



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra Organizzazione Aziendale

Evolutioni organizzative ed impatti politici e
normativi:

il caso della separazione Eni-Snam

RELATORE

Prof. Nunzio Casalino

CANDIDATO

Luigi Aiello

Matr. 149831

ANNO ACCADEMICO 2012/2013

Titolo "Evoluzioni Organizzative ed impatti politici e normativi: il caso
della separazione Eni-Snam"

INTRODUZIONE.....	2
Capitolo I Analisi del mercato.....	4
1.1– Il mercato del gas naturale in Europa.....	4
1.2 – Il mercato del gas naturale in Italia.....	13
Capitolo II I riferimenti normativi.....	18
2.1 – Gli interventi normativi della Commissione Europea.....	18
2.2 – Recepimento delle direttive UE in Italia.....	22
Capitolo III Il quadro teorico.....	24
3.1 – Le teorie della contingenza.....	24
3.2 – Il cambiamento aziendale.....	32
Capitolo IV Il caso Eni-Snam.....	39
4.1 – Snam S.p.A.....	39
4.2 – Cassa Depositi e Prestiti S.p.A.....	40
4.3 – Eni S.p.A.....	40
4.4 - Il caso aziendale: Dal Decreto Letta alla scissione ENI-SNAM....	43
CONCLUSIONE.....	51
BIBLIOGRAFIA.....	54

INTRODUZIONE

Il lavoro svolto in questo elaborato descrive l'imponente operazione di scissione del gruppo Snam S.p.A. dalla holding Eni S.p.A., e il conseguente acquisto da parte di Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., in conformità con le disposizioni varate dalla Commissione Europea tramite direttive mirate alla creazione di un mercato interno unico del gas naturale.

Il caso aziendale è introdotto, al Capitolo I, da un'analisi del mercato del gas naturale; si inizia da un'ottica europea, prendendo in considerazione la situazione del consumo, della produzione, delle riserve e delle importazioni dal 1995 ad oggi fino ad una previsione di queste voci fino al 2030, in merito alla quale osserviamo che il mercato avrà una notevole crescita su tutti i versanti; nella seconda parte analizziamo il mercato Italia, sempre nell'arco di tempo considerato dal 1995 ad oggi, e i suoi futuri sviluppi in merito a consumi, e importazioni, sottolineando la cruciale posizione strategica del nostro Paese nei piani di sviluppo del mercato a livello europeo.

Le vicende normative europee, descritte invece nel Capitolo II, hanno inizio nel 1998; si susseguono tre direttive ciascuna delle quali abroga la precedente. La prima risale al 22 giugno 1998 (Direttiva 98/30/CE), contemplante norme comuni per il mercato interno del gas naturale, viene abrogata dalla Direttiva del 26 giugno 2003 (Dir. 2003/55/CE), abrogata a sua volta dal terzo pacchetto di disposizioni in materia di energia del 13 Luglio 2009 (Direttiva 2009/73/CE) che sancisce le ultime e più aggiornate norme per la costruzione del mercato interno unico del gas naturale.

Il III è il Capitolo teorico della nostra trattazione; una focus sulle teorie della contingenza, delineando gli sviluppi e le influenze sulle organizzazioni e le loro strutture. Sottolineiamo il peso delle capacità dell'organizzazione di riuscire ad gestire i rapporti con l'ambiente esterno in continua mutazione e le competenze distintive dell'organizzazione per riuscire a reagire alle mutazioni dotandosi della struttura più adatta a seconda dell'ambiente circostante.

Le vicende e gli sviluppi del caso aziendale vengono sviluppati nel nostro Capitolo IV; nella prima parte introduciamo la descrizione degli attori del caso con brevi cenni storici su Snam S.p.A., Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. ed Eni S.p.A. Il Capitolo approfondisce poi la descrizione degli avvenimenti della separazione proprietaria dei due gruppi energetici ed il conseguente acquisto del 50% del capitale sociale di Snam da parte di CDP. Sottolineando l'influenza degli interventi normativi e delle spinte politiche esterne sull'organizzazione, illustriamo come, recependo le disposizioni, quest'ultima modifica la propria struttura adeguandola al nuovo status, non tanto modificando l'assetto interno gerarchico del management, quanto definendo il nuovo gruppo societario dell'organizzazione, e del ruolo più influente della capogruppo come guida per le politiche di espansione e per i nuovi investimenti.

L'argomento della tesi è stato scelto in base a diversi fattori, uno su tutti l'attualità delle vicende aziendali che hanno cambiato gli assetti proprietari, poi l'importanza del caso dal punto di vista dello sviluppo del mercato europeo e nazionale del gas naturale e per la ripresa economica del nostro Paese; è da sottolineare inoltre, dal punto di vista della teoria aziendalista, la rilevanza del caso come ottimo esempio di influenza forte sulla struttura dell'organizzazione delle spinte politiche esterne alle quali non può opporre resistenza ma solamente adeguarsi.

Capitolo I Analisi del mercato

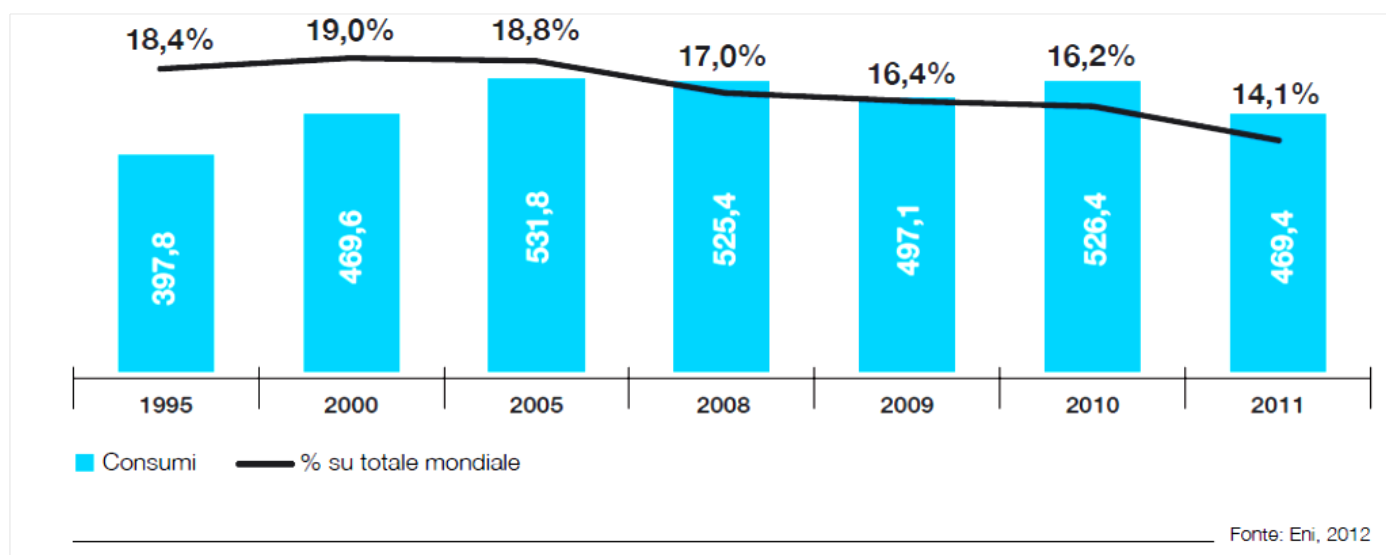
1.1 – Il mercato del gas naturale in Europa

La crescente dipendenza dell'Europa dai Paesi Extra-UE, rende strategico il tema della sicurezza degli approvvigionamenti: dell'integrazione dei singoli mercati nazionali e lo sviluppo delle infrastrutture di trasporto sono la chiave delle prospettive di crescita del mercato del gas.

In Europa, nel corso degli ultimi dieci anni, i consumi di energia hanno registrato una progressiva evoluzione che ha modificato la composizione delle fonti. In particolare il petrolio e il nucleare hanno evidenziato una contrazione rispettivamente di 5,3 p.p. e 1,8 p.p.; il gas naturale, il carbone e le fonti rinnovabili sono cresciute di 1,8 p.p., 1,3 p.p. e 3,8 p.p.¹

Secondo gli ultimi dati disponibili, il gas naturale ha raggiunto un'incidenza superiore al 25% sul totale delle fonti, anche se negli anni i suoi consumi hanno subito un andamento discontinuo.

Consumi UE di gas naturale, 1995-2011

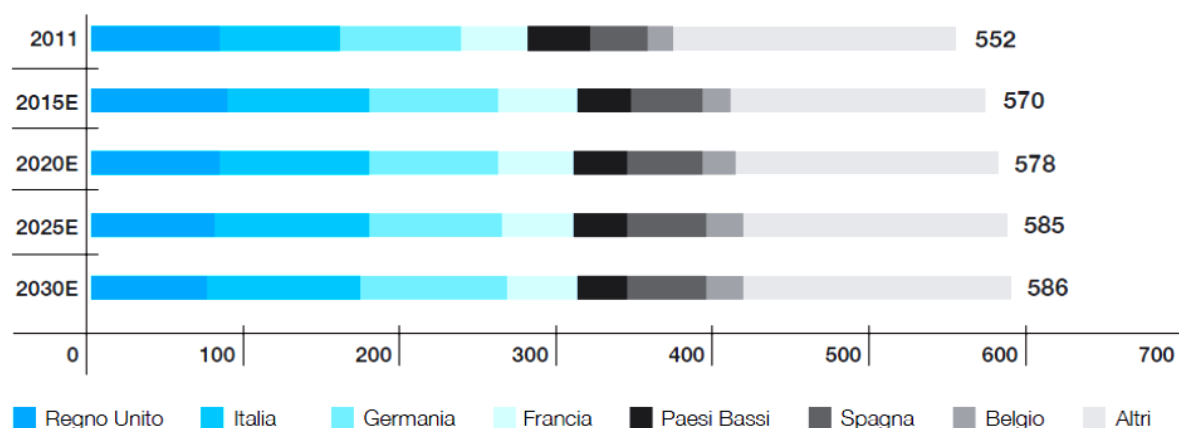


¹ “ *Il mercato del gas naturale in Italia: lo sviluppo delle infrastrutture nel contesto europeo* ” studio di settore redatto da Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. il 15.03.2013

Dal 1995 al 2011 sono cresciuti del 18%, con un tasso di incremento annuo pari al 1%, si registra un picco nel 2005 con 531,8 mld/mc cui ha fatto seguito però un periodo di incertezza a seguito della crisi economica. Allo stesso tempo i Paesi dell'UE hanno visto ridurre la loro incidenza sui consumi mondiali di gas naturale, dal picco (19%) del 2000 a quella attestata (14,1%) del 2011.

Analizzando nel dettaglio ogni singolo Paese, si possono sottolineare gli sviluppi significativi della domanda di gas in Spagna (+8.6% dal 1995 al 2011) e in Italia (+2,5%) a fronte della stagnazione dei consumi, su tutti Regno Unito (+0,5%), Germania (-0.3%) e Paesi Bassi (-0,1%).²

Consumi UE di gas naturale, 2011-2030



Fonte: IEA, 2011; Eni, 2012

Con riferimento alle prospettive di crescita del settore nel periodo 2011-2030, è previsto che la domanda di gas naturale in Europa rimanga pressoché stabile (dai 552 mld/mc/a del 2011 ai 586 mld/mc/a del 2030). Si prevede, in questo contesto che i consumi italiani registreranno un progressivo incremento dell'1% annuo, contro le contrazioni delle domande di Paesi come Germania e Regno Unito.³

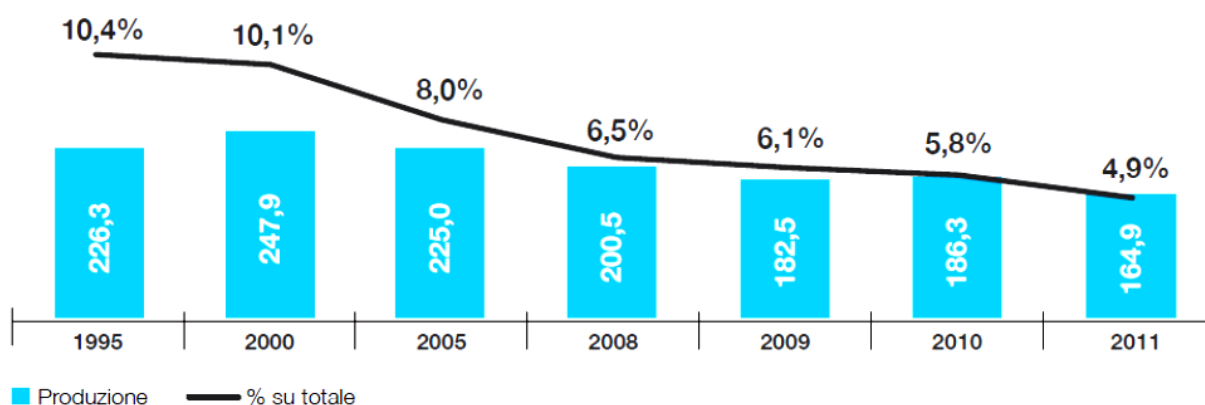
² "Oil&Gas Review" redatto da Eni, 2012

³ "World Energy Outlook 2012" redatto da International Energy Agency, 2012

In relazione agli usi finali del gas naturale sono da sottolineare: un netto calo della componente industriale, dal 38,8% del 2000 al 19,4% del 2011, una sostanziale stabilità degli impieghi civili, dal 29,6% del 2000 al 27,2 % del 2011 e infine un notevole incremento degli usi per la generazione di energia elettrica da 17,4% a 31,7% per effetto della diffusione di impianti a ciclo combinato.

Rivolgendo lo sguardo all'attività di produzione, nel periodo 1995-2011, essa ha registrato un costante declino nei Paesi UE, ridimensionando l'incidenza europea in ambito mondiale dal 10,4% al 4,9%.

Produzione UE di gas naturale, 1995-2011



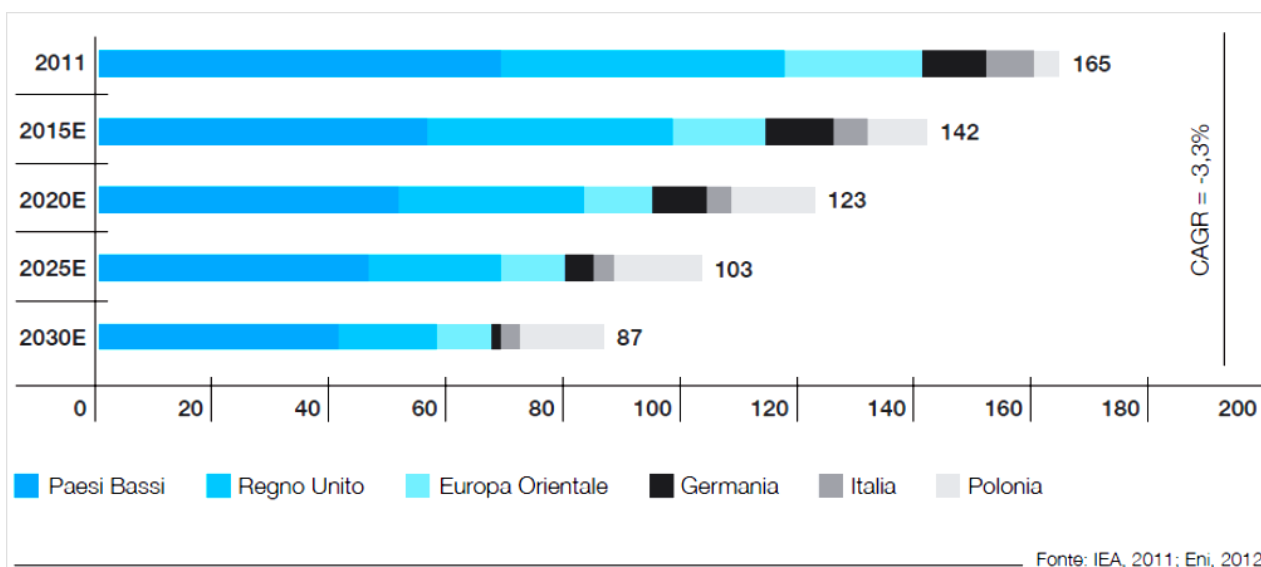
Fonte: Eni, 2012

In particolare, dopo aver raggiunto un picco nel 2000 con 247,9 mld/mc e un incremento annuo dell'1,8% dal 1995, nell'ultimo decennio la produzione ha segnato una discesa del 3,6%.

