

# *1. Le trasformazioni organizzative*

di *Andrea Bernardi*

## **1. Introduzione**

Questo capitolo analizza per il periodo 1987-2007 i cambiamenti avvenuti nel settore elettrico italiano e le conseguenze che questi hanno avuto per le imprese. La storia dell'industria elettrica italiana è in grande misura, ancora oggi, la storia dell'Enel. L'industria elettrica nazionale è stata dalle sue origini plurale per quantità e diversità degli operatori esistenti, tuttavia, solo la liberalizzazione della produzione e del mercato ha restituito dignità di settore industriale a un gruppo numeroso di soggetti pubblici e privati che per molti anni hanno operato nei rispettivi territori all'ombra del monopolio di Enel. Narrare l'evoluzione delle relazioni industriali, la trasformazione del mercato e delle aziende elettriche, significa narrare la progressiva costruzione dell'identità, delle regole e della competizione industriale del settore elettrico. Costruzione dell'identità di settore che procedette anche attraverso la formulazione di contratti collettivi nazionali non più pressoché identici a quelli Enel, e anzi coniugati sempre più spesso alle diverse realtà aziendali con elaborazioni di secondo livello.

Il mercato elettrico italiano è stato rivoluzionato da interventi legislativi europei e nazionali che hanno modificato profondamente il settore industriale, la struttura della concorrenza, l'organizzazione e la strategia delle imprese. L'Enel nasce nel 1962, riducendo ma non eliminando la pluralità degli operatori del settore. Da allora fino all'inizio degli anni Novanta il contesto istituzionale resta piuttosto stabile, salvo alcuni elementi di discontinuità quali quelli connessi al settore nucleare o alla trasformazione del comparto delle partecipazioni statali. Le tappe della rivoluzione del settore sono:

- il 1990, con la liberalizzazione della produzione;
- il 1992, con l'avvio del processo di privatizzazione;
- il 1996, con la Direttiva 96/92/CE dell'Unione Europea;

- il 1999, con l'emanazione del Decreto Bersani a recepimento della Direttiva Europea;
- il 2003, con l'imposizione al 50% del tetto massimo della produzione e dell'importazione di energia elettrica per l'ex monopolista;
- il 1° luglio 2007, con la piena liberalizzazione per tutti i clienti dei servizi elettrici.

Questa ricerca copre quindi un processo ventennale di trasformazione e si apre con la descrizione del settore elettrico (chi produce, chi distribuisce e chi trasmette energia elettrica), per poi passare agli eventi vissuti da Enel, che è stato a lungo il soggetto più importante dell'industria elettrica italiana. Il settore può essere rappresentato come una filiera: generazione-trasporto-vendita. La liberalizzazione del mercato elettrico ha comportato importanti cambiamenti lungo tutta la catena, ma gli aspetti più visibili per il consumatore sono quelli connessi all'anello finale.

Negli ultimi dieci anni il panorama dei produttori è mutato profondamente; se Enel nel 1998 produceva circa il 70% dell'energia elettrica complessivamente generata, nel 2005 la quota si attestava intorno al 40%. Numerosi sono i nuovi produttori che, in parte rilevando gli impianti ceduti dall'Enel, in parte costruendone e progettandone di nuovi, stanno accompagnando la costante crescita dei consumi di energia elettrica. Le responsabilità di Enel relative ad alcuni anelli della filiera sono venute meno allorché il regolatore ne ha affidato la gestione a soggetti terzi come verrà illustrato in seguito.

Narrare le trasformazioni della struttura organizzativa e l'alternarsi degli amministratori e delle loro scelte strategiche (divisionalizzazione, societizzazione, diversificazione, riconcentrazione sul business principale) non sarebbe possibile senza prendere in considerazione il contesto esterno (politico, istituzionale, industriale). A sua volta, lo studio delle relazioni industriali che hanno accompagnato questi vent'anni di gestione dell'Enel e degli altri operatori del settore non può prescindere dall'analisi delle caratteristiche aziendali e organizzative delle imprese. Caratteristiche uniche per le peculiarità dell'industria ma soprattutto per la vorticosa trasformazione istituzionale che questo settore ha vissuto negli ultimi anni<sup>1</sup>.

In questo capitolo vedremo innanzitutto l'evoluzione della strategia e

<sup>1</sup> Non è facile immaginare sia in Italia che in Europa un altro settore così velocemente trasformato. Neanche la deregulation nei servizi aerei o telefonici sembra di eguale tenore. Le trasformazioni del settore bancario italiano, per esempio, hanno movimentato capitali certamente superiori a quelli delle imprese elettriche ma non hanno così tanto modificato le caratteristiche dell'offerta e della domanda, l'organizzazione interna, le strategie e i rapporti con le istituzioni e le Authority.

della struttura di Enel insieme alle tappe di trasformazione del mercato. I cambiamenti istituzionali e ambientali hanno fortemente influenzato il comportamento di tutte le imprese del settore che, originariamente popolato da numerosi operatori, con la nazionalizzazione ha attraversato una fase di compressione della pluralità, per poi tornare a un panorama istituzionalmente più complesso e molto più competitivo, con molte aziende pronte a offrire energia elettrica ai clienti e con numerosi soggetti impegnati per la regolazione e per il funzionamento del mercato e delle infrastrutture nazionali.

Le conseguenze del nuovo assetto regolativo e concorrenziale, e del parziale cambiamento delle proprie finalità istituzionali, che hanno caratterizzato il periodo 1987-2007, si possono periodizzare in tre fasi della vita aziendale<sup>2</sup> Enel, di cui si ricostruisce qui per sommi capi la trasformazione organizzativa e strategica, e l'andamento di alcuni indicatori dimensionali. Per identificare le fasi si è seguito l'alternarsi degli ultimi 3 presidenti (Viezzoli, Testa, Gnudi) e degli ultimi amministratori (Limbruno, Tatò, Scaroni-Conti). I principali eventi strategici che le caratterizzano<sup>3</sup> sembrano poter essere la divisionalizzazione, diversificazione, internazionalizzazione e rifocalizzazione. In questa ricerca le periodizzazioni utilizzate dagli autori non coincidono perfettamente. Incasellare gli eventi in fasi è un esercizio non facile; utilizzare le stesse fasi per dimensioni e aspetti differenti non è risultato possibile e utile. Le decisioni strategiche e di riorganizzazione, sebbene influenzate da fattori istituzionali e di mercato, vengono elaborate e prese dai vertici aziendali che tendono ad attuarle e valutarle in un orizzonte di medio periodo; per questo motivo abbiamo scelto questo criterio di periodizzazione.

Nell'ultima parte di questo capitolo si descrivono le origini e gli ultimi decenni di vita aziendale di altre imprese elettriche. La longevità e il successo di formule d'impresa molto differenti tra loro per storia, forma giuridica e dimensione confermano come sia possibile produrre e vendere energia elettrica in modi diversi, sebbene le contingenze<sup>4</sup> del settore industriale rendano simili le strutture e le strategie perseguite dai diversi operatori.

Nel settore elettrico oggi sono presenti numerosi operatori di dimensio-

<sup>2</sup> Greiner (1972), Scott (1971), Child (1981).

<sup>3</sup> Anche per i primi decenni di vita di Enel erano state distinte tre fasi: 1962-1968, funzionamento dell'azienda sostanzialmente con le strutture e le funzioni preesistenti salvo accorpamenti e razionalizzazioni; 1969-1979, decisa riorganizzazione sebbene frenata da resistenze interne; 1980-1987, enfasi sul riequilibrio finanziario dell'Ente (Accornero e Treu, 1989).

<sup>4</sup> Chandler (1993), Pugh (1969), Scott (1998), Woodward (1975).

ni differenti che operano in contesti locali, regionali o a livello nazionale. Sarà perciò interessante analizzare alcune aziende per storia e dimensione diverse tra loro: Acea, Agsm, Aem, Asm, Edison, Hera e Secab. Alcune sono ex aziende municipalizzate, altre sono sempre state private, una si queste è una piccolissima impresa cooperativa elettrica. La diversità di complessità organizzativa è notevole. Anche le strategie e gli obiettivi sono di gran lunga divergenti. Nonostante le divergenze, le aziende sono caratterizzate da un elemento comune: non operano soltanto nel settore dell'energia elettrica ma offrono servizi anche nel campo del gas e dell'acqua. Dal punto di vista europeo, uno dei maggiori concorrenti di Enel è Edf, la maggiore azienda produttrice e distributrice di energia elettrica in Francia.

Le interviste a testimoni privilegiati e l'analisi dei documenti e della letteratura confermano che le trasformazioni istituzionali sono state la principale leva di trasformazione delle imprese, e non soltanto del settore. L'organizzazione aziendale e la funzione del personale hanno accompagnato queste notevoli trasformazioni nel quadro di un sistema di relazioni industriali spinto al cambiamento dalle trasformazioni del settore, e, contemporaneamente, fattore di cambiamento<sup>5</sup>.

## 2. Il settore elettrico

Come abbiamo detto, il settore elettrico si può scomporre secondo la sua filiera. La generazione è la produzione di energia elettrica. Il trasporto è il trasferimento dell'energia dai punti della rete in cui viene immessa ai punti della rete in cui viene prelevata, e a sua volta si divide in 3 fasi: la trasmissione, ovvero il trasferimento dell'energia dagli impianti di produzione alle reti di distribuzione; la distribuzione, ovvero il trasferimento dalla rete di trasmissione all'utenza finale; il dispacciamento, ovvero la gestione coordinata dei flussi sulla rete. La vendita, infine, è la gestione dei rapporti commerciali con i clienti<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Sul tema del rapporto tra organizzazione aziendale, relazioni di lavoro, contrattazione e gestione del personale si veda: Boldizzoni, Nacamulli e Turati (1996); Rothman, Briscoe e Nacamulli (1993); Nacamulli, Costa e Manzolini (1986); Nacamulli (1982).

<sup>6</sup> L'energia è la potenza complessivamente erogata in un dato intervallo di tempo. L'unità di misura della potenza e, conseguentemente, della capacità di generazione, è il watt, mentre l'unità di misura dell'energia elettrica è il watt per ora (wattora). In un sistema elettrico, in ogni istante, deve verificarsi la seguente equazione: immissioni totali di energia = prelievi totali di energia. Nel caso in cui questo equilibrio istantaneo non venga rispettato, l'intero sistema entra in crisi: se i prelievi superano le immissioni o viceversa, si concretizza l'eventualità di un blackout, in cui nessun utente è più in grado di ricevere l'energia richie-

## *La produzione*

Nel anno precedente all'entrata in vigore del Decreto Bersani<sup>7</sup> che ha liberalizzato il mercato dell'elettricità, Enel aveva prodotto complessivamente 189,7 miliardi di chilowattora, su un totale nazionale di 259,8 miliardi di chilowattora. Il 73% della produzione elettrica italiana era dunque in capo all'ex ente statale, diventato una S.p.A. nel 1992 e quotato in Borsa dal 1999. La parte rimanente veniva prodotta soprattutto dai cosiddetti autoproduttori (per il 22,2%), imprese industriali che utilizzavano per la propria attività la gran parte dell'energia generata, e dalle aziende municipalizzate (per 3,8%).

I dati del 2005 mostrano un assetto produttivo radicalmente cambiato: l'Enel ha prodotto 112 miliardi di chilowattora su un totale di 302,4, con una quota inferiore al 40%<sup>8</sup> del totale a fronte di un tetto massimo (inclusa l'energia importata) del 50% stabilito dal Decreto Bersani; gli autoproduttori hanno coperto fino al 6,6%; il resto, pari a oltre il 54%, è stato prodotto soprattutto da nuovi soggetti, imprese nate con la vendita da parte dell'Enel di una cospicua quota degli impianti di produzione di cui disponeva, oppure, che hanno costruito nuovi impianti di generazione, e imprese già attive da tempo nel settore, che si sono trasformate da autoproduttori a produttori veri e propri. Si tratta di nuovi operatori che hanno investito capitali privati nel settore dell'energia elettrica: complessivamente sono circa 200 imprese, dalle più grandi (che dispongono di un sistema di generazione di importanti dimensioni) alle più piccole (che, talvolta, gestiscono anche soltanto un'unica piccola centrale idroelettrica). Tra le più importanti vi sono Edison, Edipower, Endesa Italia, EniPower, Tirreno Power (partecipata da Acea<sup>9</sup>) e poi Erg, Sarlux, Cva, Centro Energia, Burgo, Api Energia, Elettra Gll, Iypc, oltre alle maggiori aziende municipalizzate, come quelle di Milano, Roma, Brescia, Torino e Verona, con quote sulla produzione totale comprese tra lo 0,3 e il 2%. Per la maggior parte si tratta di imprese associate ad Assoelettrica<sup>10</sup> che oggi conta oltre 150 associati.

sta. Il 28 settembre 2003 si verificò un blackout generalizzato in Italia, forse attribuibile alla rete di importazione dell'energia elettrica.

<sup>7</sup> D.lgs. 16 marzo 1999 n. 79.

<sup>8</sup> Nel 2007 Enel scende al 31,7%.

<sup>9</sup> Come si vedrà in seguito, tecnicamente gli impianti produttivi di Acea sono stati ceduti a una nuova società; la joint venture AceaElectrabel. La complessità del settore elettrico ci costringe, talvolta, a semplificare la descrizione della realtà industriale e societaria ai fini del nostro studio.

<sup>10</sup> Assoelettrica è l'Associazione Nazionale delle Imprese Elettriche che riunisce produttori, acquirenti grossisti e autoproduttori che operano nel libero mercato assicurando circa il 90% dell'energia elettrica generata sul territorio nazionale.

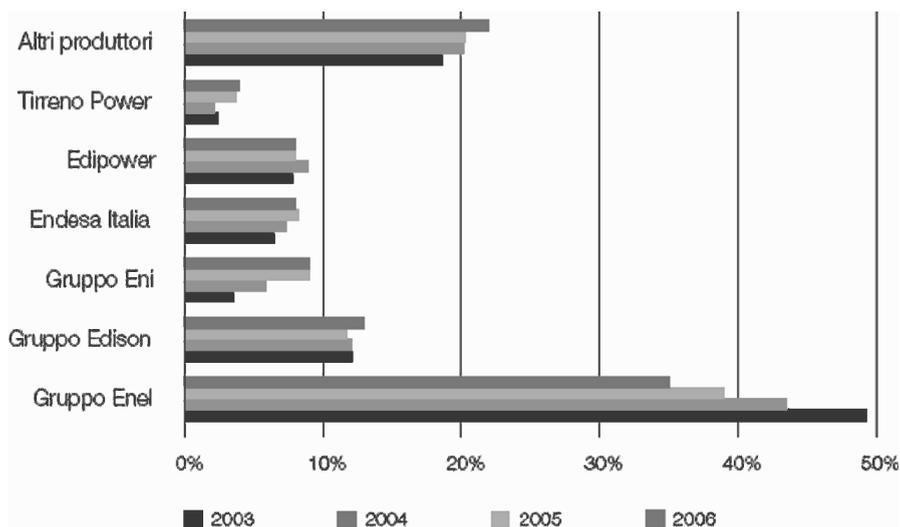
Oggi il settore elettrico è assai più complesso e plurale<sup>11</sup> di quello del passato perché tutti i soggetti hanno a disposizione maggiore libertà di azione commerciale e industriale, tuttavia ancora si registra una significativa concentrazione attribuibile alle rilevanti dimensioni che assumono gli investimenti necessari per proporsi sul mercato dell'elettricità: sette aziende (Enel inclusa) producono oltre il 77% dell'energia elettrica, mentre tutte le altre (quasi 200), compresi gli autoproduttori, ne producono il 23%.

Tab. 1 – Assoelettrica

	2006	2005	Variazione	%
Potenza idrica lorda	21.430	21.343	87	0,4
Potenza termica lorda	68.800	64.645	4.155	6,4
Potenza geotermica lorda	711	711	0	—
Potenza eolica e fotovoltaica lorda	1.870	1.646	224	13,6
<b>Totale potenza lorda</b>	<b>92.811</b>	<b>88.345</b>	<b>4.466</b>	<b>5,1</b>
Potenza idrica netta	21.070	20.993	77	0,4
Potenza termica netta	66.200	62.164	4.036	6,5
Potenza geotermica netta	671	671	0	—
Potenza eolica e fotovoltaica netta	1.865	1.642	223	13,6
<b>Totale potenza netta</b>	<b>89.806</b>	<b>85.470</b>	<b>4.336</b>	<b>5,1</b>

Fonte: su dati Terna S.p.A.

Fig. 1 – Stima Assoelettrica



Fonte: su dati provvisori dell'Autorità per l'energia elettrica e il gas

<sup>11</sup> Come vedremo, alla molteplicità degli operatori industriali corrisponderà una maggiore complessità dei soggetti coinvolti nella contrattazione collettiva.

Nella tab. 1 (*supra*) è descritta la struttura della produzione per fonte. La fig. 1 (*supra*) mostra la produzione dei primi 6 produttori nel trend relativo agli ultimi 4 anni. Tra il 2002 e il 2011 l'Italia ha costruito o avviato la costruzione di centrali elettriche per 20.000 megawatt; il doppio della Spagna, tre volte la Germania, sei volte il Regno Unito.

### *Le importazioni*

Nel 2005 sono stati reperiti all'estero circa 50 miliardi di kWh di energia elettrica grazie alla rete di interconnessione<sup>12</sup> continentale che rende tutti i singoli sistemi di trasmissione nazionali collegati, sia pure con consistenti limitazioni. L'Italia è un importatore netto di energia elettrica; il maggiore importatore d'Europa. Le statistiche storiche mostrano, infatti, come il nostro Paese abbia iniziato a essere un importatore netto fin dalla fine degli anni Cinquanta. Allora si trattava di piccole entità, mai superiori a qualche centinaio di milioni di kWh. Negli anni successivi, grazie al fatto che l'incremento della domanda di elettricità veniva generalmente soddisfatto da un'accresciuta produzione interna, le importazioni non hanno subito incrementi di particolare rilevanza, oscillando in funzione della necessità di sopperire a periodiche ed episodiche insufficienze della capacità di produzione nazionale. La quantità di energia elettrica importata in quei decenni ha così oscillato tra i soli 200 milioni di kWh del 1972 agli 11 miliardi del 1983. Nel 1984, a fronte di un brusco incremento della domanda di energia elettrica (+5%) e a una sostanziale stabilità della produzione nazionale lorda, si è assistito al primo grande picco di importazioni, con quasi 21 miliardi di kWh. Da quel momento la tendenza è rimasta immutata fino al 2007.

A incentivare il ricorso alle importazioni sono stati, per almeno un decennio, anche i prezzi che i produttori francesi e svizzeri potevano praticare; bassi grazie alla fonte nucleare. Ma con l'andare del tempo, a un fattore di convenienza economica si è sommata anche una sempre più stringente necessità di approvvigionamento. Da circa 20 anni, infatti, la crescita della capacità produttiva nazionale non ha mai seguito quella della domanda; la forbice tra produzione e consumi si è andata così costantemente allargando. Nel 2005, le importazioni hanno coperto il 15,3% del fabbisogno nazionale, tab. 2.

*Tab. 2 – Nostre elaborazioni su dati Terna*

<i>Anno</i>	<i>1963</i>	<i>1973</i>	<i>1983</i>	<i>1993</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>
Import: % sulla domanda	1,8	0,6	6,0	17,7	16,1	14,3	15,3	13,8	15,3

<sup>12</sup> Terna sta attualmente realizzando una connessione sottomarina tra Tunisia e Sicilia e una tra Sardegna e penisola italiana.

Lo sviluppo delle importazioni è stato favorito non soltanto dalla crescente insufficienza della produzione nazionale. I ritardi accumulati nella realizzazione di nuovi impianti di generazione o nella ristrutturazione dei vecchi (causati essenzialmente dalle opposizioni locali e dalla complessità dei procedimenti di autorizzazione) hanno infatti reso talvolta antieconomico l'esercizio degli impianti più vecchi, la cui capacità produttiva è stata in parte sostituita con le importazioni, limitate soltanto dalla potenza disponibile sulle linee di interconnessione. D'altra parte, Francia e Svizzera dispongono di una notevole sovracapacità di produzione, che consente loro di praticare prezzi tutto sommato contenuti anche grazie alla fonte elettronucleare.

### *La trasmissione*

Dalle centrali di produzione agli utenti finali, l'energia elettrica scorre attraverso un complesso sistema di trasmissione e di distribuzione. Al primo è attribuito essenzialmente il compito di trasferire l'elettricità dai luoghi in cui viene generata alle diverse aree del Paese. La rete di distribuzione assolve invece il compito di rendere effettivamente disponibile all'utenza finale l'energia elettrica. Si tratta, insomma, di due differenti sistemi a rete che svolgono funzioni complementari ma distinte a livello sia tecnico sia giuridico.

La rete di trasmissione opera ad alta e altissima tensione (generalmente compresa tra 120.000 e 380.000 Volt) e permette di trasportare grandi quantità di energia. Le reti di distribuzione operano a bassa, media e alta tensione e sono preposte alla fornitura finale dell'energia. La distribuzione è oggi affidata a un gran numero di diversi operatori, tanto privati quanto a capitale pubblico. La gestione della trasmissione dell'energia elettrica, che in passato faceva capo all'Enel e che poi è stata attribuita con il Decreto Bersani al Gestore della Rete di Trasmissione Nazionale (Grtn), è oggi passata a Terna Rete Elettrica Nazionale S.p.A. La rete era inizialmente gestita da Enel che ne era anche la proprietaria; il legislatore impose la divisionalizzazione e la societizzazione (nel 1999 nasce Terna S.p.A. all'interno del gruppo Enel) per separare proprietà e gestione della rete che diviene così una infrastruttura pubblica di un mercato aperto. La gestione venne affidata al Grtn; poi il Grtn e Terna verranno unificati in Terna rete elettrica nazionale S.p.A. Tra il 1999 e il 2005 Enel ha ceduto la gestione, la proprietà e l'esercizio della rete di trasmissione: oggi un'unica società privata (una S.p.A. il cui azionista di maggioranza è la Cassa depositi e prestiti – circa 30% – e il cui statuto prevede poteri speciali – golden share – in capo al Ministero dell'Economia e delle Finanze)<sup>13</sup> presidia questo elemento fon-

<sup>13</sup> Ecco le tappe di questa evoluzione: Il 31 maggio 1999 è costituita dentro il gruppo Enel la

damentale del sistema elettrico. Gli elementi costitutivi della rete di trasmissione sono: i trasformatori di AAT (altissima tensione) che prelevano l'energia dalle centrali elettriche nazionali (o dai punti di confine per l'energia importata); le linee di AAT e di AT (alta tensione) che trasportano l'energia; e, infine, le stazioni di trasformazione che cedono l'energia alle società di distribuzione. Il Gruppo Terna ha acquisito nel novembre 2006 l'intero capitale di Edison Rete e di Aem Trasmissione; nel giugno 2007 ha acquisito Aem Trasporto Energia Torino. Per effetto di queste acquisizioni Terna è proprietaria di oltre il 98% della Rete di Trasmissione Nazionale. Tra i compiti affidati a Terna c'è anche quello di garantire la continuità e la qualità del servizio in condizioni di sicurezza<sup>14</sup>.

