

***DALLA CRISI ALLA TRASFORMAZIONE SOSTENIBILE:
IL PARADIGMA DI TIRRENO POWER***

Parole chiave:

Ristrutturazione; Gestione dei Portatori di Interessi; Gestione delle Persone; Settore energetico; Gestione dei Conflitti; Gestione del Cambiamento; Gestione della Diversità; Sostenibilità.

Corsi/destinatari:

Direzione Generale / Dirigenti settore energetico
(MSCs/ MBAs/Programmi Executive)



Gli autori desiderano ringraziare per i contributi forniti: Fabrizio Allegra, Enrico Erulo, Alessandro Gaglione, Marzia Gasperoni, Gianfranco Gennaro, Antonio Patrone, Giuseppe Piscitelli, Maurizio Prelati, Luca Sorge, Cristian Vignolo.

Il presente testo costituisce una traduzione dello studio originale “From crisis to sustainable transformation: the Tirreno Power paradigm” elaborato da Luiss Business School nel novembre 2019. Il documento rappresenta una traduzione di cortesia: il testo originale in inglese è da considerarsi come versione ufficiale dello studio a cui fare riferimento in ogni caso di eventuale discordanza.

Programma

1.	Introduzione	3
2.	Premessa	5
2.1.	La rivoluzione del settore energetico.....	5
2.2.	La nascita di un nuovo attore: Tirreno Power	7
3.	La tempesta perfetta	7
3.1.	L'evoluzione del settore energetico: 2009-2014	8
3.2.	Tirreno Power: la tempesta perfetta	10
4.	La riorganizzazione strategica.....	11
4.1.	L'accordo di ristrutturazione del debito (DRA)	12
4.2.	La chiusura della centrale a carbone	13
4.3.	La gestione dell'unità di crisi	14
5.	Esecuzione della riorganizzazione	15
5.1.	Prestazioni economiche e finanziarie	16
5.2.	Sostegno alle persone.....	17
5.3.	Responsabilità sociale d'impresa.....	18
5.3.1.	La reindustrializzazione di Vado Ligure	18
5.3.2.	Piano di gestione dei portatori di interesse	19
5.4.	Risultati.....	22
	Bibliografia	27

1. Introduzione

Non più tardi di quattro anni fa, Tirreno Power era considerata un caso aziendale di difficile soluzione. Oggi, la Società rispetta appieno tutti gli impegni assunti con le banche che hanno creduto nel suo rilancio ed è tornata in utile con un anno di anticipo rispetto al piano.

Con questo teaching case, si è voluto ripercorrere i passi salienti del processo di turnaround e descrivere l'articolato intervento che management e azionisti hanno attuato sull'azienda elettrica per gestirne il cambiamento.

Lo scenario di crisi ha il suo focus nel 2014 quando il settore termoelettrico era attraversato da una perdurante crisi senza segni tangibili di ripresa. Quell'anno la Società, che aveva appena dichiarato il default di un debito delle dimensioni di 900 milioni di euro, veniva ulteriormente travolta dal sequestro degli impianti a carbone di Vado Ligure.

A fine 2015, la Società conclude l'accordo di ristrutturazione con gli istituti creditori. Successivamente, attua una profonda ridefinizione degli assetti industriali, con l'uscita definitiva dalla produzione a carbone, e organizzativi, con la necessaria riduzione di più del 50% degli organici rispetto all'assetto pre-crisi, attraverso un intervento socialmente sostenibile che ha sostanzialmente azzerato il contenzioso. L'articolato percorso di risanamento disegnato per dare un futuro e una prospettiva di solido sviluppo all'Azienda e condotto con il pieno coinvolgimento di tutti gli stakeholder, rappresenta certamente l'aspetto qualificante del caso presentato.

Le azioni intraprese hanno riguardato tutti gli ambiti della Società partendo da un focus specifico sull'efficienza operativa per arrivare allo sviluppo delle attività di energy management, alla ripresa degli investimenti per migliorare le performance impiantistiche e fino alla costruzione di un team coeso e protagonista del cambiamento.

Il dialogo con tutti gli stakeholder e l'intensa collaborazione con le istituzioni di ogni livello rappresentano elementi distintivi dell'approccio adottato e hanno costituito la base per rifondare la reputazione aziendale, gravemente compromessa solo pochi anni prima.

Il successo della reindustrializzazione del sito di Vado Ligure si pone come paradigma dell'intera operazione: grazie alle partnership attivate con industria e Università, da epicentro della crisi, la centrale è diventata volano di sviluppo per il territorio e un modello per l'uscita sostenibile dalla produzione a carbone.