Con riferimento ai singoli mercati nazionali, il Paese più incisivo in questa contrazione è il Regno Unito la cui produzione annua è passata da 116mld/mc nel 2000 a 48,6 mld/mc nel 2011 con un decremento di incidenza sul totale dal 47% al 29%.⁴

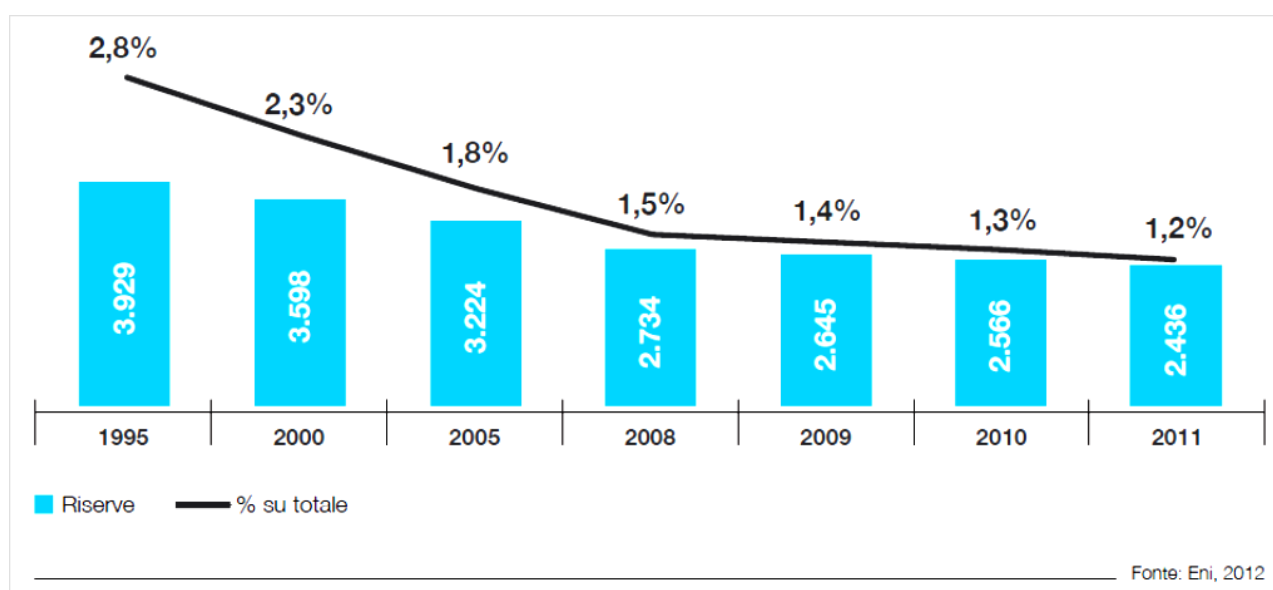
⁴ "Oil&Gas Review" redatto da Eni, 2012

Produzione UE di gas naturale, 2011-2030



Anche la prospettiva di produzione di gas naturale in Europa è destinata ad un costante declino, passando da 165 mld/mc/a nel 2011 a 87 mld/mc/a nel 2030. I Paesi a sperimentare la contrazione più pesante saranno il Regno Unito (-5,9%) e Paesi Bassi (-2,7%).⁵

Riserve UE di gas naturale, 1995-2011



⁵ "World Energy Outlook 2012" redatto da International Energy Agency, 2012

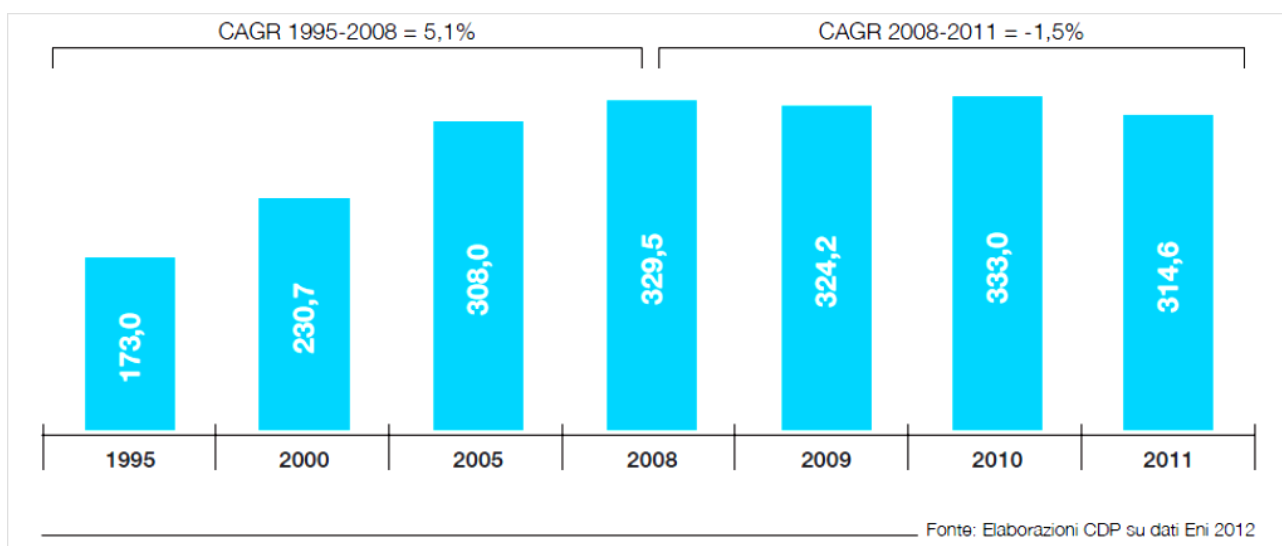
Assieme alla produzione europea di gas, anche le riserve dei Paesi europei, a partire dal 1995, hanno registrato un declino sia a livello di volumi (da 3929 mld/mc a 2436 mld/mc), sia in relazione alla incidenza sulle disponibilità mondiali (dal 2,8% al 1,2%).

Analizzando i dati relativi alle riserve nei principali Paesi UE produttori, ad eccezione della Romania che va controcorrente, si è registrato un graduale declino compreso tra il 2,8% dei Paesi Bassi al 9,5% dell'Italia. Questa circostanza è dovuta soprattutto a fattori come i vincoli ambientali sempre più stringenti e la scarsità di investimenti dedicati all'esplorazione e alla scoperta di nuovi giacimenti da parte delle major petrolifere.

Prendendo atto dell'espansione della domanda di gas naturale, ma soprattutto a seguito della contrazione futura nella produzione, nel periodo 1995-2008 le importazioni di gas naturale nei Paesi UE sono aumentate raggiungendo un tasso annuo medio del 5,1% (da 173 mld/mc/a a 329,5 mld/mc/a).

Nell'ultimo triennio, in coincidenza con la crisi economica, il commercio ha subito un rallentamento fermandosi a 314,6 mld/mc nel 2011.⁶

Importazioni UE di gas, 1995-2011



All'interno dell'intero mercato di possono distinguere i principali attori,

⁶ Da elaborazioni CDP in "Il mercato del gas naturale in Italia: lo sviluppo delle infrastrutture nel contesto europeo", 2013, su dati Eni in "Oil&Gas Overview, 2012

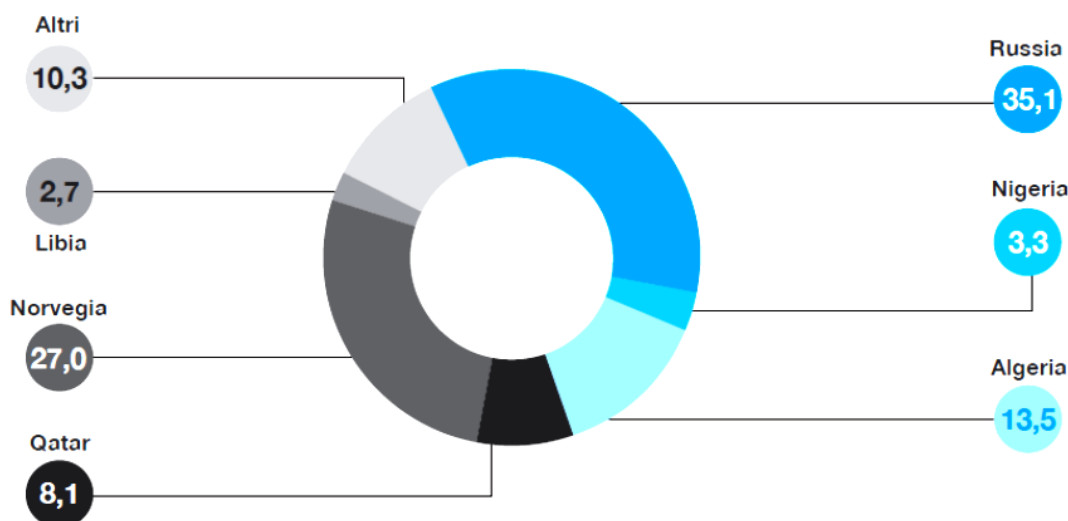
dall'analisi dei flussi di import-export.

Con riferimento al gas trasportato tramite gasdotto di rileva come Germania, Italia e Francia rappresentino da sole oltre il 54% del gas trasportato a livello europeo.

In relazione al commercio di Gas Naturale Liquefatto (GNL), i primi tre Paesi importatori sono Regno Unito, Spagna e Francia che coprono oltre il 70% dei flussi complessivamente approvvigionati.

Dal lato dell'offerta, sebbene i due principali fornitori – Qatar e Nigeria – raggiungano da soli il 65%, il mercato europeo può contare su una diversificazione delle fonti di approvvigionamento, in particolare extra-europee.

Importazioni dai Paesi extra-UE, 2010



Fonte: Unione Europea, 2012

L'83% del gas naturale è importato da Paesi terzi (Russia, Norvegia e Algeria).

La dipendenza da questi Paesi è cresciuta nel tempo, dal 43,5% nel 1995 al 62,4% nel 2010. Tuttavia è da segnalare l'incremento dei Paesi fornitori, da 14 a 23, evidenziando la diversificazione delle fonti di approvvigionamento in linea con la policy della Commissione Europea.⁷

Il quadro delle importazioni dall'estero è molto articolato. In particolare, alcuni

⁷ "EU Energy in figures. Statistical pocketbook" redatto dalla Commissione Europea, 2012

Paesi dell'Europa settentrionale e orientale possono fare riferimento ad una singola fonte di approvvigionamento, altri Stati membri invece mitigano con altri flussi di gas dall'estero per coprire il proprio fabbisogno, per altri ancora si segnala un preoccupante grado di fragilità del sistema, esposto ai rischi di interruzione delle forniture.

In generale l'eccessiva dipendenza dall'estero per il gas naturale e la scarsa pluralità di fonti di fornitura alternative penalizzano la competitività di un Paese e diminuisce l'attrattiva per nuovi investimenti.

La Strategia Europa 2020 della Commissione Europea mira a garantire un rafforzamento della politica energetica UE nei confronti degli Stati esteri. Una politica energetica comune è fondamentale per consolidare la posizione dell'Europa nel più ampio contesto energetico internazionale.

Interventi nei confronti di Paesi terzi (fornitori e di transito) sono essenziali per completare il mercato interno e realizzare obiettivi strategici fondamentali. A sostegno di questa tesi, la UE ha delineato alcune linee di policy che mirano a rafforzare la sicurezza dell'approvvigionamento e migliorare la dimensione esterna della politica energetica europea; linee come diversificare le fonti e le rotte di approvvigionamento di gas e petrolio, ivi compresa l'apertura del corridoio meridionale; sviluppare una cooperazione tripartita a livello politico e amministrativo con la Russia e l'Ucraina per un approvvigionamento stabile e continuo attraverso il corridoio orientale; negoziare accordi a livello di Unione con i Paesi terzi qualora sia necessario per conseguire gli obiettivi essenziali dell'UE, ad es. agevolare i progetti infrastrutturali su vasta scala.⁸

La rete di trasporto del gas naturale in Europa si estende per oltre 187 000 km. Nel corso del 2011 si sono mossi al suo interno 877 mld/mc. Le infrastrutture per il trasporto del gas si articolano in:

- 59 punti di interconnessione transfrontaliera;
- 18 terminali di rigassificazione;
- 26 punti di ingresso da Paesi extra-UE;
- 15 punti di scambi virtuale.

⁸ “Priorità per le infrastrutture energetiche per il 2020 e oltre - Piano per una rete energetica europea integrata”, COM(2010) 677, della Commissione Europea, 2010

In un contesto di elevata dipendenza dall'estero per gli approvvigionamenti e da una limitata capacità di stoccaggio, l'unico modo per oltrepassare la rigidità del sistema e garantire l'efficienza del mercato del gas è la presenza di capacità disponibile nei punti di interconnessione tra le reti nazionali dei singoli Paesi UE.

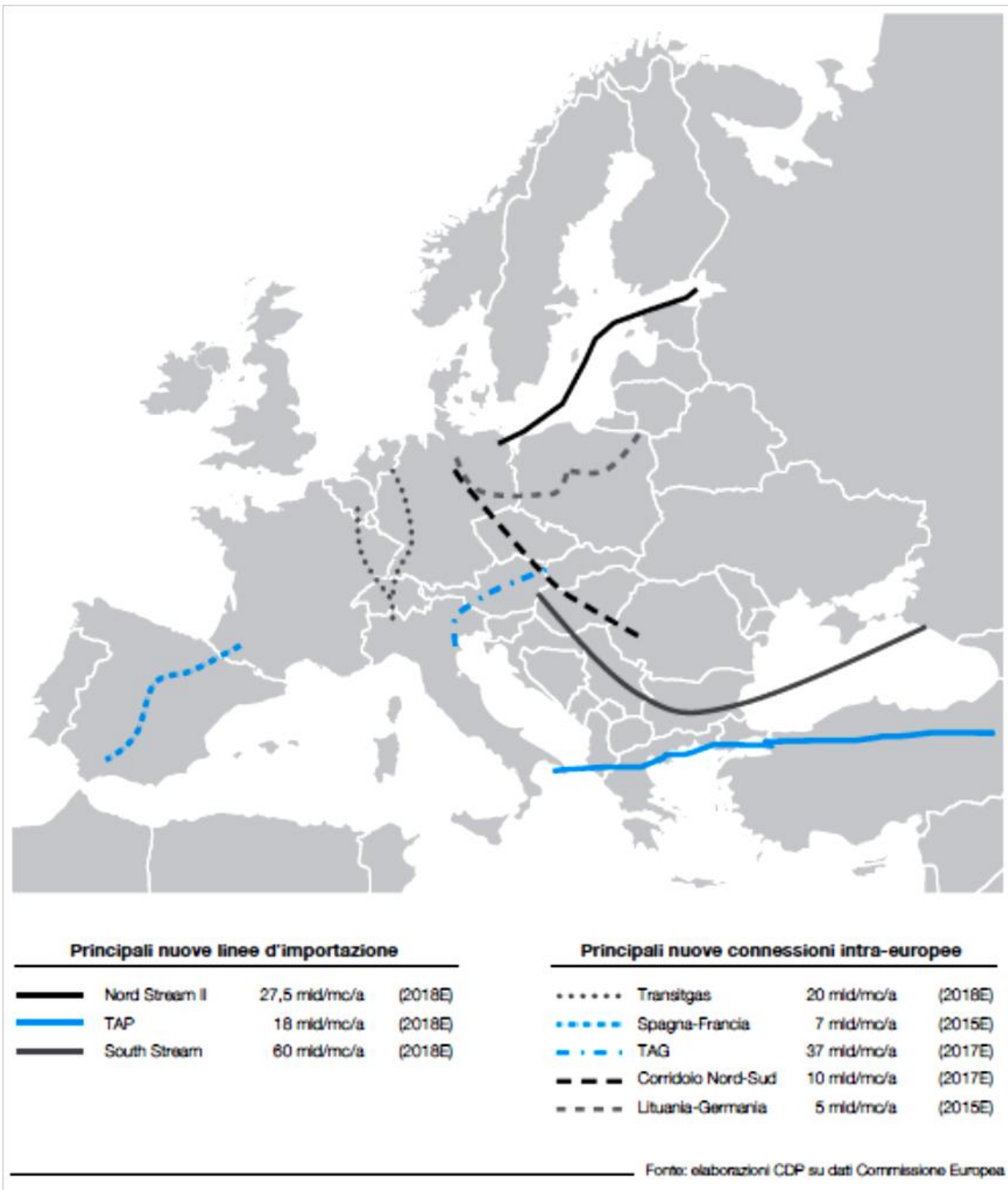
Il sistema dei punti di interconnessione delle reti nazionali dei gasdotti può essere classificato in base al differente ruolo che ciascuno Stato riveste nell'ambito dell'interscambio di gas.

I Paesi che presentano il maggior grado di interconnessione sono la Germania con 12 punti in ingresso e 13 in uscita; il Belgio con 9 ingressi e 6 uscite ; i Paesi Bassi, con 3 ingressi e 12 uscite e l'Austria con 5 ingressi e 6 uscite, poiché essi sono i principali percati di transito delle reti di approvvigionamento dalla Russia, Norvegia e Mare del Nord.

La capacità di importazione dai Paesi extra-UE è di 434 mld/mc/a, concentrata per il 51% lungo la frontiera orientale, per il 34% dalla frontiera settentrionale e per il 15% lungo il Mediterraneo.

Nel corso dei prossimi anni, si stima che la capacità di importazione e di movimentazione transfrontaliera cresceranno in maniera quasi esponenziale, a causa anche dei miglioramenti alle infrastrutture esistenti e alla creazione di nuove.

Si registrano numerosi progetti di intervento volti a liberare la capacità di transito, risolvendo le congestioni.



E' possibile evidenziare la presenza di due direttrici principali per la maggior parte degli interventi:

- il corridoio Sud-Nord, lungo il quale nei prossimi 5 anni verrà portata a termine la realizzazione di reverse flow, in grado di potenziare i flussi bi-direzionali tra le

frontiere di Paesi quali Austria-Germania, Spagna-Francia, Italia-Svizzera e Italia-Austria;

- il corridoio Ovest-Est, dove sono in programma nuove connessioni tra Polonia e Germania, Polonia e Lituania e Austria e Europa orientale.

Occorre evidenziare come nell'ottica di diversificazione delle fonti di approvvigionamento e di sfruttamento della componente spot del mercato, si stima che la capacità di rigassificazione possa superare i 220 mld/mc/a nel 2020, con un tasso di incremento medio annuo del 2,9%.

Più in particolare è prevista la costruzione di nuovi terminali in:

- Francia, a Dunkerque per aumentare la capacità di rigassificazione di 13 mld/mc/a;
- Polonia, a Swinoujscie con il quale impianto di affaccia sul mercato del GNL, con un terminale da 5 mld/mc/a;
- Italia, Livorno e Gioia Tauro con una capacità rispettivamente di 3,75 mld/mc/a e 12 mld/mc/a.⁹

In questo contesto di potenziamento di interconnessioni, potrebbe emergere con forza il ruolo centrale dell'Italia come hub dell'Europa continentale.