### *La distribuzione*

Il sistema della distribuzione dell'energia elettrica è profondamente mutato negli ultimi anni insieme al resto del settore. Le imprese distributrici di energia elettrica oggi sono oltre 120 e operano in generale su scala locale e comunale. Il sistema distributivo viene giudicato relativamente bene integrato nel territorio ed è in grado di rispondere positivamente alla domanda di energia elettrica proveniente dalle utenze finali<sup>15</sup>.

società Terna: separazione proprietà e gestione della rete di trasmissione nazionale. La missione diviene l'esercizio e la manutenzione degli impianti del gruppo Enel facenti parte della rete nazionale di trasmissione e lo sviluppo della rete secondo le direttive del Grtn, gestore della rete di trasmissione nazionale. Nel marzo 2000 Terna inizia a vendere servizi a clienti industriali e ad altre società elettriche operanti sull'alta tensione. Il 27 ottobre 2003 viene emanata la legge n 290 che impone l'unificazione della proprietà e della gestione della rete di trasmissione nazionale. Nel maggio 2004 un dpcm regola governance e modalità di unificazione proprietà e gestione della rete. Il 23 giugno 2004 Terna è in Borsa, si tratta del 50% del capitale. Nel marzo 2005 Enel cede il 13,86% del capitale sociale di Terna S.p.A. in suo possesso. Il 20 aprile 2005 il Ministero competente formalizza la concessione con Terna per lo svolgimento delle attività di trasmissione e dispacciamento. Il 15 settembre 2005 Enel cede alla Cassa Depositi e Prestiti il 29,99% del capitale sociale di Terna. Nel novembre 2005 l'unificazione di proprietà e gestione della rete di trasmissione è operativa, nasce Terna – rete elettrica nazionale S.p.A. Il Grtn da quel momento diviene il soggetto responsabile dell'incentivazione delle fonti rinnovabili fino alla trasformazione in Gse. Il Gse (Gestore dei Servizi Elettrici), Gse S.p.A. gestisce lo sviluppo delle fonti rinnovabili sia attraverso l'erogazione di incentivi agli impianti di generazione sia con campagne sul consumo sostenibile. In particolare il Gse: ritira dai produttori e colloca l'energia da impianti rinnovabili; gestisce il sistema di incentivazione dell'energia fotovoltaica; emette i certificati verdi; qualifica gli impianti rinnovabili; rilascia la garanzia d'origine dell'energia rinnovabile; riconosce gli impianti di cogenerazione.

<sup>14</sup> Si noti che sia eccessi sia scarsità di energia elettrica sulla rete possono causare il blackout.

<sup>15</sup> D'altra parte, in base alla legge, "le imprese distributrici hanno l'obbligo di connettere alle proprie reti tutti i soggetti che ne facciano richiesta, senza compromettere la continuità del

La nuova normativa ha introdotto il principio della razionalizzazione del sistema di distribuzione a livello territoriale. Le imprese distributrici, che operano sulla base di concessioni trentennali, hanno avviato e ormai ultimato un complesso processo di riorganizzazione perché la norma impone una sola concessione per ambito comunale. Nei comuni ove operavano più distributori sono stati gestiti processi di aggregazione o di trasferimento delle attività.

### *I consumi*

Il cambiamento avvenuto nel settore elettrico italiano negli ultimi 30 anni è bene narrato dai dati sui consumi. Mentre nel 1963 l'industria assorbiva il 68,8% dei consumi elettrici nazionali; il settore terziario il 15,2%, gli usi domestici il 15%, nel 2003, l'industria ha assorbito il 50,9%, il terziario il 25,7%, gli usi domestici il 21,7%. Riferendosi ai dati in valori assoluti si percepisce pienamente questo mutamento: l'industria ha moltiplicato i suoi consumi di circa tre volte e mezza, da 43 a 153 miliardi di kWh; il terziario li ha moltiplicati per otto, passando da 9,6 a 77 miliardi di kWh; gli usi domestici si sono moltiplicati per quasi sette volte, da 9,4 a 65 miliardi di kWh. Complessivamente, i consumi finali di energia elettrica, in poco più di quarant'anni, si sono moltiplicati per quasi cinque volte, passando da 63 a circa 300 miliardi di kWh. Nello stesso periodo, la ricchezza del Paese, intesa come prodotto interno lordo, si è soltanto triplicata.

*Tab. 3 – Assoelettrica*

	2006	2005	Variazione	Percentuale
Agricoltura	5.400	5.364	36	0,7
Industria	156.800	153.727	3.073	2,0
Terziario	86.900	83.793	3.107	3,7
Usi domestici	67.300	66.933	367	0,5
<i>Totale consumi</i>	<i>316.400</i>	<i>330.443</i>	<i>6.583</i>	<i>2,1</i>

*Fonte:* su dati Terna S.p.A.

Ad aumentare non è stata l'intensità energetica, cioè la quantità di energia necessaria per produrre ricchezza, ma soprattutto la penetrazione elettrica, cioè la quota di energia elettrica sul totale dell'energia consumata. In pratica, la quantità complessiva di energia necessaria per lo sviluppo economico tende a diminuire, ma aumenta la quantità necessaria di energia nella sua forma più pregiata: l'energia elettrica. Eppure, gli italia-

servizio e rispettando le deliberazioni dell'Autorità per l'energia elettrica e il gas in materia di tariffe”.

ni continuano a essere tra i cittadini occidentali che consumano *meno* energia elettrica. Nel 1963 ogni cittadino consumava circa 1.200 kWh all'anno; oggi, poco più di 5.000, contro i 2.100 della media mondiale, i 6.200 della media europea e i 12.000 degli Stati Uniti; in tab. 3 la struttura del consumo per destinazione.

### *La liberalizzazione del mercato elettrico*

Nel 1962 la maggioranza di centro sinistra nazionalizza il sistema di generazione e distribuzione dell'energia elettrica e istituisce l'Enel con la legge 6 dicembre 1962 n. 1643.<sup>16</sup> Gli azionisti delle preesistenti società private che operavano nel settore, prima tra tutte l'Edison, leader del mercato nelle regioni del Nord Italia, vengono pienamente indennizzati e un'ingente somma di denaro si riversa sui mercati finanziari. Trenta anni più tardi, un'altra maggioranza di centro sinistra, riforma il sistema alla luce del nuovo contesto istituzionale italiano ed europeo.

Nel 1992<sup>17</sup>, con il trattato di Maastricht, i Paesi membri dell'Unione Europea si impongono di avviare le necessarie politiche al fine di realizzare una condizione di libero scambio dell'elettricità in tutto il territorio dell'Unione. Alcuni Paesi, tra i quali l'Italia, avviarono rapidamente un radicale processo di revisione e riforma<sup>18</sup>, altri lo fecero con minore evidenza, altri ancora stanno oggi muovendo i primi passi. Nel 1996, i principi di Maastricht vengono sanciti da una nuova e articolata direttiva comunitaria (la 96/92/CEE)<sup>19</sup>. Infine, nel 1999 viene emanato il Decreto Bersani volto a

<sup>16</sup> Art. 1. "È istituito l'Ente nazionale per l'energia elettrica (Enel), al quale è riservato il compito di esercitare nel territorio nazionale le attività di produzione, importazione ed esportazione, trasporto, trasformazione, distribuzione e vendita dell'energia elettrica".

<sup>17</sup> Il 1992 è anche la data simbolo della crisi della politica italiana. Nelle interviste è emerso che l'influenza politica sulle aziende elettriche municipali diminuì bruscamente in quegli anni. Questo in alcuni casi portò al drastico ridimensionamento della capacità dei sindacati di intervenire sulle scelte di amministrazione delle aziende locali a partecipazione pubblica. Capacità che si basava su una copertura politica venuta improvvisamente meno.

<sup>18</sup> Legge 8 agosto 1992, n. 359, di conversione in legge del Decreto 11 luglio 1992 n. 333. "L'Ente nazionale per l'energia elettrica assume la forma giuridica di Società per Azioni. Alla nuova società vengono attribuite a titolo di concessione le attività che in precedenza erano riservate all'Ente. Azionista unico della nuova società è il Ministero del Tesoro".

<sup>19</sup> Con la direttiva si stabiliscono le regole per la libera circolazione della merce "energia elettrica" sul mercato europeo, nella prospettiva di conseguire un mercato concorrenziale e non discriminatorio per quanto riguarda obblighi e diritti delle imprese elettriche. La direttiva prefigura un sistema di reti nazionali di trasmissione dell'energia interconnesse tra loro, sulle quali deve essere garantito l'accesso a tutti gli utenti senza discriminazioni. In estrema sintesi, la direttiva ha insomma stabilito: l'abolizione di ogni esclusiva sulla produzione dell'energia elettrica; la creazione di un mercato articolato in libero e vincolato; il diritto al-

recepire in Italia i contenuti della direttiva comunitaria, avviando la più rilevante riforma mai attuata in Italia in materia di energia elettrica dai tempi della legge sulla nazionalizzazione. Il Decreto ha recepito la direttiva del 1996 definendo le modalità di liberalizzazione del mercato.<sup>20</sup> Dal primo gennaio 2003, in Italia, è attivo il divieto di produrre o importare più del 50% del totale dell'energia elettrica prodotta e importata. A tale scopo è stato imposto all'Enel di cedere una parte importante della propria capacità produttiva e di costituire società separate per lo svolgimento delle diverse attività della filiera elettrica. Gli utenti finali del sistema vennero inizialmente suddivisi fra gli utenti vincolati, ai quali è applicata una tariffa unica nazionale, e gli utenti idonei, che sono liberi di stipulare contratti di fornitura con i fornitori di energia.

### *Il regolatore e la gestione del mercato*

Nella transizione dal monopolio verticalmente integrato alla concorrenza, il regolatore svolge, da una parte, compiti destinati a concludersi una volta che il processo di liberalizzazione è portato a compimento e, dall'altra, compiti destinati a permanere a regime. I compiti strettamente legati alla fase di transizione (i cosiddetti compiti "contingenti") sono stimolare l'efficienza, promuovere la concorrenza, tutelare il consumatore. I compiti che continuano a essere svolti anche a regime (i compiti "permanenti") sono salvaguardare la sicurezza del sistema, definire il sistema tariffario per le fasi della filiera caratterizzate da monopolio naturale, impedire che dalle fasi della filiera in monopolio si generino alterazioni della concorrenza nelle fasi competitive, fissare e verificare gli standard di qualità dei servizi.

La gestione del mercato dell'energia elettrica è oggi affidata a quattro distinte società per azioni. Si tratta di Terna – Rete Elettrica Nazionale S.p.A. (trasmissione e dispacciamento), Gestore del Sistema Elettrico S.p.A., Grtn poi Gse (fonti rinnovabili), Acquirente Unico S.p.A., e Gestore del Mercato Elettrico S.p.A., Gme (regolatore domanda e offerta). La creazione di un mercato dell'energia elettrica voleva rispondere a due esigenze: stimolare la concorrenza nelle attività di produzione e vendita di energia elettrica e favorire la massima efficienza nella gestione del dispacciamento

l'accesso alla rete per tutti gli utenti; la separazione tra le funzioni di produzione, trasmissione e distribuzione; la gestione indipendente delle funzioni di trasmissione.

<sup>20</sup> L'art. 1 del decreto stabilisce che "le attività di produzione, importazione, esportazione, acquisto e vendita di energia elettrica sono libere nel rispetto degli obblighi di servizio pubblico. Le attività di trasmissione e dispacciamento sono riservate allo Stato e attribuite in concessione al gestore della rete di trasmissione nazionale. L'attività di distribuzione dell'energia elettrica è svolta in regime di concessione rilasciata dal Ministero dell'industria."

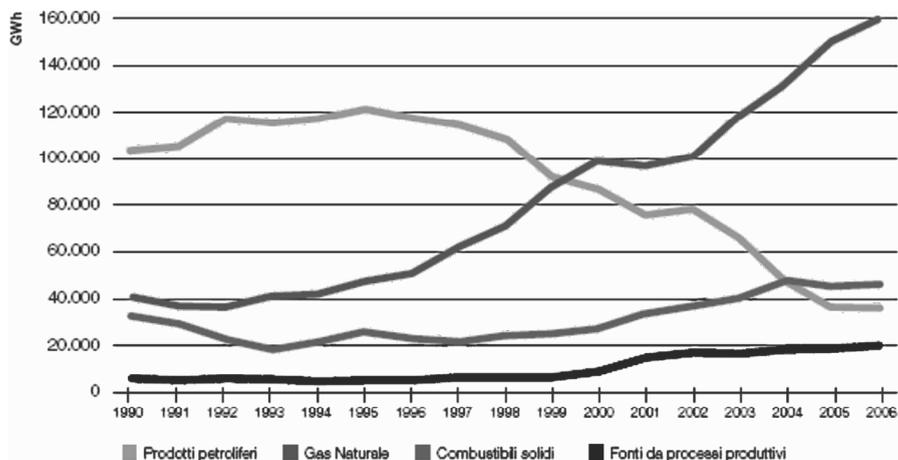
dell'energia elettrica. Un mercato dunque del tutto nuovo, articolato sulla possibilità di una contrattazione diretta tra fornitori e utilizzatori di energia elettrica tramite i cosiddetti contratti bilaterali e sulla possibilità di scambiare energia elettrica in un mercato organizzato, comunemente denominato “borsa dell'energia elettrica”, e che consente a produttori, consumatori e grossisti di acquistare e vendere energia elettrica per il giorno successivo. Il sistema di mercato è articolato in un “mercato del giorno prima” dove i produttori, i grossisti e i clienti finali possono vendere o acquistare energia elettrica per il giorno successivo, in un “mercato di aggiustamento”, dove i produttori e i grossisti possono modificare i programmi di immissione dell'energia, e in un “mercato per il servizio di dispacciamento”, sul quale Terna si approvvigiona delle risorse necessarie al servizio di dispacciamento ponendosi come unico acquirente-venditore rispetto alle offerte presentate dagli operatori gestione del sistema elettrico nazionale<sup>21</sup>.

Va detto, tuttavia, che la concorrenzialità del sistema non è garantita *a priori*. Alcuni analisti sostengono che nonostante la complessa architettura istituzionale e la moderna piattaforma tecnologica le Autorità di regolazione dei mercati e di tutela della concorrenza non debbono abbassare la guardia nei confronti dei grandi produttori. La concentrazione della produzione rende possibile teoricamente eludere il sistema di garanzia dei prezzi, per esempio, approfittando della libertà di utilizzare impianti con tecnologie e costi medi differenti o convergendo su strategie di offerta oligopolistiche.

La fig. 2 evidenzia come alla base del sistema descritto ci sia una struttura produttiva attualmente sbilanciata su un'unica fonte energetica, il gas naturale. Fonte energetica il cui approvvigionamento è pericolosamente dipendente dalle attuali scarse infrastrutture e dalla formidabile concentrazione dell'offerta sul mercato internazionale. I problemi energetici, tuttavia, ormai vanno affrontati su scala europea.

<sup>21</sup> Sul Mgp (mercato del giorno prima) possono essere fatte offerte di vendita e acquisto per tutte le ore del giorno successivo. Le offerte possono essere inserite entro le ore 9 del mattino, i risultati escono intorno alle 10.30. Il Ma (mercato di aggiustamento) serve a chi immette energia (produttori e più in generale grossisti) ad “aggiustare” i propri profili in base ai risultati usciti sul Mgp. Le offerte possono essere effettuate da quando sono disponibili i risultati dell'Mgp fino a circa le 13. L'Msd è un mercato tecnico, che serve a Terna per regolare il flusso effettivo di energia elettrica. È l'unico mercato “pay as bid” (gli altri si basano sul “marginal price”). In pratica per garantire che la disponibilità di energia non sia superiore o inferiore al necessario Terna stabilisce un accordo con alcuni produttori che mettono a disposizione alcune centrali alla trattativa del Msd. Se necessario, relativamente a quelle centrali Terna può chiedere, e pagare secondo il “bid”, l'aumento o la diminuzione della produzione elettrica per mantenere l'equilibrio qualora si verificassero dei momentanei disallineamenti, nonostante le transazioni avvenute nei mercati Ma e Mgp.

Fig. 2 – Produzione per combustibili



Fonte: elaborazioni Assoelettrica

Le difficoltà del processo di liberalizzazione, quelle relative agli approvvigionamenti di materie prime combustibili, le questioni dell'interconnessione e del protezionismo economico dovranno ottenere una soluzione in sede europea. Per questi motivi<sup>22</sup> si comincia a parlare di mercato comune europeo dell'energia e per questo motivo sono sempre più frequenti gli incontri ai massimi vertici nazionali per favorire l'agire transfrontaliero delle imprese energetiche. Per tutte le imprese del settore, di dimensione media e grande, la prospettiva europea è divenuta un punto di riferimento.

### 3. Enel

L'Enel nasce nel 1962 al termine di un lungo dibattito che coinvolge il Parlamento, la stampa, l'opinione pubblica e la comunità industriale del Paese. Le istituzioni italiane varano un provvedimento di nazionalizzazione dell'industria elettrica che il 6 dicembre diviene legge. L'Ente Nazionale per l'Energia Elettrica aveva come missione l'esercizio delle attività di produzione, importazione ed esportazione, trasporto, trasformazione, distribuzione e vendita dell'energia elettrica in Italia. L'Enel è il risultato dalla

<sup>22</sup> Ventidue anni dopo la prima risoluzione in questo campo (Consiglio CEE del settembre 1986), dodici anni dopo la direttiva 92 (dicembre 1996), che stabiliva alcune regole per un mercato interno dell'elettricità, cinque anni dopo una seconda direttiva nel giugno 2003.

complessa operazione di fusione di molte società, realizza gli obiettivi di sviluppo del sistema produttivo, di trasmissione e di servizio universale, di elettrificazione rurale; eredita un sistema prevalentemente idroelettrico che diverrà presto prevalentemente termoelettrico. I primi anni di vita sono caratterizzati dal disastro del Vajont<sup>23</sup> e dalla guerra arabo-israeliana dello Yom Kippur. In questo periodo gli eventi impongono al Governo e al legislatore di formulare un piano strategico per l'energia. Il Piano Energetico Nazionale (Pen) presentato nel 1975 si articolava in 5 punti: idrocarburi, fonti energetiche alternative, programma Enel, nucleare, programmi Cnen (poi Enea). Alla fine del 1979 la rivoluzione iraniana causerà un nuovo shock petrolifero. Già all'inizio degli anni Ottanta Enel inaugura centrali alimentate a fonti alternative (eolico e fotovoltaico).

Tra la nazionalizzazione e gli anni della trasformazione in società e della divisionalizzazione, l'Enel è strutturata in maniera funzionale decentrata per Compartimenti territoriali. Per la complessa riorganizzazione dell'Enel, come risultato della fusione delle imprese nazionalizzate, erano stati previsti 5, 10 anni di tempo<sup>24</sup>. Sotto la direzione generale, affiancata da alcune funzioni centrali, vi erano 8 Compartimenti (Torino, Milano, Venezia, Firenze, Roma, Cagliari, Napoli e Palermo) dotati di grande autonomia. I Compartimenti erano ordinati per aree geografiche che riproducevano in parte i territori operativi delle imprese elettriche esistenti prima della nazionalizzazione: la Sade (Veneto e parte dell'Emilia), l'Edison (Lombardia, Emilia e Liguria); la Sip (Piemonte), la Centrale (Toscana, Lazio e Sardegna); la Sme (regioni del Sud e Sicilia). Le attività di produzione e di gestione della rete erano portate avanti con grande autonomia operativa a livello compartimentale. Gradualmente, alcune attività iniziarono a essere coordinate da funzioni al livello centrale; poi interi rami di attività vennero centralizzati. Con la divisionalizzazione e la societizzazione, produzione, distribuzione e trasmissione vennero a essere gestiti in maniera integrata a livello nazionale senza più la divisione per Compartimenti territoriali. Principale compito di Enel nei primi decenni dalla sua costituzione fu l'elettrificazione rurale e la costruzione di nuove centrali e infrastrutture. A lungo Enel ha rappresentato in Italia il monopolio della produzione di energia elettrica e il monopsonio della domanda di impianti e tecnologie industriali per la produzione e la distribuzione di energia. L'enfasi strategica era nella produzione e nella costruzione. Grande potere<sup>25</sup> organizzativo era per que-

<sup>23</sup> L'Enel dovette farsi carico delle responsabilità della società privata che costruì e gestiva la diga del Vajont perché la tragedia accadde pochi mesi dopo la transizione societaria.

<sup>24</sup> Accornero e Treu (1989).

<sup>25</sup> Il declino del potere e del ruolo dei compartimenti è tracciato nel capitolo di analisi te-

sto in mano ai dirigenti della Direzione Costruzioni e dei Compartimenti<sup>26</sup>. I due decenni più recenti, invece, sono caratterizzati da una enfasi strategica orientata alla gestione piuttosto che alla costruzione; non più agli aspetti hard ma a quelli soft quali la finanza, l'efficienza dei processi, le acquisizioni. Un cambiamento di paradigma simile, fatte le dovute proporzioni, è avvenuto in altre aziende elettriche italiane, pubbliche e private. In alcuni casi, tuttavia, l'enfasi sulla produzione è venuta a crescere nel momento in le aziende elettriche locali hanno sviluppato la loro capacità produttiva.

### *3.1. 1987-1996: trasformazione in società ed esordi di riforma del settore*

Tra il 1987 e il 1996 Enel è presieduta da Franco Viezzoli<sup>27</sup>. Questa fase si avvia con le problematiche legate al disastro di Chernobyl. Il Parlamento emana due leggi in materia di uso razionale dell'energia, di risparmio energetico e di sviluppo delle fonti rinnovabili; l'azienda è scossa dall'avvio della trasformazione del settore elettrico.