L'esperienza del processo di turnaround di Tirreno Power rappresenta certamente un modello ottimale di gestione della crisi. L'obiettivo del teaching case è quello di descrivere e analizzare i fattori di successo del processo, in modo che possa rappresentare un modello per i manager che si troveranno ad affrontare tali sfide nel futuro. Per gli studenti, il teaching case rappresenta l'opportunità di analizzare un caso concreto di turnaround di successo. Il focus sull'industria energetica, inoltre, offre ulteriori spunti di apprendimento in ragione della complessa transizione energetica in atto.

2. Premessa

2.1. La rivoluzione del settore energetico

Il processo di liberalizzazione del mercato energetico europeo prese le mosse negli anni Novanta e fu concepito con lo scopo di garantire una transizione graduale da un sistema monopolistico ad un regime più competitivo. L'obiettivo principale fu l'introduzione della concorrenza nel settore energetico, il miglioramento del livello di servizio e la limitazione delle molte inefficienze del mercato di allora. Questo, a sua volta, avrebbe condotto alla creazione di un nuovo mercato trasparente in cui i clienti, più informati, avrebbero beneficiato di prezzi più bassi grazie anche alla concorrenza dei nuovi attori. La transizione, formalizzata dalla Direttiva Elettricità della Commissione Europea 96/92/CE, fu un processo lungo e complesso a causa delle molteplici differenze significative tra gli Stati membri dell'Unione europea.

In Italia, fino al 1999, il settore elettrico era organizzato in un monopolio pubblico ad integrazione verticale. Salvo poche eccezioni (come ad esempio Acea, operatore energetico creato nel 1909 al servizio della città di Roma), la generazione, trasmissione, distribuzione e vendita di energia facevano capo ad un unico attore: Enel (Ente Nazionale Energia Elettrica).

Con il Decreto Bersani (D.lgs. 79/1999) prese il via il processo di liberalizzazione in Italia grazie all'introduzione della separazione giuridica delle diverse fasi della catena di fornitura (Fig. 1). Inoltre, per incentivare la concorrenza nel settore della generazione elettrica, Enel fu costretta alla dismissione di un quarto della propria capacità di generazione (circa 15.000 MW) costituendo tre società di generazione (Genco) da cedersi ai nuovi attori del mercato. Inoltre, Enel dovette dismettere diversi asset della distribuzione che servivano 1,6 milioni di clienti (ubicati nelle principali città quali Roma, Milano e Torino). Infine, per stimolare la concorrenza nel settore, fu costituito mediante spin-off un Gestore indipendente del sistema di trasmissione (Transmission System Operator, TSO) e fu creata una società ad hoc per la gestione della rete di trasmissione ad alta tensione.

Nello stesso anno, ai fini dell'attuazione del Decreto Bersani, il governo italiano varò un secondo decreto, il Decreto D'Alema¹, che prevedeva un minuzioso programma di riconversione la cui attuazione fu affidata alle tre Genco. Il recepimento della Direttiva UE contribuì a fare dell'Italia un esempio virtuoso tra gli Stati membri dell'Unione europea.

Durante il primo decennio del processo di liberalizzazione (2000-2009), la domanda di energia in Italia registrò una persistente crescita. I nuovi attori del mercato attivarono un processo virtuoso attraverso la conversione e il repowering delle centrali Enel e la costruzione di altri gruppi a tecnologia avanzata conformi al nuovo impianto normativo, atti a soddisfare la domanda crescente e in grado di fornire un margine di riserva sufficiente. Nel 2003, la necessità urgente di un sistema energetico adeguato fu sottolineata dal pesante blackout che interessò l'intera penisola² lasciando senza elettricità per ore 56 milioni di persone. Questo evento mise a nudo la fragilità del sistema elettrico nazionale e la necessità di un parco di generazione più affidabile e flessibile (già in costruzione). La Figura 1 illustra questo punto e l'evoluzione del settore energetico italiano.