1.2 – Il mercato del gas naturale in Italia

Con il suo ruolo centrale nel mix energetico, il gas naturale rappresenta un'importante occasione di investimento e sviluppo per il nostro Paese, quest'ultimo infatti si candida ad essere un nodo nevralgico per i flussi di importazione diretti verso l'Europa meridionale.

L'Italia è il Paese UE che evidenzia il maggior ricorso a questa fonte energetica, sia come input di generazione di energia elettrica (quasi il 50%), sia come materia di consumi primari (circa il 35%).

⁹ Da elaborazioni CDP in “*Il mercato del gas naturale in Italia: lo sviluppo delle infrastrutture nel contesto europeo*”, 2013, su dati della Commissione Europea

Possiamo analizzare le principali voci del bilancio del gas naturale in Italia:

Bilancio gas naturale Italia, 1995-2011

	1995	2000	2005	2008	2009	2010	2011	2012
Produzione	20,4	16,6	12,1	9,3	8,0	8,4	8,5	8,6
Importazioni	34,3	57,5	73,5	76,9	69,3	75,4	70,4	67,7
Esportazioni	0,0	0,1	0,4	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
Variazione delle scorte	0,3	3,3	-1,1	1,0	-0,9	0,5	0,8	1,3
Totale	54,4	70,8	86,3	84,9	78,0	83,1	77,9	74,9
Usi Civili	22,5	25,1	32,2	30,2	31,6	33,9	31,1	n.d.
Usi industriali	19,2	21,5	21,8	18,4	15,2	16,4	16,0	n.d.
Generazione termoelettrica	11,3	22,8	30,6	33,9	29,0	30,1	28,0	n.d.
Altro	1,4	1,4	1,7	2,4	2,2	2,7	2,8	n.d.

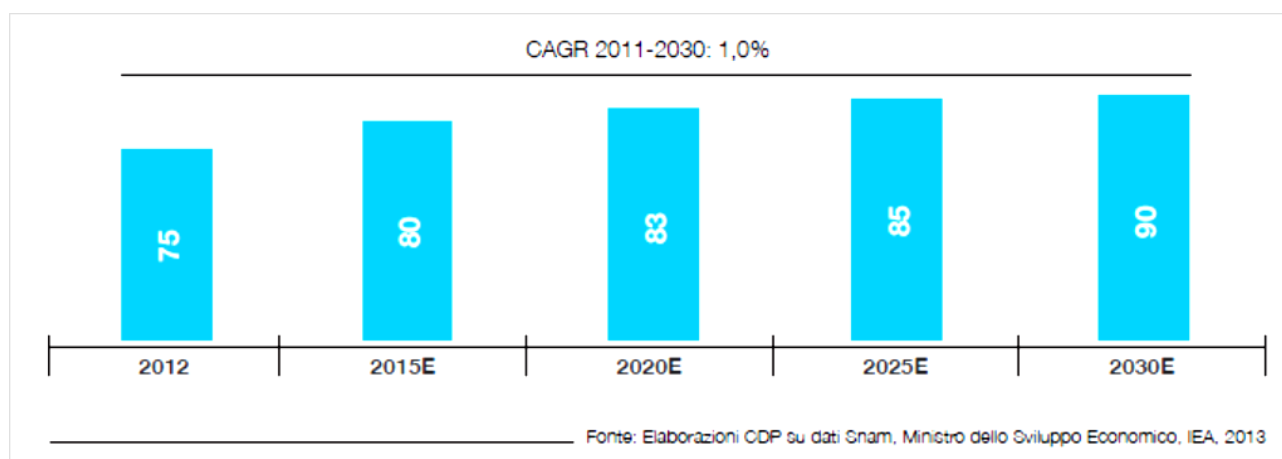
Fonte: Eni, 2012; Ministero dello Sviluppo Economico, 2013

- la produzione nazionale, nel periodo 1995-2009 ha registrato un tasso di decremento annuo del 6,5% con un valore di produzione passato da 20,4 mld/mc a 8 mld/mc. Invece, ha evidenziato nell'ultimo triennio una lieve crescita, assestandosi nel 2012 a 8,6 mld/mc, con un tasso annuo medio di crescita del 2,4%. Questo comportamento altalenante è dovuto al progressivo esaurirsi di giacimenti maturi e dalla penuria di investimenti in exploration&production, anche per effetto dei vincoli ambientali. Il Ministero dello Sviluppo Economico ha stimato la presenza di 62,3 mld/mc di gas all'interno dei giacimenti italiani, il cui 58,5% si trova in mare e 4,1% sulla terraferma;
- le importazioni, hanno raggiunto un picco nel 2006, registrando 77,4 mld/mc, con un tasso di incremento annuo nel decennio precedente di 7,7%. Fino al 2012 si è osservato un andamento discontinuo, con un valore minimo raggiunto proprio l'ultimo anno pari a 67,7 mld/mc. L'Italia per il proprio fabbisogno dipende per il 75% da Paesi extra-UE (Algeria 34%, Russia 28%, Qatar 9% e Norvegia 5%). Quasi la totalità del gas viene trasportato via gasdotto; mentre il ruolo del GNL, sebbene ancora residuale, ha riconosciuto un significativo ampliamento;

• i consumi finali, hanno saggiato un'espansione alquanto incisiva in termini di peso relativo alle differenti categorie di utenti. In particolare, a fronte di una severa contrazione dei consumi industriali, in calo quasi di 10 p.p. (da 30,4% a 20,5%) nel periodo 2000-2011, si evidenzia il ruolo crescente degli usi civili (+4,4 p.p.) da 35,5% a 39,9% e della generazione termoelettrica (+3,7 p.p.) da 32,2% a 35,9%.¹⁰

La battuta d'arresto dei consumi di gas naturale ha modificato radicalmente l'assetto e le previsioni di crescita del settore. Oggi le prospettive di crescita si sono ridimensionate in misura significativa, la dilagante incertezza degli ultimi tempi ha determinato uno scenario caratterizzato dalla cautela nel configurare le analisi di scenario.

Domanda gas naturale Italia, 2012-2030



Il Ministero dello Sviluppo Economico è propense a ritenere che i consumi di gas naturale in Italia supereranno gli 80 mld/mc nel 2020 per raggiungere circa 90 mld/mc nel 2030, con un tasso di incremento annuo dell'1%.

Nonostante le stime sull'andamento del mercato, bisogna sottolineare che quest'ultimo è caratterizzato da diversi fattori determinanti. A parte la ripresa dell'economia nel suo complesso, saranno sempre più importanti la realizzazione delle politiche di efficienza energetica e l'evoluzione del mix energetico di generazione.

¹⁰ Dati e grafico da "Oil&Gas Review", Eni 2012 e "Strategia Energetica Nazionale: per un'energia più competitiva e sostenibile", Ministero dello Sviluppo Economico (2013)

Nonostante la continua crescente incidenza delle fonti rinnovabili, il gas naturale continuerà a rappresentare la componente dominante del mix per la generazione di elettricità con una quota superiore al 50%; il suo apporto porterebbe, nel 2020, ad un fabbisogno aggiuntivo di 4 mld/mc/a. A causa della mancanza di misure incisive sullo sviluppo del segmento di E&P, si stima un tasso di decremento annuo del 5% nel periodo 2010-2030.¹¹

Far fronte al fabbisogno con la sicurezza degli approvvigionamenti continui e diversificazione delle fonti rimangono gli obiettivi primari delle politiche di sviluppo del sistema. In prospettiva, diventa fondamentale l'adeguatezza della dotazione infrastrutturale, in termini di gasdotti, terminali di rigassificazione e stoccaggi.

Per il trasporto del gas, l'Italia si avvale di una delle più estese e articolate d'Europa.

Snam S.p.A. svolge attività di trasporto e dispacciamento di gas naturale avvalendosi di un sistema integrato di infrastrutture di circa 31700 km di metanodotti (8800 km di Rete Nazionale e 22600 km di Rete Regionale), un centro di dispacciamento, 8 Distretti, 55 Centri e 11 Centrali di compressione.

Partendo dalle interconnessioni con l'estero, il Paese può far affidamento su una rete articolata in 6 linee principali:

- il gasdotto TENP-Transitgas, che collega i Paesi Bassi al Passo di Gries, attraverso Germania e Svizzera, con una capacità pari a 20 mld/mc/a;
- il gasdotto TAG, che collega Baumgarten, tra Austria e Slovacchia, a Tarvisio, con una capacità di 37 mld/mc/a;
- il gasdotto TTCP-TMPC, che collega l'Algeria a Mazara del Vallo, attraversando la Tunisia e il canale di Sicilia, con una capacità di 34 mld/mc/a;
- il gasdotto Greenstream, che collega la Libia a Gela, attraverso il Mar Mediterraneo, con una capacità di 10 mld/mc/a,
- il terminale di rigassificazione di Panigaglia (GNL), con una capacità di 3,5 mld/mc/a;

¹¹ Dati e grafico da elaborazioni CDP in *“Il mercato del gas naturale in Italia: lo sviluppo delle infrastrutture nel contesto europeo”*, 2013, su dati Snam, Ministero dello Sviluppo Economico, IEA, 2013.

- il terminale di rigassificazione off-shore di Porto Viro (RO) (GNL), con una capacità di 8 mld/mc/a.

Complessivamente la capacità di importazione stimabile italiana è pari a oltre 110 mld/mc/a di gas (100 tramite gasdotti e 10 in nave).

In questo contesto, l'utilizzo e lo sfruttamento della capacità delle infrastrutture ha raggiunto l'86%.¹²

Per l'attività di stoccaggio sono attivi 10 campi, su giacimenti di gas esauriti, con una capacità di erogazione di 15,6 mld/mc, di cui 5,1 mld/mc destinati allo stoccaggio strategico: Brughiero, Settala, Sergnano, Ripalta in Lombardia; Cortemaggiore, Minerbo, Sabbioncello in Emilia Romagna; Collalto in Veneto; Cellino e Fiume Trieste in Abruzzo.

Da ormai 10 anni il settore del gas naturale in Italia è oggetto di grande attenzione dei piani di potenziamento delle infrastrutture di importazione e stoccaggio. Messe in luce le potenzialità del nostro Paese, dal 2000 fino ad oggi dei numerosi progetti, solo due sono stati portati a termine: il gasdotto Greenstream e il terminale di rigassificazione di Rovigo. Questa lentezza di esecuzione è riconducibile ad una governance estremamente articolata del settore energetico italiano, che contribuisce ad aumentare l'incertezza per la realizzazione delle infrastrutture e dalla stagnazione della dinamica dei consumi nel corso degli ultimi anni.

Ad oggi, solo la prospettiva di strutturazione di un mercato unico europeo e la possibilità di giocare un ruolo assolutamente centrale nell'area del Mediterraneo possono rilanciare il mercato energetico in Italia con la realizzazione di nuovi gasdotti e terminali. Queste prospettive di crescita e sviluppo porterebbero la capacità di ricezione del nostro Paese quasi a raddoppiare.

¹² *“Il mercato del gas naturale in Italia: lo sviluppo delle infrastrutture nel contesto europeo”*, redatto da CDP, 2013

Analizzando per primi i gasdotti, si evidenziano quattro progetti principali:

Progetti per nuovi gasdotti in Italia

Progetto	Punto di Ingresso	Capacità	Inizio esercizio
TAP	Brindisi	10-20	2017
IGI	Otranto (LE)	8,8	2017
GALSI	Porto Botte (CI)	8-10	2014
TGL	Malborghetto (UD)	11,4	2015

Fonte: Aeeq. 2012

I primi due (TAP e IGI) dovrebbero consentire all'Italia di intercettare i flussi di gas naturale del corridoio sud che a sua volta dovrebbe convogliare risorse da Azerbaijan, Iraq e Turkmenistan; GALSI prevede l'interconnessione tra Algeria e Toscana, attraverso la Sardegna, consentendone la metanizzazione; infine, TGL che prevede un flusso bidirezionale tra Italia, Austria e Germania, coinvolgendo anche Repubblica Ceca e Slovacchia.

Volgendo lo sguardo ai terminali di rigassificazione, la situazione è più complessa poiché si rileva una moltitudine di progetti e diverse probabilità di realizzazione, influenzate da un lato dalle autorizzazioni da ottenere, dall'altro dall'opposizione di Enti e Comunità locali. Secondo Nomisma Energia i progetti in fase più avanzata sono Falconara Marittima (AN), Gioia Tauro (RC), Porto Empedocle (AG) e Livorno.¹³

L'analisi appena proposta evidenzia come il settore debba affrontare sempre nuove e difficili sfide dalle quali dipende la sostenibilità di medio-lungo periodo non solo nel comparto energetico, ma anche il sistema Paese nel suo complesso.

Capitolo II I riferimenti normativi

¹³ “Relazione annuale sull'attività svolta”, da Aeeq, 2012

2.1 – Gli interventi normativi della Commissione Europea

Secondo gli obiettivi dell'Unione Europea in materia di energia, un mercato integrato e competitivo può offrire ai cittadini e imprese forniture sicure e sostenibili a prezzi equi.

Il primo punto per conseguire questo risultato è realizzabile se i mercati dei singoli Paesi siano interconnessi e siano realizzate le infrastrutture transfrontaliere.

Il settore del gas, come quello dell'energia elettrica, è stato oggetto, nella seconda metà degli anni Novanta, di una normativa europea che ha indotto a processi di liberalizzazioni e privatizzazioni delle principali public utilities, eliminando i monopoli esistenti negli Stati membri, anche grazie all'attività di controllo e regolazione di apposite autorità nazionali.

Le vicende normative europee iniziano nel 1998; si susseguono tre direttive ciascuna delle quali abroga la precedente. La prima risale al 22 giugno 1998 (Direttiva 98/30/CE), contemplante norme comuni per il mercato interno del gas naturale, viene abrogata dalla Direttiva del 26 giugno 2003 (Dir. 2003/55/CE), abrogata a sua volta dall'intervento normativo del 13 Luglio 2009 (Direttiva 2009/73/CE).

La c.d. Direttiva di prima generazione (Dir. 98/30/CE) è considerata, insieme ad una serie di direttive europee relative ad altri settori dell'energia, come la principale nel settore del gas sul tema delle liberalizzazioni; il principio generale che la direttiva ha proposto è quello relativo al TPA, secondo il quale l'accesso alla rete viene consentito sulla base di tariffe non discriminatorie e commisurate al costo del servizio.¹⁴ La normativa fornisce le definizioni delle diverse tipologie di attività, come *trasporto*, *distribuzione*, *fornitura* e gli agenti del mercato del gas naturale, come *impresa di gas naturale* e tutte le sue tipologie in relazione al tipo e al numero di attività implementate, e come *clienti* e le loro caratteristiche in base al tipo di consumo finale; la figura di cliente più importante introdotta è quella di cliente idoneo, cioè il cliente che per dimensioni o caratteristiche è in grado di stipulare contratti di acquisto con qualunque fornitore, sono considerati clienti

¹⁴ Cfr. Treccani “*Enciclopedia degli idrocarburi*”, Volume IV / Economia, Politica, Diritto degli idrocarburi, pag. 335

idonei tutti i produttori di elettricità da gas naturale e tutti i clienti finali il cui consumo di gas fosse superiore a 25 mln/mc/a.¹⁵

Stabilisce inoltre che le imprese del gas naturale verticalmente integrate mantengano distinte in conti separati, nella loro contabilità interna, le attività di trasporto, quelle di stoccaggio e quelle di distribuzione;

le imprese che svolgono ulteriori attività in settori diversi da quello del gas mantengano per tali attività conti distinti, come se queste ultime venissero svolte da imprese differenti.¹⁶

Al di là della semplice separazione contabile, i diversi paesi erano liberi di decidere autonomamente se optare o meno per soluzioni più radicali e capaci di tutelare meglio i nuovi concorrenti.

L'esperienza di questa normativa ha fatto emergere alcuni vantaggi del mercato interno del gas, seppur allo stato embrionale, come la riduzione dei prezzi, servizi di livello più elevato e maggiore competitività; purtroppo la mancanza di un'attuazione uniforme della regolamentazione ha ostacolato la realizzazione più efficace del mercato interno. Con la Direttiva 2003/55/CE si è cercato di rimediare ai precedenti ostacoli, garantire parità di condizioni e ridurre il rischio di posizioni dominanti sul mercato; ha portato un'importante accelerazione del processo di apertura del mercato. Mentre nella maggior parte del testo la disciplina viene modificata in alcuni dettagli, la vera novità della direttiva è l'imposizione agli Stati membri dell'obbligo di consentire entro la fine del 2007 a tutti gli utenti, inclusi quelli residenziali (entro il 2004 per quelli non residenziali), piena libertà di scelta del fornitore di energia. Tra le altre misure, è sancito dall'art. 13, *“1. Il gestore del sistema di distribuzione, qualora faccia parte di un'impresa verticalmente integrata, è indipendente, quantomeno sotto il profilo della forma giuridica, dell'organizzazione e del potere decisionale, da altre attività non connesse alla distribuzione. Tali norme non comportano l'obbligo di separare la proprietà dei mezzi del sistema di distribuzione dall'impresa verticalmente integrata. 2. In aggiunta ai requisiti di cui al paragrafo 1, qualora il gestore della rete di distribuzione sia parte di un'impresa verticalmente*

¹⁵ Ai sensi de art.2, Dir. 98/30/CE

¹⁶ Ai sensi de art.13, comma 3, Dir. 98/30/CE

integrata, egli è indipendente da altre attività non connesse alla distribuzione per quanto riguarda l'organizzazione e l'adozione di decisioni. Al fine di conseguire tale obiettivo, si applicano alcuni criteri minimi”.