L'esplosione della centrale di Chernobyl e il referendum popolare imporranno al Governo e all'Ente di abbandonare il promettente settore elettronucleare; dal 1999, con la costituzione di Sogin, si avvierà lo smantellamento delle centrali esistenti<sup>28</sup>. Il referendum si tenne l'8 novembre 1987 e in tutti e tre i quesiti relativi all'energia atomica prevalsero nettamente i SI con oltre il 70% dei voti. Il Paese inizia a perdere parte del patrimonio di risorse umane che nelle aziende o nelle università presidiavano la conoscenza tecnica e scientifica connessa allo sfruttamento dell'energia atomica a uso civile. Le conseguenze finanziarie per l'azienda della svolta antinucleare saranno parzialmente coperte dalla socializzazione dei costi di riconversione e smantellamento. Le conseguenze strategiche e competitive rimasero incolmabili.

L'interesse crescente verso i temi ambientali determina l'inizio delle politiche e delle campagne sui temi della sostenibilità che oggi caratteriz-

stuale dei contratti, vedi capitolo della Ratta-Rinaldi. Nella **tabella 3.5**, per esempio, la parola comparto compare tra i termini più declinanti.

<sup>26</sup> Castronovo (1994).

<sup>27</sup> Viezzoli proveniva da una lunga esperienza in aziende a partecipazione statale del gruppo Iri come Finsider, Italsider, Italcantieri, Banco di Santo Spirito, Credito Italiano, Alfa Romeo, Finmeccanica. In quegli anni l'Enel era impegnata ad attuare il piano energetico orientato anche al combustibile nucleare.

<sup>28</sup> A parte la centrale di Caorso si trattava di impianti già fermi o prossimi al compimento del loro ciclo di vita, assai più rilevante fu l'azzeramento del Piano che prevedeva la costruzione di un numero piuttosto elevato di nuove centrali.

zano molto la comunicazione dell'azienda. Negli anni Novanta nasce esplicitamente una politica di collaborazione dell'Enel con le associazioni ambientaliste. Si tratta di azioni e politiche che anticipano di un decennio quelle dei concorrenti internazionali. Oggi per tutte le grandi imprese energetiche, e non solo, tutto il marketing strategico è impostato sul tema della sostenibilità e dell'ambiente.

Nel gennaio 1991 il Parlamento emana due leggi che avviano la trasformazione del settore<sup>29</sup>. La n. 9 e la n. 10, in attuazione del Piano Energetico nazionale, danno avvio alla liberalizzazione della produzione e consentono all'Enel di dotarsi di partecipazioni e società strumentali in Italia e all'estero<sup>30</sup>.

Nel 1992 accade un cambiamento radicale dell'assetto giuridico-istituzionale, l'Ente diventa una società per azioni con azionista unico il Ministero del Tesoro. L'avvio del processo di liberalizzazione del mercato elettrico, in Italia coincide con la stagione delle privatizzazioni<sup>31</sup> e con la firma del trattato di Maastricht. Il cambiamento istituzionale della regolazione del mercato va quindi contestualizzato nella fase di cessione delle partecipazioni statali<sup>32</sup>. Nel 1995 il Governo vara una serie di provvedimenti riguardanti la privatizzazione dell'Enel e la riforma del settore. Le norme impongono limiti alle attività di diversificazione di Enel e fissano un tetto del 5% alle partecipazioni che la società vorrà detenere in altre imprese che operano nel settore energetico<sup>33</sup>. A partire dal 1992 molto del potere dei membri del Consiglio di Amministrazione passa in mano alle Direzioni aziendali.

Dall'istituzione ai primi anni Novanta la struttura di Enel è di tipo gerarchico-funzionale; la cultura aziendale<sup>34</sup>, soprattutto quella percepita dagli utenti, è ancora quella tipica delle organizzazioni parastatali. Agli

<sup>29</sup> Zaccour (1998), Bruti Liberati (2006), Dall'Occhio e Romiti (2001), Dezi, Gilardoni, Maglietta e Testa (2005).

<sup>30</sup> Il terzo quesito referendario impediva all'Ente di partecipare alla costruzione di centrali nucleari all'estero.

<sup>31</sup> Barucci (2007).

<sup>32</sup> Come sottolineato, sia la nazionalizzazione del settore elettrico, che la liberalizzazione che la privatizzazione avverrà per opera di Governi di centro sinistra.

<sup>33</sup> Questa norma obbligherà Enel a diminuire progressivamente la partecipazione in Terna S.p.A., l'ex divisione trasmissione.

<sup>34</sup> Anche la terminologia utilizzata nei contratti è un indicatore della cultura organizzativa. A tal proposito si veda il capitolo La semantica delle innovazioni. Il termine Ente, per esempio, è sempre meno utilizzato, le parole azienda, risultato, redditività, premio sono sempre più frequentemente utilizzate. L'uso del complesso delle parole relative all'Organizzazione è in declino dal 1986 al 2001, poi torna a crescere.

organi direttivi di primo livello è assegnata la responsabilità di gruppi di processi affini in senso tecnico ed economico; i sistemi operativi sono particolarmente formalizzati e sofisticati. Le attività di controllo e coordinamento sono svolte dal top management secondo meccanismi operativi che rispecchiano il criterio gerarchico e di competenza. Punto di forza di questo assetto è lo sfruttamento di economie di scala e la possibilità di raggiungere migliori competenze tecnico-specialistiche nelle differenti unità funzionali. La struttura gerarchico funzionale, come conseguenza della tendenza all'accentramento dei flussi di comunicazione, decisione e responsabilità, rischia di manifestare eccessi di burocratizzazione dei processi e lentezza di risposta alle dinamiche esterne e interne. La struttura funzionale, non sarebbe stata in grado di supportare pienamente la strategia di diversificazione che sarebbe stata messa in atto da Enel negli anni successivi ed è per due ordini di ragioni che, già nella cosiddetta prima fase, Enel si avvia verso la struttura per divisioni<sup>35</sup>. La diversificazione e la necessaria separazione contabile e operativa di alcuni anelli della filiera, così come fissato dalla riforma<sup>36</sup>, imponevano di costituire delle divisioni produzione, distribuzione e trasmissione.

### *3.2. 1996-2002: divisionalizzazione e diversificazione*

Nel 1996 il Consiglio di Amministrazione approvava un nuovo modello organizzativo implementato l'anno seguente con variazioni importanti e con un nuovo Presidente/A; la nuova organizzazione è contrassegnata dalla nascita di tre divisioni, più decentrata<sup>37</sup> e caratterizzata da una struttura centrale (Corporate) e da sei strutture di servizio tecnico gestionali con il compito di fornire specifici servizi a tutte le unità della società. Il passaggio a una struttura divisionale, con conseguente trasferimento

<sup>35</sup> Williamson (1985) spiega che la divisionalizzazione ottimale comporta: l'identificazione di attività economiche separabili all'interno dell'azienda; la concessione di una posizione quasi autonoma a ognuna di esse (spesso in qualità di centro di profitto); il controllo del livello di efficienza di ogni divisione; la corresponsione di incentivi; l'allocazione dei flussi liquidi a impieghi ad alto rendimento; attività di pianificazione strategica in altri campi (diversificazione, acquisizione ecc.).

<sup>36</sup> Lo stesso accadeva in Telecom Italia, per esempio nell'obbligatoria separazione contabile del ramo rete, fisso, mobile e mobile a corto raggio.

<sup>37</sup> Tatò nel 1996 avrebbe spiegato che "Aver trasferito un certo potere sul territorio non significa aver annullato il ruolo di chi lavora al centro. [...] Significa che anche chi sta al palazzo dovrà conquistarsi ora per ora il proprio ruolo all'interno di questa azienda che sta cambiando".

(non sempre facile) di collaboratori sia dal centro alla periferia che dalla periferia al centro, e, per le Direzioni centrali, dalla direzione generale alle divisioni operative, consente a Enel di adottare un modello più flessibile, in grado di adattarsi ai rapidi cambiamenti del contesto ambientale, più orientato al risultato economico e impegnato nello sviluppo di un migliore sistema di gestione delle risorse umane. In quegli anni inizia a ridefinirsi la modalità di confronto con i sindacati che fino ad allora avveniva anche ai massimi livelli coinvolgendo il Presidente e l'Amministratore Delegato.

Tra le aziende elettriche locali intorno al 1996 si avviano analoghi cambiamenti; si smette di interpellare il sindacato per questioni riguardanti i quadri, mentre si mettono in discussione o si aboliscono le piante organiche. Si riduce progressivamente la prassi di informazione e condivisione con il sindacato relativamente a questioni gestionali.

Le caratteristiche della struttura multi divisionale<sup>38</sup> sono un forte decentramento delle attività e delle responsabilità operative; una struttura finanziaria e strategica snella con funzioni di indirizzo, controllo e rapporti con l'esterno (Corporate); la nascita di divisioni che operano sul mercato come "quasi imprese" dotate di autonomia operativa e gestionale. A partire dalla fine del 1996, non a caso, per via della riorganizzazione della società e degli energici interventi sulla dirigenza, inizia a crescere il potere in mano ai dirigenti intermedi<sup>39</sup>, che, in quegli anni giungevano per progressione di carriera dall'interno mentre oggi provengono in buona parte dall'esterno.

Nella fig. 3 si vedono le tre divisioni Enel, produzione, trasmissione, distribuzione, affiancate da sei strutture di servizio tecnico gestionale, che forniscono servizi specializzati alle Divisioni operative sfruttando economie di scala e affrontando le sfide del mercato esterno attraverso iniziative di joint venture e di outsourcing (ingegneria, servizi generali, ricerca, sistemi informativi, telecomunicazioni). La struttura è dotata inoltre di 41 Direzioni territoriali a cui vengono affidate responsabilità, funzioni e risorse

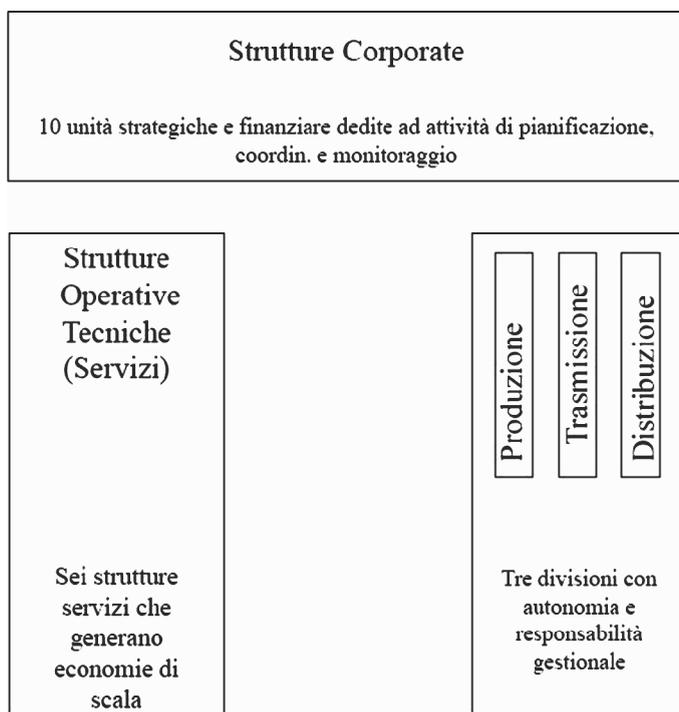
<sup>38</sup> La struttura divisionale venne adottata per la prima volta su grande scala dalla General Motors e successivamente dalla du Pont negli Stati Uniti d'America. La divulgazione dei suoi principi di funzionamento ma soprattutto dei fattori che portarono alcune grandi imprese a ideare e a scegliere questa soluzione organizzativa si deve ad Alfred Chandler. I suoi lavori sono dei classici della letteratura storica, economica e manageriale e analizzano nel lungo periodo i processi di cambiamento subiti da grandi imprese americane. In particolare si osservano le pressioni originate dalla legislazione e i problemi di coordinamento e controllo causati dall'aumento della complessità gestionale.

<sup>39</sup> Il management intermedio era talvolta deresponsabilizzato secondo i nostri intervistati e secondo Puglisi (1996, p. 84).

per facilitare lo snellimento delle Direzioni centrali. Nella struttura centrale, costituita da dieci unità, si concentrano i compiti di carattere strategico, di controllo e coordinamento quali: relazioni con il Parlamento, istituzioni e associazioni, problemi legali, comunicazioni interne ed esterne, relazioni con le authority, pianificazione finanziaria, contabilità, elaborazione del business plan, gestione delle risorse umane.

La Divisione Produzione assume nuove competenze tra le quali: definizione dei propri obiettivi economici in accordo con la strategia; sviluppo e gestione delle risorse umane, acquisizione di risorse esterne e investimenti; sviluppo delle relazioni con altre unità; relazioni con enti e istituti pubblici; monitoraggio mensile dei risultati. Questa divisione svolge le proprie attività attraverso diverse unità di controllo, coordinamento e pianificazione centrale a cui si uniscono cinque strutture operative, quattro delle quali decentrate a livello locale. In mercati regolamentati e soggetti a *price cap*, un'importante leva di profitto è rappresentata dall'ottimizzazione dei costi e dall'efficienza dei processi.

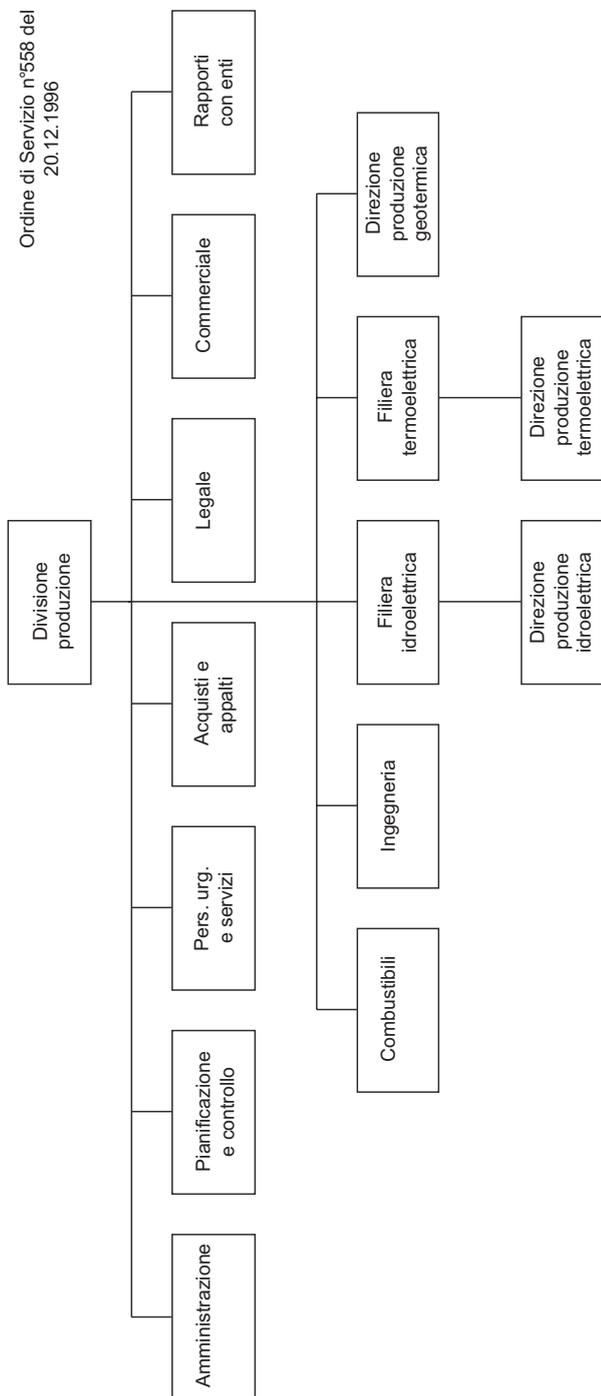
Fig. 3 – Schema della struttura divisionale



Fonte: tratto da Giangreco (2001)

Fig. 4 – Divisione produzione, 1996

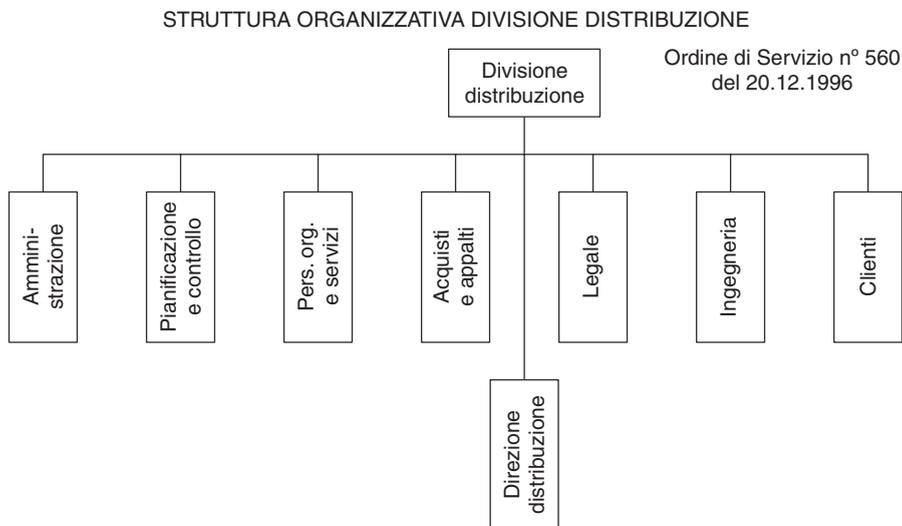
STRUTTURA ORGANIZZATIVA DIVISIONE PRODUZIONE



La Divisione Trasmissione ha il compito di garantire un servizio sicuro e affidabile all'intero sistema elettrico consentendo le interconnessioni con Paesi esteri e si articola in staff centrali, centro nazionale di controllo, otto Direzioni di trasmissione con autonomia gestionale. Anch'essa, come la Divisione produzione, diviene responsabile della definizione degli obiettivi economici in accordo con la strategia societaria, della gestione di tutti gli elementi operativi e del bilancio di divisione. La Divisione distribuzione è strutturata in funzioni di staff, strutture operative, e 14 Direzioni distribuzione articolate in 147 zone che garantiscono una presenza capillare su tutto il territorio. Questa Divisione è caratterizzata da un alto livello di autonomia e responsabilità soprattutto nell'area della gestione e dello sviluppo delle risorse umane.

Nella fig. 4 (*supra*) e nella fig. 5, è possibile osservare le divisioni produzione e distribuzione nel 1996.

Fig. 5 – Divisione distribuzione, 1996



Le divisioni vennero costituite in questa fase ma resteranno tali anche nella successiva fino al momento della trasformazione in società. Se l'istituzione di entrambe sembra essere dovuta prevalentemente ai cambiamenti istituzionali, l'organizzazione interna alle due risponde a logiche proprie e differenti. La divisione produzione al suo interno vede una organizzazione del lavoro connessa prevalentemente agli aspetti tecnici (filieri produttive, tecnologie). La divisione trasmissione ha una struttura più propriamente funzionale dove non emergono responsabilità connesse alla tipologia di im-

pianto, all'area geografica o ai processi tecnici. Le divisioni sono parte integrante della struttura centrale e non costituiscono ancora società indipendenti salvo che per la separazione contabile delle attività divenute soggette alla regolazione in quanto connesse alle operazioni dei potenziali concorrenti. Entrambe le divisioni hanno al loro interno una funzione personale e organizzazione.

Nella relazione al bilancio del 1992 si afferma come Enel sia sempre stata condotta con criteri industriali mirati all'efficienza tecnica ed economica. La societizzazione e il nuovo contesto competitivo rendono prioritari nuovi obiettivi: il raggiungimento di un'adeguata redditività; il miglioramento della struttura finanziaria; la garanzia della qualità del servizio in risposta alle crescenti esigenze dell'utenza. Il perseguimento di questi obiettivi è pensato anche come supporto al collocamento delle azioni, che nel 1999 sarebbe stato preceduto da una importante campagna di comunicazione.

Lo Stato Italiano continua a esercitare una importante influenza: è azionista tramite il Ministero del Tesoro; concede le autorizzazioni allo svolgimento delle attività di produzione, trasmissione, distribuzione e vendita di elettricità; definisce la politica tariffaria praticabile. Per l'ex Ente elettrico gli obiettivi strategici sono a questo punto non solo la fornitura di un servizio rispondente agli standard fissati ma anche il raggiungimento degli obiettivi di redditività. Per il regolatore<sup>40</sup>, a questo punto, gli obiettivi non riguardano solo la qualità e gli standard di servizio agli utenti finali ma anche l'efficienza produttiva e il mantenimento del sistema in equilibrio con tariffe che consentano agli operatori concorrenti di raggiungere profitti congrui.

Gli anni della presidenza Testa<sup>41</sup> sono caratterizzati da una forte vivacità operativa e strategica. In questo periodo entra in vigore il decreto Bersani e la società costituisce diverse aziende fra cui Wind (telecomunicazioni). Sia per rispondere alle richieste del regolatore, sia per sostenere la strategia, si avvia la separazione delle attività di trasmissione (che porterà alla costituzione e allo spin-off di Terna), ex divisione trasmissione, dive-

<sup>40</sup> Marinò (2005), Di Plinio (2005), Bruti Liberati (2006), Marzi (2006).

<sup>41</sup> Enrico (Chicco) Testa proveniva da Legambiente, era stato Deputato della Repubblica e presidente del consiglio di amministrazione di Acea. Se Viezzoli, con la sua formazione all'interno delle partecipazioni statali, era stato il presidente della transizione dallo stato al mercato, Enrico Testa giunge all'Enel con la sua esperienza ambientalista e a capo dell'ex municipalizzata romana negli anni in cui diviene massima l'attenzione che le aziende energetiche devono dedicare ai temi domestici e internazionali di sostenibilità dei sistemi industriali ed energetici.

nuta società autonoma del gruppo Enel allorché il legislatore impone la separazione tra proprietà e gestione della rete elettrica nazionale.

Tra il 1996 e il 2002, prima con Limbruno e poi con Francesco Tatò Amministratore Delegato l'azienda è strutturata con una Corporate, 3 divisioni (Distribuzione, Produzione, Trasmissione) e numerose strutture tecnico-gestionali, Stg. In questi anni Enel tenta di affacciarsi all'estero (anche su suggerimento dell'azionista) sviluppando progetti propri e non per linee esterne acquistando imprese o assumendo partecipazioni estere. L'espansione all'estero non raggiunge risultati rilevanti, al contrario, la strategia di diversificazione è perseguita con decisione. L'Enel, alla fine di questo processo, è attiva su numerosi business non core: flotte aziendali, real estate, acqua, telecomunicazioni. La strategia di sviluppo di nuovi business<sup>42</sup> attuata da Enel in quegli anni, così come documentato dagli ordini di servizio, dai bilanci, dalle dichiarazioni degli amministratori in assemblea, sembra potersi spiegare pienamente come risposta al ridimensionamento delle attività core che la liberalizzazione imponeva a Enel<sup>43</sup>.