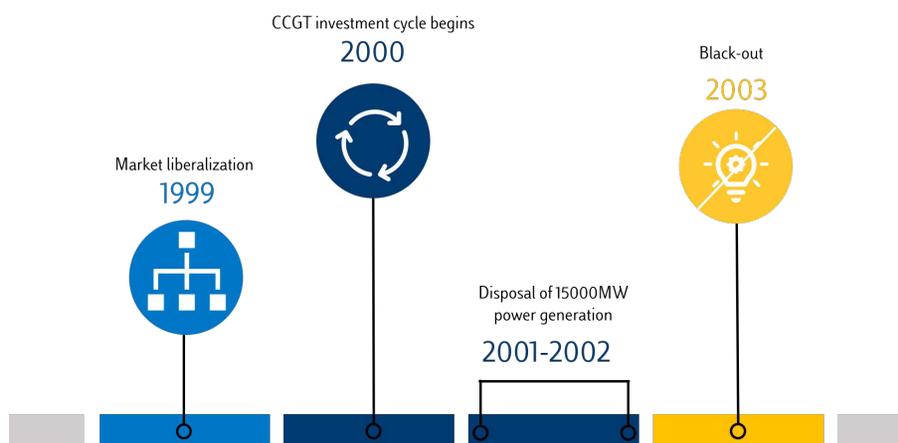


Figura 1: Evoluzione del settore energetico italiano

¹ Gazzetta Ufficiale 207/199.

² Il black-out fu di fatto causato da un disservizio di notevoli proporzioni in Svizzera.

Così, il processo di liberalizzazione culminò non soltanto nella progressiva apertura del mercato, ma anche in significativi investimenti nella capacità di generazione termoelettrica per soddisfare i requisiti di adeguatezza e sicurezza del sistema energetico nazionale. Gli investimenti furono essenzialmente focalizzati sulla tecnologia CCGT (Turbine a Gas a Ciclo Combinato). Dal 2000 al 2013, furono installati 19.000 MW di capacità CCGT³ con un investimento di 25 miliardi di euro ed una conseguente crescita significativa del margine di riserva⁴. Il 2004 fu l'ultimo anno con un margine di riserva (con importazione media) inferiore al livello richiesto dall'operatore di sistema, Terna (Fig. 2).

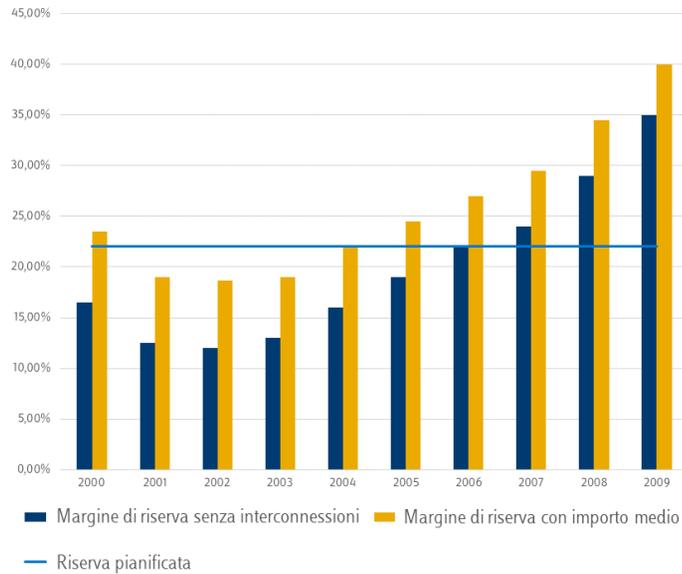


Figura 2: Tendenza del margine di riserva nazionale⁵

Il passaggio alla tecnologia CCGT era altresì in linea con l'obiettivo di migliorare la performance ambientale del parco. Di norma, il sistema CCGT consente un rendimento energetico complessivo di oltre il 50%, di gran lunga superiore al 33% circa delle tradizionali centrali a vapore a ciclo aperto. Ciò contribuì a fare dell'Italia un ottimo esempio di efficientamento del parco di generazione elettrico rispetto agli altri Stati membri dell'Unione Europea. Come indicato nella Fig. 3, il gas naturale registrò una forte crescita nel mix produttivo (+76%) parallelamente al crollo dell'olio combustibile (-77%) tra il 2000 ed il 2008.