Partendo dalla comunicazione del 10 Gennaio 2007 intitolata “*Una politica dell'energia per l'Europa*” la Commissione ha sottolineato quanto sia importante creare condizioni di concorrenza uniformi per tutte le imprese del settore del gas naturale stabilite nella Comunità, che le norme e le misure vigenti non sono state in grado di garantire. Solo eliminando l'incentivo, per le imprese verticalmente integrate, a praticare discriminazioni nei confronti dei loro concorrenti di potrà garantire una separazione effettiva delle attività. Per risolvere il problema del conflitto d'interessi e per garantire gli approvvigionamenti, il Parlamento europeo ha definito la separazione proprietaria a livello di trasporto come il mezzo più efficace per promuovere gli investimenti nell'infrastruttura e per garantire un accesso equo alla rete per i nuovi entranti.

E' per definire l'insieme delle norme che regolano il mercato interno che nel 2009 , è stato approvato un terzo, e finora ultimo, pacchetto legislativo in materia di energia (Direttiva 2009/72/CE e Direttiva 2009/73/CE).

Esse disciplinano la proprietà delle reti di trasmissione dell'elettricità o di trasporto del gas garantendo una chiara separazione tra le attività di fornitura e di produzione da un lato e quelle di gestione delle reti dall'altro, attraverso tre modelli organizzativi: la completa “separazione proprietaria”, il gestore di sistemi indipendente (GSI – per la manutenzione delle reti, ma gli aspetti patrimoniali rimangono in capo all'impresa integrata), e il gestore di trasmissione/trasporto indipendente (GTI – norme che garantiscono l'autonomia, l'indipendenza dell'attività); assicurano una vigilanza più efficace da parte delle autorità nazionali di regolamentazione; rafforzano la tutela dei consumatori; promuovono la solidarietà regionale richiedendo agli Stati membri di coadiuvarsi in caso di problemi gravi di approvvigionamento di gas, sviluppando interconnessioni delle reti di gas.¹⁷

Il terzo pacchetto prevede, anche, nuovi strumenti per la regolamentazione europea, quali i codici di rete, predisposti dalle associazioni europee dei gestori

¹⁷ “*Note sintetiche sull'Unione Europea*” , Mercato interno dell'energia, Parlamento europeo, 2013

dei sistemi di trasporto (ENTSO-E e ENTSO-G).

Queste ultime norme comuni per il mercato interno sono integrate dal Regolamento 713/2009, che istituisce l'Agenzia europea per la cooperazione fra i regolatori nazionali dell'energia (ACER), un organo con un ruolo consuntivo, che promuove la cooperazione tra autorità nazionali di regolamentazione a livello europeo; controlla l'andamento dell'attuazione dei piani di sviluppo decennali della rete; monitora i mercati interni e prezzi dell'energia elettrica e del gas naturale; e dal Regolamento 715/2009¹⁸, quest'ultimo crea una struttura di cooperazione per le Reti europee di gestori di sistemi di trasmissione (REGST).

2.2 - Recepimento delle direttive UE in Italia

Ciascuna Direttiva europea delle tre suddette è stata recepita e assimilata nel nostro ordinamento giuridico e l'Italia ha così perfezionato l'adeguamento, prima normativo e poi strutturale, agli obiettivi di costruzione di un mercato interno unico del gas naturale.

La c.d. Direttiva di prima generazione (98/30/CE) è stata la seconda direttiva recepita in Italia in materia di liberalizzazioni; la prima esperienza è stata fatta con il Decreto Legislativo 16 Marzo 1999, n.17 (Decreto Bersani) per il recepimento della Direttiva 96/92/CE recante norme comuni per il mercato interno dell'energia elettrica. Specularmente con il Decreto Legislativo 23 Maggio 2000, n.164 (Decreto Letta) si sono recepite le norme comuni per il mercato interno del gas naturale; è con questo testo che vengono rese libere, nei limiti da esso preposti, le attività di importazione, esportazione, trasporto e dispacciamento, distribuzione e vendita di gas naturale, rimanendo in vigore la legislazione di coltivazione e di stoccaggio di gas, per una maggiore trasparenza del mercato.

Il mercato vive una situazione di cambiamento iniziale fondato sulle definizioni dei confini delle attività da svolgere e gli attori atti a svolgerle.

Nel 2003 il nuovo intervento del legislatore europeo (Dir. 2003/55/CE) è recepito

¹⁸ Modificato dalla decisione della Commissione 2010/685/UE

secondo quanto disposto dall'art.16 della legge 65/2005, e prevede la separazione contabile e amministrativa delle attività di trasporto del gas naturale.

Le conseguenze più concrete dal punto di vista della composizione e del comportamento del mercato emergono con la terza direttiva europea emanata nel 2009 (Dir. 2009/73/CE); quest'ultima viene recepita con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 25 Maggio 2012, che disciplina i criteri, le condizioni e le modalità dell'operazione di separazione proprietaria di Snam in seno ad ENI.

Capitolo III Il quadro teorico

3.1– Teorie della contingenza

Per la contestualizzazione delle direttive europee e la loro influenza sulle utilities degli Stati membri, non si può non partire dagli assunti della teoria della contingenza, che descrive le caratteristiche di un'organizzazione anche in relazione alla sua evoluzione.

La teoria della contingenza è una teoria comportamentale della struttura interna delle organizzazioni (*contingency theory*), sviluppatasi negli Stati Uniti negli anni 1950-60, secondo la quale non esiste un unico tipo di leadership o organizzazione più efficiente, ma piuttosto il modello da preferire dipende da una serie di fattori contingenti, sia interni che esterni, alle organizzazioni stesse. La contingenza si riferisce anche più comunemente, all'indennità di contingenza.

La teoria della contingenza è composta da approcci diversi, che si possono riassumere nelle seguenti prescrizioni: non esiste un modo ottimale universale per prendere decisioni e strutturare un'impresa; il design di un'organizzazione e dei sottoinsiemi che la compongono deve quindi essere sempre in sintonia con l'ambiente in cui opera; ugualmente in sintonia devono operare l'organizzazione centrale e i suoi sottoinsiemi; infine, un'organizzazione soddisfa i propri bisogni solo se adotta uno stile gestionale in linea con i propri scopi e un tipo di lavoro di gruppo.¹⁹

Dalla metà del secolo scorso, nascono in USA parecchi gruppi di ricerca che si sforzano di provare l'infondatezza delle *logiche aziendali universalistiche*. Questi confluiscono in un insieme di conoscenze che sono passate sotto il nome di *teorie contingenti*, che sono piuttosto norme sociali che indicano su cosa effettuare la ricerca, sulla base di quali assunti e con quali metodi.

La *scuola delle teorie contingenti* trova la sua fondatrice in Woodward (1965), le cui analisi statistiche sulle Organizzazioni rivelano che imprese vincenti non applicano sempre principi rigorosi quali quelli di Fayol o di Taylor²⁰, anzi alle

¹⁹ Definizione tratta da “ *Dizionario di Economia e Finanza* ” di Treccani.it, 2012

²⁰ “Teoria della direzione amministrativa, si concentra sullo studio della funzione direzionale e sulla ricerca dei principi scientifici per il suo svolgimento. La funzione direzionale è essenziale, cioè non può non essere svolta all'interno di un'impresa; è universale, in quanto è presente in qualsiasi impresa; ha una specifica identità, che si concreta nel determinare gli obiettivi che devono essere raggiunti e le modalità di azione per il loro conseguimento; si articola in cinque componenti: programmare; organizzare; comandare; coordinare; controllare.” (Fayol, 1841-1925), “Teoria

volte sono disattesi là dove sono stati adottati come standard. Il paradigma organizzativo emerso ha portato ad un approccio misto fra teorie classiche è una *visione biologica dei fenomeni organizzativi*.

La teoria sviluppata è una teoria di causa-effetto, dove la causa delle mutazioni è l'ambiente, l'effetto è quello che si produce sulla struttura organizzativa; l'organizzazione risponde agli stimoli degli ambienti mutando attraverso un processo di riorganizzazione.

Alla base dell'approccio contingente è adottata quella che è chiamata *metafora biologica* basata su:

- Sistema aperto - i sistemi organici interagiscono continuamente con l'ambiente attraverso un ciclo "input-elaborazione-output";
- Omeostasi - i sistemi organici si mantengono in uno stato di equilibrio attraverso un'attività di controllo dell'output e di controreazione regolata attraverso un feedback negativo;
- Struttura, funzione – gli organismi vivono attraverso l'uso interrelativo di strutture, la distribuzione di funzioni in capo alle strutture e l'evoluzione delle stesse;
- Varietà richiesta – i meccanismi di regolazione, per consentire ai sistemi organici di adattarsi, devono avere lo stesso grado di varietà dell'ambiente;
- Evoluzione del sistema – i sistemi organici si evolvono in funzione delle variazioni dell'ambiente ed il risultato dell'evoluzione è contingente, personale ed assolutamente non universale quindi non sempre applicabili;
- Equifinalità – i sistemi viventi hanno modelli flessibili di organizzare che permettono di raggiungere risultati specifici utilizzando punti di partenza diversi, differenti risorse attraverso modalità diverse²¹.

dell'organizzazione scientifica del lavoro, che vuole trasformare il modo di fare organizzazione in scienza; la scienza si sviluppa attraverso il reperimento dei dati empirici e la creazione di standard di pianificazione, lo svolgimento e il controllo delle attività lavorative. Devono essere affrontate in modo altrettanto scientifico le problematiche di selezione, addestramento e redistribuzione del personale" (Taylor, 1856-1915)

²¹ Da "*Viaggio nel DNA delle organizzazioni*" di Mario Francesco Valvo consultabile su www.valvo.it

Nella specifica ricerca del rapporto tra organizzazione e ambiente, i primi e più noti studi sono quelli di Burns e Stalker (1961) e di Lawrence e Lorsch (1967). Burns e Stalker, del Tavistock Institute di Londra, condussero studi approfonditi su aziende scozzesi ed inglesi operanti in diversi settori (fibre, elettronica, meccanica, ecc.). I risultati evidenziarono che per affrontare ambienti caratterizzati da instabilità, di mercato e di tecnologia, le imprese adottano forme organizzative sempre più flessibili, collocandosi su un continuum tra due modelli: quello coerente con le teorie classiche come un sistema meccanico e quello del sistema organico.

	SISTEMA MECCANICO	SISTEMA ORGANICO
<i>Ambiente</i>	✓ Stabile	✓ Instabile (mercato e/o tecnologia)
<i>Obiettivo aziendale</i>	✓ Efficienza ✓ Prodotto standard	✓ Innovazione ✓ Risposta al mercato
<i>Organizzazione del lavoro</i>	✓ Mansioni ben definite ✓ Specializzazione ✓ Standardizzazione di processi ed output ✓ Supervisione diretta	✓ Scarsa formalizzazione; teamwork ✓ Polivalenza ✓ Accento sulle competenze ✓ Mutuo adattamento
<i>Tipo di autorità</i>	✓ Gerarchia definita formalmente ✓ Importanza dell'anzianità	✓ Autorevolezza ✓ Importanza di capacità e competenze
<i>Comunicazioni</i>	✓ Secondo le vie gerarchiche	✓ Relazioni orizzontali, libere ed informali
<i>Impegno dei dipendenti</i>	✓ Responsabili delle proprie mansioni ✓ Fedeltà ed obbedienza	✓ Impegno a raggiungere l'obiettivo ✓ Capacità di gestione dell'incertezza

Modello Meccanico e Modello Organico B&S

Alla fine degli anni '70, sono Lawrence e Lorsch i primi autori a parlare esplicitamente di approccio "contingente". Le loro ricerche hanno riguardato tre unità organizzative (R&S, Produzione, Vendite) dapprima in sei aziende di materie plastiche e quindi due coppie di aziende (una di forte successo, una meno) nei settori alimentari

(cibi confezionati) e dei contenitori e degli imballaggi.

I risultati evidenziano che i diversi sottoinsiemi presentano configurazioni organizzative diverse in relazione alle diverse caratteristiche dei sottoambienti di riferimento: quello scientifico per R&S; quello delle tecnologie, del mercato del lavoro e dei fornitori per la Produzione; quello di mercato per le vendite. Ne consegue la *differenziazione organizzativa*, cioè il fatto che le unità organizzative sono caratterizzate da diversità negli ambienti, negli orizzonti temporali di pianificazione, nei tipi di orientamento interpersonale e nelle strutture. Mentre la Produzione, che opera in condizioni di limitata incertezza ambientale, è caratterizzata da obiettivi di efficienza, orizzonti temporali brevi, orientamento ai compiti e alta formalizzazione della struttura; la R&S presenta obiettivi prevalenti di efficacia (innovazione e qualità), orizzonti temporali lunghi, orientamento prevalente ai compiti e bassa formalizzazione della struttura ; le Vendite hanno obiettivi di soddisfazione dei clienti, orizzonti temporali brevi, orientamento alle relazioni, alta formalizzazione della struttura. D'altra parte, le modalità di *integrazione* cambiano in relazione non solo al livello della differenziazione tra le unità, ma anche alle caratteristiche generali del contesto, e in particolare dell'incertezza ambientale: i meccanismi tradizionali (gerarchia, programmi, procedure) sono adatti in ambienti stabili; in ambienti turbolenti vengono adottati: i gruppi interfunzionali, persone o comitati dedicati all'integrazione e alla soluzione di conflitti.²²

Settori	Plastica	Alimentare	Imballaggi
Incetezza ambientale	Alta	Moderata	Bassa
Differenziazione tra le unità	Alta	Moderata	Bassa
Percentuale di manager in ruoli di integrazione	22	17	0

Relazione tra incertezza ambientale e integrazione organizzativa L&L

Dalla c.d. *scuola ambientale*, che come abbiamo visto trova i massimi esponenti in Burns e Stalker prima e in Lawrence e Lorsch dopo, passiamo ad analizzare le teorie della *scuola tecnologica* nata ed evolutasi dal lavoro di Joan Woodward (1916-1971), sociologa inglese.

I risultati di tali ricerche hanno rappresentato una delle più evidenti smentite

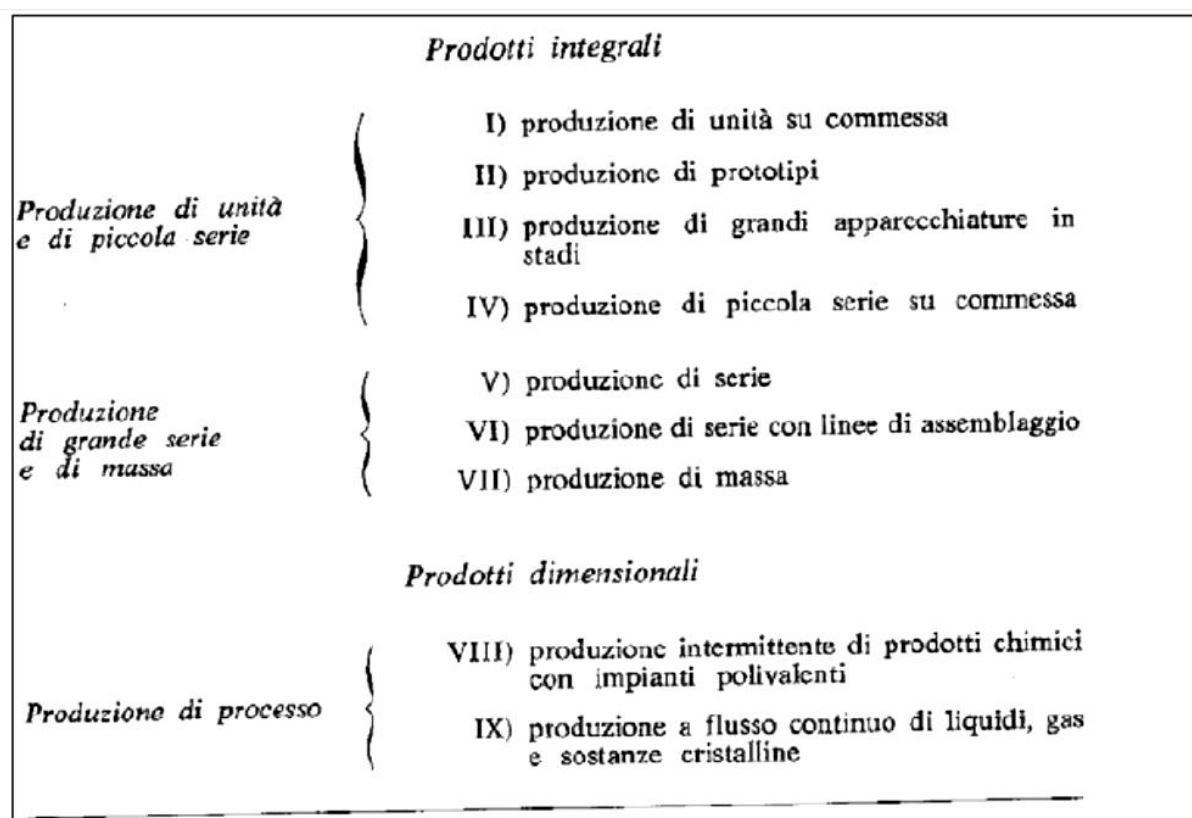
²² Da "L'organizzazione dell'impresa", E.Bartezzaghi, © RCS Libri SpA 2010 – Edizione ETAS.

della validità dell'ipotesi dell'*one best way* organizzativa. Quindi, diverse tecnologie richiedono diverse organizzazioni o, in altri termini, per avere successo è necessario ricercare la coerenza tra struttura organizzativa e tecnologia. Le produzioni a piccoli lotti e a processo richiedono strutture organizzative di tipo organico, mentre le produzioni di serie e di massa hanno successo con organizzazioni di tipo meccanico.

