

Utilities, fusioni in 100 giorni

Da Hera a Iride: dopo le aggregazioni metodi diversi di gestione

Andrea Carli
Luca Davi

«... Il settore delle ex municipalizzate, riconosce il popolo degli analisti, è "effervescente". Il che tradotto nel linguaggio di chi per mestiere sottopone ai raggi x le tendenze dei singoli comparti - significa un passato fatto di frequenti operazioni di fusione e acquisizione, un futuro che si preannuncia ancora all'insegna della trasformazione. Cambiamenti che coinvolgono in prima battuta i dipendenti. Il report di Agici parla chiaro: nel 2006 le operazioni di M&A che hanno interessato il comparto delle utilities in Italia sono state 93, in crescita rispetto alle 75 del 2005. Il più attivo è sta-

GLI INTERVENTI

In questi processi è centrale la leva della formazione che in una prima fase si deve concentrare soprattutto sui dirigenti

to il settore del gas naturale (48 operazioni), seguito dall'elettrico (42), dall'idrico (20) e da quello dei rifiuti (15).

Dalla fusione tra Aem Milano e Asm Brescia dello scorso dicembre è nata A2A, una multiutility di cui fanno parte anche Amsa ed Eco Deco. Nicola De Jorin Frisari, direttore del Personale e dei Servizi generali di A2A, ha vissuto in prima persona il processo di aggregazione. «Il primo passo - racconta - è stato quello di analizzare le caratteristiche dello staff, le competenze professionali di ciascuno. Oggi siamo nella fase di studio dei processi. Un momento importante, specie se l'obiettivo è quello di evitare il sorgere di doppioni all'interno della struttura. Un'operazione che ha i suoi tempi. De Iorio cre-

de infatti che un'efficace mappatura dei processi possa ridurre le sovrapposizioni, anche nell'ambito delle prime linee. «Tutti i dirigenti - spiega - sono stati soggetti a una valutazione delle competenze da parte di società di consulenza. Alla fine del processo, sono state definite le responsabilità di primo livello. I ruoli chiave». Rimane poi il capitolo formazione, che nei prossimi mesi si concentrerà soprattutto sui manager, fascia della popolazione aziendale che può fornire un importante contributo al successo del processo di integrazione.

In Italia le aggregazioni delle multiutility hanno una storia lunga. Nel marzo del 2005 dalla fusione tra Agag, Amps e Tesa - le aziende municipalizzate delle Province di Parma, Piacenza e Reggio Emilia - è nata Enia, attiva nel settore del gas, dell'energia elettrica, dell'acqua, dei rifiuti e del teleriscaldamento. La holding emiliana, operatore locale che ha tuttora una dimensione contenuta, potrebbe in futuro unirsi a Iride, la multiutility del Nord Ovest nata nell'ottobre del 2006 dalla fusione tra l'Aem Torino e l'Ampg di Genova, anche se non si esclude l'apertura di un dialogo con la stessa A2A.

Iride, che è oggi il terzo operatore nazionale nel settore dei servizi a rete, ha scelto una via morbida verso l'integrazione, nella convinzione che la gestione delle risorse umane - in un'operazione del genere - avesse la priorità. Il processo di riorganizzazione, ancora in atto, comincia a dare buoni frutti. «Fino al momento della fusione i processi formativi erano diversi - spiega Antonio Andreotti, responsabile personale e organizzazione -. Ad esempio, se a Genova gran parte degli interventi formativi erano dati in appalto all'esterno, a Torino accadeva il contrario. Così abbia-

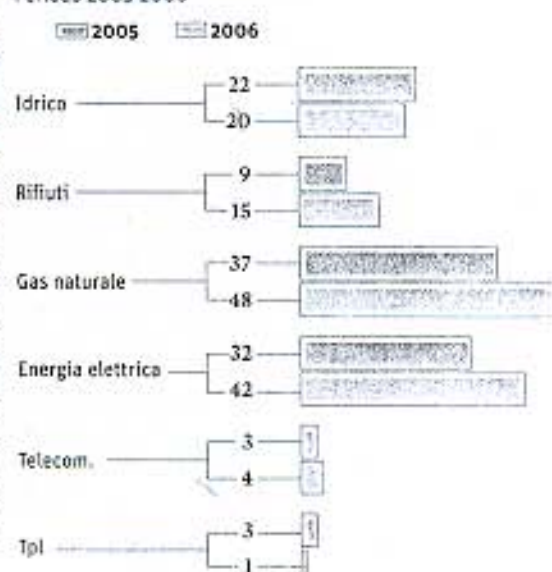
mo scelto di uniformare le politiche. Ora c'è una regia unica che valuta quali sono le divisioni su cui agire. Per gli interventi esterni abbiamo stilato un elenco condiviso dei fornitori a cui fare affidamento. Ma aziende con storie e tradizioni differenti avranno pur fabbisogni formativi diversi? «Senza dubbio. Anche per questo, per quanto riguarda la formazione tecnico specialistica abbiamo lasciato piena autonomia decisionale alle sedi locali. In una nuova azienda come la nostra devono rimanere unitarie la rilevazione e la valutazione dei fabbisogni. Testa unica, insomma, e due corpi da gestire. Anche per questo la comunicazione interna, tra dipendenti, si è rapidamente imposta come nodo decisivo per affermare una nuova identità di gruppo. «Abbiamo creato un house organ interno e stiamo completando la realizzazione di una rete intranet, così da agevolare la comunicazione interna e condividere le informazioni tra Torino e Genova».

Mario Grazioli, senior partner dell'European House Ambrosetti, ha vissuto al fianco delle aziende molte operazioni di questo genere. Un'esperienza che gli ha consentito di tirare alcune conclusioni. I primicento giorni, spiega, sono fondamentali. Bisogna comunicare alle persone che lavorano in azienda le priorità del nuovo piano strategico. Va quindi definito un sistema unico di gestione delle competenze. «Non si tratta solo di evitare una sovrapposizione di ruoli o di responsabilità. È fondamentale adottare sistemi di equità sul fronte delle retribuzioni». La formazione, continua Grazioli, è una leva che fa la differenza nel medio lungo termine, soprattutto sul piano della soddisfazione della clientela, che è poi la vera cartina di tornasole di una fusione di successo.

Gas naturale ed elettricità i comparti più attivi

L'ANDAMENTO DEGLI ACCORDI SETTORIALI

Periodo 2005-2006



I GRUPPI CON PIÙ ACCORDI

Dati 2006

Società	Numero operazioni
Enel	19
Acegas Aps	7
Eni	6
Aem Milano	6
Edison	5
Acea	5
Hera	5
Asm Brescia	4

Fonte: Federutility

IL FOCUS GEOGRAFICO

Numero di accordi

Accordi con focus nazionale
Accordi con focus internazionale

