

**L'esperto.** Andrea Gilardoni (Università Bocconi di Milano)

# Il vero nodo è la governance

«Sono come due separati in casa. Vivono insieme ma mantengono due anime distinte e solo con il tempo riescono a trovare l'intesa». Andrea Gilardoni, docente di economia e gestione delle imprese all'Università Bocconi di Milano e autore di studi e ricerche sul comparto delle utilities, spiega così il rapporto che si crea tra le ex municipalizzate

dopo la fusione. Un processo che «consente la realizzazione di economie di scala, utili sia nell'ottica di difesa dalle utilities più grandi che di attac-

co in vista di ulteriori processi di consolidamento». Eppure non tutto fila sempre liscio. Il problema nasce dall'attuazione di modelli di governance spesso farraginosi, dove le funzioni aziendali sono ripartite

tra le diverse sedi rispettando più gli equilibri geopolitici interni che non l'efficienza organizzativa. «All'interno delle nuove maxiutilities manca quasi sempre un potere prevalente, qualcuno che possa imporre le proprie linee strategiche sull'altro perché le fusioni sono paritarie. Anzi, nelle

nuove società, spesso la voce grossa la fanno i sindacati, tan-

to che le società si presentano all'atto della fusione già sovraccariche di dipendenti e dopo nessuno rimane a casa».

Tutto il contrario di quanto accade nelle fusioni bancarie, dove anzi «ci sono morti e feriti perché c'è un potere forte che amministra e decide», dice Gilardoni. Anche nelle utilities, tuttavia, molte funzioni possono essere facilmente razionalizzate. «È il caso di divisioni come la logistica, gli acquisti, il marketing,

la comunicazione o la formazione stessa».

Che cosa si può fare per correggere il tiro? Basterebbe definire con chiarezza il vertice decisionale e supportarlo con un disegno organizzativo chiaro. «Sarebbe sufficiente analizzare ogni divisione aziendale cercando di capire i punti di forza e debolezza dei diversi management - conclude Gilardoni -, eleggendo chi è più bravo a far cosa. Spesso ci si arriva con il tempo a questa ripartizione, ma fino ad allora le due anime rimangono distinte e si vive come due separati in casa».

**L. D.**