Joan Woodward, ha messo in discussione l'universalità del modello tayloristico²³ sulla base di una ricerca condotta alla fine degli anni '50, relativa a cento imprese industriali del South Essex in Inghilterra, appartenenti a diversi settori industriali. I dati raccolti dal gruppo di ricerca hanno riguardato le caratteristiche strutturali dell'organizzazione (numero dei livelli gerarchici, ampiezza di controllo, rapporto lavoratori diretti indiretti, ecc.), lo stile di management (modalità di comunicazione, utilizzo incentivi, ecc.), le caratteristiche della tecnologia produttiva utilizzata e i risultati aziendali. L'analisi dei dati raccolti nel loro complesso ha evidenziato una grande varietà delle soluzioni organizzative, che non presentano peraltro alcuna correlazione significativa con i risultati aziendali. Solo raggruppando le aziende in termini di tecnologia adottata, si ottiene una chiara correlazione tra caratteristiche organizzative, tipo di tecnologia e successo aziendale. Woodward ha proposto una classificazione cioè una "scala di misurazione" della tecnologia produttiva, basata sul grado di continuità della produzione, cioè del grado in cui il flusso materiale è continuo nello spazio (da

²³ "Taylor si proponeva di organizzare il modello lavorativo secondo tre fasi: 1. Analizzare le caratteristiche della mansione da svolgere; 2. Creare il prototipo del lavoratore adatto a quel tipo di mansione; 3. Selezionare il lavoratore ideale, al fine di formarlo e introdurlo nell'azienda" da Wikipedia

una fase di lavorazione/trasformazione alla successiva) e nel tempo (cioè lavorazione ininterrotta per 24 ore su 24). Le ipotesi sottostanti sono, da una parte, che il grado di continuità comporta un determinato grado di ripetitività della produzione (mentre non è vero il viceversa) e, dall'altra, che all'aumento della continuità corrisponde anche un aumento del grado di meccanizzazione del processo produttivo.²⁴



La scala tecnologica, Woodward (1967)

La teoria scientifica meccanicistica sembra essere il metodo più efficiente per la produzione di grande serie e di massa mentre negli altri tipi di tecnologia prevalgono forme organizzative più vicine al modello organico. Secondo la Woodward la produzione di processo è la più evoluta in quanto consente di spingere al massimo *la tecnologia d'automazione* e di utilizzare le componenti organiche solo per gli aspetti d'ideazione, commercializzazione, supervisione, controllo e risoluzione delle eccezioni.

²⁴ Da "L'organizzazione dell'impresa", E. Bartezzaghi, © RCS Libri SpA 2010 – Edizione ETAS

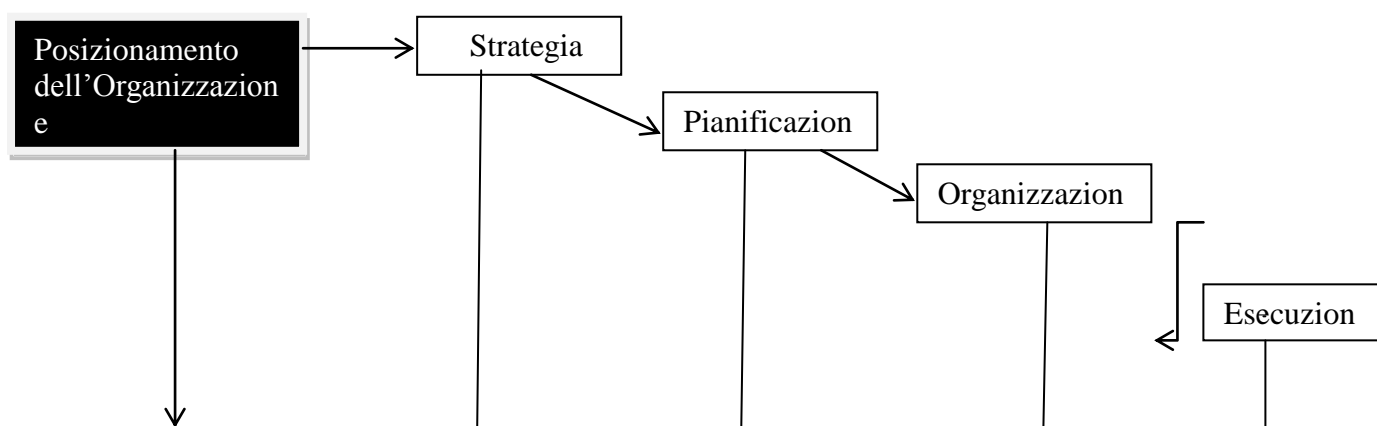
Il passaggio da una forma organizzativa meno evoluta ad un'altra più evoluta comporta drastici cambiamenti organizzativi²⁵.

Per quanto riguarda la *scuola strategica*, prende come base il lavoro di Chandler (1963), che definì la strategia aziendale come un'insieme di decisioni che stabiliscono gli obiettivi fondamentali di un'azienda, con particolare riferimento a quelli che riguardano i rapporti tra prodotti e mercati e l'allocazione delle risorse, mentre per struttura aziendale si intende lo schema organizzativo mediante il quale viene vista l'azienda, definito, formalmente ed informalmente, dal suo assetto strutturale (divisione del lavoro) e dagli strumenti e ai sistemi organizzativi e gestionali utilizzati dall'azienda. Dallo studio di 70 grandi aziende americane mise in evidenza che:

- Esiste un rapporto preciso tra strategia e struttura;
- C'è una tendenza strategica a diversificare;
- C'è una tendenza a passare dalla struttura funzionale a quella divisionale.

In base a questi elementi egli dedusse che l'organizzazione è un complesso in continuo adattamento, che riflette gli accadimenti dell'ambiente esterno, che deve essere utilizzata come mezzo per raggiungere gli obiettivi. L'adattamento della struttura alla strategia deve essere perseguito tenendo conto di tutte le componenti: struttura formale, strumenti operativi, sistemi, procedure e prassi.²⁶

Il modello ideato da Newman e Logan (1971) riassume perfettamente tale concetto:



Infine arriviamo alla *scuola dimensionale*, che viene definita intorno alle

²⁵ Da "Viaggio nel DNA delle organizzazioni" di Mario Francesco Valvo consultabile su www.valvo.it

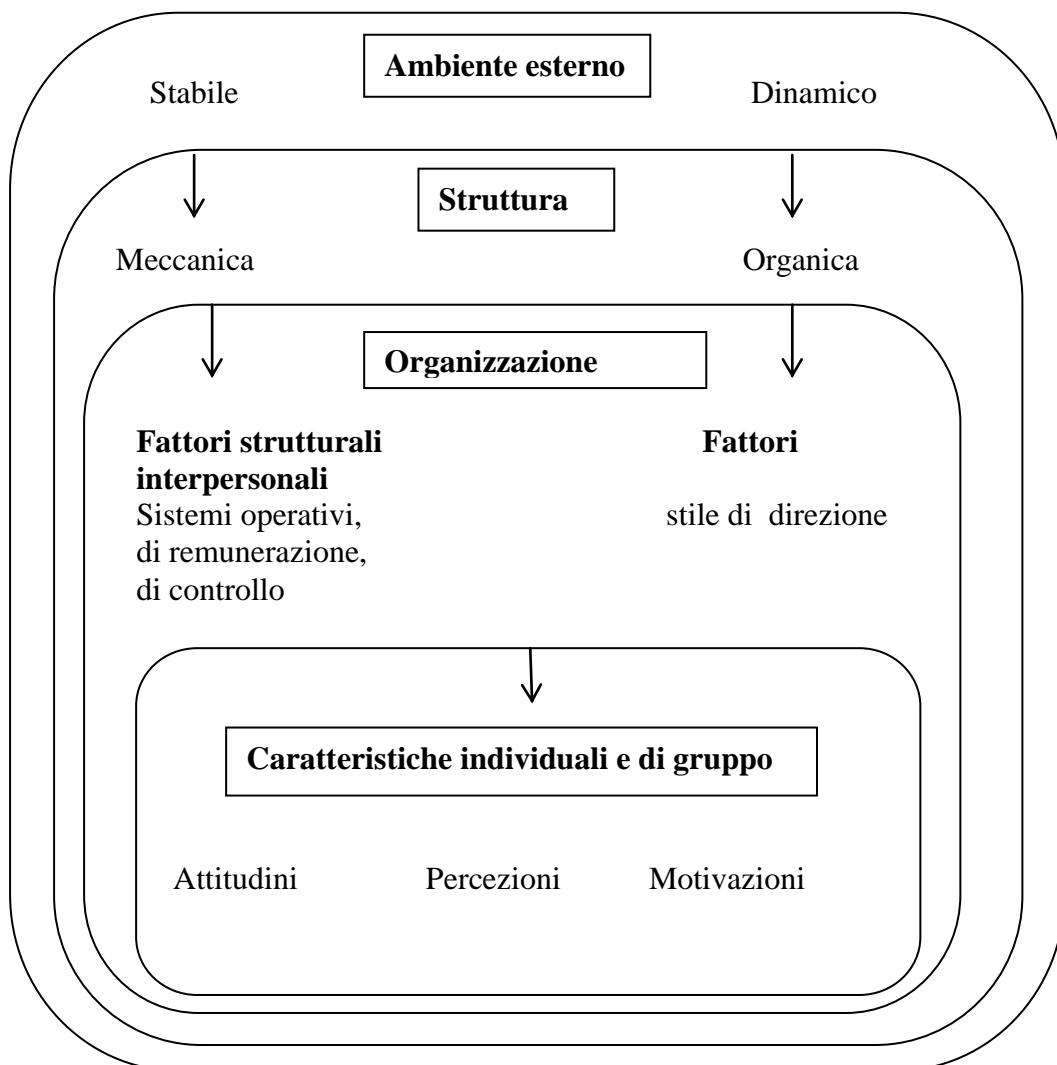
²⁶ Da appunti di Organizzazione Aziendale

elaborazioni teoriche di Max Weber, che constatò come la configurazione della struttura organizzativa dipendeva dalle dimensioni dell'organizzazione.

Le organizzazioni grandi rispetto alle piccole presentano una più alta specializzazione e professionalizzazione; ampio utilizzo di pianificazione e programmazione; alta formalizzazione; forte decentramento. Queste sono caratteristiche comuni alle grandi organizzazioni, indipendentemente dalla cultura e dal posizionamento geografico.²⁷

L'unione di queste scuole, basate su un approccio monocausale, negli anni Settanta, ha portato alla definizione della *scuola contingente*.

Tale integrazione è espressa da vari ricercatori attraverso diversi modelli, a seconda dell'ambito di applicazione:



²⁷ Una grande organizzazione con molte risorse umane aumenta l'efficienza specializzando le proprie attività ed incrementando gli strumenti di controllo e coordinamento.

Come si nota, la struttura organizzativa è intesa come un sistema in grado di svolgere di compiti con diverso grado di predicibilità; quest'ultima dipende dall'ampiezza delle informazioni richieste per l'efficace funzionamento del sistema organizzativo, a sua volta funzione di grado di incertezza relativo allo svolgimento dei compiti, dimensione quantitativa dei compiti legati al numero di elementi da tenere in considerazione e grado di connessione o interdipendenza nello svolgimento dei processi decisionali.²⁸

3.2 – Il cambiamento organizzativo

Per prevedere il futuro di un'organizzazione occorre misurare le risorse di cui dispone, insomma il suo potenziale organizzativo.

In uno scenario globale di continua evoluzione, di sviluppo tecnologico e di mutamenti delle esigenze dei mercati è diventato di fondamentale importanza strategica e strutturale lo *spirito di adattamento* dell'azienda all'ambiente in cui opera.

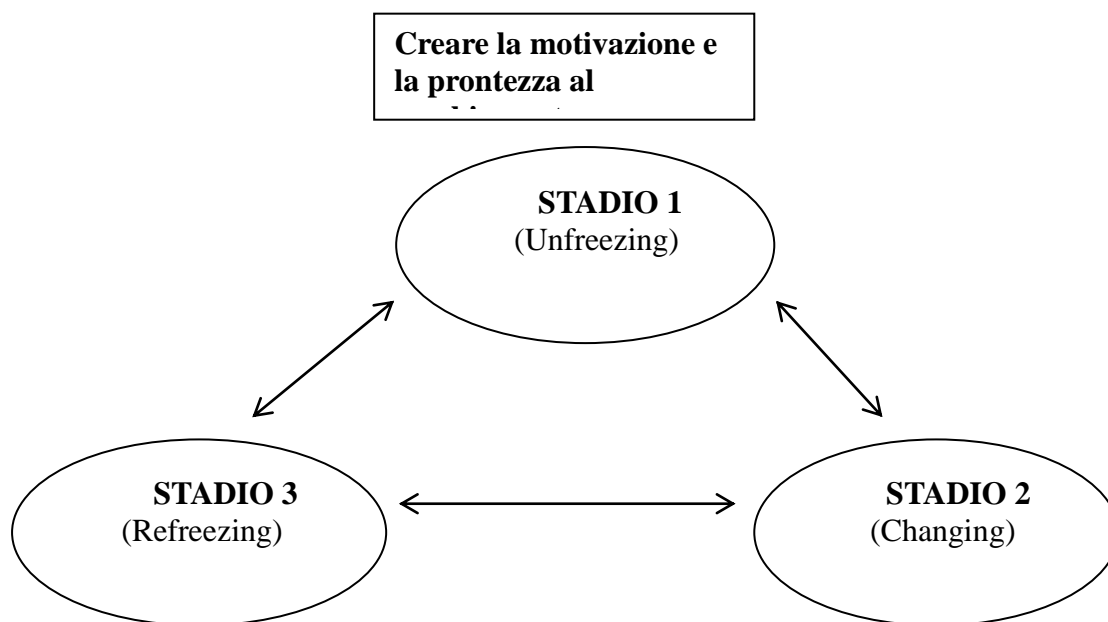
Il cambiamento organizzativo è il processo attraverso il quale le organizzazioni modificano la loro condizione presente in una futura per accrescere la propria efficacia. Esso è finalizzato ad accrescere l'efficacia di uno o più livelli della struttura organizzativa in relazione alle nuove conoscenze o alla sofisticazione dei consumi; le risorse umane con l'incremento delle abilità e competenze del personale; le risorse funzionali con lo scopo di affrontare al meglio l'ambiente competitivo e fronteggiare le sue mutazioni; la tecnologia nel caso di miglioramento di prodotti o innovazione della produzione; l'organizzazione attraverso la riprogettazione della struttura e delle relazioni tra il personale.²⁹

Uno dei modelli base più affermati che schematizza il processo di cambiamento nelle sue fasi fondamentali è lo schema di Kurt-Lewin. Tale modello è utile alla comprensione dei processi di base che un'organizzazione può impostare per ottenere un efficace cambiamento. Questi processi sono spesso il risultato di pressioni organizzative causate da conflitti organizzativi, da pressioni politiche interne o esterne, o da differenti bisogni.

²⁸ Da "Viaggio nel DNA delle organizzazioni" di Mario Francesco Valvo consultabile su www.valvo.it

²⁹ G.Jones, "Organizzazione – Teoria, progettazione, cambiamento", EGEA- 2012

Affinché si realizzi un cambiamento in un'organizzazione, occorre, adottando la terminologia di Kurt Lewin, che esistano almeno tre fasi fondamentali:



Integrare il cambiamento nell'organizzazione

Analisi, progetto e realizzazione del cambiamento

Evoluzione del processo di cambiamento

Le fasi qui descritte sono: scongelamento (Unfreezing), trasformazione (Changing), ricongelamento (Freezing).

Lo *scongelamento* di un sistema implica che si provveda a creare, attraverso opportune azioni di comunicazione dirette al personale ed al management, una motivazione diffusa e una disponibilità a cambiare lo status quo.

La *trasformazione* è l'insieme delle modifiche che l'organizzazione deve implementare affinché si realizzi il progetto di cambiamento.

Infine, il cambiamento viene reso permanente attraverso il processo di ricongelamento. Al termine del processo viene costituito un nuovo punto di equilibrio e i fattori ed i cambiamenti introdotti entrano a far parte della organizzazione in modo organico e permanente.³⁰

La resistenza è presente di norma in tutti i processi di cambiamento e può essere rintracciata a livello dei singoli individui, dei gruppi o dell'organizzazione nel

³⁰ "Spinte e freni al cambiamento" all'indirizzo <http://www.esperinrete.com/articoli-degli-esperti/108-gestione-del-cambiamento-organizzativo.html>

suo insieme. Due delle possibili ragioni che determinano tali resistenze sono, senza dubbio, la cultura organizzativa e la struttura di potere: nessuna spinta al cambiamento risulta efficace in un'organizzazione, se essa viene vissuta come incompatibile con la cultura organizzativa prevalente e la struttura di potere interna.³¹

Se, però, consideriamo un'organizzazione come un sistema di parti tra loro interdipendenti, la resistenza ad un processo di cambiamento, che interessa un'area limitata dell'organizzazione, può dipendere anche dalle resistenze emerse in altre parti dell'organizzazione.

I progetti di cambiamento si traducono spesso in modifiche nei compiti, negli individui (per quanto concerne la conoscenza, gli atteggiamenti e le capacità), nella tecnologia o nella struttura organizzativa (in riferimento all'organigramma, a procedure e a forme di coordinamento). Un cambiamento in uno di essi implica spesso conseguenze sugli altri.

Tali interdipendenze, se gestite in maniera non adeguata, possono causare il fallimento del processo. Considerata la significativa resistenza che è possibile incontrare, è importante che i suoi promotori e realizzatori posseggano una adeguata conoscenza delle componenti chiave della struttura verso cui si indirizza il processo.