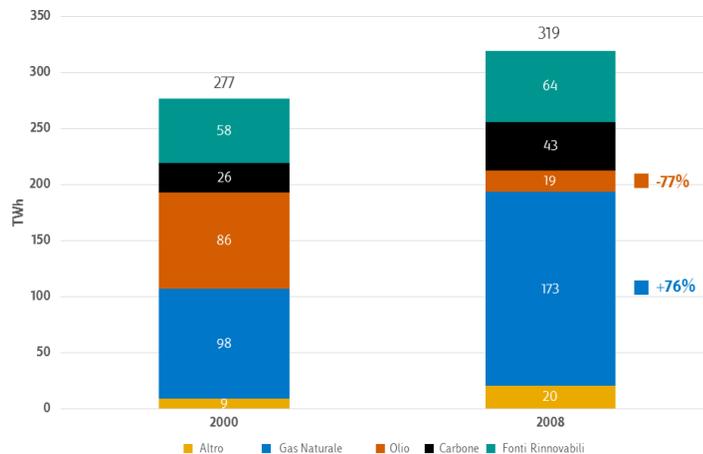


Figura 3: Raffronto del mix di produzione elettrica 2000-2008

³ <http://www.iefe.unibocconi.it/wps/allegatiCTP/Rapporto%20finale%20%20Assoelettrica%20.pdf>

⁴ <https://www.qualenergia.it/articoli/20120801-il-soccorso-ai-cicli-combinati-e-a-quei-25-miliardi-che-rischiano-di-andare-fumo/>

⁵ Fonte: nostra elaborazione di dati forniti da Terna.

2.2. La nascita di un nuovo attore: Tirreno Power

Tirreno Power, nuovo attore costituito nel 2003, acquisì Interpower, una delle tre Genco di Enel con 1.426 MW di centrali olio/gas, 660 MW di centrali a carbone e 63 MW di unità idroelettriche (capacità disponibile). La **missione** dell'azienda fu da subito focalizzata sul significativo aumento dell'efficienza delle centrali e sul correlato abbattimento delle emissioni. Di conseguenza, la **visione** fu quella di garantire la stabilità degli approvvigionamenti e svolgere un ruolo attivo nella transizione dall'olio combustibile al gas con lo sviluppo di tecnologie agili e flessibili.

Dal 2003 al 2009, Tirreno Power realizzò un importante ciclo di investimenti volto al miglioramento della performance tecnica ed ambientale nonché al potenziamento della capacità di generazione, con l'installazione di nuovi CCGT a:

- Civitavecchia 800 MW nel 2004 e 400 MW nel 2005;
- Vado Ligure 800 MW nel 2007;
- Napoli 400 MW nel 2009.

Complessivamente, Tirreno Power investì circa 1.265 milioni di euro nelle conversioni a CCGT. La Fig. 4 fornisce una mappatura delle pietre miliari lungo il percorso di Tirreno Power, in parallelo all'evoluzione del settore elettrico italiano. Oltre all'ammodernamento delle centrali termoelettriche, tra il 2007 e il 2012 fu lanciato un ciclo di investimenti per le centrali idroelettriche.

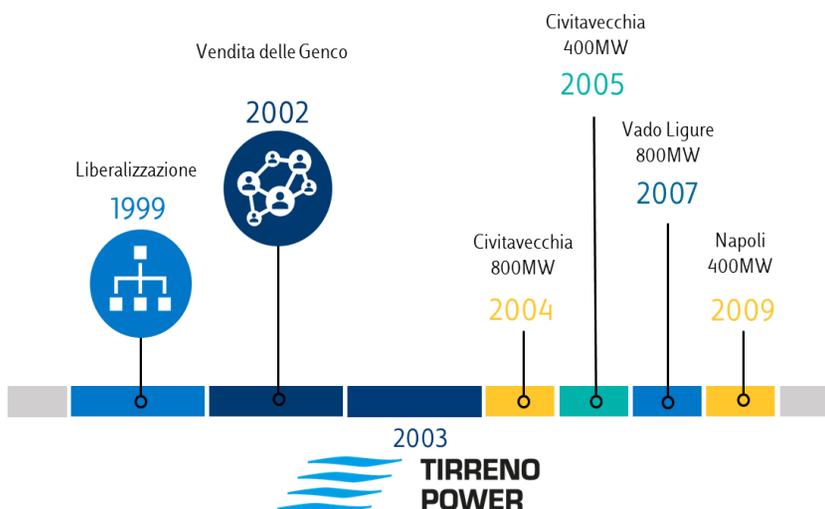


Figura 4: Il percorso di Tirreno Power

3. La tempesta perfetta

Nel primo decennio del processo di liberalizzazione, gli operatori elettrici registrarono risultati positivi, che lasciavano prevedere adeguati ritorni dai massicci investimenti effettuati. Tuttavia, nel triennio 2011-2014, quest'ondata positiva subì una significativa battuta di arresto causata dalla crisi economico-finanziaria globale e a dalla duratura recessione che vi fece seguito. Per Tirreno Power, questa svolta negativa dello scenario economico coincise con l'ordinanza di sequestro dei gruppi a carbone di Vado Ligure: con questa decisione, la Magistratura mise l'azienda di fronte alla necessità di gestire una crisi ancora più grave, e soprattutto inaspettata, rispetto ai concorrenti. La sovrapposizione di questi eventi negativi diede origine alla "tempesta perfetta" di Tirreno Power.

