

L'ORGANIZZAZIONE NELL'ORGANIZZAZIONE: *SHARED SERVICES* E RICADUTE SULLE STRUTTURE E SUL LAVORO IN AZIENDA CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALL'APPLICAZIONE NELL'AMBITO DEL GRUPPO ENEL

Marco Puglisi
Università di Palermo
Dipartimento di Scienze Finanziarie, Aziendali ed Economiche
e-mail: pumaboxl@tin.it
cell. 360-406881
tel. 091-6090650
fax 091- 587375

Poster

1. Natura e caratteristiche degli shared services

Gli *shared services* rappresentano una scelta strategica per le organizzazioni che hanno alcune funzioni come la contabilità o l'amministrazione del personale replicate e distribuite in molte unità aziendali.

Tale scelta consente di interpretare attività ripetitive e tipicamente transazionali in logica di servizio, elevandole a *core business* di un'organizzazione all'interno di un'altra organizzazione. Non si tratta di un processo di accentramento ma, piuttosto, di un processo di riorganizzazione delle attività di supporto al *business* in un'ottica di efficientamento e responsabilizzazione rispetto ai risultati ottenuti.

Ecco che, pertanto, l'analisi che si vuole condurre con lo studio di cui questo *poster* vuole anticipare alcune linee direttrici, intende partire proprio dall'assunto alla base del *workshop* che "la ricerca di competitività richiede numerosi cambiamenti nei processi e nelle tecnologie delle aziende, nelle relazioni interorganizzative, nelle modalità di organizzazione del lavoro e di sviluppo delle competenze professionali: molte soluzioni che in passato si erano rilevate vincenti appaiono infatti non più adeguate e forme organizzative, un tempo considerate di successo, sembrano ormai entrate in crisi".

Come dianzi accennato, i processi che più comunemente rientrano nella logica degli *shared services* sono quelli contabili, finanziari, di gestione delle risorse umane nonché quelli degli acquisti indiretti.

Tra le caratteristiche fondamentali che contraddistinguono gli *shared service centers*, vi è quella di essere un approccio strutturato che tende a creare un'unità di servizio all'interno della stessa organizzazione che segue logiche di mercato e che dovrebbe portare all'evoluzione motivazionale e professionale delle persone che contribuiscono direttamente al successo della propria organizzazione.

I benefici della razionalizzazione e dell'accentramento in ottica di servizio di alcune attività, che non rappresentano il *core business* delle organizzazioni pubbliche e private riguardano, inoltre, la creazione di "masse critiche" di attività raggruppate per similitudine, la standardizzazione delle tipologie di servizi, la generazione di economie di scala con riduzione di costi amministrativi, finanziari e del personale per effetto dell'erogazione centralizzata dei servizi, la semplificazione dello scenario IT, soprattutto in termini di manutenzione e infrastruttura, il miglioramento della qualità e della velocità di erogazione del servizio, la reinterpretazione dei ruoli delle risorse umane nell'ottica di sviluppo di nuove competenze e professionalità.

2. L'applicazione concreta della logica degli *shared services*. Il caso Enel.

Nello studio di cui questo *poster* vuole indicare le direttrici, dopo l'approfondimento di queste tematiche specifiche per siffatta logica organizzativa, ormai invalsa nell'uso comune anche di numerose realtà aziendali italiane – e che non può, ovviamente, che rifarsi alla centralità delle analisi condotte, sempre anche con segnato riferimento al nostro Paese, da Amigoni e da Beretta – si avrà modo di passare più concretamente ad esaminare l'emblematico caso della recentissima applicazione che di tale logica si è avuta nell'ambito del gruppo Enel.

Le linee di indagine seguite fanno pertanto riferimento alle esemplificazioni tipiche della realtà italiana che vedono, ad esempio, imprese consorziate che affidano a centri esterni lo svolgimento di attività di amministrazione, pianificazione e gestione, segnatamente amministrativa, del personale.

Ulteriore esemplificazione dell'applicazione della logica degli *shared services* è data, in alternativa, dalla costituzione, all'interno della medesima realtà aziendale, sia essa singola impresa in forma societaria ovvero gruppo aziendale, di appositi "centri" (i cosiddetti Centri Servizi Amministrativi o, in sigla, CSA) nell'ambito dei quali viene peculiarmente concentrata l'attività dianzi indicata che, come si è detto, è quella tipicamente rientrante nelle tipizzazioni applicative di cui si discute.