Numerosi studi hanno descritto relativamente all'economia europea e statunitense come interventi normativi tesi a limitare le grandi concentrazioni verticali possono avere causare la nascita di grandi conglomerati o concentrazioni orizzontali. Tipico è l'esempio delle norme antitrust che spingono grandi imprese a diversificare e ad assumere un potere ancor più esteso sul mercato in numerosi settori industriali<sup>44</sup>. La struttura non è elaborata solo dalla mano visibile del management con la sua strategia. Molto è determinato dal regolatore (che spesso come nel caso del Celler Kefauver Act contro le concentrazioni orizzontali e verticali ottiene risultati inattesi) e molto è determinato dal campo organizzativo e dall'imitazione delle imprese leader che manager di comune formazione e storia professionale perseguono. In particolare nel caso citato del Celler Kefauver Act il legislatore statunitense riesce a limitare le concentrazioni nel vano tentativo di combattere il gigantismo aziendale e i monopoli, tuttavia, produce una formidabile corsa alla diversificazione. Questa la

<sup>42</sup> Come si vedrà nei capitoli successivi, la diversificazione sia in Enel che tra le altre aziende del settore, imporrà l'uso di nuovi contratti più adatti ai diversi requisiti di organizzazione del lavoro dei nuovi business.

<sup>43</sup> David Teece (1985), partendo dalla critica alle tradizionali spiegazioni del fenomeno della diversificazione, propone una interpretazione basata sui costi di transazione del trasferimento di know-how. Tuttavia, una impresa statale operante in un settore strategico, può teoricamente anche prendere decisioni che risultino in diseconomie organizzative qualora l'interesse strategico nazionale (vero o presunto) lo richiedesse.

<sup>44</sup> Fligstein (2001), Chandler (1993; 1994).

vera origine secondo Fligstein delle strutture diversificate, a holding e multidivisionali.

Enel S.p.A.<sup>45</sup> si trasforma in holding<sup>46</sup> industriale nel momento in cui le divisioni acquisiscono forma giuridica di società autonome e le funzioni Corporate acquisiscono un peso rilevante e un nuovo ruolo strategico. Franco Tatò spiegava così le ragioni della divisionalizzazione ai suoi manager nel 1996: “Volevamo aumentare la nostra presa sul territorio e trasferire responsabilità alle strutture proporzionalmente al loro contributo al conto economico. [...] Volevamo affermare i principi di responsabilità, di efficacia delle divisioni e delle strutture territoriali, creando i presupposti di nuove opportunità per l’azienda e per le sue persone”.

Tutto questo accade contemporaneamente a una costante e consistente riduzione dell’organico<sup>47</sup>. Al tempo stesso Enel si affaccia verso l’estero e diversifica, per esempio nel settore delle telecomunicazioni<sup>48</sup> con Wind e poi con Infostrada. Nel 1999, l’anno della privatizzazione, Enel produceva il 90% dell’energia elettrica italiana, possedeva il 100% della rete di alta tensione, era per il 100% di proprietà pubblica. Alla fine dell’anno la società per azioni verrà quotata in borsa<sup>49</sup> (contemporaneamente a Milano e a New York); per la storia del risparmio italiano è un evento piuttosto rilevante sia per dimensione del collocamento sia perché milioni di famiglie italiane prendono familiarità con la borsa e con i titoli azionari (tranquillizzati dalla confidenza con le aziende che in quegli anni vengono quotate, Eni, Enel, Credito Italiano, Telecom Italia). Nelle parole dell’allora amministratore Franco Tatò alcuni tratti della nuova cultura aziendale: “L’Enel è un’azienda che, come tale, risponde a logiche di tipo economico unica-

<sup>45</sup> Nel 1998 Enel cambia denominazione sociale in “Società per la produzione e la distribuzione dell’energia elettrica S.p.A.”.

<sup>46</sup> L’ipotesi di Holding (ma sul modello Iri ed Eni) era stata presa in considerazione e poi scartata al momento della nazionalizzazione, e, successivamente, nel 1985 (Accornero e Treu, 1989).

<sup>47</sup> I lavoratori fuoriusciti e non prepensionati continueranno a lavorare in altre imprese elettriche o all’interno dei nuovi soggetti del mercato elettrico quali Terna, Grtn, Gse + Genco. Si tratta di cessioni di aziende e conseguente trasferimento di personale, non di ricollocazione di personale con nuove assunzioni.

<sup>48</sup> Sono gli anni del boom delle telecomunicazioni ma soprattutto gli anni in cui si ritiene normale che una impresa a rete si occupi anche di altri business basati sugli analoghi meccanismi di trasmissione e distribuzione. Si sopravvaluta la possibilità tecnologica di utilizzare le reti elettriche per trasmettere informazioni digitali per esempio.

<sup>49</sup> Sono collocate sul mercato oltre 3,8 miliardi di azioni ordinarie, pari al 31,74% del capitale sociale. Si è trattato della più grande offerta pubblica in Europa e tra le prime al mondo per valore e per numero di sottoscrittori.

mente al servizio della soddisfazione dei suoi clienti. Di conseguenza, il nostro obiettivo non è investire o favorire l'occupazione artificialmente: non saremo misurati sulla quantità di miliardi impiegati in opere di vario genere. Il nostro azionista ci chiede una gestione economica: il che significa produrre profitti attraverso un servizio eccellente"<sup>50</sup>.

Il 19 febbraio 1999 il Consiglio dei Ministri approva la liberalizzazione del mercato elettrico<sup>51</sup>. La normativa regola l'assetto del settore elettrico sulla base del principio di libertà dell'esercizio di attività di produzione, importazione, esportazione, acquisto e vendita di energia elettrica. La norma che si ispira al principio della separazione delle attività potenzialmente in conflitto con la libertà del mercato, nel caso di Enel, impone la diminuzione della capacità produttiva e la separazione societaria delle ex divisioni e permette la vendita ai clienti idonei (imprese autorizzate a concludere direttamente contratti di fornitura di energia elettrica, iscritte in un apposito albo tenuto dall'Autorità per l'energia elettrica e il gas). La norma persegue inoltre obiettivi di promozione della concorrenza, di tutela del corretto funzionamento del mercato, di incentivazione delle fonti rinnovabili, in linea con i principi comunitari.

Il Decreto Bersani prevede l'istituzione di un mercato elettrico organizzato (la Borsa elettrica) nel quale si possa contrattare l'acquisto e la vendita di energia. La gestione economica nonché l'organizzazione del mercato elettrico è affidata al Gestore del Mercato Elettrico (Gme), con il compito di garantire il rispetto di criteri di neutralità, trasparenza, obiettività. Il gestore del mercato è anche il garante della concorrenza tra produttori e opera per garantire che il mercato scambi energia ai prezzi più bassi possibili. Opera inoltre per garantire un'adeguata disponibilità della riserva di potenza. A tale complesso sistema di garanzie di correttezza e trasparenza, per

<sup>50</sup> Nel 1997 il bilancio di Enel tornerà in attivo.

<sup>51</sup> Il decreto legislativo 79/1999 in dettaglio apporta queste innovazioni strutturali: 1. dal 1° aprile 1999 la produzione di energia elettrica è liberalizzata ed è prevista la semplificazione delle procedure amministrative per le nuove iniziative. Per ciascuna impresa, a partire dal 2003, la quota massima del mercato dell'energia elettrica prodotta e importata dovrà essere pari al 50%. L'Enel dovrà dismettere almeno 15.000 MW della sua capacità di produzione entro il 2002 (o entro il 2003 con approvazione dell'Antitrust); 2. la Trasmissione viene affidata in regime di concessione al Gestore della rete. Il Gestore della rete ha la responsabilità del sistema di trasmissione e del dispacciamento. Il Gestore della rete non ha la proprietà della rete e degli impianti di trasmissione. I rapporti fra il Gestore e i proprietari della rete sono regolati da una convenzione; 3. si razionalizzano le concessioni di Distribuzione nelle aree urbane (alcune municipalizzate acquisiscono la rete Enel). Si siglano concessioni di Distribuzione con durata trentennale con gli operatori esistenti; 4. si liberalizza la Fornitura ai clienti idonei. La Fornitura ai clienti vincolati (famiglie e piccole-medie imprese) è effettuata da distributori in regime di concessione.

quanto di sua competenza, contribuisce anche la Consob. Il ruolo della Consob nel settore elettrico crescerà negli anni con la quotazione di numerose Aziende elettriche locali. Già dal 1995 operava, inoltre, l'Autorità per l'energia elettrica e il gas.

In un assetto liberalizzato la Borsa dell'energia elettrica facilita l'ingresso sul mercato di nuovi operatori sia per la produzione, sia per la vendita di energia, mettendo a loro disposizione una sede in cui possano avvenire le transazioni senza alcuna discriminazione e con meccanismi trasparenti. Permette attraverso criteri oggettivi la definizione di un prezzo orario per l'energia elettrica che riflette le reali condizioni della domanda e dell'offerta. Inoltre facilita la gestione di situazioni di scarsità di offerta fornendo segnali di prezzo sia ai produttori, per rendere disponibile la capacità di generazione, sia ai consumatori, incentivandone l'efficienza. Nella borsa elettrica le imprese elettriche locali, le aziende pubbliche e quelle private, le cooperative elettriche, operano con le stesse condizioni di accesso di Enel. La borsa elettrica è il luogo di integrazione dell'intero settore elettrico.

Enel S.p.A. conseguentemente alle trasformazioni imposte non è più una impresa multi divisionale ma una vera e propria holding industriale (la struttura a holding industriale è largamente utilizzata anche dalle aziende elettriche locali di dimensione media e grande e da Edison, come si vedrà nell'ultimo paragrafo). Le Divisioni e le Strutture di Servizio sono ora (1999) società operative indipendenti e autonome, per contabilità e operazioni, focalizzate sui propri business con un orientamento non necessariamente interno al gruppo. Nascono così nello stesso anno Enel Produzione, Terna S.p.A.<sup>52</sup> ed Enel Distribuzione.

### *Struttura organizzativa*

Prima della divisionalizzazione la struttura funzionale era organizzata per aree geografiche. I Compartimenti, definiti da molti intervistati come "vere e proprie repubbliche sovrane all'interno di Enel", persero parte della loro autonomia quando alcune attività, o il coordinamento di alcuni processi, vennero centralizzati. Nella fase successiva alla divisionalizzazione i Compartimenti scompaiono come strutture orizzontali di coordinamento e sopravvivono come articolazione organizzativa della sola Distribuzione. Con la divisionalizzazione questo fortissimo decentramento scomparve a vantaggio di economie di scala, coordinamento e razionaliz-

<sup>52</sup> Terna S.p.A. era organizzata per Aree Operative di Trasmissione. Le Aree erano Torino, Milano, Padova, Firenze, Roma, Napoli, Palermo, Cagliari. Vi erano due funzioni centrali "realizzazione impianti e sviluppo" e "conduzione e monitoraggio impianti".

zazione di molte attività e di molti processi di business. Franco Tatò spiegava così la riorganizzazione ai suoi manager nel 1996: “La struttura dell’Enel si è finora retta sullo schema compartimentale. Gli otto compartimenti, tradizionali roccaforti dell’Enel, hanno validamente rappresentato per anni la vocazione di servizio e di presenza della nostra azienda sul territorio. [...] Gli otto compartimenti, in forza delle nostre scelte di divisionalizzazione e di decentramento operativo, si sono trasformate in 41 direzioni territoriali”.

Se fino al 1999, relativamente al mercato nazionale dell’energia, Enel ha operato in un contesto caratterizzato da limitata variabilità e instabilità, con la privatizzazione e la liberalizzazione diviene necessario garantire coerenza tra l’elaborazione strategica nei diversi settori di attività, gli orientamenti gestionali, culturali e organizzativi. La holding industriale è un modello sufficientemente complesso e adatto a questa sfida. Il rinnovato attivismo delle ex municipalizzate e delle imprese elettriche private imponevano di pensare all’organizzazione, alla gestione delle risorse umane e alle relazioni di lavoro rivolti non solo su se stessi ma all’intero settore industriale. Il costo del lavoro, la produttività, gli indicatori di performance, d’ora in poi avrebbero avuto un significato soprattutto se confrontati con i quelli dei concorrenti. Inoltre, il concetto di “soddisfazione del cliente” iniziava a sostituire quello di “diritti dell’utente”.

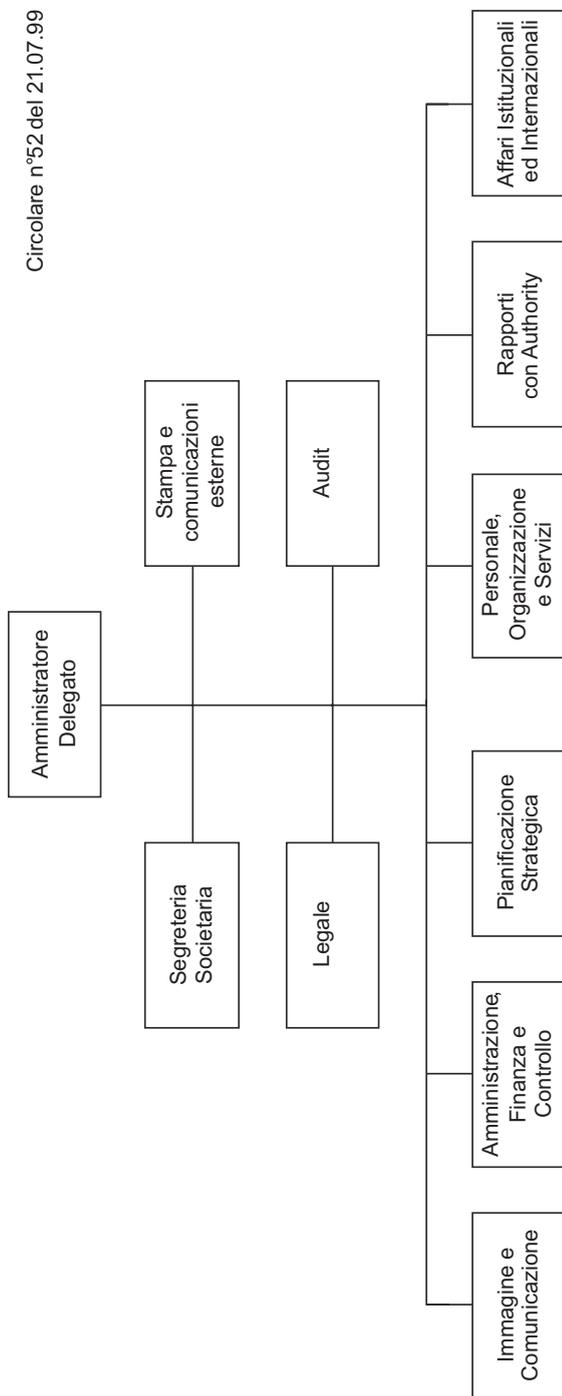
Nella macrostruttura Corporate del 1999, fig. 6, è già esistente una unità “rapporti con authority”, separata dagli “affari istituzionali”. Nel 2001 viene attivata una unità finalizzata alla gestione dei rapporti con le istituzioni territoriali. La circolare spiega che il nuovo scenario rende necessario “presidiare in modo integrato i rapporti con le realtà locali istituzionali ed economiche che possono incidere sulle attività del gruppo”. L’unità, con responsabili di area, dovrà garantire un adeguato flusso di informazioni dalla periferia al centro, monitorare le legislazioni regionali, promuovere attività istituzionali a livello locale ma in maniera integrata con le attività di gruppo<sup>53</sup>.

Nelle Divisioni, esistevano alcune relazioni funzionali di funzioni Corporate. Per esempio nella Divisione Produzione nel 1999, erano presenti non solo il personale e l’organizzazione ma anche le relazioni esterne, il marketing, gli affari legali.

<sup>53</sup> L’attenzione ai rapporti con il territorio delle aziende elettriche locali è sempre stato superiore a quello di Enel. Nel paragrafo 3 del capitolo di Fabrizio Pirro si racconterà, per esempio, la diversa posizione assunta da Enel e da Federelettrica sull’energia nucleare (differenza tra Enel e aziende elettriche locali che persiste anche oggi, nell’anniversario del referendum, in occasione del dibattito sull’opportunità di rivedere la scelta del 1987).

Fig. 6 – Struttura organizzativa, 1999

### SCHEMA ORGANIZZATIVO



La funzione Corporate “Personale, Organizzazione e Servizi”<sup>54</sup>, presenta già nel 1999 quasi tutte le unità e le funzioni che saranno presenti negli organigrammi del 2006 e del 2007. Alcune unità, come la security, saranno più avanti in immediato staff del Direttore Personale, Organizzazione e Servizi. Altre cambieranno denominazione o verranno unificate. La sicurezza (Safety), per esempio, nel 2003, è accorpata con relazioni industriali. Nell’organigramma 2006 della funzione personale e organizzazione (fig. 12), si prevedono responsabili a livello Corporate per ciascuna divisione del gruppo. Nel 1999 compare una unità organizzativa denominata “costo del lavoro, mobilità infragruppo e norme del personale” all’interno della funzione Corporate “personale organizzazione e servizi”. Nello stesso anno appare negli ordini di servizio il nuovo logo aziendale che nel 2003 sarà affiancato dal nuovo claim corporate, “Enel l’energia che ti ascolta”.

Fig. 7 – Funzione organizzazione e personale, 1999



Come verrà illustrato nei capitoli successivi il ruolo della funzione personale muterà nel tempo con la trasformazione di Enel e delle altre imprese elettriche. Si pensi, per esempio, che solo a partire dal 1997 l’azienda abbandonerà le tecniche concorsuali di reclutamento del personale tipiche delle amministrazioni pubbliche. A proposito del contratto affermava Poggi, direttore generale di Enel nel 1998: “In una azienda competitiva il salario deve essere determinato quanto più possibile dalla

<sup>54</sup> Come verrà illustrato nei capitoli successivi il ruolo della funzione personale muterà nel tempo. Si pensi, per esempio, che solo a partire dal 1997 l’azienda abbandonerà le tecniche concorsuali di reclutamento del personale tipiche delle amministrazioni pubbliche. L’Azienda, dal 2000, inizia a utilizzare uno strumento tipicamente privatistico come il piano di stock option.

produttività, come incentivazione collettiva, e dal merito, come incentivazione individuale. Invece nelle nostre aziende esiste ancora una grande quantità di automatismi, che dovranno essere sfoltiti. Inoltre esistono voci di salario anacronistiche come il rimborso spese bicicletta e l'indennità zona malarica, di 4 mila lire al mese<sup>55</sup>.

Le direzioni del personale gestirono, per quanto di competenza, le ristrutturazioni, le cessioni di rami d'azienda, la definizione della clausola sociale, la diversificazione dei servizi e conseguentemente delle professioni presenti in azienda. Terminati gli anni in cui il sindacato del settore elettrico, seppur pacifico rispetto a quello di altri settori industriali, era in grado di influenzare le pratiche di selezione e progressione di carriera dei dipendenti (in ciò si nota la vicinanza con il settore pubblico), le funzioni del personale avviarono l'utilizzo di nuove tecniche di reclutamento, premio e sviluppo dei lavoratori. La stessa cultura aziendale ne risultò molto modificata. Al mito dell'ingresso per concorso pubblico e alla progressione di carriera con procedure concorsuali talvolta influenzate dal sindacato, si sostituiscono premi e incentivi individuali e assunzioni basate su metodologie di selezione privatistiche<sup>56</sup>.

Tra la fine del 1996 e l'inizio del 1998 il direttore del personale di Enel fu Pierluigi Celli; sotto la sua responsabilità si adottò il piano di drastica riduzione del personale, a cominciare dai dirigenti. Molti dirigenti furono incentivati a dimettersi volontariamente, di norma avendo già maturato diritto alla pensione,<sup>57</sup> sia per ridurre le linee di responsabilità che per favorire un ricambio generazionale e professionale. L'Azienda, dal 2000, inizia a utilizzare uno strumento tipicamente privatistico come il piano di stock option. I dirigenti, peraltro, saranno negli anni i più colpiti (proporzionalmente) dalla riduzione di organico: tra il 1991 e il 2000 si passa dall'1,6% allo 0,9% dei dipendenti. Dal 2001 la percentuale dei dirigenti si stabilizzerà intorno all'1,1%. Nel tentativo di diffondere la cultura della responsabilità, dell'accettazione di rischi e della misurazione dei contributi individuali (ampio spazio allo stile di gestione Celli viene dato nel capitolo di Fabrizio Pirro), si introdurrà un sistema Mbo per dirigenti e quadri in posizioni di struttura; per tutti gli altri quadri è rimasto il precedente sistema di incentivazione regolato dal contratto. Per sostenere la riorganizzazione e il nuovo stile manageriale si introduce un nuovo sistema di valutazione delle per-

<sup>55</sup> Intervista a *Il Sole 24 Ore*, 28 ottobre 1998.

<sup>56</sup> La parte variabile del salario del personale non quadro e non dirigente resterà, tuttavia, molto piccola. Per il 2007 si stima intorno al 2%.

<sup>57</sup> Gli esodi incentivati furono gestiti senza traumi come si narra negli altri capitoli. Tutti questi cambiamenti sono avvenuti senza che i consumatori se ne accorgessero.

formance “costituito da due sottosistemi: il primo, rivolto al top management, prevede il ricorso alla cosiddetta gestione per obiettivi<sup>58</sup> e al sistema di valutazione delle capacità di sviluppo e conduzione<sup>59</sup>; il secondo sottosistema, rivolto a manager e quadri, prevede un sistema di valutazione della performance dei singoli”<sup>60</sup>. Sotto la sua direzione la funzione Personale e Organizzazione acquisì un nuovo e più importante ruolo in Enel.