Per riassumere anche numericamente il concetto di della relazione tra resistenza al cambiamento e quest'ultimo, Richard Beckhard e David Gleicher, negli anni '60, riuscirono a sviluppare la *Formula per il Cambiamento*:

D x V x F > R

- **D** = Dissatisfaction, ovvero l'insoddisfazione per la situazione attuale;
- **V** = Vision, indica la progettualità, definire la situazione futura
- **F** = First steps, primi passi concreti fatti verso la direzione definita;
- **R** = Resistance, misura la resistenza durante il cambiamento

La formula esprime il concetto fondamentale che il cambiamento è realizzabile soltanto se il prodotto delle forze che producono cambiamento è superiore alla

³¹ Cfr. H.L. Tosi, M. Pilati, N. P. Mero, "Comportamento Organizzativo, Persone, Gruppi e Organizzazioni", Egea, 2002.

resistenza che vi si oppone. Da un altro punto di vista riesce a cambiare soltanto che è sufficientemente consapevole delle strategie necessarie a farlo ed è disposto a sostenere il proprio cambiamento con una forte volontà, piuttosto chi è costretto a farlo travolto dalle proprie difficoltà.³²

Tra i fattori che possono essere considerati come le principali leve per attivare il cambiamento, invece, possiamo indicare le seguenti:

- le *spinte competitive*, grazie alle quali le organizzazioni operano sempre in prospettiva competitiva perché se un'organizzazione non raggiunge o sorpassa i suoi concorrenti quanto a efficienza, qualità o capacità di innovare nuovi o migliorati prodotti o servizi, non può sopravvivere;
- le *spinte demografiche e sociali*, gestire una forza lavoro diversificata rappresenta una delle maggiori difficoltà per le imprese del nuovo millennio, le differenze tra i dipendenti rappresentano per il management ardue sfide e opportunità di continuo cambiamento; i manager sono portati così gestire e imparare a comprendere e motivare il personale nel modo più efficace possibile;
- le *spinte etiche*, è fondamentale per le organizzazioni muoversi verso le innovazioni, anche dal punto di vista dei comportamenti etici posti in essere al loro interno, creando per esempio la figura dell'*ethic officer*, al quale i dipendenti possono riportare le inadempienze di carattere etico commesse dai manager o dai lavoratori di un'organizzazione, e che possono consultare per ricevere consigli su questioni etiche;
- le *spinte economiche, politiche e globali*, poiché influenzano continuamente le organizzazioni e le obbligano a cambiamenti più o meno radicali sotto molti aspetti; diversi tipi di accordi internazionali si rivelano forti spinte al cambiamento;³³

Dopo aver approfondito il concetto di cambiamento e le sue cause, possiamo distinguere due macro tipi di conseguenze che il cambiamento porta sulla

³² Da "Change Management", su Wikipedia

³³ G.Jones, "Organizzazione – Teoria, progettazione, cambiamento", EGEA- 2012

struttura delle organizzazioni, parliamo del *Cambiamento Incrementale* e del *Cambiamento Radiacale*.

Il cambiamento incrementale è graduale, progressivo e minuzioso, non prevede alterazioni drastiche ma un continuo tentativo di migliorare, adattare e aggiustare le strategie e le strutture in modo incrementale per adattarsi ai cambiamenti che avvengono nell'ambiente.³⁴

Gli strumenti per attuare questo tipo di cambiamento sono: la *teoria dei sistemi socio-tecnici*, il *Total Quality Management (TQM)* e la *creazione dei gruppi di lavoro flessibili*.

La teoria dei sistemi socio-tecnici propone l'importanza di cambiare i ruoli, i compiti e le relazioni tecniche per accrescere l'efficacia dell'organizzazione. Nata da uno studio sul cambiamento del lavoro nell'industria mineraria inglese nel secondo dopoguerra³⁵, è risultata utile per applicare efficacemente nuove tecnologie e tenere conto dei rapporti di ruolo, dei compiti, del sostegno sociale e delle norme informali. Afferma che è necessario ottimizzare congiuntamente i meccanismi del sistema tecnico e di quello sociale di un'organizzazione.

Il Total Quality Management è uno sforzo continuo e incessante da parte di tutte le funzioni di un'organizzazione per trovare nuovi metodi per migliorare la qualità delle merci e dei servizi dell'organizzazione.³⁶

Sviluppata da W. Edward Deming e Joseph Juran, e utilizzata in molte aziende giapponesi, pone l'enfasi sul cambiamento delle relazioni interfunzionali; la scarsa qualità nasce da fasi intermedie, passaggi di consegna, nasce quindi la necessità di coordinare in modo fluido le diverse fasi si "assemblaggio" dei vari input.

La creazione di gruppi di lavoro flessibili, mira alla formazione di un gruppo di lavoratori che si assume la responsabilità di eseguire tutte le operazioni necessarie per completare una specifica fase nel processo di produzione.

³⁴ C.E. Lindblom, "The Science of Muddling Through", Public Administration Review, 19 (1959); P.C. Nystrom, W.H. Starbuck, "The Avoid Organizational Crisis, Unlearn" Organizational Dynamics, 12 (1984)

³⁵ Passaggio da *hand got method* a *long wall method*.

³⁶ W. Edwards Deming, "Out of crisis", Cambridge, MA, MIT Press, 1989; M. Walton, "The Deming Management Method", New York, Perigee Books, 1990

Team normalmente autogestiti quanto ad assegnazione dei compiti e ruoli, nonché di controllo su sforzi di TQM; favoriscono inoltre la responsabilizzazione e la cultura del team-work.

Il cambiamento radicale, invece, è rapido e drastico, rappresenta il tentativo di trovare rapidamente nuovi modi per essere efficaci, comporta spesso nuovi obiettivi e nuova struttura. Gli strumenti usati per applicare un cambiamento incrementale sono: la *reingegnerizzazione dei processi*, la *ristrutturazione organizzativa* e l'*innovazione organizzativa*.

La reingegnerizzazione dei processi può essere descritta dalla definizione di *processo*, inteso come un insieme di attività, funzionali o interfunzionali, correlate tra loro e svolte da diversi livelli organizzativi, che aggiungono valore nella creazione di prodotti o servizi. Nella reingegnerizzazione dei processi l'organizzazione deve ripensare il modo in cui svolge le proprie attività; risulta quindi un cambiamento generalmente orientato in una logica "client driver".

Le regole generali del process reengineering possono riassumersi in *organizzarsi sui risultati e non sui compiti, e chi utilizza gli input del progetto sia anche chi mette in atto il processo del decision making*.

La ristrutturazione è il processo di cambiamento delle relazioni tra compiti e autorità, è la riprogettazione della struttura e la cultura organizzativa; la ristrutturazione solitamente è legata alla reingegnerizzazione.

Alcune forme tipiche di questo strumento sono: il *downsizing* e il *delaying*.

Il primo non è altro che il tentativo di ottimizzazione della gerarchia mediante licenziamento di lavoratori e manager per abbattere i costi. La dimensione e lo scopo dei recenti sforzi di ristrutturazione e downsizing sono stati enormi. È stato calcolato che negli ultimi 10 anni le 500 aziende di *Fortune* hanno operato un downsizing tale da impiegare circa il 10% in meno dei manager che operavano prima.

Questa prima drastica azione di tagli alle spese è accompagnata spesso dal delaying, che completa l'opera di riduzione dei costi con la riduzione dei livelli

gerarchici.

L'innovazione organizzativa si rende necessaria perché il progresso rende la tecnologia di cui si serve l'organizzazione obsoleta. Si configura come l'uso efficiente di competenze e risorse per creare nuove tecnologie o nuovi beni e servizi in modo tale che un'organizzazione possa cambiare e rispondere meglio ai bisogni del cliente. L'innovazione è uno degli strumenti di cambiamento più difficili da gestire.³⁷

Capitolo IV Il caso Eni-Snam

³⁷ G.Jones, *“Organizzazione – Teoria, progettazione, cambiamento”*, EGEA- 2012

Il soggetto della nostra trattazione, a questo punto, diventa il risultato del cambiamento organizzativo indotto da spinte politiche esterne, più precisamente le conseguenze che le direttive europee, precedentemente introdotte e spiegate, hanno avuto su di una public utility italiana, Snam S.p.A. Gli attori del caso, che andremo anche ad analizzare, sono: *Snam S.p.A*, *Cassa Depositi e Prestiti S.p.A.*, *ENI S.p.A.*

4.1 – Snam S.p.A.

Snam è un importante gruppo che opera nel settore del gas naturale, le cui principali attività sono: *Trasporto e dispacciamento, Rigassificazione, Stoccaggio, Distribuzione*. È il principale operatore del paese ed uno dei più grandi d'Europa.

La storia di Snam inizia il 30 ottobre 1941, con il nome "Ente Nazionale Metanodotti" ed un capitale sociale di 3 milioni di lire, con partecipazione di Ente Nazionale Metano (Agip), Regie Terme di Salsomaggiore e Società Anonima Utilizzazione e Ricerca Gas Idrocarburi (SURGI). Le finalità erano la costruzione di metanodotti e la distribuzione e vendita del gas.³⁸

Dopo gli anni di primo sviluppo e crescita in tutto il paese durante la seconda guerra mondiale, nel 1955 fu costituita *Snam Montaggi*, che nel 1957 incorporò la SAIP e prese il nome di *Saipem*; nel 1956 fu costituita la *Snam Progetti* per la progettazione di grandi impianti su terra ferma. Nel 1961 Snam inizia la costruzione di due importanti metanodotti nell'Italia centro-meridionale. Dieci anni dopo, con un'estensione di 8000 km, la rete di trasporto gas si estende a livello nazionale; nel 1980 la rete Snam sfiora i 15000 km di lunghezza complessiva. Tra il 1997 e il 1999 Snam completa i lavori di potenziamento dei gasdotti di importazione dal Nord Europa per consentire l'arrivo, oltre a quello olandese, anche del gas estratto dai pozzi del Mare del Nord. Contemporaneamente, prendono il via i lavori per la realizzazione di un'ulteriore linea d'importazione dalla Russia e per il Greenstream, il gasdotto sottomarino d'importazione dalla Libia.³⁹

³⁸ Da "Snam" su Wikipedia

³⁹ Da "Chi siamo/La storia" di Snam, su http://www.snam.it/it/chi-siamo/la-storia/index_3.html

4.2 – Cassa Depositi e Prestiti S.p.A.

La storia e le vicende della vita di Snam portano l'azienda ad incontrarsi con Cassa Depositi e Prestiti S.p.A.

Quest'ultima è una società per azioni a controllo pubblico; il Ministero dell'Economia e delle Finanze ne detiene l'80% del capitale, la restante parte è posseduta da un nutrito gruppo di Fondazioni di origine bancaria. CDP gestisce parte del risparmio nazionale.

La funzione della Cassa depositi e prestiti, nata a Torino nel 1850, è ricevere depositi quale luogo di “fede pubblica”; nel 1957 mediante Regio Decreto, inizia a concedere prestiti agli Enti Locali, purché essi abbiano mezzi sufficienti per il rimborso. Crescendo di dimensione e importanza e in seguito all'Unità d'Italia, nel 1863 la Cassa piemontese incorpora altre Casse del Regno in una nuova istituzione, con sede prima a Firenze poi a Roma. Nel 1898 viene trasformata in Direzione generale del Ministero del Tesoro. Nascono i Buoni fruttiferi postali nel 1924; nel 1925 vengono emessi Buoni in dollari e sterline, nel 1928 vengono lanciati i Buoni annuali fruttiferi. Tra il 1983 e il 1999 con la Riforma istituzionale della Cassa (L. 197/83) la CDP diviene un'amministrazione dello Stato, dotata di propria personalità giuridica e di autonomia ordinamentale, organizzativa, patrimoniale e di bilancio, che svolge attività di interesse economico generale. Ai fini della compilazione dei conti economici e finanziari secondo i criteri stabiliti dal SEC95 Cassa è classificata nel settore delle Amministrazioni pubbliche.

Il 12 Dicembre 2003 la Cassa depositi e prestiti è trasformata in società per azioni e diventa “CDP S.p.A.” (D. Leg. 269/2003 e D.Min. Economia e Finanze 5 Dicembre 2003).⁴⁰

Oggi la missione di CDP è impiegare le sue risorse a sostegno della crescita del Paese. È leader nel finanziamento degli investimenti della Pubblica Amministrazione; è promotore dello sviluppo delle infrastrutture; opera a sostegno dell'economia e del sistema imprenditoriale nazionale; è azionista di riferimento del Fondo Strategico Italiano (FSI).

⁴⁰ Da “Chi siamo/ Identità-Mission/ Storia della CDP” di CDP, su <http://www.cassaddpp.it/chi-siamo/identita-mission/storia-della-cdp.html>

Terzo e ultimo attore del caso che incontriamo è ENI S.p.A.

Il 10 Febbraio 1953, ENI, Ente Nazionale Idrocarburi, viene istituito con la legge n. 136, come ente pubblico sotto la presidenza di Enrico Mattei, che ne fu presidente fino alla morte nel 1962, portando l'ENI ai massimi vertici del mercato petrolifero del tempo, tanto da competere con le maggiori compagnie petrolifere del mondo. Alla morte di Mattei la presidenza e la guida dell'ente passarono a Marcello Boldrini e il dirigente Eugenio Cefis. Dopo gli anni del frenetico sviluppo espresso da Mattei, l'ENI cercò di riequilibrare la propria situazione finanziaria e migliorare i rapporti con le “Sette sorelle”⁴¹, che erano stati forti avversari di Mattei. Dagli anni '60 fino ai primi '90 gli sforzi dell'azienda petrolifera si orientarono verso diversi business, dalla chimica alla farmaceutica passando per il settore tessile, tutti dismessi entro il 1989.

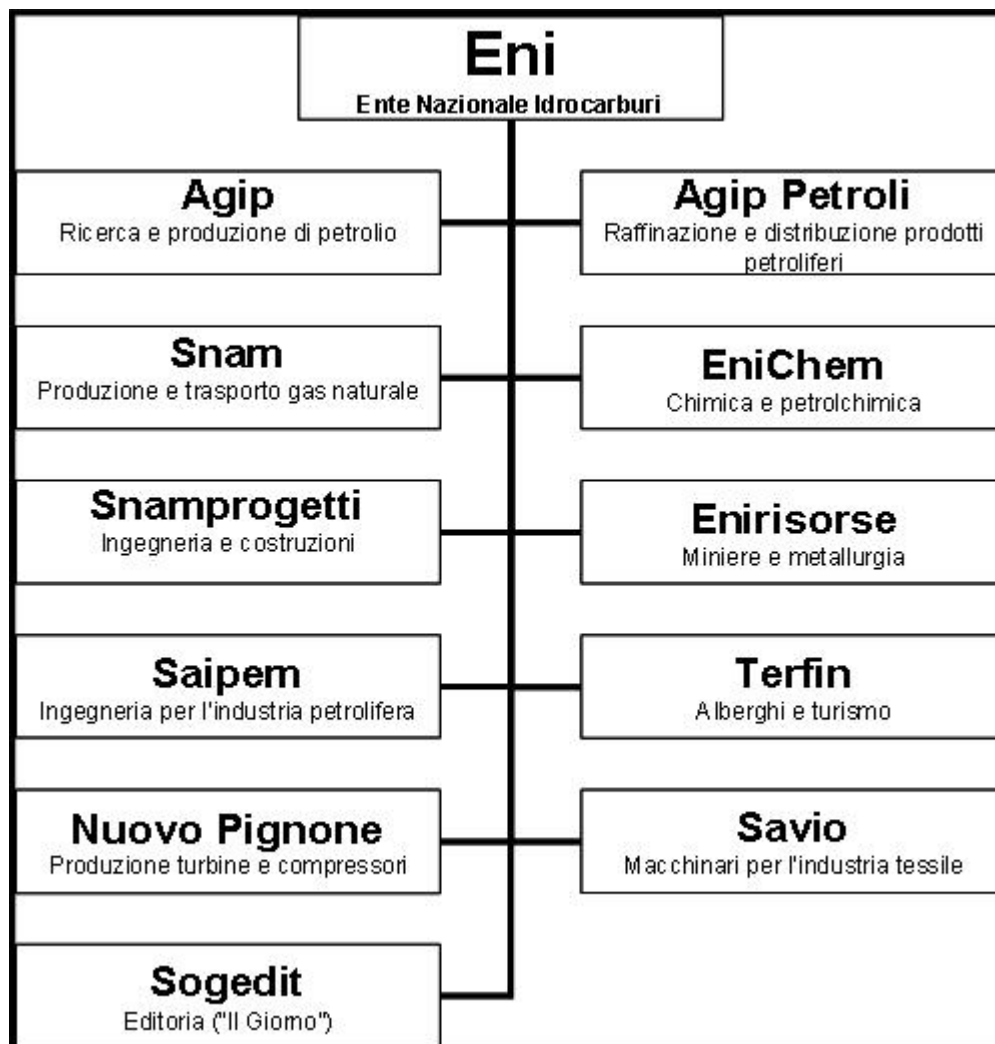
Con il decreto legge 333 dell'11 Luglio 1992 deliberato dal Governo Amato I, l'ENI fu trasformato in una società per azioni controllata dal Ministero del Tesoro, con Gabriele Cagliari presidente e Franco Bernabè A.D. ; questa trasformazione costituì il primo passo del processo di privatizzazione previsto dal D.L.