La peculiarità è, invece, nel caso Enel, rappresentata dal fatto che, piuttosto che costituire un "centro" unico all'interno della struttura organizzativa di Enel S.p.a. (società capogruppo), ovvero di dare luogo ad una apposita società esterna, ancorché facente parte del gruppo medesimo, che svolgesse le attività individuate per tutte le altre società, si è scelta invece un'ulteriore modalità, di cui lo studio intende approfondire le caratteristiche, che il presente *poster* può solo, per le finalità sue proprie, delineare.

Come si avrà modo di vedere nello studio medesimo, si è recentissimamente attuata una cessione del ramo di azienda "Amministrazione", da tutte le società del gruppo a favore di un'unica società di *shared services*, sempre facente parte del gruppo (Enel Ape S.r.l.), sicché il personale amministrativo è stato di fatto ceduto a quest'ultima società da parte delle altre.

Nelle molteplici e variegiate vicende che hanno caratterizzato la recente vita societaria del gruppo Enel, la società "APE" (l'acronimo starebbe per Amministrazione del Personale) ha avuto varie vicissitudini.

Nata originariamente alla fine degli anni '90 come struttura interna per allocare, appunto, coloro che nell'ambito del gruppo erano adibiti alla gestione degli adempimenti amministrativi propri della più ampia "Funzione Personale e Organizzazione", era stata allora denominata CESAP (Centro Servizi Amministrazione del Personale).

Successivamente scorporata, e costituita in società per azioni, come peraltro molti altri ambiti funzionali trasformati in autonome società del gruppo (vedi ad esempio Enel.it S.p.a., nata dalla scorporazione dei vecchi CTI, Centri di TeleInformatica), dopo un tentativo di porla sul mercato, deliberato ma mai attuato dal CdA nell'ambito della rifocalizzazione sul *core business* portata avanti dall'AD Paolo Scaroni, è ritornata ad essere considerata parte a tutti gli effetti integrante del gruppo talché, sintomaticamente, almeno ai fini di proficue e pacifiche relazioni industriali, è stata ridenominata da Ape Spa in Enel Ape Srl.

Appare evidente che non di mera ridenominazione si è trattato ma anche di vera e propria trasformazione in una compagine societaria tanto più "blindata", quanto più si tenga conto della circostanza che essa è peraltro "a socio unico".

In essa è stato dunque conferito, come testé accennato, il ramo d'azienda "Amministrazione", costituito da tutto il personale adibito a funzioni contabili e fiscali nell'ambito delle diverse altre società del gruppo.

Queste avevano in precedenza dato spazio, al loro interno, a soluzioni organizzative spesso non univoche.

Enel Produzione Spa si era ad esempio articolata in quattro centri servizi territoriali (Napoli, Firenze, Torino e Venezia), facenti capo alla sede di Roma.

Enel Distribuzione Spa, aveva invece continuato a tenere una struttura della Funzione Amministrativa che, seppur sempre facente capo alla sede di Roma, era più capillarmente diffusa su tutto il territorio, attraverso unità amministrative presenti nelle 8 città (Palermo, Cagliari, Napoli, Roma, Firenze, Torino, Milano, Venezia) già sede della vecchia struttura per “compartimenti”, preesistente alla societizzazione stessa dell’Enel.

E questo, solo per citare il caso delle più grandi tra le società del gruppo.

La particolare innovazione presente nel modello di *shared services* adottato dal gruppo Enel è costituita dal fatto, come si è accennato, che si è fatto ricorso ad una soluzione ibrida caratterizzata dalla presenza, all’interno dell’organigramma dell’unità Amministrazione della capogruppo Enel S.p.a., dello sviluppo analitico del “Centro Servizi Amministrativi” in tutta la sua articolazione di dettaglio anche territoriale, che prevede la presenza di ben 11 Servizi Amministrativi Territoriali (che oltre alle “vecchie” sedi compartimentali già “ereditate” da Enel Distribuzione Spa, comprendono Bologna, Bari e Catanzaro) ancorché, come si è detto, tale articolazione, con tutto il relativo personale, faccia capo ad un distinto soggetto giuridico esterno ossia, appunto, ad un’altra società, seppure del medesimo gruppo.

Ora, se è vero che con le forme di *shared services* l’organizzazione che nasce all’interno di un’organizzazione più complessa è responsabile dei servizi che eroga e quindi dei risultati che raggiunge, assumendo il ruolo di centro di competenza per le attività che svolge attraverso la creazione di una struttura flessibile che accompagna la crescita evolutiva dell’organizzazione, si ritiene, però, che l’analisi della peculiare impostazione attuata in Enel possa essere notevolmente interessante per le evidenti ricadute in termini non solo organizzativi generali, ma anche con segnato riferimento all’organizzazione e alle dinamiche del lavoro sottese a siffatta modalità applicativa.