Nella nuova architettura del sistema elettrico nazionale Enel doveva operare come società di capitali di diritto privato. Già la forma societaria permetteva ovviamente maggiore flessibilità operativa e organizzativa; successivamente la struttura a Holding, posta a capo di una costellazione di società operanti non solo nel core business, forniva la massima libertà di azione: un grande gruppo industriale integrato nella strategia ma non ostacolato dall’unitarietà delle strutture e delle linee di comando. Si comincia a delineare una sorta di struttura “a rete”, ovvero una combinazione di processi di coordinamento anche non gerarchici e di strutture organizzative basate sull’integrazione per linee orizzontali, per ottenere simultaneamente obiettivi di efficienza dinamica e di varietà di combinazioni produttive<sup>61</sup>. Enel Holding mantiene una posizione centrale rappresentando un nodo di passaggio per intrattenere i rapporti con tutte le altre parti dell’organizzazione per permettere un flusso di informazioni necessarie a garantire l’interazione tra quelle unità che non sono direttamente collegate.

L’azienda comincia a operare in settori quali energy management, gas, telecomunicazioni, informatica, engineering, immobiliare, facility management, servizi finanziari, venture capital. Si tenta di attuare un processo di integrazione orizzontale della struttura produttiva, distributiva e di vendita fornendo congiuntamente elettricità, acqua, gas e servizi di telecomunicazione. L’attenzione poi comincia a spostarsi sulle operazioni di joint venture e acquisizioni per la produzione dell’energia elettrica in Italia e all’estero e per diversificare la gamma delle proprie attività. Tra le iniziative più importanti si ricorda l’acquisizione da parte di Enel di una posizione rilevante nel settore delle telecomunicazioni, mediante la costituzione della società per azioni Wind nel 1998. Quest’operazione è realizzata in un’ottica di valorizzazione aziendale e nel Bilancio consolidato del 1999 ne viene fornita una chiara spiegazione: “Diversificare l’offerta verso mercati e clienti nuo-

<sup>58</sup> Il sistema di Management by objective introdotto nel 1997 prevedeva obiettivi strategici e operativi a livello corporate, obiettivi di divisione, obiettivi a livello di unità e funzione.

<sup>59</sup> Il sistema di valutazione delle capacità di sviluppo e governo prevedeva tre dimensioni di analisi: abilità imprenditoriali, abilità gestionali, abilità di gestione del cambiamento.

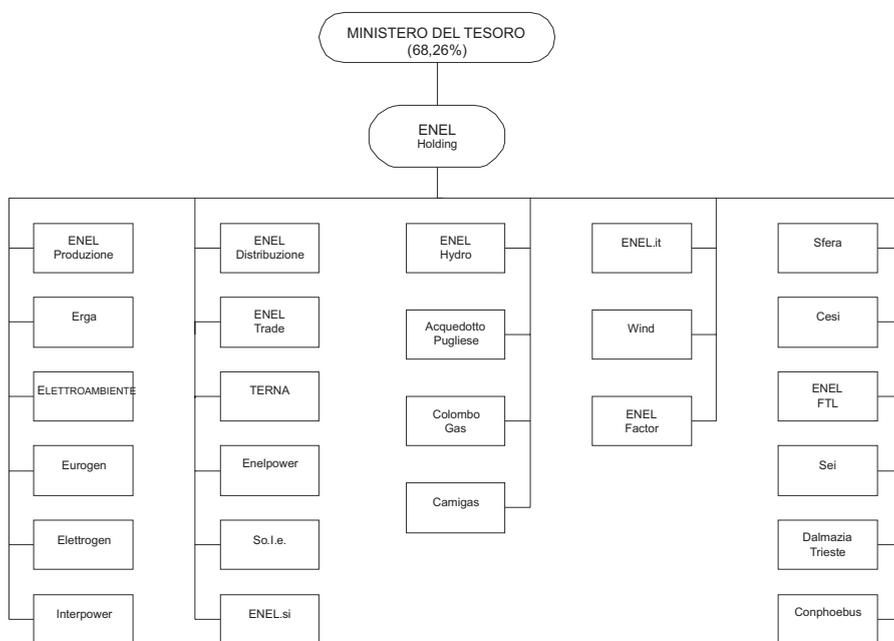
<sup>60</sup> Giangreco (2001).

<sup>61</sup> Costa e Nacamulli (1997, vol. 2).

vi consente di realizzare una crescita del fatturato e dei margini in mercati non vincolati sotto il profilo dei prezzi” (a differenza di ciò che accade nel settore energetico)<sup>62</sup>.

Con l’acquisizione di Colombo Gas si entra poi nel business di distribuzione e vendita gas, con altre operazioni si entra nel settore della termovalorizzazione dei rifiuti e dell’ingegneria. Nello stesso periodo poi si costituisce una nuova società denominata Enel Power S.p.A. destinata a operare nel settore dell’ingegneria e delle costruzioni, in Italia e all’estero. Negli stessi anni anche molte aziende elettriche locali avviavano la diversificazione sul gas (alcune, come Acea, anche nelle telecomunicazioni).

Fig. 8 – Schema delle partecipazioni



La fig. 8 rappresenta lo schema delle partecipazioni di Enel Holding. Sono visibili le società che prima costituivano le grandi divisioni elettriche e le partecipazioni in settori multiutility: distribuzione e vendita del gas, telecomunicazioni, illuminazione pubblica, acqua, attività post-contatore, ingegneria e costruzioni. Già sono presenti numerose società di servizi e

<sup>62</sup> Le stime prevedevano che l’incidenza sul fatturato e sui margini provenienti dai nuovi business avrebbe raggiunto entro il 2004 rispettivamente il 26% e il 27%. Con Wind questo risultato venne raggiunto addirittura tra il 2001 e il 2002.

sono isolate in forma societaria le tre GenCo che verranno cedute. Le altre centrali sono presenti in Enel Produzione.

### *Strategia*

Enrico Testa caratterizza il suo periodo di presidenza con la strategia di diversificazione e con la realizzazione di una serie di progetti per la tutela e la valorizzazione dell'ambiente e del patrimonio artistico del Paese. Se la politica ambientale e culturale va letta nella formazione del Presidente di Enel e nella crescente importanza che i temi della sostenibilità acquisivano per le industrie energetiche<sup>63</sup> di tutto il mondo, la strategia di diversificazione di Enel può essere letta con la lente proposta da Alfred Chandler in "Strategia e struttura" nel capitolo dedicato alla diversificazione della du Pont<sup>64</sup>.

Il Decreto Bersani sancisce nel caso dell'Enel, oltre alla separazione societaria per le attività di produzione, trasmissione, distribuzione e vendita ai clienti idonei, l'obbligo di ridurre la propria capacità produttiva entro il 2002 cedendo "non meno di 15.000 MW". L'attività di trasmissione, il dispacciamento dell'energia elettrica e la gestione unificata della rete di trasmissione sono dati in concessione al "Gestore della Rete di Trasmissione Nazionale" (Grtn S.p.A.), costituito da una società scorporata dall'Enel, le cui azioni sono assegnate a titolo gratuito al Ministero del Tesoro. Il Gestore stipula con le società (Enel, ex municipalizzate e altre) proprietarie delle reti convenzioni che disciplinano gli interventi di manutenzione e sviluppo della rete e delle interconnessioni. Nel campo della trasmissione di energia elettrica Terna diviene proprietaria della rete nazionale, assumendo dal 2001 l'esercizio di tutta la rete ad alta tensione, anche di quella rimasta di proprietà di Enel Distribuzione.

<sup>63</sup> Anche le aziende elettriche municipali prenderanno in considerazione le questioni ambientali: basti citare l'esempio di Acea Roma, che cambiò nome in Azienda Comunale Energia e Ambiente.

<sup>64</sup> L'azienda chimica, uno dei principali gruppi industriali del mondo fondata nel 1802, intorno ai primi anni del XX secolo affronta una crisi dovuta all'improvvisa morte di Eugene du Pont. In quegli anni, l'impresa impegnata nella produzione di esplosivi, si trovò priva della guida carismatica del suo presidente e le attività sembrarono drammaticamente compromesse. Toccò al primogenito Alfred prendere in mano le redini della situazione per salvare l'impresa di famiglia: la soluzione proposta fu una strategia di diversificazione, incoraggiata dalla necessità di utilizzare risorse, capacità e asset non impiegati. Il management pianificò una nuova strategia per sfruttare le risorse in eccesso e conseguentemente favorì l'ingresso in settori "affini", successivamente si preoccupò di valorizzare le risorse ed entrò nella produzione di beni e materie prime di cui la guerra aveva aumentato la domanda, infine, cominciò a progettare l'espansione delle gamme di prodotti (oggi la gamma si è estesa fino alla produzione di bevande).

In questi anni Enel inizia a studiare e ad attuare la possibilità di attivare partecipazioni in imprese estere. La prospettiva strategica internazionale sembra spinta da due fattori istituzionali: l'integrazione europea e, di nuovo, i limiti imposti alle attività domestiche dalle autorità italiane<sup>65</sup>. Enel tenta iniziative di espansione all'estero in Grecia, in Inghilterra, in Arabia Saudita e in Argentina. Tra il 2000 e il 2003 Enel Latin America realizza centrali idroelettriche in Guatemala e acquista impianti idroelettrici in Cile. Nel settembre 2001, infine, Enel si aggiudica il capitale di Viesgo, società di generazione e distribuzione controllata dalla spagnola Endesa entrando nel mercato spagnolo.

### *3.3. 2002-2007: rifocalizzazione sul core business e internazionalizzazione*

Gli anni della presidenza Gnudi<sup>66</sup> si caratterizzano per una rifocalizzazione sul core business<sup>67</sup> principalmente tramite dismissioni delle aziende operanti in settori differenti, come Wind.

Tra il 2002 e il 2005, con Paolo Scaroni Amministratore Delegato, l'Enel risulta strutturata in Corporate, 5 aree di business (Generazione ed Energy Management, Mercato, Infrastrutture e Reti, Telecomunicazioni, Servizi alle Aziende e attività diversificate). Enel vuole diventare un leader di costo nel settore energetico principalmente tramite dismissioni<sup>68</sup> delle aziende operanti in settori ritenuti non più strategici ma anche attraverso acquisizioni di aziende e partecipazioni estere nel settore elettrico; non più solo America ed Europa occidentale ma anche Europa orientale.

Nel 2004, a tal fine, si istituisce la funzione internazionale a livello Corporate<sup>69</sup>. Nel 2005 Fulvio Conti diviene Amministratore Delegato; la società risulta strutturata in 4 divisioni (Generazione ed Energy Mana-

<sup>65</sup> De Paoli (1993), Di Plinio (2005), Toniolo (2001).

<sup>66</sup> L'attuale presidente Piero Gnudi proviene da esperienze professionali in importanti società italiane tra cui Stet, Eni, Enichem, Credito Italiano; è stato consigliere economico del Ministero dell'Industria e ha operato anche in Iri.

<sup>67</sup> Giangreco (2001), Cerrato (2004).

<sup>68</sup> Sia le dismissioni che le societizzazioni saranno una sfida impegnativa dal punto di vista della gestione contrattuale e delle garanzie sindacali. La clausola sociale imponeva la concertazione della salvaguardia dei livelli occupazionali e contrattuali in caso di cessioni di rami d'azienda. Le societizzazioni spaventavano i lavoratori preoccupati dai rischi derivanti dall'uscita dal Gruppo.

<sup>69</sup> Nel capitolo di Carmine Russo si prendono in considerazione le conseguenze dell'internazionalizzazione per il sistema di relazioni industriali. Per esempio relativamente alla costituzione dei comitati aziendali europei.

gement, Mercato Italia, Infrastrutture e Reti Italia, Internazionale) e numerose funzioni Corporate. Conti lavora all'internazionalizzazione della società comprando imprese e acquisendo partecipazioni su linea esterna invece che tentando di sviluppare progetti propri. La strategia riesce, anche grazie alla collaborazione del Governo, e in pochi anni si trasforma la proporzione domestico / internazionale di Enel in termini di clienti e attività.

Anche questa fase del ciclo di vita di Enel è fortemente influenzata da pressioni istituzionali. Nel 2003, nel rispetto del cosiddetto Decreto Letta del 2000, si avvia la liberalizzazione del mercato del gas; a partire dal primo gennaio tutti i consumatori divengono liberi di scegliere il proprio fornitore di gas.

Nel luglio 2003 l'Unione Europea pubblica la direttiva 54 che abroga la 92/1996 e introduce norme volte ad accelerare la liberalizzazione e a rendere più sicuro e integrato il sistema elettrico continentale. Maggiore enfasi viene data ai benefici per gli utenti civili, alla tutela dell'ambiente e alla necessità di favorire l'interconnessione efficiente dei sistemi nazionali per favorire la concorrenza e ridurre i rischi di blackout<sup>70</sup>. Viene inoltre accelerato il passaggio di tutti gli utenti alla posizione di clienti idonei: entro il 1° luglio 2004 tutti i clienti non domestici diventano idonei; quelli domestici lo saranno dal 1° luglio 2007. Il 4 aprile 2004 viene istituita in Italia la Borsa elettrica, così come previsto dal Decreto Bersani. Il buon funzionamento della Borsa è la chiave di volta del buon funzionamento del sistema elettrico e permette la concorrenza tra gli operatori stimolando nuovi investimenti.

### *Struttura organizzativa*

Nel 2002 con la cessione delle tre GenCo, Interpower, Elettrogen ed Eurogen la produzione scende al di sotto del 50%<sup>71</sup>. Le ex municipalizzate e gli altri operatori privati sono protagonisti in questo momento di riorganizzazione delle attività di produzione.

Enel non è più un operatore monopolista o dominante nella generazione; si conclude il processo di riduzione delle dimensioni di Enel im-

<sup>70</sup> Come si vedrà nei capitoli successivi le caratteristiche tecnologiche dell'industria elettrica (il rischio blackout, la tipologia produttiva a ciclo continuo, la rigidità delle procedure di conduzione degli impianti, le norme di sicurezza) influenzeranno molto la contrattazione collettiva e la regolazione degli scioperi.

<sup>71</sup> Interpower, Elettrogen ed Eurogen avevano una capacità produttiva rispettivamente di 2.611 MW, 5.438 MW e 7.008 MW. Il controvalore complessivo della cessione delle tre GenCo è risultato dell'ordine di 8,3 miliardi di euro.

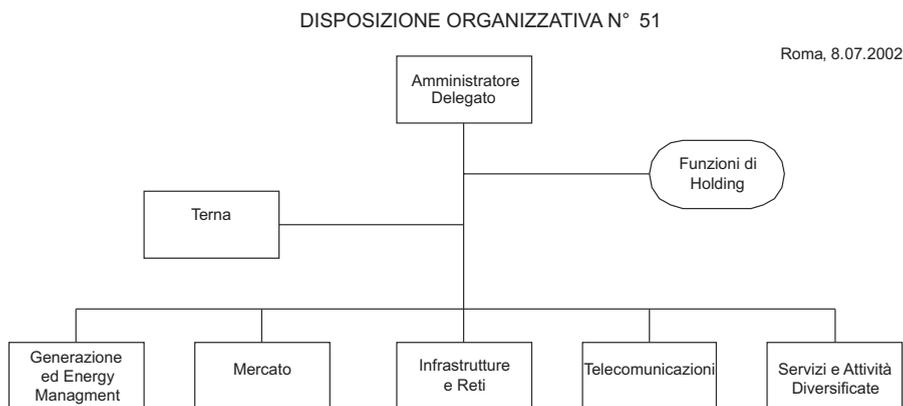
sto per legge. Tra le prime iniziative del nuovo Consiglio di Amministrazione vi è quella di attuare in luogo dell'originaria struttura "stellare", in cui ogni società riportava direttamente alla capogruppo, una diversa configurazione della macrostruttura organizzativa: le numerose società partecipate sono, infatti, raggruppate in cinque principali aree al cui interno avviene il coordinamento delle attività svolte. La disposizione organizzativa 51 del 2002 formalizza che il coordinamento delle numerose attività, alcune delle quali affidate a società autonome, avverrà per aree di business: Generazione ed Energy Management; Mercato; Infrastrutture e Reti; Telecomunicazioni; Servizi alle Aziende e Attività Diversificate (Terna S.p.A. non è inclusa nelle aree di business). Le diverse aree sono coordinate dalla capogruppo Enel S.p.A. che definisce anche gli obiettivi strategici del gruppo. Nelle aree del core business (energia elettrica e gas) sono state costituite delle apposite Divisioni che raggruppano tutte le società a esse appartenenti e concentrano le funzioni di staff presso la società capofiliera; ciò assicura una più efficace azione di controllo e chiarisce le modalità d'interazione tra le Divisioni e la Corporate. Il Consiglio d'Amministrazione delibera inoltre che le Divisioni possono conferire l'esercizio integrato delle funzioni di staff alla capofiliera, tramite appositi mandati di rappresentanza; in questo quadro le decisioni e le iniziative riguardanti gli investimenti devono essere validati dalla Corporate. Questo assetto organizzativo è finalizzato a garantire un'unitarietà di gestione dei singoli processi e una massimizzazione dei risultati attraverso una maggiore interazione tra Divisioni e Corporate mediante la costituzione del Comitato di Direzione di gruppo e dei Comitati Operativi di Divisione. Affermava Scaroni nel 2003<sup>72</sup>: "Arrivando in Enel ho trovato un'azienda organizzata in business molto diversi tra loro, con capi azienda che rispondevano soltanto all'amministratore delegato. Un modello che rendeva difficili le funzioni di governo della holding. Due aspetti di uno stesso problema: mancava, cioè, uno stretto controllo sull'organizzazione con sinergie sostanzialmente inesistenti".

Tra le funzioni Corporate le unità sono: Affari Istituzionali e internazionali; Amministrazione, finanza e controllo; Audit; Legale; Personale, organizzazione e servizi; Rapporti con Authority; Segreteria Societaria; Comunicazione, Acquisti, E-Business. Nell'organigramma riportato in fig. 10 è evidenziata l'esistenza sia di una funzione affari istituzionali che di una funzione affari regolatori. La funzione affari regolatori è particolarmente complessa. Al suo interno ci sono responsabilità per l'analisi norma-

<sup>72</sup> *Il Sole 24 Ore*, 23 agosto 2003.

tiva e regolamentare, per la generazione e il mercato elettrico, per le reti e le tariffe elettriche, per le reti e il mercato del gas. La funzione Legale e la funzione Audit hanno al loro interno unità dedicate specificatamente a “Corporate e Infragruppo”, “Generazione ed Energy Management”, “Infrastrutture ed Energy Management”, “Infrastrutture Reti e Mercato”, “Servizi alle aziende e Telecomunicazioni”.

Fig. 9 – Struttura organizzativa, 2002



Dal febbraio 2003, l’organizzazione della Corporate viene rimodellata in: Amministrazione, Finanza e Controllo; Acquisti e Servizi; Personale e Organizzazione; Comunicazione; Affari Istituzionali e Regolamentari; Legale; Segreteria societaria; Audit; Internazionale; Information and Communication Technology. Ciascuna di esse riporta sistematicamente e gerarchicamente all’Amministratore Delegato. Una disposizione organizzativa del febbraio 2003 firmata Scaroni illustra il nuovo ruolo attribuito alla Corporate: “indirizzo, controllo e coordinamento delle Divisioni di Business, con l’obiettivo di valorizzare le sinergie del Gruppo. Tale ruolo è esercitato tramite una gestione per famiglie professionali, che attribuisce alle funzioni Corporate una responsabilità diretta a livello di intero Gruppo sul funzionamento efficace ed efficiente della funzione di competenza, al fine di presidiare in maniera unitaria e omogenea lo sviluppo delle competenze e conoscenze”.

A partire dal 2003, l’organigramma della funzione Corporate “Personale e Organizzazione” evidenzia la diretta dipendenza gerarchica dei Responsabili PO delle Divisioni e delle Società (Terna e Wind) dal Responsabile della Funzione PO del Gruppo Enel. Ogni divisione e ogni controllata ha inoltre una propria funzione del personale.

Fig. 10 – Struttura Corporate, 2003



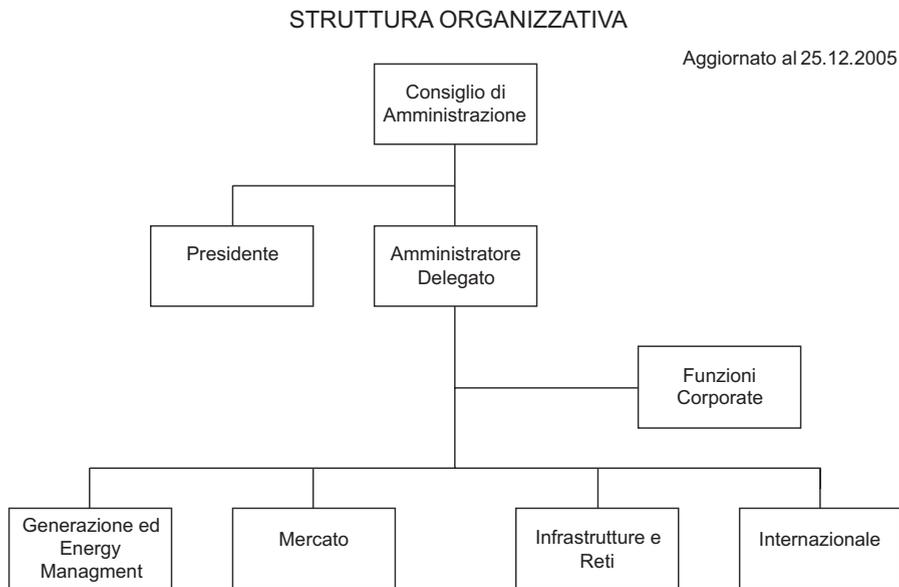
Nel 2004 viene istituita la Divisione Internazionale, proposta nel 1999, in cui vengono concentrate tutte le risorse necessarie per garantire un’espansione della società nel settore della produzione e distribuzione di energia elettrica nei mercati esteri. Le attività internazionali, data la mole delle partecipazioni e degli impegni esteri, non sono più una semplice funzione di staff a livello Corporate ma una vera e propria divisione<sup>73</sup>. La divisione internazionale ha un’unità “sviluppo rinnovabili”: l’espansione all’estero, infatti, si è concentrata su nucleare e fonti rinnovabili.

Il settore elettrico italiano è ormai interdipendente e interconnesso con quello europeo. Le aziende elettriche municipali di grande dimensione e le grandi aziende elettriche private adeguano le strutture e la strategia alla nuova realtà. Se la liberalizzazione del mercato italiano imponeva di pensare alle relazioni di lavoro nel quadro di una concorrenza domestica, l’integrazione del settore elettrico europeo presto imporrà di pensare a una gestione delle risorse umane e a una contrattazione consapevole della pressione competitiva internazionale.