3.1. L'evoluzione del settore energetico: 2009-2014

Dopo un primo decennio di costanti risultati positivi, il settore subì un periodo decisamente negativo iniziato nel 2008 con la crisi finanziaria globale. Nonostante la tiepida ripresa del 2010, dal 2012 al 2014, il quadro globale macroeconomico sfavorevole si tradusse in una tendenza negativa e in peggioramento. Questa tendenza dirompente assestò un duro colpo al settore, al punto tale di incidere sulla dinamica della domanda di mercato. Ne conseguì una progressiva riduzione, determinata da due fattori principali:

- il declino delle attività produttive/manifatturiere, a causa della crisi economica, che causò una flessione del PIL;
- la costante diminuzione dell'intensità energetica derivante dalle misure di efficientamento energetico messe in campo.

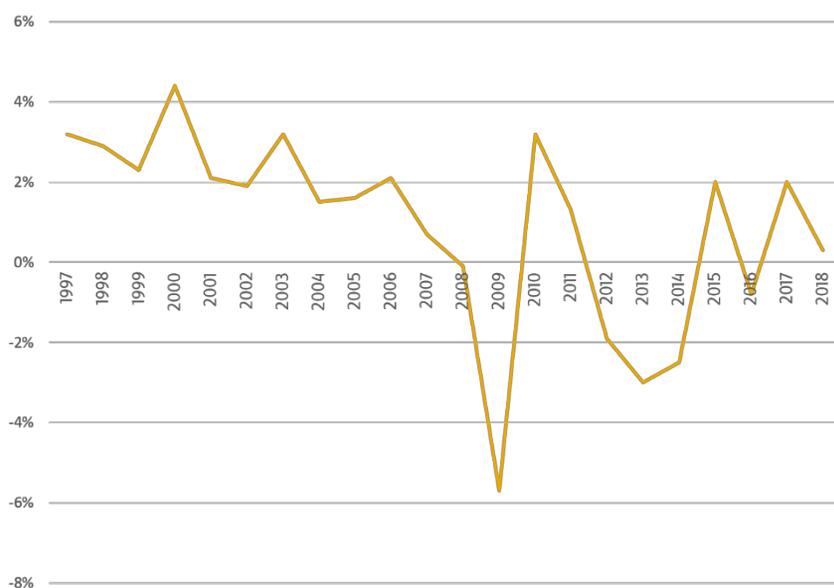


Figura 5: Evoluzione della domanda di energia ⁶

Di conseguenza, la domanda di energia registrò una tendenziale flessione costante i cui effetti continuarono negli anni successivi (Fig. 5). Il persistere di questa congiuntura negativa esacerbò la crisi impedendo la ripresa.

Sullo sfondo di questo complesso scenario, nel 2009 fu introdotta la Direttiva Energie Rinnovabili⁷. Ai sensi della nuova Direttiva, entro il 2020, il 20% di tutta l'energia consumata nell'Unione europea (UE) avrebbe dovuto essere generata da fonti rinnovabili. Analogamente, il pacchetto 20-20-20 (Pacchetto Clima-Energia 2020⁸) puntava ad una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva, fornendo un sostegno agli attori del settore con un piano di cospicui incentivi a favore degli investimenti rinnovabili.

A livello nazionale, il governo italiano convertì la direttiva nel Piano di azione nazionale per le energie rinnovabili, fissando per il 2020 l'obiettivo del 17% (energia rinnovabile prodotta rispetto al consumo) e sostenendo il piano con massicci sussidi per un totale di 91,6 miliardi di euro nel periodo 2010-18⁹. Queste azioni comportarono un rapido passaggio alle fonti rinnovabili che portò ad un'accelerazione estremamente rapida degli investimenti nel settore. Alla fine del 2014, oltre il 17% del consumo finale di energia proveniva già da fonti rinnovabili: l'obiettivo stabilito per il nostro paese dal pacchetto UE 2020 è stato quindi raggiunto con ampio anticipo (Fig. 6).

⁶ Fonte: dati storici Terna da noi elaborati.

