libertà e responsabilizzazione dei dirigenti e lo diceva anche in consiglio comunale: "l'azienda ha la sua autonomia..., ma voi portatemi i diagrammi che li guardo...". Così ho deciso di rimanere, perché capivo che a chi aveva idee sarebbe stato dato spazio per realizzarle.

Oggi la tendenza è piuttosto quella di affidare la gestione, anche di servizi pubblici, a operatori privati. Siamo di fronte all'uscita dei Comuni e, forse, alla fine della storia delle municipalizzate che abbiamo conosciuto fino ad oggi?

Oggi il clima è certamente diverso. A livello nazionale e a livello locale. I servizi pubblici devono adeguarsi ai tempi. Recentemente ho partecipato ad un incontro sul tema della riforma dei servizi pubblici locali. L'art. 15 del decreto legge n. 135 del 25 settembre 2009, stabilisce che i Comuni non possano più essere in maggioranza nell'azionariato delle ex-municipalizzate quotate in borsa e devono cedere almeno il 40% ai privati nelle restanti ex-municipalizzate. L'art. 15 è quindi l'ulteriore passo di un cammino che potrebbe sancire l'uscita dei Comuni dalla gestione dei servizi pubblici locali: il Comune riduce il suo peso nell'aziona-

riato e dovrà rinunciare ad influenzare la gestione. Il progressivo spostamento dal pubblico al privato può anche essere parziale per l'azionariato, ma è bene sia totale per quanto concerne l'aspetto gestorio. I Comuni possono continuare a essere azionisti, ma la gestione deve passare ai privati. Il Ministro per i rapporti con le Regioni, on. Fitto, ha presentato la riforma come un tassello importante per "bonificare" le amministrazioni pubbliche dalle commistioni con interessi poco trasparenti. È chiaro però che la riduzione del peso dei Comuni nell'azionariato delle ex-municipalizzate può comportare l'entrata di soci meno interessati al mantenimento di un forte legame con il territorio. Chi andrà a svolgere il ruolo prima ricoperto dalle aziende di servizi pubblici locali nel supporto alla comunità locale?

Questo può prefigurare e forse già se ne intravedono i segnali di una separazione tra Comuni e municipalizzate. Potrebbe indicarci le questioni che dovranno essere affrontate dai comuni che devono scegliere se ridurre le proprie partecipazioni azionarie e quali effetti produrranno queste scelte?

La riduzione della quota di partecipazione non necessariamente significherà una riduzione dei dividendi percepiti dai comuni-azionisti. Il miglioramento della gestione connesso all'ingresso dei privati dovrebbe comportare un aumento del monte dividendi tale da compensare la ri-

duzione delle quote in mano ai comuni.

Il conflitto nelle imprese quotate con i comuni potrebbe nascere perché nell'interesse dell'azienda, il comune dovrebbe scendere al 30% a seguito di un aumento di capitale che lasci la liquidità della vendita delle azioni nelle casse dell'azienda (come avvenne con la quotazione in Borsa di ASM Brescia).

Ma una volta scesi al 30%, i comuni potrebbero rappresentare un ostacolo alla crescita dell'azienda. Gli aumenti di capitale necessari allo sviluppo dell'azienda non dovrebbero essere ostacolati dai comuni-azionisti che non vogliono essere ulteriormente diluiti.

La minore quota di partecipazione potrebbe invece portare i Comuni a fare crescenti pressioni per aumentare il monte dividendi delle aziende, portando a un progressivo impoverimento delle risorse finanziarie destinabili agli investimenti e allo sviluppo.

I Comuni sembrano essere schiacciati in una morsa: da una parte non possono più entrare nella gestione (e questo forse è un bene per molte realtà, ma a Brescia non se ne sentiva il bisogno) dall'altra rischiano di vedere progressivamente ridotti i propri dividendi per mantenere l'azienda competitiva a livello globale.

Siamo di fronte ad un tentativo di ridefinire il rapporto pubblico-privato, ma non è chiaro come conciliare tutti gli obiettivi che una volta erano

perseguiti da una municipalizzata come ASM. La riforma vorrebbe dare servizi migliori ai cittadini o limitare il potere dei comuni? Consentire ai Comuni di "fare cassa" e migliorare l'efficienza economico-gestionale? Si tratta di obiettivi in parte in contrasto tra loro e dalla legge non emerge un indirizzo chiaro. Una volta anch'io pensavo che Brescia con ASM non avrebbe avuto bisogno di una legge di questo tipo. Oggi sono convinto che il settore ha bisogno di una legge perché alcune attività come il gas e l'elettricità sono oramai nel libero mercato e non vi sono più situazioni di monopolio.

La legge attuale potrebbe minare uno dei principi fondamentali sulle quali si basavano le municipalizzate come ASM, ovvero l'aspetto mutualistico locale..., orientato e guidato dai comuni tra i cittadini di un territorio...

I comuni potrebbero però elaborare strategie alternative anche per evitare una ulteriore riduzione delle partecipazioni: ad esempio, potrebbero chiedere alla ex-municipalizzata di scorporare le attività nei settori dei rifiuti e del ciclo idrico integrato in una nuova società (non quotata). Ma bisogna tenere presente che si tratta di servizi con margini molto inferiori rispetto a quelli delle produzione e distribuzione di energia. Verrebbe comunque meno l'aspetto mutualistico (i settori a più alti margini finanziano quelli meno redditizi) che ha caratterizzato la gestione delle

municipalizzate e delle ex-municipalizzate a controllo pubblico.