Nel 2005, organigramma in fig. 11, scompare definitivamente l’attività di trasmissione sia come divisione che come controllata. Non è più presente neanche l’area di business servizi e attività diversificate (la cui responsabilità viene collocata nell’ambito delle Funzioni Corporate) e non c’è più traccia del business delle telecomunicazioni (Wind è stata venduta).

<sup>73</sup> Le aree strategiche sono Iberia, Balcani, Nord America, America Latina. Fino a dicembre 2007 il responsabile della funzione internazionale di Enel è stato lo stesso amministratore delegato; a causa della delicatezza della fase di acquisizioni e operazioni internazionali in corso.

Fig. 11 – Struttura organizzativa, 2005



L'organigramma della funzione Personale e Organizzazione riportato in fig. 12, evidenzia responsabilità indipendenti per ciascuna divisione<sup>74</sup> (generazione, mercato, infrastrutture, internazionale) e due nuove unità responsabili rispettivamente di “Personale Corporate e people care” e di Enel Servizi. La funzione security sembra acquisire maggiore importanza. Nell'organigramma della funzione personale del 2007, nell'ambito dell'Unità Sviluppo Risorse Umane di PO, è presente l'unità Enel University. Una struttura che, come nel caso di Eni University, provvede alla formazione del personale anche in collaborazione con università statali e private convenzionate. Si è raggiunto, nella selezione e nel reclutamento del personale, uno stile molto lontano da quello della fine degli anni Ottanta e inizio anni Novanta. Nel 2008, a dieci anni dall'introduzione dei sistemi incentivanti, la parte variabile dei salari di quadri e dirigenti oscilla dal 15 al 35/40%<sup>75</sup>. Con Cioffi Direttore del Personale e Organizzazione viene inserito un nuovo parametro di valutazione che si aggiunge a quelli classici (Ebit, ricavi, costi, produttività); i comportamenti dei manager sono oggetto di comparazione con un modello di leadership elaborato dall'Azienda.

<sup>74</sup> È ormai evidente che le necessità contrattuali, gestionali e di organizzazione del lavoro sono molto differenti nelle varie aree di business.

<sup>75</sup> Intervista a Massimo Cioffi, *Il Sole 24 Ore*, 9 gennaio 2008.

Fig. 12 – Funzione organizzazione e personale, 2006



Anche grazie alle risorse liberate dalla cessione di Wind<sup>76</sup>, tramite la controllante Weather, Enel entra nel capitale di Endesa accordandosi con la spagnola Acciona. Si inizia a delineare il profilo di un grande gruppo energetico internazionale.

Nel corso del 2006 Enel continua a operare in un'ottica di consolidamento e sviluppo del modello organizzativo divisionale; nella Divisione Mercato si crea una unità di Marketing, si completa il processo di riorganizzazione della Divisione Generazione ed Energy Management, la Divisione Infrastrutture e Reti è riorganizzata attraverso la creazione di "Funzioni Tecniche" focalizzate sulla sinergie tra settore elettrico e gas, nella Divisione Internazionale si costituisce la funzione Operation and Integration di supporto ai processi di integrazione delle aziende da acquisire.

### Strategia

Il 2002 è l'anno in cui Enel avvia il processo di rifocalizzazione sul business, con l'obiettivo di diventare il principale produttore e distributore di

<sup>76</sup> La scelta strategica di uscire dal business delle telecomunicazioni, in perdita peraltro, può anche essere letta alla luce delle pressioni dell'azionista di controllo che con l'operazione incassò un importante dividendo straordinario in un momento di difficoltà di bilancio per il Governo. La storia di Enel, d'altronde, non è la storia di una azienda pura (ammesso che ne esitano) che opera tra massimizzazione di utilità, razionalità del management e scelte di mercato. Le pressioni istituzionali, regolatorie e politiche sono ancora oggi molto forti. Con questa chiave di lettura va letta e raccontata questa storia manageriale. La cessione di Wind, probabilmente, avvenne nel momento in cui il management constatava l'inopportunità di proseguire gli investimenti nel settore telecomunicazioni, consapevole che l'azionista avrebbe apprezzato quella scelta.

elettricità e gas<sup>77</sup> in Italia. Perseguendo questa strategia, l'azienda vuole concentrare al meglio le proprie risorse sulle attività nelle quali ha maggiore esperienza, tecnologie e competenze. Sempre nel 2002 Enel investe nel settore geotermico in El Salvador dove nel 2004 si realizzerà un nuovo impianto per lo sfruttamento di questa fonte energetica di cui ha maturato una lunga esperienza in Italia con l'impianto di Larderello.

Per cogliere le opportunità dell'apertura del mercato del gas, nel 2003, pur confermando la centralità del business elettrico, Enel costituisce Enel Gas. Nel 2007 i clienti gas saranno oltre 2,3 milioni e la quota di mercato sarà di circa il 12%. Nel 2007, Enel Gas sarà fusa in Enel Energia S.p.A.

Nel marzo del 2003 Enel acquisisce il controllo di una delle più grandi centrali della Bulgaria (Marita East III), avviando l'espansione verso l'Est Europa. Nello stesso anno acquisisce una partecipazione in Eufer, società spagnola per le energie rinnovabili. Nel 2004, continuando a perseguire la dismissione produttiva, vende il 100% di Enel Hydro S.p.A. ed esce dal settore dell'acqua. Sempre in campo internazionale, attraverso Enel North America incrementa la propria capacità produttiva da fonti rinnovabili, acquisendo la quota di controllo di due impianti idroelettrici negli Stati Uniti. Nel giugno del 2004 acquisisce in Russia la gestione congiunta della centrale Nwtpp di San Pietroburgo e il 49,5% di RusEnergoSbyt. Contemporaneamente in Romania Enel acquista il 51% del capitale di due importanti società di distribuzione di energia.

Nel 2005 Enel entra nella Borsa elettrica francese rafforzando così la sua presenza in questo mercato. La società italiana possiede il 5% della borsa Powernext ed è uno dei principali operatori nel trading di energia. Sempre nel 2005, Enel acquista il 66% della società elettrica Slovenské elektrárne, primo produttore slovacco e secondo dell'Europa centro-orientale, che gestisce due centrali nucleari. Questa acquisizione rappresenta per Enel l'ingresso nell'area del Centrel<sup>78</sup> (ritenuta chiave perché caratterizzata da grande capacità di interconnessione con le reti elettriche dei Paesi vicini) e il ritorno alla gestione di impianti a combustibile nucleare che permettono a Enel di riattivare le competenze nucleari che aveva, comunque, continuato a presidiare fino al 1999 (ovvero fino al trasferimento da Enel al Ministero del Tesoro della proprietà di Sogin – Società di Ge-

<sup>77</sup> Il core business è ormai considerabile quello dell'energia (gas + elettricità) e non più solo dell'energia elettrica.

<sup>78</sup> La Slovacchia fa parte del Centrel (Centrel electricity system), fondato nel 1992 da Polonia, Repubblica Ceca, Ungheria e Slovacchia. Si tratta di un sistema elettrico a elevato grado di integrazione per interconnessione e armonizzazione delle legislazioni nazionali con quelle comunitarie. Il Centrel è una sorta di mercato integrato dell'energia elettrica.

stione Impianti Nucleari). Il 2005 è anche l'anno dell'ultima cessione della partecipazione in Terna (resta in possesso di una piccola quota) contribuendo a garantire la piena indipendenza della rete e l'imparzialità nell'accesso al mercato a tutti gli operatori. Il personale di Terna esce definitivamente dal gruppo Enel; dalle interviste con dirigenti di Enel emerge che i loro ex colleghi di Terna o di altri soggetti del sistema elettrico nazionale per manifestare la massima indipendenza dimostreranno con Enel un rigore anche superiore a quello riservato agli altri operatori elettrici.

Nel 2006 Enel si aggiudica la gara per l'acquisizione della società di distribuzione elettrica di Bucarest, e acquisisce in Brasile impianti per 98 MW idroelettrici. Nello stesso anno vince l'appalto per la costruzione di impianti a fonti rinnovabili in Spagna e acquista in Texas un importante progetto eolico<sup>79</sup>. Nel 2006 il Governo del Nicaragua autorizza Enel Latin America a realizzare l'esplorazione congiunta di aree geotermiche e il gruppo brasiliano Rede le cede l'intero capitale di società concessionarie di 22 impianti idroelettrici. In centro America è presente anche in Guatemala con una centrale idroelettrica e a Panama con Fortuna SA (300 MW idroelettrici; circa il 30% dell'energia elettrica del Paese). Anche in Francia<sup>80</sup> Enel è presente nelle fonti alternative con Erelis, società di sviluppo di impianti eolici. Alla fine del 2007 si è conclusa l'operazione di espansione in Spagna iniziata con l'acquisto del 9,99% di Endesa. Raggiunto il 24,9% del capitale, Enel ha lanciato un'offerta pubblica sull'intero capitale insieme al gruppo Acciona, secondo azionista di Endesa<sup>81</sup>. Il processo di sviluppo estero operato dall'Enel è una delle modalità con cui Chandler in "Dimensione e diversificazione" spiegava la continua crescita dell'impresa industriale moderna<sup>82</sup>.

<sup>79</sup> Si può affermare che l'espansione all'estero della capacità produttiva sembra concentrarsi sulla fonte nucleare e su quelle rinnovabili.

<sup>80</sup> A febbraio del 2006 la chiusura protezionistica attuata dal Governo De Villepin blocca le ambizioni di Enel sull'elettricità francese. Di fatto l'integrazione del mercato europeo dell'elettricità è ostacolato da una contraddizione. I Paesi europei desiderano avere grandi campioni nazionali capaci di operare su scala globale. Ma la presenza di giganti nazionali ostacola la concorrenza nei mercati domestici (per la posizione dominante di uno degli operatori) e nel mercato europeo (perché nessun Paese è disposto a consentire l'ingresso di imprese dominanti prima di aver garantito un ruolo nazionale ed europeo al proprio campione nazionale).

<sup>81</sup> Con le centrali slovacche e spagnole nel 2007 la produzione Enel da fonte nucleare giunge al 10% del totale di gruppo. Le risorse umane dedicate alla tecnologia nucleare tornano a crescere: a maggio 2008 risultavano 55 ingegneri italiani, 2.400 ingegneri e tecnici slovacchi, 1.260 spagnoli.

<sup>82</sup> La crescita si poteva concretizzare attraverso altre tre modalità; l'integrazione orizzontale, l'integrazione verticale e la diversificazione. Inizialmente la crescita, che segue il tri-

A fine 2007 la struttura delle partecipazioni di Enel è organizzata su 5 aggregati: Mercato Italia (Ese, Enel Energia, Enel.si, Deval), Generazione ed Energy Management Italia (Enel Produzione, Enel Trade), Infrastrutture e Reti Italia (Enel Distribuzione, Enel Rete Gas, Enel Sole), Internazionale (Enel Viesgo, Slovenske elektrarne, Enel Maritza Est 3, Enel Operations Bulgaria, Enel North America, Enel Latin America, Enel Panama, RusEnergosbyt ecc.), Servizi e Altre attività (Enel Servizi, Sfera, Dalmazia Trieste, Enel Power, Enel New Hydro ecc.).

Il peso delle attività internazionali è tale che una disposizione organizzativa del dicembre 2007, oltre a istituire la divisione “Ingegneria e Innovazione”, costituisce la divisione “Iberia e America Latina”; queste si affiancano alle 4 divisioni preesistenti (Infrastrutture e Reti, Generazione ed Energy Management – Gem, Internazionale, Mercato).

A maggio 2007 Enel aveva siglato un Memorandum of Understanding con Edf per acquisire il 12,5% del progetto di nucleare di nuova generazione European Pressurized Reactor (Epr). Nel dicembre 2007, con la firma finale, termina quasi definitivamente la diaspora dell’esperienza nucleare italiana. Questo studio viene pubblicato nell’anniversario del referendum sul nucleare che ha drasticamente segnato le sorti dell’industria elettrica italiana. Proprio in questi mesi, tuttavia, l’orientamento dell’opinione pubblica e delle forze politiche sembra cambiare. Il nuovo Governo Berlusconi

plice investimento nella produzione, nel marketing e nel management, si attua in gran parte attraverso l’integrazione orizzontale e verticale. I protagonisti dei nuovi oligopoli, dopo aver affinato le proprie capacità organizzative e consolidato il flusso dei profitti attraverso la competizione per le quote di mercato, continuano a espandersi mediante l’investimento all’estero e lo sviluppo di linee di prodotti correlati. Negli anni tra le due guerre mondiali le imprese leader dei settori alimentare, chimico e meccanico dopo la crescita iniziale, si sviluppano grazie a investimenti all’estero, diversificando la produzione in linee complementari (in questa fattispecie, per esempio, rientrerebbero gli investimenti in produzione di energia da fonti rinnovabili fatti da Enel). Evidentemente il modello di crescita varia in ciascun settore industriale. Quando alla base del modello di crescita di un certo settore vi è lo sfruttamento delle economie di scala, le imprese si sviluppano principalmente attraverso l’investimento diretto all’estero o l’integrazione verticale. Tra i casi studiati da Chandler le grandi imprese alimentari, chimiche, dei prodotti di largo consumo e dell’elettromeccanica seguirono sia il sentiero estero che quello della diversificazione. Tuttavia, spesso, le caratteristiche specifiche delle tecnologie e dei mercati o le singole storie familiari e imprenditoriali possono influenzare in altri modi il corso delle vicende aziendali determinando differenti scelte strategiche. Herman Daems (1985) fornisce una spiegazione economica per numerosi settori industriali delle ragioni dell’integrazione e della concentrazione industriale. Le ragioni dell’efficienza delle grandi imprese integrate vanno cercate, di volta in volta e relativamente a ciascun settore industriale, nella struttura dei costi derivante da blocchi informativi, da esigenze di protezione dei prodotti di marca, dall’ampiezza dei fabbisogni di prodotti intermedi.

sembra intenzionato a promuovere in Parlamento e attraverso Enel il ritorno italiano alla tecnologia elettronucleare.

### *Le dimensioni della trasformazione*

La tab. 4 e la fig. 13 presentano per gli ultimi 20 anni alcuni indicatori rappresentativi della trasformazione dimensionale di Enel. Attualmente non è possibile pubblicare dati analoghi relativi all'intero settore elettrico italiano. Ciascuno di questi indicatori è rappresentativo di un aspetto della dimensione e del risultato aziendale. Il numero dei dipendenti è il primissimo fattore di complessità aziendale<sup>83</sup>, il fatturato è il più semplice e più immediato indicatore della dimensione della produzione e del giro d'affari. L'Ebit, il margine operativo netto, è una misura della redditività industriale dell'impresa. La capitalizzazione di borsa riflette il valore che il mercato attribuisce all'azienda nella quotidiana valutazione del titolo azionario. Il totale attivo è un indicatore del patrimonio; è meno volubile della capitalizzazione di borsa perché minimamente influenzato dalle prospettive di reddito.

Il processo di trasformazione del mercato elettrico italiano ha significato per l'Enel la diminuzione del numero di dipendenti connessa alla cessione di capacità produttiva e di rami aziendali. Ma nei numeri non ci sono solo le cessioni di impianti, funzioni e rami d'azienda; c'è probabilmente anche la pressione competitiva. La pressione per l'efficienza e la migliore gestione del personale in un'impresa monopolistica non è certamente comparabile con quella di un'impresa con il tempo inserita in un contesto relativamente competitivo<sup>84</sup> sia a livello domestico che internazionale. Parte della diminuzione del numero dei dipendenti, in un'analisi più approfondita, andrebbe cercata anche nella composizione delle professionalità e alla luce delle innovazioni tecniche sia a livello di conduzione degli impianti che di erogazione dei servizi<sup>85</sup>. I cambiamenti strategici, la cessione della rete di alta tensione, e i cicli di diversificazione e concentrazione sul business, inoltre, hanno comportato negli anni un mutamento della composizione relativa di attività industriali (produzione, trasmissione, distribuzione, manutenzione) e di servizi (servizi alla clientela, alle imprese del gruppo). Il mutamento del peso di attività a diversa intensità di lavoro andrebbe studiato per leggere al meglio il dato.

<sup>83</sup> Costa e Nacamulli (1997), Pugh (1969), Child (1972), Blau (1978).

<sup>84</sup> Quadro Curzio e Fortis (2000), Gilardoni e Lorenzoni (2003), Giangreco (2001), Gavazzi, Penati e Tabellini (1998).

<sup>85</sup> A tal proposito si veda la tavola 2 del capitolo di Carmine Russo. La tavola illustra l'evoluzione della composizione del personale per categoria.

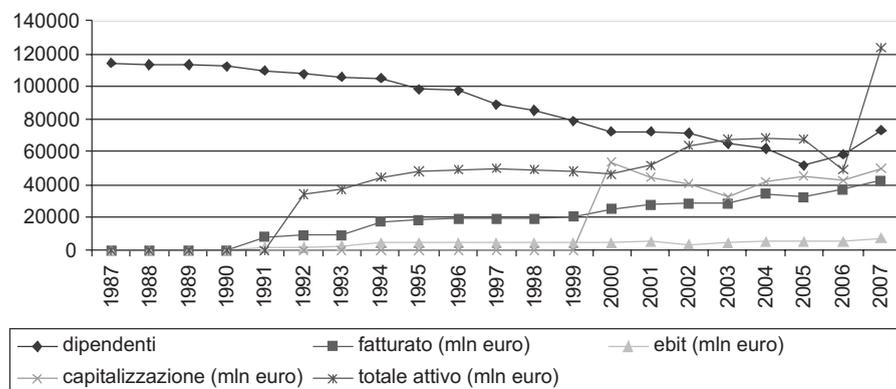
Tab. 4 – La trasformazione di Enel in numeri

<i>Fase</i>	<i>Anno</i>	<i>Dipendenti</i>	<i>Fatturato (1000 di €)</i>	<i>Ebit (1000 di €)</i>	<i>Capitaliz- zazione (1000 di €)</i>	<i>Totale Attivo (1000 di €)</i>
	1987	114.082	—	—	—	—
	1988	112.777	—	—	—	—
	1989	112.820	—	—	—	—
	1990	112.329	—	—	—	—
I	1991	109.860	8.680.471	2.101.715	—	—
	1992	107.431	9.599.148	2.275.843	—	34.373.390
	1993	105.835	9.081.891	2.767.446	—	36.968.240
	1994	105.211	17.272.060	4.780.479	—	44.749.820
	1995	98.336	18.697.490	4.791.842	—	47.752.990
	1996	97.300	19.026.880	4.725.477	—	48.681.940
	1997	88.957	19.517.680	4.626.369	—	49.800.020
	1998	84.938	19.529.920	5.005.190	—	49.149.740
II	1999	78.511	20.578.220	4.926.998	—	48.167.760
	2000	72.647	24.590.050	4.522.096	53.840.070	46.112.370
	2001	72.661	27.724.990	5.780.000	44.599.950	51.817.150
	2002	71.204	28.414.990	3.507.000	40.925.740	64.104.990
	2003	64.770	28.936.990	4.552.000	32.619.320	67.936.990
III	2004	61.898	34.328.990	5.423.000	41.532.050	68.306.990
	2005	51.778	32.000.000	5.480.000	45.317.450	68.126.990
	2006	58.548	37.496.990	5.803.000	42.429.330	48.724.000
	2007	73.500	42.695.000	6.990	50.309.000	123.748.000

Fonte: nostra elaborazione su fonte bilanci Enel e Datastream

Il fatturato indica il volume delle vendite che un'impresa realizza in un anno. È un indicatore della dimensione dell'attività d'impresa e dal 1991 al 2007 è cresciuto costantemente salvo due momenti di discontinuità. Le acquisizioni portate a termine da Enel, ma anche, in misura minore, l'aumento del prezzo del petrolio e delle tariffe, spiegano questa crescita nonostante la cura dimagrante alla quale il regolatore ha sottoposto Enel in quegli anni.

Fig. 13 – Dati quantitativi a confronto, 1987-2007



Fonte: nostra elaborazione su fonte bilanci Enel e Datastream

L'Ebit (earning before interest and taxes) corrisponde al risultato operativo netto, cioè all'utile calcolato prima delle imposte e dei risultati derivanti dalla gestione finanziaria e straordinaria; si ottiene sottraendo dal margine operativo lordo<sup>86</sup> (Ebitda) gli ammortamenti e le svalutazioni. L'Ebit ha mostrato un tasso crescente fino al biennio 1993-1994. Lo shock petrolifero del 2001-2002, la congiuntura economica nazionale e internazionale, uniti alla fase strategica di diversificazione, portano verso il basso l'Ebit a cavallo tra 2001 e 2002.

La capitalizzazione di borsa è il valore attribuito a una società dal mercato<sup>87</sup> nel quale sono trattate le sue azioni. Si ottiene dal valore del titolo azionario moltiplicato per il numero delle azioni emesse. Questo dato è disponibile solo a partire dalla quotazione in borsa del titolo Enel avvenuta alla fine del 1999. Nel primo triennio il valore di capitalizzazione diminuisce; le ragioni vanno dall'andamento generale della borsa italiana e dei mercati internazionali, nonché con le incertezze legate alla transizione della riforma del settore elettrico, e con le sorti di specifici investimenti societari in portafogli. I titoli energetici, inoltre, sono molto sensibili alle crisi internazionali in aree di produzione delle materie prime combustibili: uno dei

<sup>86</sup> Il margine operativo lordo, Mol, entra nei contratti aziendali di alcune imprese elettriche tra i parametri per fissare gli obiettivi e i premi. In Enel, come si vedrà nel capitolo di Carmine Russo, l'applicazione di principi contabili internazionali Ias e la loro forte influenza sui risultati di bilancio e sul Mol imporrà di modificare il contratto e il parametro incentivante.

<sup>87</sup> Va detto che le aziende elettriche e multiutility locali italiane hanno ottenuto negli ultimi anni risultati di borsa e rapporti profitti/fatturato tanto positivi da far sospettare inefficienze del sistema concorrenziale e di regolazione del settore.

motivi per cui molti Comuni continuano a procrastinare la quotazione in borsa delle ex municipalizzate.

Il totale attivo è tendenzialmente in crescita ma si possono notare due fasi di rilevante discontinuità. Tra il 2000 e il 2003 c'è un netto incremento dovuto alla politica di espansione all'estero e diversificazione. Tra il 2005 e il 2006 il totale attivo cade bruscamente a seguito della cessione di Wind. Va anche registrato che la politica dei dividendi è stata fino al 2006 particolarmente espansiva (nonostante l'elevato indebitamento) anche a causa della pressione dell'azionista di riferimento, il Ministero del Tesoro, particolarmente interessato alle cedole. Questo influenza leggermente la crescita del totale attivo.