⁷ <https://ec.europa.eu/energy/en/topics/renewable-energy/renewable-energy-directive>

⁸ https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2020_en

⁹ Fonte: dati pubblici elaborati da Elemens

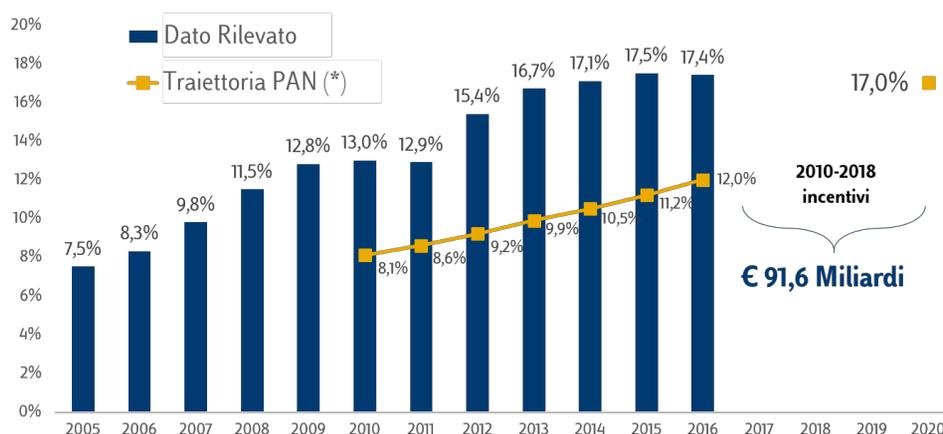


Figura 6: Tendenza di crescita delle fonti di energia rinnovabile.¹⁰

Queste politiche ed i relativi incentivi influirono significativamente sulla concorrenza nel mercato dell'energia, dato che diversi attori del settore erano appena giunti al termine del ciclo di investimenti in impianti CCGT, tecnologia ad alto impiego di capitale. La Figura 7 mostra la tendenza negativa della domanda "contendibile" (domanda disponibile netta dopo le importazioni e l'approvvigionamento di energie rinnovabili) per i gruppi termoelettrici (dal 73% al 47%), con una drastica riduzione delle rispettive opportunità di mercato.

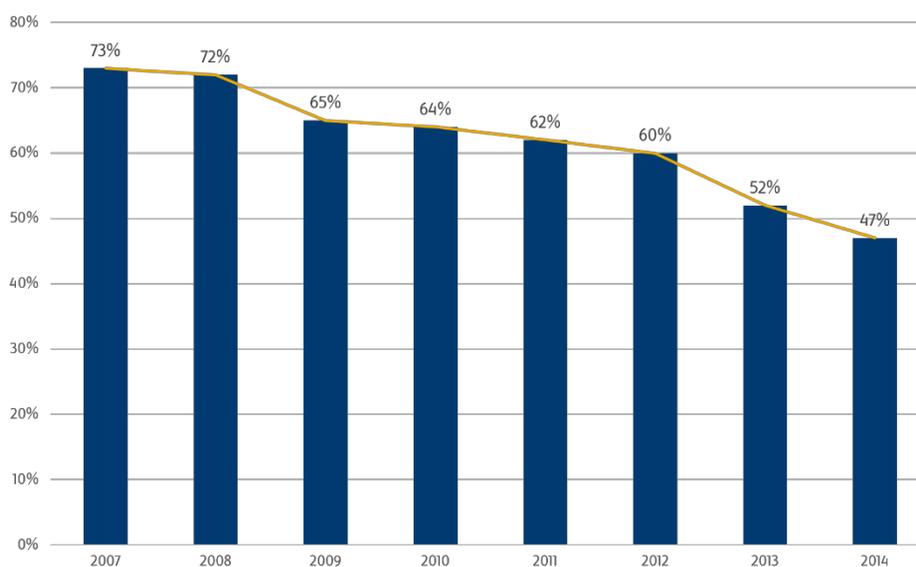


Figura 7: Evoluzione della tendenza della domanda disponibile.¹¹

Di conseguenza, nel 2013 la media di ore di funzionamento delle centrali CCGT era scesa di oltre la metà rispetto al 2002¹².

Successivamente all'ingresso sul mercato delle centrali ad energia da fonti rinnovabili favorito dalla politica di incentivi, il mix energetico ha vissuto una nuova e profonda evoluzione; come evidenziato dalla Fig. 8, la quota di generazione a gas regredì dal 54% al 34%.