Dal 1993 il presidente Cagliari e altri dirigenti furono coinvolti nelle inchieste di Tangentopoli. Subito dopo l'ENI subì un profondo processo di ristrutturazione: attività marginali e non strategiche furono cedute; la chimica vide di molto ridimensionata la sua importanza all'interno del gruppo ormai orientato solo verso il business del gas e del petrolio.⁴²

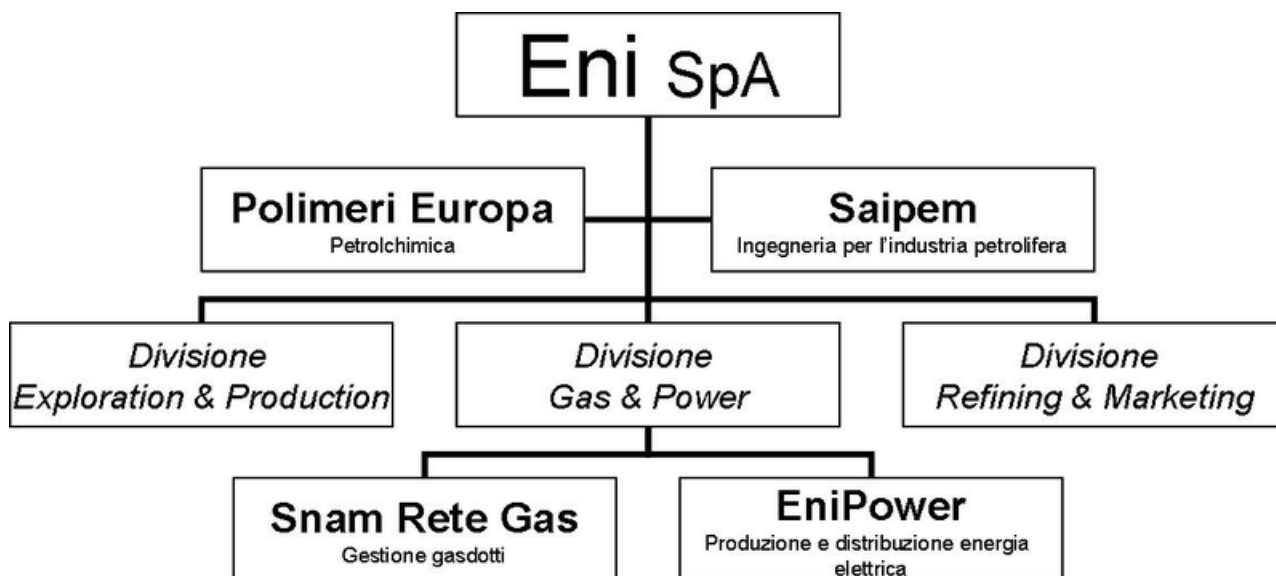
⁴¹ La locuzione Sette sorelle venne coniata da Enrico Mattei, dopo la nomina a Commissario liquidatore dell'Agip nel 1945, per indicare le sette più ricche compagnie petrolifere mondiali, in base al fatturato. All'epoca erano: la *Standard Oil of New Jersey (Esso)*, *Royal Dutch Shell*, *Anglo-Persian Oil Company (British Petroleum)*, *Standard Oil of New York*, *Texaco*, *Standard Oil of California*, *Gulf Oil*. In merito alle ultime stime del Financial Times 11 Marzo 2007 “Le Nuove Sette Sorelle” sono: *SaudiAramco*, *JSCGazprom*, *China National Petroleum Corporation*, *National Iranian Oil Company*, *Petròleos de Venezuela, S.A.*, *Petrobras*, *Petronas*.

⁴² Da “*ENI /la storia*” su Wikipedia.

Le due figure successive mostrano graficamente l'evoluzione di ENI nel periodo della privatizzazione. Si nota la struttura molto più semplificata e focalizzata su meno business; ENI ha dunque assunto il ruolo di holding nella struttura divisionale dividendo le attività principali del gruppo.

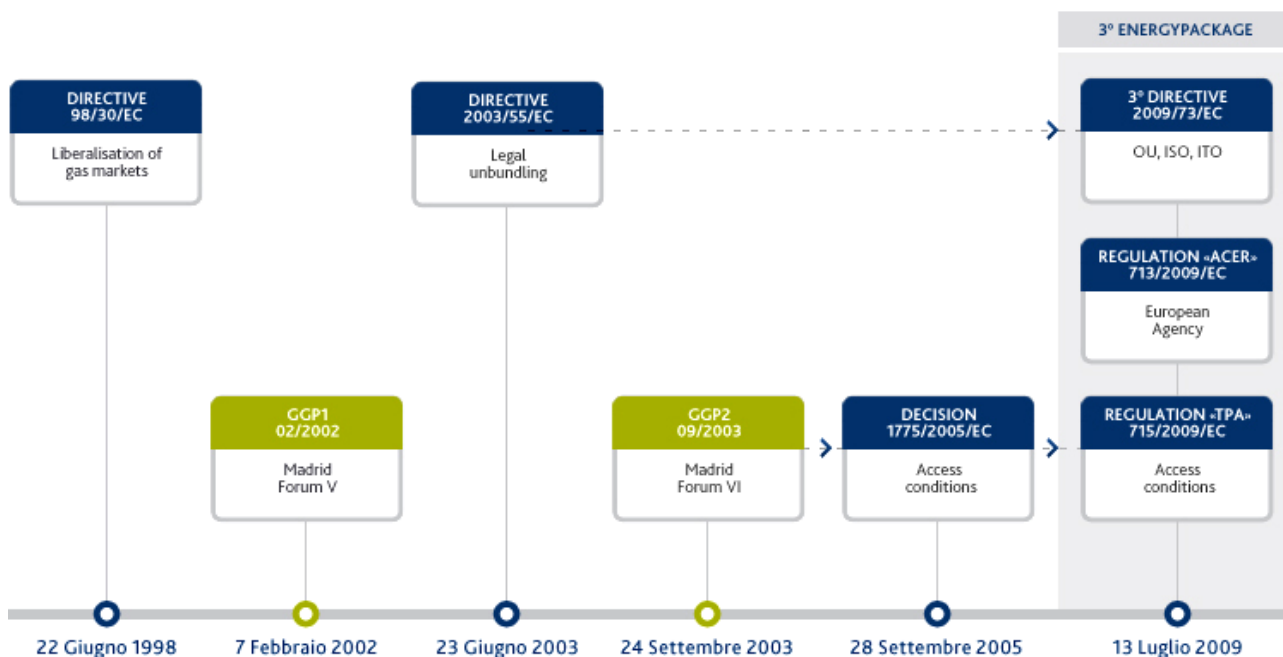


Gruppo prima della trasformazione in S.p.A. (1991)



Gruppo dopo la trasformazione in S.p.A. (2007)

4.4 – Il caso aziendale: Dal Decreto Letta alla scissione ENI-SNAM



Cronologia degli interventi normativi europei

Nel 2000 il legislatore recepisce con il decreto legislativo 164/2000 nell'ordinamento italiano la prima direttiva europea (Dir. 98/30/CE) per la liberalizzazione del mercato del gas, che stabilisce la separazione societaria delle attività di trasporto e dispacciamento da tutte le altre, tipo approvvigionamento e vendita, al fine di una maggiore trasparenza nella scelta dei fornitori.

Il decreto imponeva, fino al 31 dicembre 2010, limiti dimensionali a tutti gli operatori del mercato del gas naturale commisurati a una percentuale dei consumi nazionali fissata rispettivamente:

- Al 75%, a decorrere dal 1° Gennaio 2002, per le immissioni di gas nella rete nazionale di gasdotti sia di importazione sia di produzione nazionale ai fini della vendita; la percentuale si riduce annualmente di 2 punti percentuali a partire dal 2003 fino a raggiungere il 61% nel 2009;
- Al 50%, a decorrere dal 1° Gennaio 2003, per le vendite ai clienti finali. Le percentuali sono calcolate al netto della quota di autoconsumo di gas naturale e, per le vendite, anche delle perdite di sistema.⁴³

Nel Giugno 2001, in anticipo rispetto ai dettami delle normative italiane ed europee, nasce *Rete Gas Italia*, società che rileva da Snam gli asset tecnologici e il patrimonio di competenze nel settore del trasporto del gas naturale.

Un mese dopo nasce *Gnl Italia*, interamente controllata da Rete Gas Italia, con lo scopo di gestire le attività di rigassificazione di gas naturale liquefatto, fino ad ora in seno alla capogruppo.

Sempre nel 2001 in previsione dell'entrata in Borsa, Rete Gas Italia viene rinominata *Snam Rete Gas*. Il nuovo naming unisce la storia del nome Snam, protagonista dello sviluppo della metanizzazione in Italia, alla nuova attività specifica della società di trasporto del gas naturale, sottolineandone la continuità di valori e di competenze, la cultura della sicurezza e la tutela dell'ambiente.

Il 6 Dicembre 2001 le azioni Snam sono quotate sul MTA organizzato e gestito da Borsa Italiana. L'operazione di collocamento si conclude con ottimi risultati.⁴⁴

⁴³ Da ENI sul sito http://www.eni.com/it_IT/azienda/attivita-strategie/gas-power/decreto-legislativo.shtml

⁴⁴ Da Snam sul sito http://www.snam.it/it/chi-siamo/la-storia/index_3.html

La mappa dei gruppi societari rimane quindi invariata dal 2000 fino al 2012, periodo di definizione ultima degli assetti societari dei due gruppi Eni e Snam.

Il 12 febbraio 2009, Snam Rete Gas S.p.A. acquista da ENI S.p.A. il 100% di Italgas S.p.A. per 3,07 miliardi di euro, ed il 100% di Stoccaggi Gas Italia S.p.A. per 1,65 miliardi. Per il pagamento si avvale di un aumento del capitale sociale per 3,5 miliardi e di un finanziamento di 1,3 miliardi. Con la chiusura dell'operazione, datata luglio 2009, nasce un gruppo societario con una rete di trasporto gas di 31.500 chilometri, di distribuzione gas di 58.000 chilometri e con una capacità di stoccaggio di 14 mld/mc, inclusi 5 mld/mc di riserva strategica.⁴⁵

Dopo una seconda direttiva europea (Dir. 2003/55/CE), recepita nell'ordinamento italiano dall'art.16 della legge 65/2005, che prevede la separazione contabile e amministrativa delle attività di trasporto del gas naturale, gli assetti proprietari e la gestione dell'attività di trasporto sono stravolti dal terzo pacchetto di disposizioni in materia di energia (Dir. 2009/73/CE).

Con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (DPCM) del 25 Maggio 2012 sono stati disciplinati i criteri, le condizioni e le modalità dell'operazione di separazione proprietaria. Il DPCM ha previsto due ordini di misure per assicurare la separazione:

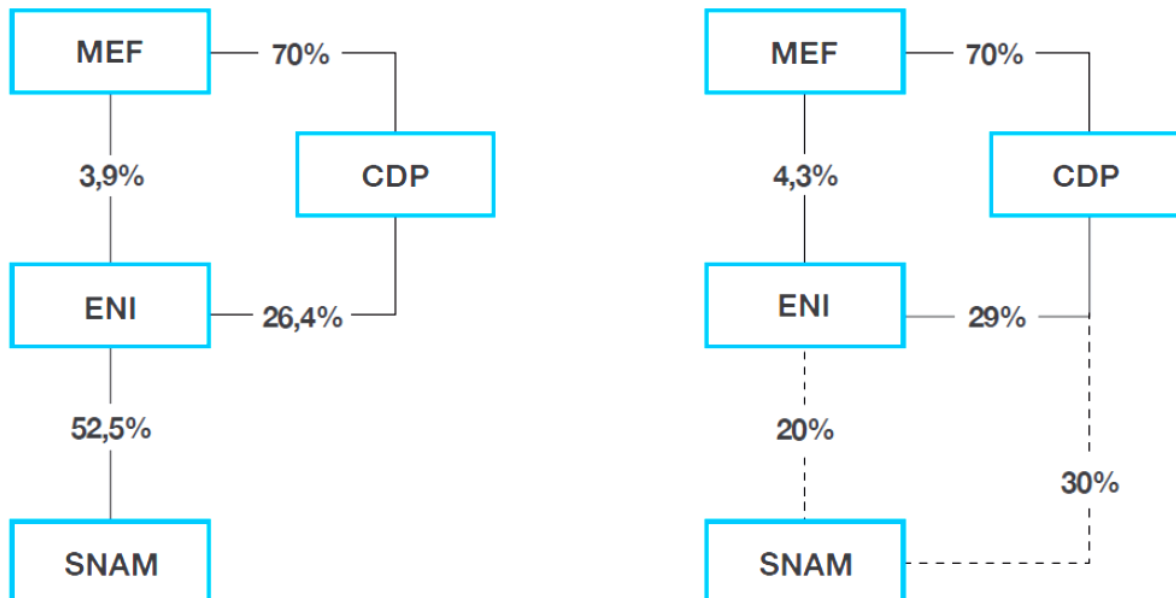
- la cessione a Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. di un numero di azioni (1.013.590.481) che, al momento di esecuzione dell'operazione, rappresentino il 30% (meno un'azione) del capitale sociale votante di Snam, ENI dovrà cedere il restante 20% entro Settembre 2013;
- una serie di regole che incidono sulla governante di Snam ed ENI, sui poteri di indirizzo del MEF⁴⁶ e sulla gestione delle partecipazioni da parte di CDP.⁴⁷

⁴⁵ Da "Snam" su Wikipedia

⁴⁶ Ministero dell'Economia e delle Finanze

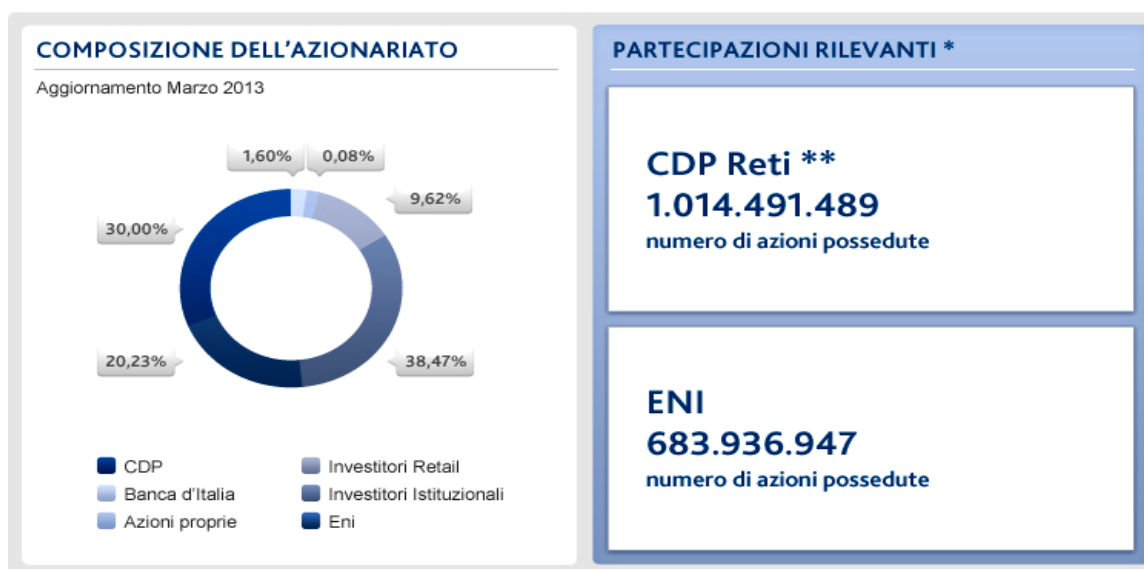
⁴⁷ " *Il mercato del gas naturale in Italia: lo sviluppo delle infrastrutture nel contesto europeo* " studio di settore redatto da Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. il 15.03.2013

Struttura azionaria di Snam ante e post operazione



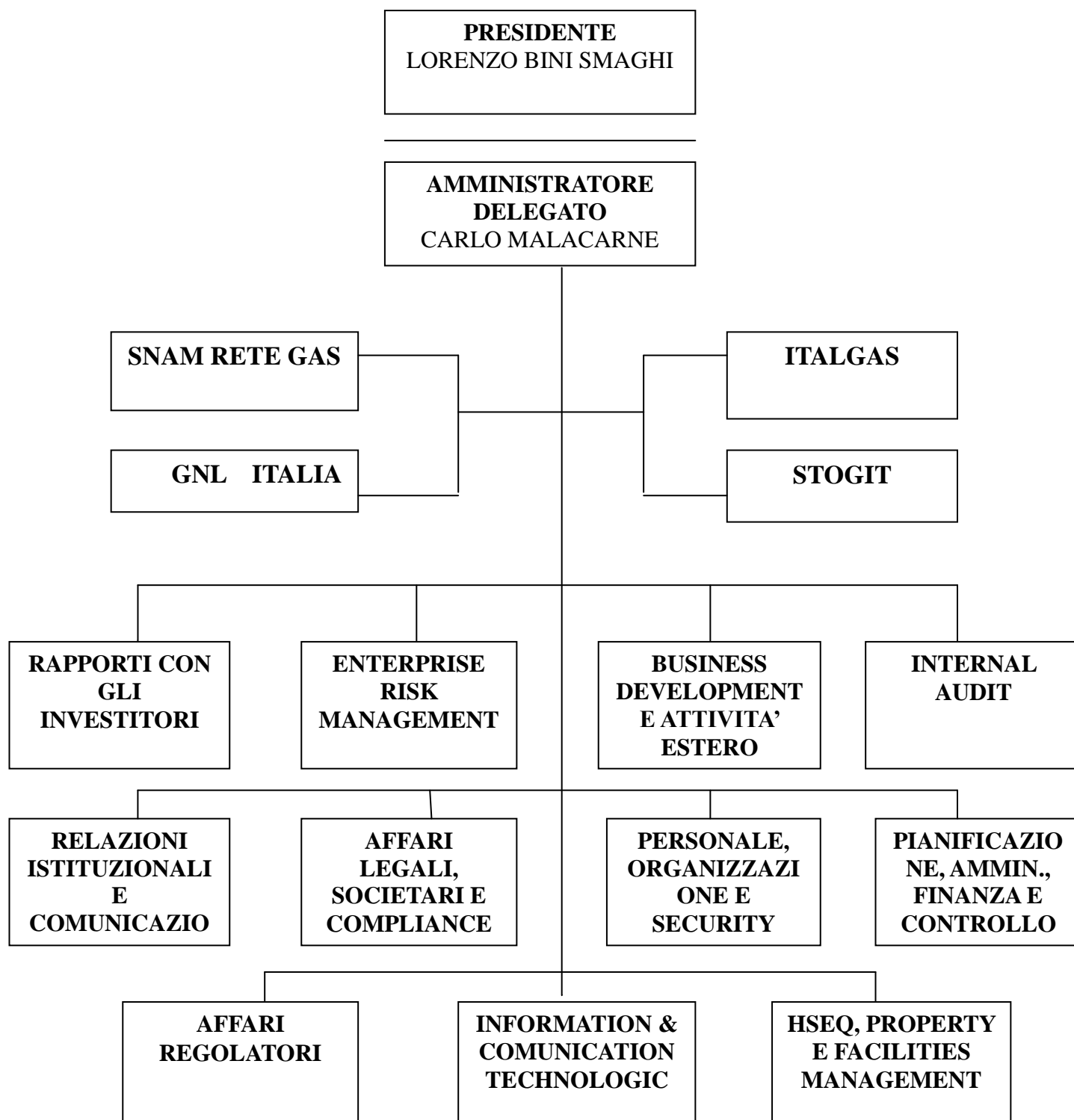
Fonte: AGCM, 2012

Il contratto di compravendita è stato presentato il 15 Giugno 2012. Esso ha determinato il prezzo d'acquisto delle azioni, facendo una media del valore del titolo Snam dal 26 Aprile al 25 Maggio 2012, ed il pagamento di un corrispettivo fisso per azione di 3,47€. L'operazione si è conclusa il 15 Ottobre 2012. L'importo totale della cessione è stato di 3.517.158.969,08€ da pagare in tre tranche: 15 Ottobre 2012, 1.759 mld/€; il 31 Dicembre 2012, 879 mln/€; il 31 Maggio 2013, 879 mln/€.⁴⁸