Quest'ultimo punto da Lei toccato ci sembra molto attuale e fondamentale per Brescia che aveva raggiunto un'eccellenza nella gestione del ciclo idrico e dei rifiuti, con scelte innovative sotto il profilo tecnologico, ma sempre inquadrate in un'economia aziendale che faceva sistema e permetteva di mantenere investimenti in settori considerati meno remunerativi ma di alto valore sociale: la ricerca del famoso bene comune che è stato costantemente praticato dalle amministrazioni con le quali Lei ha collaborato. Come si potrebbe eventualmente realizzare lo scorporo di queste attività e con quali soci potranno essere eventualmente interessati?

Come accennato prima, si potrebbe ipotizzare che dallo scorporo risultino due società: una quotata e attiva in settori non soggetti alla normativa in discussione (principalmente elettricità, gas e teleriscaldamento); l'altra non quotata attiva nei settori dell'acqua e dei rifiuti con un capitale per larga parte già in mano ad azionisti privati – almeno il 40% – (che potrebbero essere anche gli stessi della società quotata).

Per queste società non quotate nate dallo scorporo si porrebbe anche il problema di individuare un socio privato al quale affidare compiti operativi specifici per rispettare la normativa. Spetterà al regolamento attua-

tivo chiarire se una simile strategia può essere perseguita e con quali eventuali limitazioni, in ogni caso diminuirà l'influenza nella gestione da parte dei comuni.

Insomma, Ing. Capra, è stata fatta una Legge – tra l'altro approvata con voto di fiducia – ma il quadro di riferimento attuativo è ancora molto confuso. Ci sembra che anche Lei abbia molti dubbi e stia cercando di individuare, almeno sotto il profilo tecnico, una strada praticabile e chiara. Dobbiamo aspettare un regolamento attuativo come se fossero “le tavole della Legge”, ma quali sono i nodi da sciogliere?

La situazione è senza dubbio complessa, come vedete sono anch'io attraversato da tanti dubbi e sto cercando di trovare risposte ponendomi alcune domande e partecipando a tavoli di confronto dove ognuno dice e dirà la sua, io porterò alcuni interrogativi. Ma è certo che il ruolo del regolamento attuativo sarà fondamentale anche per affrontare temi che il testo della riforma non affronta. Speriamo che chiarisca almeno alcuni temi che provo ora a delineare.

Qual è la situazione dei servizi non soggetti a concessione, ma realizzati da società a prevalente partecipazione pubblica, come il teleriscaldamento, l'illuminazione pubblica, le lampade votive e i semafori, non esplicitati nella legge?

Quali investitori si vogliono incentivare a entrare nel capitale delle *local*

utilities? Si vogliono favorire investitori privati industriali o fondazioni bancarie? Quale tipo di coinvolgimento nella gestione ci si aspetta da loro?

La riduzione del peso dei Comuni nell'azionariato delle ex-municipalizzate comporterà la riduzione del legame con le realtà territoriali; chi andrà a svolgere il ruolo prima ricoperto dalle aziende dei servizi pubblici locali nel supporto alla comunità locale? Le fondazioni bancarie possono qui svolgere il loro ruolo istitutivo.

Quali sono gli operatori privati di maggiori dimensioni che possono credibilmente candidarsi al ruolo di socio privato con specifici compiti di gestione? Quali realtà industriali private abbiamo visto finora operare con successo nella realtà italiana dei servizi idrici integrati e del ciclo dei rifiuti? Riusciranno a sostituire le maggiori ex-municipalizzate nel loro disegno di aggregazione delle realtà di minori dimensioni?

In chiusura, Ing. Capra, che fine ha fatto la politica nel percorso fin qui delineato, che a questo punto si è fatto estremamente tecnico e per usare un eufemismo, così complicato?

Ripensando alla mia storia e alle ragioni per cui io ero venuto a Brescia

penso di poter dire con tutta tranquillità che è naturale che la politica si occupi dei servizi pubblici. Una volta c'erano persone che interpretavano la politica come Bruno Boni e Cesare Trebeschi. Oggi sembra diminuita la funzione di guida attenta al bene comune da affiancare con autorevolezza ai tecnici. Al momento della fusione molti argomenti, tra i quali anche il quadro del piano energetico nazionale, spingevano per la nascita di un grande operatore lombardo, in grado di competere sul piano nazionale ed internazionale. Certo non ci sfuggivano anche gli aspetti "localistici" dell'attività di ASM. Forse sarebbe stato preferibile creare due società distinte, ma, nella contrattazione con AEM, questo alla fine non è stato possibile. Un aspetto che mi è chiaro oggi è che c'è stato uno sfasamento temporale. Mi chiedo se un'operazione di cambiamento di tale importanza per ASM non avrebbe dovuto essere gestita a cavallo di un appuntamento elettorale!? Idealmente la strategia energetica, a livello nazionale e anche a livello locale, non dovrebbe dipendere dalle alterne vicende della politica.

Oggi però è più importante guardare al futuro e cercare i modi per preservare il patrimonio di competenze accumulato.