¹⁰ Fonte: Elemens ed ARERA.

¹¹ Fonte: dati Poyry Management Consulting. La domanda media è calcolata come quota della domanda totale coperta dalla generazione termica.

¹² Più precisamente, la media delle ore di attività è scesa da 5.877 a 2.536 ore. Fonte: Poyry Confindustria.

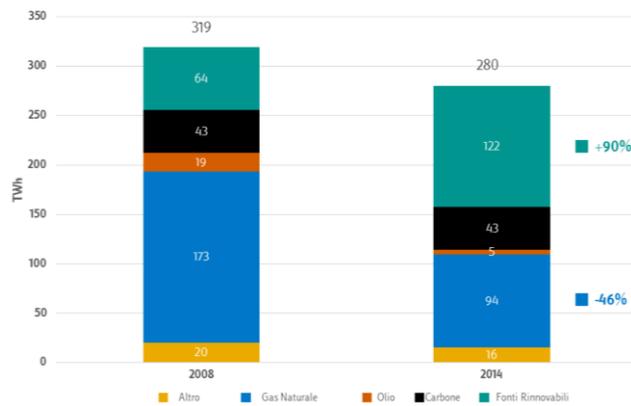


Figura 8: Raffronto del mix di produzione di energia 2008-2014

In questo contesto, il periodo di rientro degli investimenti nelle CCGT si allungò notevolmente e divenne estremamente difficile conseguire un accettabile ritorno sugli investimenti (ROI).¹³

A causa della sovrapposizione di questi fattori, l'offerta crebbe più della domanda, generando un persistente eccesso di capacità. Durante il cosiddetto periodo di transizione, durato più di vent'anni, il settore energetico subì una profonda trasformazione. Comunque, nel complesso, non ne derivarono concreti benefici per i consumatori italiani di energia, che dovettero sopportare l'onere di ingenti spese per sostenere la politica di incentivi per le rinnovabili.

LA CRISI: PUNTI IN EVIDENZA

Sul fronte del *mercato*, la crisi del settore generò una persistente contrazione della domanda di energia, specialmente per quanto riguarda i consumi industriali.

Sul fronte dell'*industria*, la transizione energetica e la politica di incentivi dell'UE sulle rinnovabili generò un significativo eccesso di capacità.

3.2. Tirreno Power: la tempesta perfetta

Nel 2014 la crisi si acuì per Tirreno Power a causa di un'indagine penale che vide il sequestro dei gruppi a carbone di Vado Ligure. Queste centrali a carbone, con una capacità di generazione di circa 660 MW, svolgevano un ruolo fondamentale nel portafoglio impianti della società. Allora, tali impianti a carbone erano gli unici asset a generare un flusso di cassa positivo, assicurando pertanto la continuità aziendale (Fig. 9).

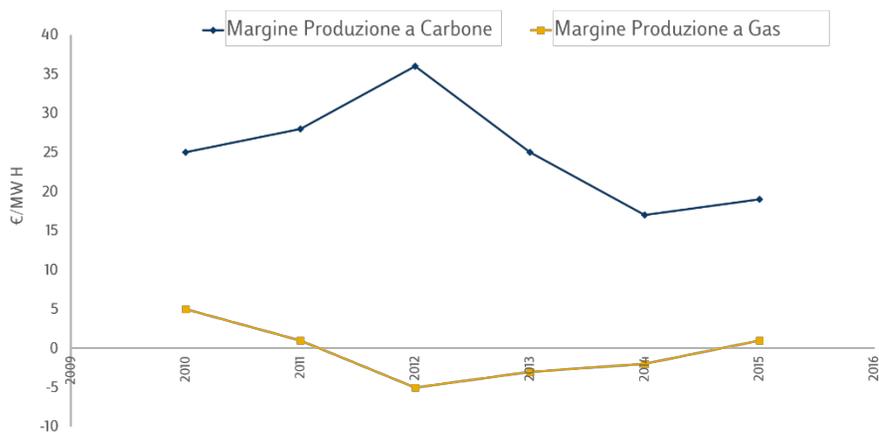


Figura 9: Raffronto dei margini della produzione di energia a gas e carbone.

¹³ Uno dei principali risultati di questa robusta politica di incentivi fu il raggiungimento degli obiettivi 20-20-20 con ampio anticipo rispetto al piano iniziale.