⁴⁸ Dati raccolti su diversi articoli dal sito de IISole24Ore

Il management di Snam S.p.A. in seguito alla scissione dal gruppo ENI non ha subito nessuna variazione sostanziale, come di seguito illustrato⁴⁹:



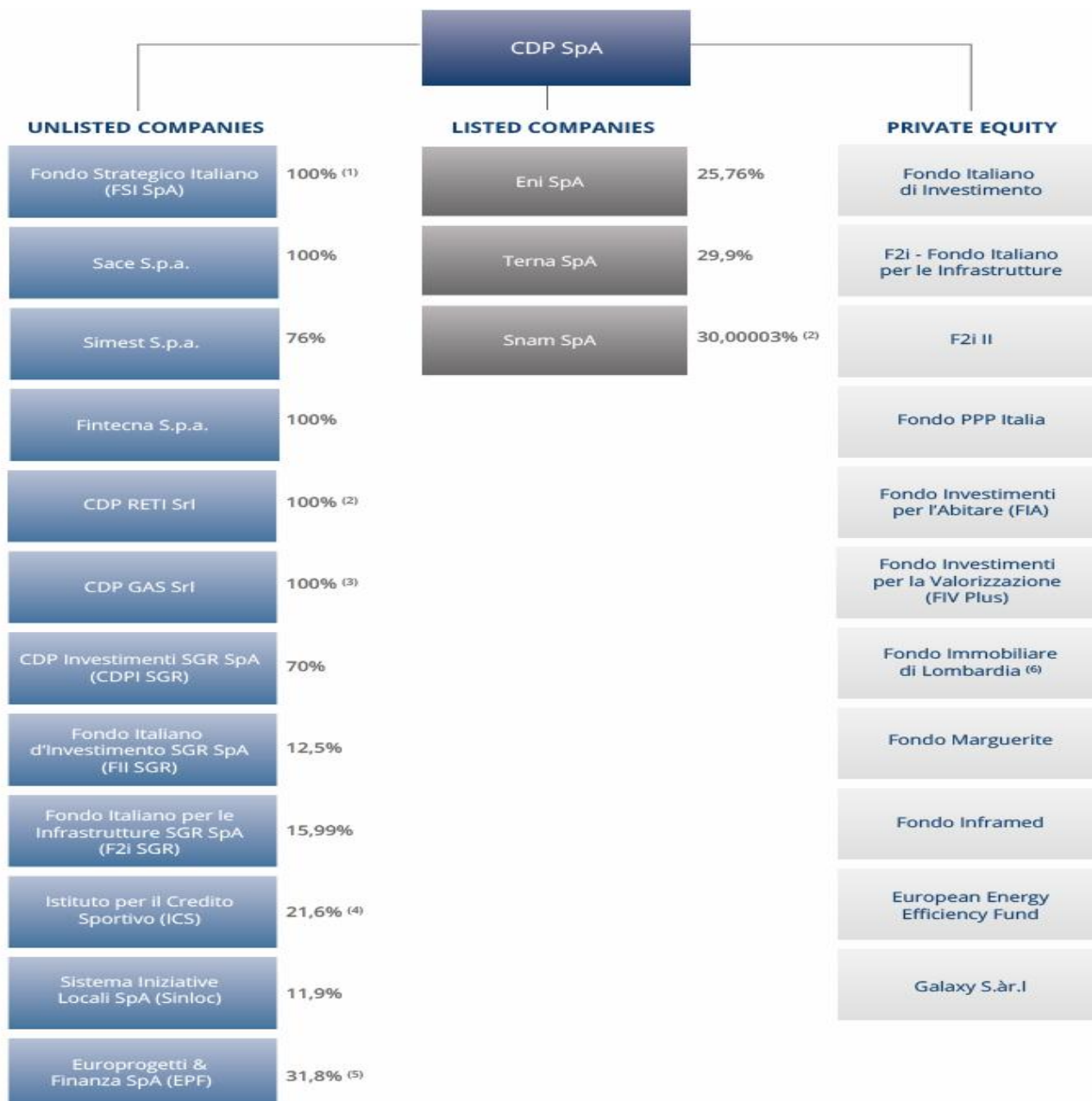
⁴⁹ Informazioni prese dal sito di Snam S.p.A. <http://www.snam.it/it/chi-siamo/il-management/>

In relazione alla struttura societaria, Snam S.p.A. detiene in qualità di corporate le partecipazioni totalitarie in quattro società operative (Snam Rete Gas, GNL Italia, Stogit, Italgas), focalizzate sulla gestione e sviluppo del rispettivo business (trasporto, rigassificazione, stoccaggio e distribuzione) intorno al gas naturale. Snam svolge un ruolo di indirizzo strategico, direzione, coordinamento e controllo ed eroga servizi alle stesse. Più nello specifico:

- GNL ITALIA è attiva nella rigassificazione del gas naturale liquefatto e opera nello stabilimento di Panigaglia (La Spezia), il primo impianto di rigassificazione operativo in Italia. Costituita in società nel 2001 per gestire le attività sino ad ora svolte da Rete Gas Italia, oggi GNL Italia rappresenta un polo di eccellenza del settore;
- SNAM RETE GAS da oltre settant'anni progetta, realizza e gestisce le infrastrutture per il trasporto del gas naturale, garantendo al Paese forniture stabili attraverso un costante miglioramento del sistema;
- STOGIT è il maggior player italiano ed europeo nell'attività di stoccaggio del gas, in cui opera in regime di concessione. Per lo stoccaggio, Stogit riutilizza giacimenti esauriti di metano, senza alterare lo stato dei luoghi e conservando il gas nella stessa condizione di sicurezza in cui la natura lo ha custodito per milioni di anni;
- ITALGAS svolge l'attività di distribuzione attraverso un sistema integrato di infrastrutture - cabine di prelievo, impianti di riduzione della pressione, reti di distribuzione, punti di riconsegna - principalmente di proprietà, che consentono di prelevare il gas dalla rete nazionale di trasporto e di riconsegnarlo alle società di vendita in prossimità delle utenze finali.⁵⁰

⁵⁰ Dal sito Snam su <http://www.snam.it/it/chi-siamo/struttura-societaria/>

La struttura di CDP, invece, in seguito all'acquisizione risulta la seguente:



Gli obiettivi che si vogliono raggiungere tramite la cessione possono così riassumersi:

- CDP mira a rafforzare, tramite Snam, il suo supporto alla crescita del Paese, con ingenti investimenti ;
- si punta a far diventare l'Italia il più grande hub sud-europeo del gas; Snam ha progettato un piano di investimento per potenziare le infrastrutture del gas in Italia e contemporaneamente a livello internazionale;
- si vuole ottenere una maggiore integrazione delle reti europee, potenziando il ruolo di Snam come operatore integrato in Europa;
- si intende far fruttare al meglio la posizione geografica strategica che ha il nostro Paese;
- si aspira a creare un sistema di interconnessione tra infrastrutture italiane ed europee per ridurre la dipendenza da alcuni Paesi extra-UE, come Russia e Algeria;
- si punta a completare i progetti nei business del trasporto e dello stoccaggio, a incrementare la rete di trasporto e infine a potenziare le centrali di compressione. L'operazione in esame ha determinato il passaggio da una situazione di integrazione verticale piena tra ENI e Snam (e le sue società controllate) a una situazione in cui tra i due gruppi non vi è più alcun legame, se non quello indiretto di natura finanziaria, connesso al fatto che CDP possiede una partecipazione del 29% in ENI, sotto la gestione separata e dunque sottoposta al potere di indirizzo del MEF.⁵¹

I vantaggi e gli svantaggi si sono presentati per tutti gli operatori coinvolti; per ENI abbiamo riscontrato una riduzione del debito, una maggiore liquidità, una migliore struttura finanziaria e infine una minore dipendenza dalle attività regolate; per Snam si registra un aumento dell'indebitamento, un maggior impegno finanziario e obbligo di distribuire maggiori dividendi; CDP invece, si presenta in linea con la struttura patrimoniale, reddituale e finanziaria, compete ad un livello più alto nel settore dell'energia anche se potrebbe presentare

⁵¹ Parere espresso dall'AGCM su “ *Il mercato del gas naturale in Italia: lo sviluppo delle infrastrutture nel contesto europeo* ” studio di settore redatto da Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. il 15.03.2013

potenziali conflitti di interesse.

Questa azione di scissione del mercato di distribuzione e produzione del gas, per la creazione della nuova Snam, trova il suo precedente ed il suo modello di riferimento in Terna, quale società di gestione infrastrutturale del mercato elettrico, separata dal gruppo Enel, attraverso un procedimento di scissione simile a quello descritto nella tesi, e oggi pienamente indipendente da tutti gli operatori; quest'ultima ha un'ottima redditività e garantisce investimenti nella rete come player rilevante anche all'estero. In termini di concorrenza il settore dell'elettricità è sicuramente più avanti rispetto a quello del gas.

Quello di Eni non era un vero e proprio monopolio, ma si dimostrava certamente un operatore dominante nel settore; con la separazione del gruppo Snam il suo dominio nel mercato è venuto meno, ha dato la possibilità ad altri operatori di essere presenti e competitivi a prezzi più trasparenti per i consumatori.

CONCLUSIONE

Il lavoro appena concluso analizza una serie di elementi caratterizzanti un'organizzazione in determinate condizioni di ambiente mutevole e di struttura organizzativa; il caso aziendale trattato descrive le vicende di separazione proprietaria del gruppo Snam dal gruppo ENI.

Nella prima parte ci focalizziamo nella descrizione del mercato di riferimento in cui operano le organizzazioni, partendo dalla descrizione della situazione odierna e futura del mercato europeo e di quello italiano, e introduciamo le direttive della Commissione Europea in merito alla creazione di un mercato interno unico del gas naturale dal 1998 al 2009, recepite nel nostro ordinamento.

La seconda parte della tesi può essere divisa in due sezioni; una teorica con la descrizione delle teorie contingenti e il cambiamento aziendale e una pratica con le vicende concrete della separazione di Snam da Eni. In quest'ultima fase dell'elaborato si concentra la maggior parte del lavoro di critica e di osservazione; vengono presentate prima le teorie contingenti, la loro storia e la loro influenza dalla letteratura aziendale, inquadrando le linee guida e dagli strumenti messi a disposizione dei manager dalle suddette teorie per poter affrontare le difficoltà più varie a livello di organizzazione.

Vengono messe a fuoco le capacità dell'organizzazione di saper reagire in maniera adeguata alle mutazioni dell'ambiente circostante, più precisamente alle spinte politiche al cambiamento, e l'adozione da parte dei manager di una struttura organizzativa adatta al tipo di cambiamento ed ambiente di riferimento, non essendocene una migliore delle altre.

Il caso aziendale può essere considerato di notevole interesse dal punto di vista accademico e non solo, e vale come riferimento per la dimostrazione della notevole influenza delle spinte politiche al cambiamento sulla struttura dell'organizzazione. Abbiamo voluto sottolineare come, a prescindere dai bisogni di cambiamento gerarchico, strutturale o tecnologico della singola organizzazione, le esigenze della politica e dei governi sovrani condizionino la struttura del mercato; in particolar modo il settore delle public utilities è

ancora più condizionato nella sua struttura da spinte politiche data la finalità di utilità pubblica delle organizzazioni coinvolte.

La scissione del gruppo Snam dal gruppo ENI, eseguita in conformità ai dettami della Commissione Europea, è testimonianza della volontà di creare un mercato del gas naturale più trasparente e aumentarne il grado di concorrenza per la scelta del fornitore da parte del cliente; dimostra inoltre la capacità dell'Italia di poter sfruttare la sue potenzialità in termini di posizione geografica, e poter diventare il più importante hub sud-europeo per il trasporto del gas nel Vecchio continente.

In questa prospettiva ora Snam, affiancata da CDP, sta implementando dei piani di sviluppo progressivamente focalizzati, per l'arco di tempo 2013/2016, sull'integrazione delle infrastrutture italiane con quelle europee, per garantire la sicurezza e la diversificazione delle fonti di approvvigionamento; abbandoniamo così una mera e semplice logica nazionale, proiettandoci quindi in un sistema integrato oltre-confini.

BIBLIOGRAFIA

A.D.Chandler Jr, (1963) *“The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business “*

ACER, (2011) Annual Activity Report

AEEG, (2012) *“Strategia Energetica Nazionale: per un’energia più competitiva e sostenibile”*.

C.E. Lindblom, (1959) *“The Science of Muddling Through”*, Public Administration Review.

C.Malinconico, S.Fidanzia e A.Gigliola, (2012) *“Codice dell’energia: disciplina statale, comunitaria e atti di regolazione dell’AEEG: giurisprudenza e interpretazioni”*, IlSole24Ore

Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., (2013) *“Studio di settore. Il mercato del gas naturale in Italia: lo sviluppo delle infrastrutture a livello europeo”*.

CNEL, (2003) *“Sistema energetico italiano: la rete infrastrutturale ed il*

processo di liberalizzazione : osservazioni e proposte”, Tipografia Rinascimento

Commissione Europea, (1998)Direttiva 98/30/CE

Commissione Europea, (2003) Direttiva 2003/55/CE

Commissione Europea, (2009) Direttiva 2009/73/CE

Commissione Europea, (2010) *“Priorità per le infrastrutture energetiche per il 2020 e oltre - Piano per una rete energetica europea integrata”* , COM(2010) 677

Commissione Europea, (2012) *“EU Energy in figures. Statistical pocketbook”*.

Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 25 Maggio 2012

Decreto Legislativo 164/2000

E.B.Liberati e F.Donati, (2007) *“Il nuovo diritto dell’energia tra regolazione e concorrenza”*, Giappichelli

E.Bartezzaghi, (© RCS Libri SpA 2010) *“L’organizzazione dell’impresa”*
Edizione ETAS.

Eni, (2012) *“Oil&Gas Review”*.

F.W.Taylor, (1911) *“The Principles of Scientific Management”*

G.Costa e P.Giubitta, (2008) *“Organizzazione Aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni”* McGraw-Hill

G.Delmestri, *“Le teorie contingenti”* in
MANUALE di organizzazione aziendale ... Torino : UTET Libreria, 1996-1998
193927 v. 1. p. 149-180

G.Jones, (2012) *“Organizzazione – Teoria, progettazione, cambiamento”*,
EGEA

H.Fayol, (1916) *“Teorie del management”*

H.L. Tosi, M. Pilati, N. P. Mero, (2002) *“Comportamento Organizzativo, Persone, Gruppi e Organizzazioni”*, Egea

H.L.Tosi e M.Pilati, (2008) *“Comportamento Organizzativo”*, EGEA

International Energy Agency, (2012) *“World Energy Outlook 2012”*

J.Woodward, (1970) *“Industrial Organisation: Behaviour and Control”*

Legge 65/2005

M. Walton, (1990) *“The Deming Management Method”*, New York, Perigee Books

M.F.Valvo, (2012) *“Viaggio nel DNA delle organizzazioni”*

Ministero dello Sviluppo Economico, (2013) *“Strategia Energetica Nazionale: per un’energia più competitiva e sostenibile”*

P.C. Nystrom, W.H. Starbuck, (1984) *“The Avoid Organizational Crisis, Unlearn”* Organizational Dynamics

P.Lawrence e J.Lorsch, (1969) *“Organization and Environment”*

Parlamento Europeo, (2013) *“Mercato interno dell’energia/ Note sintetiche sull’Unione Europea”*

R.Cafferata, (2000) *“Economia e diritto nella privatizzazione delle imprese italiane : il caso ENI”*

R.L.Daft, *“Organizzazione Aziendale”*-Apogeo 2010

Sito di Aeg

Sito di CDP, (2013) *“Chi siamo/ Identità-Mission/ Storia della CDP”*

Sito di Eni

Sito di Snam, (2013) “*Chi siamo/La storia*”

Sito IlSole24Ore, Vari articoli sulla vicenda Eni-Snam

Sito www.espertinrete.it, (2012) “*Spinte e freni al cambiamento*”

T.Burns e G.M.Stalker, (1961) “*The management of innovation*”

T.M. Moschetta, (2009) “*Il mercato comunitario del gas naturale: investimenti esteri e diritto internazionale*”, Giuffrè

Treccani, (2005) “*Enciclopedia degli idrocarburi*”

Treccani, (2012) “*Dizionario di Economia e Finanza*”

W. Edwards Deming, (1989) “*Out of crisis*”, Cambridge, MA, MIT Press

Wikipedia