In particolare lo studio si vorrà soffermare su questa peculiarità organizzativa e sui riflessi che essa può avere proprio per il personale interessato.

Questo, nella sua netta maggioranza, si è trovato ad essere oggetto di una cessione che lo ha portato fuori dall’ambito di società operanti nel *core business* del gruppo, pur continuando ad essere, ambigualmente, citato nella struttura *corporate* della capogruppo Enel Spa, secondo un organigramma che è proprio quello di Enel Ape Srl, traslato identicamente sulla stessa capogruppo. Ma v’è di più. Non potranno infatti sottacersi gli ovvi risvolti sociali di una tale modalità riorganizzativa. Primo tra tutti quello di aver conferito alla società di *shared services* un elevato numero di lavoratori (i soli amministrativi sin qui presi ad esempio sono mille, ma il numero complessivo delle risorse interessate è pari a ben seimila unità poiché devono ricomprendersi, oltre ai già menzionati appartenenti al nucleo societario originario e provenienti dalla “Funzione Personale e Organizzazione”, coloro che vengono via, via “conferiti” da altre funzioni quali, ad esempio, quella “Acquisti e Appalti”).

Ciò ha ovviamente almeno due implicazioni rilevanti. La prima discende dalla considerazione che, nell’ottica delle aspettative di siffatti *stakeholders* va in primo luogo considerata la concreta possibilità che essi vengano a vedere incrinata la loro prospettiva reddituale caratterizzante la gratificazione principale degli stessi.

Infatti, in un’ottica di ulteriore razionalizzazione del profilo dei costi del gruppo, non possono sottacersi le opportunità fornite dal poter riclassificare il detto personale come operante, appunto, nell’ambito di un’attività di “servizi”, applicando conseguenzialmente allo stesso un contratto collettivo di un comparto, quello proprio dei servizi, assolutamente differente da quello dell’energia.

Si tratterebbe, in tutta evidenza, di una soluzione conveniente sotto il profilo aziendale, ma ovviamente penalizzante dal punto di vista dei detti *stakeholders*, che vedrebbero applicarsi dei parametri retributivi molto inferiori, fatti ovviamente salvi, *ad personam*, i diritti quesiti.

La seconda implicazione ha un ben più stretto collegamento con l’elevato numero di risorse umane che si è visto sin d’ora essere coinvolte nell’operazione, correlato al sempre più spinto utilizzo di

soluzioni informatiche di tipo ERP quali, nel caso di specie come peraltro in molte altre realtà aziendali anche del nostro Paese, il SAP.

La razionalizzazione dei processi di gestione di dati/informazioni contabili e/o di amministrazione del personale, porta alla non indifferente conseguenza di trovarsi di fronte a personale nettamente sovradimensionato rispetto alle innovate esigenze operative.

Ecco perché, in definitiva, proprio con riferimento all'impatto sociale di una tale ristrutturazione, non può non considerarsi l'ipotesi che, nel caso di specie, non si sia di fronte all'utilizzo di una struttura innovativa, quale quella delle società di *shared services*, per collocare opportunamente degli esuberanti di risorse in attesa di prendere tutti gli ulteriori e più opportuni provvedimenti che, in relazione alle dinamiche ambientali e di contesto/mercato, si presenteranno utili per i più conducenti sviluppi successivi.

Ma, come anticipato, l'approfondimento scientifico di questo, come degli altri aspetti delineati, sarà specifico oggetto dello studio di cui questo *poster* vuole solo indicare, ovviamente, le principali direttrici, fornendo gli spunti opportuni per cercare di fare intravedere gli aspetti salienti e di maggiore criticità.

E proprio di ciò ci si occuperà dunque, specificamente, all'interno dello studio di cui questo *poster* vuol essere, lo si ribadisce, un'anticipazione mirata nell'intento di mettere a fuoco luci ed ombre dell'approccio considerato in relazione alla precipua innovatività applicativa, appunto, del peculiare caso concreto proposto.

3. Lo spunto bibliografico principale

Non si può qui dare conto della bibliografia di cui si darà ampiamente corso nell'ambito dello studio definitivo, ma si deve, non di meno, richiamare almeno il testo di riferimento principale, peraltro ricordato anche poco più sopra, costituito da Amigoni F. – Beretta S. (a cura di), *Financial Shared Services. La condivisione delle risorse amministrative nell'esperienza dei Centri Servizi*, Egea, Milano, 2000.