È interessante confrontare questa figura con il grafico "Evoluzione degli insiemi di parole per anno", nel capitolo "La semantica delle innovazioni": l'andamento della curva dipendenti è in parte simile a quello dell'insieme delle parole relative ai "lavoratori".

#### 4. Altri operatori del settore

Qualche parola infine sulla storia e l'attuale assetto di alcuni operatori del settore elettrico. In Italia sono presenti numerosi operatori, di dimensioni differenti che operano in contesti diversi a dimostrazione di come sia possibile produrre e vendere energia elettrica in modi diversi, nonostante le contingenze<sup>88</sup> del settore industriale rendano simili le strutture adottate e le strategie perseguite dai diversi operatori. Il caso del settore elettrico si presterebbe a una approfondita analisi istituzionalista alla ricerca di tracce di isomorfismo istituzionale tra le aziende italiane. I possibili elementi di pressione *mimetica*, *normativa* o *coercitiva* sono numerosi in un settore industriale come questo, caratterizzato dalla presenza di aziende leader, di istituzioni regolative, di storie e di tecnologie comuni<sup>89</sup>.

Alcune imprese sono ex aziende municipalizzate, poi divenute aziende speciali, mentre altre sono sempre state private. Le imprese elettriche locali a capitale pubblico sono sorte quasi esclusivamente nell'Italia centro settentrionale. Oggi sono società per azioni, molte di queste sono quotate e sono da tempo oggetto del dibattito parlamentare sugli eccessi del cosiddetto "neostatalismo municipale" e sull'opportunità di una nuova regolazione del rapporto tra aziende di servizi ed enti locali. Le im-

<sup>88</sup> Pugh (1969), Chandler (1993; 1994), Child (1972).

<sup>89</sup> Powell e DiMaggio (2000), Scott (1998).

prese municipali sono state accomunate, almeno fino agli anni Novanta, da un forte ruolo del sindacato e della politica nelle decisioni gestionali. Per le municipalizzate a partire dalla legge 142 del 1990 e dal rinnovo contrattuale del 1989 iniziavano a prospettarsi i primi segnali di cambiamento; i contratti del 1991, del 94 e del 96 segnarono la modernizzazione del contratto di lavoro di settore. Anche il cambiamento delle forme giuridiche contribuì alla modernizzazione: con le aziende speciali e con le società per azioni, per esempio, il consiglio di amministrazione sostituisce la commissione amministratrice e le direzioni aziendali assumono un ruolo maggiore.

Oggi le amministrazioni locali stanno gestendo politicamente ai massimi livelli la fase strategica di integrazione regionale avviata negli ultimi anni. Le alleanze sembrano procedere anche tra comuni di diverso colore politico, tuttavia, le contingenze municipali, per esempio il cambio di amministrazione comunale, rischia di produrre fibrillazioni su società quotate.

Esistono inoltre, soprattutto lungo l'arco alpino, numerose piccolissime imprese cooperative elettriche. Enel resta tuttavia di gran lunga l'azienda più grande; gli altri soggetti hanno dimensioni molto differenti tra loro. Nello stesso settore industriale operano giganti, grandi imprese, medie, piccole e piccolissime aziende. Il servizio prodotto e offerto ai clienti è praticamente identico, le tecnologie produttive sono simili tra loro e il sistema elettrico è integrato, permettendo ad aziende molto diverse tra loro di occupare numerose nicchie.

Nonostante le differenze, le aziende elettriche italiane, salvo eccezioni, sono caratterizzate da un elemento comune: non operano soltanto nel settore dell'energia elettrica ma offrono anche altri servizi, quali gas, acqua, manutenzione, smaltimento rifiuti ecc. Anche a causa delle norme che impongono per alcune industrie la separazione delle attività su società distinte, i vari servizi vengono offerti attraverso società autonome controllate. In genere queste partecipate sono accorpate all'interno di una struttura a holding. Non si riscontrano notevoli differenze a livello "macro-organizzativo". Si può però osservare che la dimensione, la diversificazione e l'internazionalizzazione incrementano la complessità delle strutture e la varietà delle soluzioni strategico organizzative adottate. Per Enel la dimensione internazionale rappresenta un elemento strutturale, non riscontrabile negli altri casi italiani. Anche l'interesse di Enel per la fonte nucleare (per ora all'estero) non è riscontrabile tra gli altri operatori italiani. Sullo scenario europeo, il principale concorrente di Enel è Edf, la maggiore azienda produttrice e distributrice di energia elettrica in Francia. Vediamo ora le principali aziende "altre".

## *Acea*

Acea è una società elettrica di media dimensione. È attualmente organizzata per business unit: reti dell'energia, mercato dell'energia, gestione idriche estero, gestioni idriche Toscana-Umbria, gestioni idriche Lazio-Campania, termovalorizzazione, servizi di ingegneria e laboratori. L'Azienda nasce nel 1909 come Azienda Elettrica Municipale (Aem) del Comune di Roma, con l'obiettivo di fornire energia per l'illuminazione pubblica e privata. Nel 1912 viene inaugurata la Centrale Montemartini; l'antica centrale ospita oggi una collezione dei Musei Capitolini, ma nello stesso luogo è ancora in funzione una centrale che l'Acea utilizza nei picchi di domanda.

---

utile netto*	167.386 mln €
marginale operativo lordo	528.510 mln €
tot. energia immessa in rete	11.567 mln kWh
dipendenti	4.452 (al 30/09/2007)
capitalizzazione di borsa	3.030,5 mln €
ricavi	2.583.325 mln €

---

\* Dati al 31 dicembre 2007

Nel 1945 assume la denominazione di Acea (Azienda Comunale Elettricità e Acque), e nel 1964 diventerà l'unico operatore idrico della capitale. Tra gli anni Settanta e Ottanta si occupa principalmente del risanamento idrosanitario dei quartieri periferici di Roma, nel 1985 assumerà l'intera gestione del servizio di depurazione delle acque. Nel 1989 assume la gestione del servizio di illuminazione pubblica del Comune di Roma, cambiando la denominazione in Acea (Azienda Comunale Energia e Ambiente). Nel 1992 viene trasformata da azienda municipalizzata ad azienda speciale. Nel 1998, Acea è trasformata in S.p.A. e l'anno successivo (dopo un referendum consultivo promosso dal Comune tra i cittadini) è quotata alla Borsa di Milano. Il Comune mantiene il controllo del 51% del capitale azionario. Il gruppo Acea è strutturato in Holding industriale con la societizzazione di Acea Distribuzione, Acea Trasmissione e Acea Ato 2. Scriveva l'allora presidente Fulvio Vento nel 1999: "Quanto già fatto da Acea e il prossimo debutto in Borsa non sono un punto di arrivo ma l'inizio di un progetto industriale. È bene ribadire che la storia Acea che abbiamo raccontato, la sfida che abbiamo messo in campo, è proprio quella di una crisalide che vuole trasformarsi in farfalla, di una municipalizzata che dopo un glorioso secolo di vita sa di potersi trasformare in Impresa multi servizi operante a livello nazionale e internazionale".

Fino a metà anni Novanta il costo medio del lavoro dei dipendenti Acea era superiore a quello delle altre municipalizzate italiane; gli inquadramenti permettevano a tutti i dipendenti di giungere al massimo livello di carriera. Dopo la metà degli anni Novanta crescerà il livello di autonomia dell'azienda e, per esempio, Acea giungerà a essere la prima tra le municipalizzate a utilizzare alla mobilità obbligatoria.

Nel 2001 acquisisce da Enel S.p.A., a un prezzo poi giudicato piuttosto elevato, il ramo di distribuzione di energia nell'area metropolitana di Roma (il cosiddetto esercizio metropolitano di Roma); Acea fu la prima impresa elettrica in Italia ad acquisire reti da Enel. Acea Distribuzione S.p.A. diviene il secondo operatore di distribuzione di energia elettrica a livello nazionale. Nel 2002 nasce la joint venture con la società belga Electrabel, player europeo leader del mercato elettrico nel Benelux. È una joint venture alla pari che controlla partecipazioni asimmetriche tra i due soci nel settore della produzione, della distribuzione e del trading. Nello stesso anno per rafforzare l'attività di generazione, la holding elettrica insieme a Electrabel e a Energia Italiana ha acquisito Tirreno Power che, con il 3,6% del totale degli impianti, è la quarta società di produzione di energia elettrica italiana. Acea consolida l'espansione territoriale a nord e a sud di Roma aggiudicandosi nel 2004 la gestione dell'illuminazione pubblica del Comune di Napoli, Foggia e di altri 12 comuni. Nella filiera energia il gruppo Acea controlla il 100% di Acea distribuzione, il 60% di AceaElectrabel che a sua volta controlla il 50% di AceaElectrabel produzione, l'84% di AceaElectrabel trading e il 100% di AceaElectrabel elettricità. Il gruppo controlla il 15% di Tirreno Power, il 100% di Acea Rse e il 100% di Acea Luce e Tad Energia Ambiente.

Nella filiera idrica il gruppo partecipa alle gestioni degli Ato 2 (Basso Valdarno – Pisa), Ato 3 (Medio Valdarno – Firenze) e Ato 6 (Ombrone Siena – Grosseto) della Toscana e dell'Ato 2 Roma e Lazio Centrale. Acea gestisce una rete di 10.000 chilometri di infrastrutture idriche. Garantisce il servizio di captazione, approvvigionamento, trasporto e distribuzione dell'acqua potabile, la gestione sistema fognario e il servizio di depurazione su cui Acea vanta competenze di livello internazionale. Le società del Gruppo Acea erogano elettricità a oltre 2,7 milioni di abitanti. Con 27.640 km di rete, Acea è oggi il secondo distributore di energia elettrica in Italia, immettendo complessivamente circa 11.600 GWh l'anno. La produzione elettrica si basa su impianti termoelettrici (1.530 GWh) e idroelettrici (455 GWh). Dal 1984 Acea gestisce un impianto di teleriscaldamento alimentato da una centrale di cogenerazione. Una unità dell'azienda offre servizi di misurazione dell'inquinamento, della purezza delle acque e della salubrità dei prodotti alimentari.

Il Gruppo Acea è attualmente controllato dal Comune di Roma per il 51%. A fine 2006 il gruppo energetico Suez deteneva poco più dell'8% delle azioni. Un pacchetto del 9,9% era in mano a un investitore istituzionale. Il resto, salvo il 2% del gruppo Caltagirone, era posseduto da piccoli risparmiatori.

#### *Agsm Verona S.p.A.*

Agsm Verona S.p.A., ex Azienda Generale Servizi Municipalizzati del Comune di Verona, è una società di servizi che opera nel territorio veronese. È un'impresa multiutility medio piccola. Le business unit principali sono energia elettrica, gas, teleriscaldamento, illuminazione pubblica. L'azienda si occupa anche di gestione dell'energia negli edifici pubblici, telecontrollo, cartografia, cogenerazione, depurazione delle acque, termovalorizzazione, illuminazione pubblica. L'Azienda è caratterizzata da una diversificazione dei business che, unita a una presenza forte sul proprio territorio, le consente di offrire servizi integrati sia a imprese private che a soggetti pubblici e cittadini.

utile di gruppo*	4.933 mln €
marginie operativo lordo	63,6 mln €
tot. energia immessa in rete	1.382 GWh
valore produzione	428.891 mln €
ricavi	424,5 mln €
ricavi (solo energia)	271 mln €
dipendenti	706

\* Dati al 31 dicembre 2006

La società nasce nel 1931 e si è sviluppata per oltre 60 anni come azienda pubblica. Come tutti gli altri operatori pubblici e municipali, in linea con le innovazioni legislative nazionali e comunitarie, Agsm si trasforma in società per azioni e riorganizza il sistema di gestione e l'assetto delle partecipazioni a partire dal 1° gennaio 2000.

La vera origine in realtà risale al 1898, anno di fondazione dell'Azienda Elettrica Comunale. Questa venne fusa successivamente nell'Azienda Generale Servizi Municipalizzati del Comune di Verona nel 1931 insieme all'Azienda Acquedotto, alla Fabbrica del Ghiaccio, all'Azienda Gas e all'Azienda Tramviaria<sup>90</sup>. Nel 1950 la domanda energetica a Verona

<sup>90</sup> Il multi servizi ha origini antiche nelle municipalizzate italiane.

era di 45 milioni di chilowattora e Agsm era in grado di coprirlo con la centrale idroelettrica di Tombetta alimentata dall'acqua del fiume Adige.

Dal 1952 al 1972 la domanda crebbe in modo molto rapido, toccando la vetta di 300 milioni di chilowattora. Agsm dovette avviare la costruzione della centrale termoelettrica di Ponti sul Mincio, nei pressi di Peschiera del Garda. Successivamente si realizzarono anche cinque centrali di cogenerazione. Oggi la centrale del Mincio produce il 60% dell'energia consumata ogni giorno dalle utenze Agsm. Nel capitale della centrale, costruita con quote paritarie da Agsm e Asm di Brescia, entrarono successivamente, con quote minoritarie di 5% ciascuna, Asm di Rovereto e Aim di Vicenza. Un altro 25% della domanda viene soddisfatto da centrali idroelettriche, come quella di Tombetta<sup>91</sup>, costruite all'inizio del Novecento, mentre a Raossi di Vallarsa (Rovereto), l'Agsm ha realizzato nel 1958 un bacino artificiale che contiene oltre 10 milioni di metri cubi.

La produzione attuale delle centrali idroelettriche è di 80 milioni di chilowattora. Il restante 15% della domanda è soddisfatto con l'energia cogenerata. Nel 2002 Agsm ha acquistato la rete di distribuzione Enel di Verona e Grezzana. I clienti del servizio energia elettrica sono passati così da 61.000 a 151.000. Sono state rilevate da Enel anche centinaia di cabine e quasi 2.000 chilometri di linee a media e bassa tensione. In questo come in altri casi, l'azienda che subentra a Enel nella gestione della rete locale assorbe il personale e la struttura aziendale esistente per avviare in proprio tutte le attività di conduzione e manutenzione del sistema. A differenza di altre aziende locali multi servizi, Agsm, è ancora in mano al Comune per il 100% del capitale azionario.

### *Cooperativa Elettrica Secab*

Secab è una cooperativa di utenti che produce e distribuisce energia elettrica ai propri associati e agli altri clienti. L'acronimo significa società elettrica cooperativa Alto But. La cooperativa si trova in Carnia, la sede sociale è a Paluzza in provincia di Udine.

Il fenomeno imprenditoriale delle cooperative elettriche è molto diffuso in Italia, molte sono le società che operano sotto questa forma e che garantiscono la fornitura di energia elettrica a piccoli comuni e frazioni, specialmente in montagna. L'elevato numero di cooperative nel Nord è legato alla tradizione cooperativa e alla facilità di utilizzo della fonte idroelettrica anche su piccolissima scala, e quindi con piccoli investimenti. I corsi d'acqua

<sup>91</sup> Centrale distrutta durante i bombardamenti della seconda guerra mondiale e ricostruita nel 1946.

e i salti sono abbondanti, il funzionamento delle piccole centrali non è inquinante ed è economico. È economico oggi, nel contesto del sistema di incentivi alle fonti alternative, come lo era ieri a inizio secolo, con l'elettrificazione di montagna non completa e con le imprese private che non offrivano i propri servizi in aree rurali non raggiunte dalla rete.

utile netto*	888.481 €
tot. energia immessa in rete	> 30 mln kWh
ricavi	> 2,5 mln €
tot. attivo	2.238.9671 €
val. produzione	5.356 mln €

\* Dati al 31 dicembre 2006

In tutte le società analizzate, nonostante le differenze evidenziate, si riscontra una tendenza comune alla diversificazione. Anche la piccola Secab si occupa di risorse idriche, gas, svolge attività di prestito sociale e gestisce dei negozi di vendita all'ingrosso e al minuto.

Secab venne fondata nel 1911 con la finalità di sfruttare un salto d'acqua per produrre energia elettrica per la comunità di Paluzza. La cooperativa in cambio della concessione si impegnava a pagare un canone al Comune e ad alimentare a energia elettrica l'antica segheria che già sorgeva sul luogo dove nel 1913 venne inaugurata la centrale. Nel 1925 i soci erano 260 e tra questi vi erano anche i comuni di Cercivento, Ligosullo, Paluzza, Sutrio, Ravascletto e Treppo Carnico. Nel 1955 i soci erano già 783 e le utenze 3.590. Oggi l'impresa cooperativa ha quasi 2.000 soci e 100 anni di vita. Gestisce una rete di oltre 115 chilometri a bassa e alta tensione che allaccia 4.400 utenze. Le caratteristiche del territorio in cui opera la cooperativa hanno permesso di sviluppare un know-how avanzato nella progettazione di reti in aree montane.

Come molte altre cooperative Secab offre il servizio di prestito sociale ai propri soci. Il prestito è una forma di autofinanziamento agevole ed economico per l'impresa e di risparmio ben remunerato per i soci. La cooperativa sta attualmente sperimentando una rete di teleriscaldamento basata su una piccola centrale di cogenerazione. Come la gran parte delle cooperative elettriche italiane il numero di dipendenti è molto limitato. I piccoli impianti idroelettrici possono essere gestiti con pochissimi lavoratori. Gli altri servizi non richiedono una struttura organizzativa complessa o un sistema di numerose partecipate.

Secab è un caso particolare tra le imprese presentate in questo studio.

La sua fondazione, per opera di un gruppo di cittadini e non di un municipio o di un gruppo di imprenditori, è uno splendido esempio di capitale sociale<sup>92</sup> che si trasforma fisicamente in impresa. La comunità si auto organizza per produrre beni pubblici necessari al progredire dei cittadini e delle attività economiche del territorio. Oggi è molto più frequente che una comunità si riunisca per opporsi alla realizzazione di qualcosa (un'autostrada, una discarica, o proprio una centrale elettrica) piuttosto che per decidere di costruire un'infrastruttura comune.

L'originalità di questa impresa sta nella proprietà privata e diffusa, nella forma societaria, nella scala limitata (a dimostrazione che è possibile produrre energia in molti modi), e nella forma organizzativa semplice.

## A2A

Durante la conclusione di questa ricerca le due ex municipalizzate del Comune di Milano e di Brescia si sono fuse in A2A. Il negoziato fra Asm e Aem prese avvio nel luglio 2006, nel dicembre dello stesso anno i due Consigli di Amministrazione delle società approvarono il Piano Industriale relativo al progetto di fusione e nel 2007 la fusione; anche i Consigli comunali di Brescia e Milano hanno approvato l'operazione. È interessante notare che i due Comuni sono amministrati da coalizioni di diverso colore politico. La società che nasce dalla fusione diviene la prima utility locale italiana per fatturato, il secondo operatore nazionale per capacità produttiva installata ed elettricità venduta e il terzo operatore nazionale per gas venduto e per numero di clienti. La società per dimensione è anche il primo operatore nazionale nel trattamento dei rifiuti e dei servizi ambientali. Attualmente il gruppo, tramite una controllata, opera sulla borsa elettrica francese e in quella tedesca.

ricavi*	5.175 mln €
marginie operativo lordo	1.013 mln €
tot. energia immessa in rete	47.300 GWh
capitalizzazione di borsa	8 mld €
patrimonio netto	4.705 mln €

\* Elaborazione su dati al 31 dicembre 2007

Aem, azienda elettrica di Milano, venne quotata in borsa tramite la holding nel 1998, operava su numerosi business: energia elettrica, gas e

<sup>92</sup> Fukuyama (1996), Putnam (1993), Coleman (1990).

teleriscaldamento gestendo importanti infrastrutture di rete. Anche per Aem il business elettrico era il più importante tra quelli in portafoglio. Gli impianti apportati al nuovo gruppo da Aem producono energia con 7 impianti idroelettrici e una centrale termoelettrica per una capacità complessiva di 1764. Altri impianti sono dedicati alla cogenerazione, al teleriscaldamento e al teleraffrescamento. Insieme alla francese Edf, Aem, ora A2A, controlla l'Edison. L'origine municipale dell'azienda milanese risale al 1910. La diversificazione da elettricità a gas risale al 1980. La trasformazione in S.p.A. è del 1996 mentre la strutturazione in holding industriale risale al 1999. Dal 2000, con il ramo telecomunicazioni, Aem divenne una vera e propria multi servizi. A differenza del caso Acea, la quota di partecipazione del Comune di Milano in Aem era dal 2004 inferiore al 51%.

Asm era l'azienda di servizi pubblici di Brescia, uno dei principali operatori nazionali nel settore. Risale al 1908 una delibera del Comune che istituisce l'Azienda dei Servizi Municipalizzati (Asm). L'azienda allora si sarebbe dovuta occupare della rete tranviaria e della fabbrica del ghiaccio. La comunità locale, o la classe politica, comprese l'utilità di affidare alcuni servizi di pubblica utilità a una azienda pubblica. Con il tempo Asm iniziò a gestire anche i servizi relativi a energia elettrica, gas, acqua potabile. Negli anni più recenti l'azienda acquisisce la gestione del ciclo dei rifiuti e delle acque, della manutenzione degli impianti di riscaldamento negli edifici pubblici, dei parcheggi e dei semafori. Soprattutto a partire dagli anni Settanta l'espansione territoriale e nei nuovi settori avviene con la costituzione di numerose società controllate. Le aree di business dell'azienda bresciana erano: produzione di elettricità, vendita di elettricità e gas, reti elettricità e gas, teleriscaldamento, ciclo idrico integrato, ambiente, altri servizi. Nel 1972 l'azienda era stata la prima in Italia a fornire un servizio di teleriscaldamento. Nel 1998 inaugura un termovalorizzatore modello e successivamente attiva caldaie a biomasse e carbone. Al momento della fusione l'azienda era un gruppo industriale organizzato per 4 business unit. Le numerose partecipazioni e la responsabilità del loro coordinamento ricadevano sui 4 responsabili di area strategica d'affari. La struttura presentava, rispetto alle altre aziende del settore di simile dimensione, una maggiore complessità delle funzioni a livello Corporate.

Il nuovo gruppo, risultante dalla fusione di queste due realtà e dal vasto portafoglio di controllate risulta organizzato su 5 aree di business: produzione di elettricità, vendita gas ed energia elettrica, reti energia elettrica e gas, servizi, altre partecipazioni.

## Edison

Edison è una delle prime aziende italiane del settore dell'energia per dimensione; ed è anche tra le più antiche al mondo (nel 1883<sup>93</sup> costruì la prima centrale termoelettrica d'Europa). Più grande delle maggiori ex municipalizzate, più piccola dell'ex monopolista statale Enel; oggi ha una quota sul mercato dell'energia elettrica del 20,8% e del 15,7% nel settore del gas naturale. È seconda per produzione domestica di energia elettrica. I due principali business sono l'energia elettrica e il gas. Nel settore elettrico dispone di una capacità produttiva di 11.400 MW. 2001 Nel 2002 era controllata tramite Italenergia da Fiat, Edf, Tassara, Banca Roma, Banca Intesa, San Paolo, dopo la fusione nella nuova Edison di Montedison, Edison, Sondel e Fiat Energia.

---

utile netto*	497 mln €
marginale operativo Netto	1.605 mln €
tot. energia immessa in rete	65,4 mld kWh
capitalizzazione di borsa	9.897,26 mln €
ricavi	8.276 mln €
dipendenti	2.923
volume affari	2 mld €

---

\* Dati al 31 dicembre 2007

Oggi l'azienda è controllata da Aem ed Edf tramite la società Transalpina di Energia. A differenza delle ex municipalizzate, di Enel e di Edf, e insieme alle cooperative elettriche ha una storia interamente privata. Tra le sue prime attività ci furono, comunque, la gestione in concessione per la città di Milano di servizi pubblici quali l'illuminazione e la l'esercizio delle linee tranviarie. Già nei primi anni del Novecento Edison si espande nel nord Italia sia per produrre che per distribuire energia grazie a più di 40 centrali. Negli anni Trenta inizia a produrre e a vendere gas. La nazionalizzazione del 1962 impone il trasferimento del ramo elettrico e permette con i proventi della cessione una imponente diversificazione verso il settore chimico, il minerario, l'elettromeccanico, il tessile, il vetrario. Il ramo chimico diventerà il più importante fino alla fusione con la Montecatini. Negli anni Settanta la Montedison era un gruppo che operava addirittura su dieci divisioni di business e che continuava a presidiare le tecnologie elettriche ai fi-

<sup>93</sup> La prima denominazione sociale era "Società Generale Italiana di Elettricità Sistema Edison" poi "Società Generale Italiana Edison di Elettricità" infine Società Edison.

ni della gestione delle numerose centrali di autoproduzione e cogenerazione. Seguono fino agli anni Novanta numerosi investimenti nel settore del petrolio e del gas naturale.

Nel 1999 Edison torna a operare nel settore elettrico e modifica la sua strategia nel settore del gas, alla luce del nuovo sistema concorrenziale<sup>94</sup>. Il direttore operations controlla 4 divisioni (ricerca, approvvigionamento, fonti rinnovabili, ingegneria) e 5 business unit (energia elettrica, gas, idrocarburi, vendite, energy management). Il direttore finanza gestisce 2 divisioni e due unità di staff. L'area finanza, e complessivamente la struttura Corporate, è tra le più complesse tra i casi analizzati in questo studio.

### *Hera*

Hera è un gruppo industriale nato nel 2002 dall'integrazione di dodici aziende di servizi pubblici dell'Emilia Romagna. Nel 2004 la crescita è proseguita con l'acquisizione di Agea di Ferrara e nel 2005 con Meta. Il gruppo dal 2003 è quotato in borsa ed è tuttora in espansione. Attualmente l'azienda opera nelle province di Bologna, Ravenna, Rimini, Forlì-Cesena, Ferrara, Modena e Imola con oltre 6.000 dipendenti. I soci fondatori di Hera furono 139 Comuni delle province di Bologna, Ravenna, Rimini e Forlì-Cesena. Oggi l'azienda è partecipata da 183 Comuni rappresentativi di 7 province. Con una controllata il gruppo è oggi presente anche nella confinante Regione Marche.

---

utile netto*	109,9 mln €
marginе operativo lordo	453,4 mln €
capitalizzazione di borsa	2.752 mln €
ricavi	2.863 mln €
dipendenti	6.224
tot. energia immessa in rete	1.550 GWh

---

\* Dati al 31 dicembre 2007

L'azienda è tra le prime multiutility italiane per volumi e ricavi nei business del trattamento rifiuti, dell'acqua e del gas (l'azienda è il risultato dell'integrazione di aziende locali già pluriservizio). Per numero di clienti i business più importanti sono il gas e l'acqua potabile. Nel settore elettrico l'azienda ha una dimensione media rispetto agli altri operatori domestici. Il

<sup>94</sup> Edison possiede 68 centrali idroelettriche, 34 centrali termoelettriche, 24 campi eolici, 73 titoli minerari per gas e olio, 2 centri stoccaggio gas, 1 terminale Gnl in costruzione.

gruppo è organizzato in una capogruppo<sup>95</sup> e numerose controllate territoriali su base generalmente provinciale. In questa articolazione consiste l'originalità della struttura di Hera. Questa soluzione da un lato rischia di produrre inefficienze se non governata con rigore, dall'altro ha facilitato e faciliterà successive espansioni nel rispetto delle tradizioni di radicamento territoriale delle aziende che perdono la propria indipendenza con l'integrazione.

Il Gruppo Hera gestisce servizi legati al ciclo dell'acqua (potabilizzazione, depurazione, fognatura), all'energia (distribuzione e vendita metano ed energia, risparmio energetico, teleriscaldamento, illuminazione pubblica e semaforica) ai servizi ambientali (raccolta e smaltimento rifiuti, igiene urbana, termovalorizzazione, compostaggio). La macrostruttura evidenzia le ramificazioni territoriali e le 6 divisioni: ambiente, servizi, teleriscaldamento, impianti e reti elettriche, reti e ricerca e sviluppo, vendita e marketing.

### *Edf – Électricité de France*

Edf è la più grande azienda produttrice e distributrice di energia in Francia: ha consolidato il proprio posto tra i leader mondiali di produzione dell'energia, sfruttando il tempo concesso dall'Unione Europea prima della totale liberalizzazione per espandersi investendo all'estero la rendita derivante dalla posizione di monopolista di fatto sul mercato interno. Viene fondata nel 1946, come risultato della nazionalizzazione di un certo numero di produttori, trasportatori e distributori di elettricità. Fino al novembre 2004 era una azienda statale; oggi è una società a responsabilità limitata di diritto privato (*société anonyme*). Lo Stato francese ha messo sul mercato solo una piccola quota del capitale di Edf e non sembra al momento intenzionato a privatizzare ulteriori tranches.

utile netto*	5,6 mld €
marginale operativo lordo	15,2 mld €
tot. energia prodotta	633 TWh
capitalizzazione di borsa	128,5 mld €
ricavi	59,6 mld €
dipendenti	156.524

\* Dati al 31 dicembre 2007

<sup>95</sup> I compiti della capogruppo sono in genere di quattro tipi: presidio (sorvegliare che le società del portafoglio operino negli interessi del gruppo in accordo con il management); gestione (gestire le attività, le risorse, le funzioni e i problemi di livello corporate); assistenza (intervenire in caso di momentanee difficoltà delle controllate); servizio (offrire in maniera obbligatoria o facoltativa servizi che risultano gestibili in maniera economicamente vantaggiosa se centralizzati) (Brunetti, 1998).

L'Edf ha detenuto in Francia il monopolio nella distribuzione (ma non nella produzione), di elettricità fino al 1999, anno del recepimento della prima direttiva della Commissione Europea per armonizzare le regolamentazioni nel mercato dell'elettricità.

Edf è uno dei più grandi produttori di elettricità al mondo. Nel 2003, ha prodotto il 22% dell'elettricità dell'Unione Europea, principalmente da fonte nucleare (nucleare 74,5%, idroelettrico 16,2%, termico 9,2%, elica e altre fonti rinnovabili 0,1%). La percentuale di energia nucleare prodotta è in seguito aumentata, arrivando all'85,8% nel 2005, causando la diminuzione relativa della quota idroelettrica (4,2% nel 2005). Nel 2006 le proporzioni della produzione Edf a livello mondiale si sono stabilizzate in questo modo: poco più del 51% da fonte nucleare, 18% da idroelettrico, 30% termoelettrico, il resto da altre fonti alternative.

Gli investimenti sull'energia atomica civile vennero avviati dal presidente De Gaulle che voleva fare di Edf un operatore di livello mondiale. In realtà, su quella scala, la battaglia non fu vincente anche per la superiorità della concorrenza statunitense e giapponese. Per decenni la sovracapacità produttiva francese causò addirittura delle distorsioni sul mercato elettrico europeo contribuendo a far sorgere politiche di chiusura protezionistica in molti Paesi e causando ritardi nel processo di integrazione del mercato e degli operatori europei.

Originariamente Edf era una Epic (ente pubblico a carattere commerciale e industriale), e in quanto tale era soggetta al "principio di specialità", cioè aveva il diritto di vendere elettricità; lo scopo di questo principio di specialità era di far concentrare l'attività delle aziende come Edf nel proprio settore specifico, impedendo loro di entrare in altri mercati. Il cambiamento di status di Edf, annunciato nel marzo 2004 dal Governo francese, divenne effettivo dopo l'approvazione e la pubblicazione della "Loi relative au service public de l'électricité et du gaz et aux entreprises électriques et gazières" nel novembre 2004. La trasformazione in *société anonyme* era indispensabile perché lo status di Epic le dava un vantaggio sui concorrenti durante il processo di apertura del mercato dell'elettricità, potendo beneficiare della garanzia illimitata dello Stato e quindi ottenere prestiti a tassi inferiori. Inoltre lo statuto di SA consentiva a Edf di aumentare il proprio capitale con l'ingresso di nuovi investitori e di dedicarsi ad altri mercati oltre a quello dell'elettricità, venuti meno i vincoli del "principio di specialità". Lo forma di *société anonyme*, permette comunque allo Stato francese di mantenere una partecipazione dominante superiore al 70% del capitale azionario.

Quando Edf avviò la sua campagna di acquisizioni all'estero (in Italia,

nel Regno Unito, in Germania) i governi e le aziende nazionali interessate dalla strategia di espansione cercarono di opporre resistenza chiedendo parità di condizioni e protestando contro il supporto finanziario che lo Stato francese<sup>96</sup> offriva di fatto alle operazioni commerciali transfrontaliere. Nel 2005 la Commissione Europea autorizzò il progetto congiunto di acquisizione del controllo di Edison da parte di Electricité de France e di Aem reputando che la transazione non avrebbe ostacolato in misura significativa la concorrenza effettiva nel mercato comune o in una parte sostanziale dello stesso. La campagna italiana di Edf è rimasta fino al dicembre 2007 vincolata dalla sterilizzazione dei diritti di voto in Edison che il Governo italiano ha revocato a margine della firma del trattato di cooperazione industriale nello sviluppo del reattore nucleare Epr. Probabilmente la situazione si sbloccherà insieme all'accordo sulla vicenda Enel, Suez, Electrabel. Accordo che siglerà la politica e non l'industria europea. Nel 2006 il 54,2% del fatturato di gruppo è stato originato in Francia, il 14,1% nel Regno Unito, il 10,2% in Germania, il 9,5% in Italia, l'8,4% in Europa. La presenza al di fuori del continente europeo è ancora scarsa.

## Conclusioni

Nel corso di relativamente pochi anni la concentrazione del settore industriale dell'elettricità è drasticamente diminuita. Driver tecnologici e istituzionali hanno contribuito a rompere la forte integrazione verticale dell'impresa monopolistica. Questo ha liberato spazi a monte e a valle della filiera elettrica permettendo agli altri operatori di tornare a crescere e ai nuovi soggetti di occupare nuove nicchie industriali e di business: produttori, trader, grossisti, consorzi, imprese di ingegneria, consulenti per il risparmio energetico e la cogenerazione, autoproduttori, eccetera.

Il nuovo assetto competitivo ha permesso a questa pluralità di soggetti di operare con regole trasparenti e parità di accesso e condizioni. Tutte le imprese elettriche hanno così potuto adeguare le strutture e le strategie al nuovo scenario di mercato. La diversificazione dei servizi ha impegnato tutte le imprese, l'internazionalizzazione sta impegnando tutte le aziende di dimensione grande. La societizzazione degli operatori e la svolta multi servizi hanno imposto cambiamenti nella gestione del personale e nelle relazioni sindacali. La fase di transizione industriale e imprenditoriale, carat-

<sup>96</sup> “Nessuno può competere in Europa con una azienda il cui capitale è interamente pubblico. Onestamente non mi sarei mai aspettato di assistere alla scalata di un'impresa italiana praticamente da parte dello Stato francese”, Chicco Testa, *Il Giornale*, 17 maggio 2001.

terizzata da trasferimenti di rami d'azienda, dismissioni e ristrutturazioni, ha coinciso con i cambiamenti nelle relazioni di lavoro. Il settore elettrico torna a essere più plurale e anche i grandi operatori con la societizzazione divengono una costellazione di numerose società indipendenti. Questo cambiamento (avvenuto in Italia negli ultimi 30 anni anche in altri settori industriali) comporta per le confederazioni sindacali e per le aziende relazioni industriali non più monolitiche.

La trasformazione del settore elettrico, per ora conclusa con il 2007, consegna al Paese una filiera produttiva teoricamente più efficiente e competitiva, e, certamente, istituzionalmente più complessa e avanzata. La maggiore autonomia organizzativa, gestionale e contrattuale degli operatori, unita alla libertà degli utenti divenuti a pieno titolo clienti, e all'affacciarsi di concorrenti europei dovrebbero contribuire alla modernizzazione e alla competitività del Paese. Restano comunque numerosi i problemi, per esempio, la relazione 2008 dell'Autorità per l'energia elettrica e il gas evidenzia rilevanti divari tra nord e sud nella qualità dei servizi erogati. Sia i livelli qualitativi che la concorrenza sui prezzi miglioreranno se la liberalizzazione del settore favorirà cambiamenti prevalentemente di sostanza e non solo di forma nel settore elettrico. I benefici per i consumatori e per le imprese sono probabilmente ancora trascurabili. È molto importante che le Authority sappiano contrastare con decisione tutti i comportamenti potenzialmente capaci di limitare la concorrenza tra gli operatori e la trasparenza degli scambi sul mercato elettrico. Gli effetti della completa apertura della competizione a partire dal luglio 2007 sono controversi. I risparmi medi sembrano scarsamente significativi. Lo spostamento dei clienti da un operatore a un altro è stato poco rilevante e la parte più consistente (tra i clienti che hanno cambiato fornitore) si è spostata verso Enel. I dati al dicembre 2008 parlano di un milione di famiglie che hanno optato per un diverso fornitore del servizio elettrico, di questi ben 800.000 hanno scelto l'ex monopolista. Tra le restanti 200.000 famiglie la maggior parte (il 60% circa) ha scelto Eni. I grandi operatori sembrano destinati a dominare anche questa fase di apertura alla concorrenza.

È difficile prevedere come evolverà il rapporto di influenza tra politica e aziende elettriche. Questa relazione ha caratterizzato e caratterizza tutti i soggetti del settore. Se in Enel la politica nazionale ha influenzato la strategia, nelle aziende elettriche municipali la politica locale ha influenzato talvolta persino la gestione, talora rafforzando il ruolo del sindacato. Gli equilibri politici locali stanno inoltre influenzando le attuali strategie di alleanza e fusione tra ex municipalizzate. Anche gli operatori privati quali Edison sono stati almeno indirettamente influenzati da scelte politiche nazionali e locali. Se

l'evoluzione del settore elettrico andrà verso il ridimensionamento delle quote di controllo pubblico e verso una maggiore integrazione nazionale e internazionale, probabilmente, anche il ruolo della politica, diminuirà lasciando il posto al mercato, alla redditività e all'autonomia delle imprese.

## **Bibliografia di riferimento**

- Accornero A., Treu T. (a cura di) (1989), *Le relazioni industriali all'Enel*, Franco-Angeli, Milano.
- Autorità per l'energia elettrica e il gas, *Relazioni annuali*, 2005, 2006, 2007.
- Barucci E. (2007), *Le privatizzazioni in Italia*, Carocci, Roma.
- Battilossi S. (2001), *Acea di Roma: 1909-2000*, FrancoAngeli, Milano.
- Bezza B. (a cura di) (1986), *Energia e sviluppo. L'industria elettrica italiana e la società Edison*, Einaudi, Torino.
- Blau P. M. (1978), *La dinamica della burocrazia*, FrancoAngeli, Milano.
- Boldizzoni D., Nacamulli R. C. D., Turati C. (1996), *Integrazione e conflitto: relazioni sindacali, flessibilità e marketing del personale*, Egea, Milano.
- Brunetti G. (1998), "Le società capogruppo", in Costa G., Nacamulli R. C. D. (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, Utet, Torino.
- Bruti Liberati E. (2006), *La regolazione pro-concorrenziale dei servizi pubblici a rete: il caso dell'energia elettrica e del gas naturale*, Giuffrè, Milano.
- Castronovo V. (a cura di) (1994), *Storia dell'industria elettrica in Italia. 1945-1962*, Laterza, Bari-Roma.
- Cerrato D. (2004), *I percorsi di sviluppo delle public utilities: risposte strategiche alla liberalizzazione nel settore energia*, Cedam, Padova.
- Chandler D. Jr. (1993), *Strategia e struttura*, FrancoAngeli, Milano.
- Chandler D. Jr. (1994), *Dimensione e diversificazione*, il Mulino, Bologna.
- Child J. (1972), "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, vol. 6, n. 1, pp. 1-22.
- Coleman J. S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge.
- Costa G., Nacamulli R. C. D. (a cura di) (1997), *Manuale di organizzazione aziendale*, Utet, Torino.
- Daems H. (1985), "Dimensioni d'impresa e integrazione gerarchica nell'organizzazione industriale", in Nacamulli R. C. D., Rugiadini A. (a cura di), *Organizzazione e mercato*, il Mulino, Bologna.
- Dall'Occhio M., Romiti S., Vesin G. (a cura di) (2001), *Public utilities: creazione del valore e nuove strategie*, Egea, Milano.
- De Paoli L. (1993), *Regolamentazione e mercato unico dell'energia*, FrancoAngeli, Milano.
- De Paoli L. (1994), "Privatizzazione dell'Enel e ristrutturazione dell'industria elettrica: un esame economico-politico", *Economia delle fonti di energia e dell'ambiente*, n. 3.

- Dezi L., Gilardoni A., Maglietta A., Testa F. (2005), *Economia e management delle imprese di pubblica utilità: contesto competitivo e governance delle Public Utilities locali*, Cedam, Padova.
- Di Plinio G. (2005), *Il common core della deregulation: dallo Stato regolatore alla costituzione economica sovranazionale*, Giuffrè, Milano.
- Enel, *Bilanci consolidati*, 1998-2006.
- Enel, *Bilanci d'esercizio*, 1986-1997.
- Fligstein N. (2001), *La trasformazione del controllo d'impresa*, Edizioni di Comunità, Torino.
- Fortis M., Pavese C., Quadrio Curzio A. (2003), *Il gruppo Edison 1883-2003*, il Mulino, Bologna.
- Fukuyama F. (1996), *Fiducia*, Rizzoli, Milano.
- Giangreco A. (2001), *La resistenza ai cambiamenti del management nelle strutture complesse, il caso Enel*, FrancoAngeli, Milano.
- Giavazzi F., Penati A., Tabellini G. (a cura di) (1998), *Liberalizzazione dei mercati e privatizzazioni*, il Mulino, Bologna.
- Gilardoni A., Lorenzoni G. (2003), *Public utilities locali: alleanze e aggregazioni*, Egea, Milano.
- Greiner L. E. (1972), "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, 50, July-August, pp. 37-46.
- Lanza S., Silva F. (2006), *I servizi pubblici in Italia: il settore elettrico in Italia*, il Mulino, Bologna.
- Marinò L. (2005), *Strategie di riforma del settore pubblico in una prospettiva economico-aziendale: privatizzazione e gestione contrattuale delle public utilities*, Giappichelli, Torino.
- Marzi G. (2006), *Concorrenza e regolazione nel settore elettrico*, Carocci, Roma.
- Mazzoleni M., Meneguzzo M. (1996), *L'impresa Enel: sistemi di gestione e logiche manageriali per una public utility del futuro*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Nacamulli R. C. D. (a cura di) (1982), *Sindacati e organizzazione d'impresa in Italia*, FrancoAngeli, Milano.
- Nacamulli R. C. D., Costa G., Manzolini L. (1986), *La razionalità contrattata: imprese, sindacati e contesto economico*, il Mulino, Bologna.
- Powell W. W., DiMaggio P. J. (2000), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino.
- Pugh D. S. et al. (1969), "The Context of Organization Structures", *Administrative Science Quarterly*, n. 14, pp. 31-51.
- Puglisi M. (1996), *Problemi di economia dell'azienda elettrica. Schemi interpretativi di alcuni aspetti della complessa realtà Enel in una fase di profonda trasformazione*, ISI, Palermo.
- Putnam R. (1993), *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Mondadori, Milano.
- Quadro Curzio A., Fortis M. (2000), *Le liberalizzazioni e le privatizzazioni dei servizi pubblici locali*, il Mulino, Bologna.
- Quinn R., Cameron K. (1983), "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness", *Management Science*, n. 29, pp. 33-51.

- Rangone N. (1999), *I servizi pubblici*, il Mulino, Bologna.
- Rothman M., Briscoe D. R., Nacamulli R. C. D. (a cura di) (1993), *Industrial Relations Around the World: Labor Relations for Multinational Companies*, de Gruyter, Berlin, New York.
- Scott B. R. (1971), *Stages of Corporate Development*, Harvard Business School, Case Clearing House, Cambridge.
- Scott R. W. (1998), *Istituzioni e organizzazioni*, il Mulino, Bologna.
- Teece D. J. (1985), “La diversificazione strategica: condizioni di efficienza”, in Nacamulli R. C. D., Rugiadini A. (a cura di), *Organizzazione e mercato*, il Mulino, Bologna.
- Testa E. (2003), *Enel 1996-2002: dal monopolio al mercato*, Maggioli, Rimini.
- Toniolo G. (2001), *L'industria elettrica, dai monopoli nazionali ai mercati globali*, Laterza, Bari-Roma.
- Williamson O. E. (1985), *L'organizzazione economica*, il Mulino, Bologna.
- Woodward J. (1975), *Teoria e pratica dell'organizzazione industriale*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Zaccour G. (1998), *Deregulation of Electric Utilities*, Kluwer Academic Publishers, Boston.