Le indagini furono ufficialmente avviate nel 2012 dalle autorità giudiziarie di Savona a seguito delle accuse presentate dalle associazioni di ambientalisti circa il presunto nesso causale tra le emissioni della centrale e la maggiore incidenza di alcune patologie nella zona. Nel 2015, si fece avanti l'ipotesi di reato di disastro ambientale e sanitario nonché omicidio plurimo a carico degli amministratori e dei dirigenti di Tirreno Power¹⁴.

Al di là delle conseguenze, l'ordinanza del tribunale ebbe un impatto negativo sulla reputazione della società. Il processo che fece seguito alle indagini ne causò un grave danno all'immagine e alla percezione che il mercato aveva della stessa, mettendo a repentaglio la reputazione aziendale.

Quanto ai dati economici, la società passò da circa 100 milioni di euro di utili nel 2010 ad una perdita di 296 milioni di euro nel 2013 e di 110 milioni nel 2014, trascinando in territorio negativo il patrimonio netto. Alla fine del 2014, la società era tecnicamente in fallimento. Nel 2013, la società aveva già dichiarato l'insolvenza su un debito di 897 milioni di euro (Fig. 10).

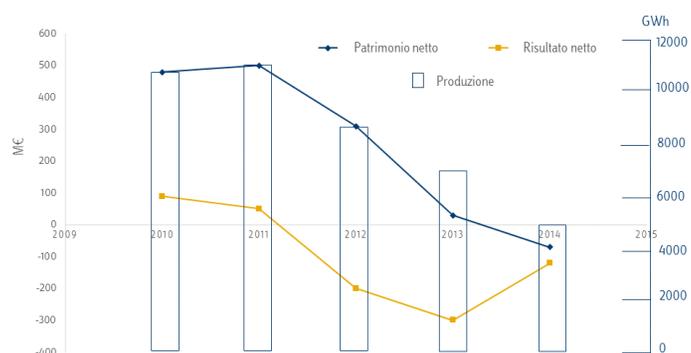


Figura 10: Scenario evolutivo della crisi

Il sequestro delle centrali a carbone, ad alto impiego di manodopera, e la forte contrazione dei margini sulla produzione di CCGT significò il 60% di esuberi nella forza lavoro di Tirreno Power. La tempesta perfetta ebbe ripercussioni economiche sulle aree circostanti la centrale, con un impatto devastante sull'occupazione locale. Secondo la Prefettura di Savona, oltre 90 società e circa 870 addetti persero il lavoro a causa del sequestro della centrale a carbone.

4. La riorganizzazione strategica

Al fine di reagire prontamente alla crisi, Tirreno Power mise a punto una strategia globale di riorganizzazione (*turnaround*) che poggiava su due pilastri. Il primo puntava a porre le fondamenta per il rilancio e per riportare la società a livelli di flussi di cassa sostenibili. Questa parte, spesso definita *Piano di ridimensionamento* (*retrenchment*) nella letteratura manageriale, è il primo pacchetto di azioni che una società intraprende per garantire la continuità aziendale ed aumentare l'efficienza riducendo i costi. Pertanto, il piano di riorganizzazione di Tirreno Power iniziò con un accordo di ristrutturazione del debito (AdR) che si basava su un piano industriale che prevedeva importanti azioni di razionalizzazione della struttura dei costi (§ 3.1). Il secondo pilastro, spesso denominato *Piano di recupero* (*recovery*), fu progettato in modo tale da ripristinare la redditività aziendale e costituisce il vero motore del successo del processo di riorganizzazione, portando risultati di lungo periodo. Per riflettere questo approccio, Tirreno Power ha riprogettato la propria posizione industriale optando a favore della chiusura delle centrali a carbone e rifocalizzandosi su tecnologie sostenibili (§ 3.2). Di conseguenza, con queste decisioni strategiche, furono ridefiniti anche la struttura ed i processi organizzativi per garantire il successo del turnaround (§ 3.3).

¹⁴ Tuttavia, l'accusa non era supportata da prove con dati statistico-epidemiologici di enti autorizzati facenti parte dell'Osservatorio Regionale Salute Ambiente (luglio 2018).

4.1. L'accordo di ristrutturazione del debito (DRA)

“I primi numeri di Tirreno Power tornano! La Società è stata ristrutturata, c'è un nuovo management e un nuovo piano, gli azionisti hanno fatto la loro parte: ora deve camminare con le sue gambe.”

Aldo Chiarini, allora CEO di Engie Italia e consigliere di amministrazione di Tirreno Power.

TERMINOLOGIA MANAGERIALE

- *In cosa consistono le misure di ridimensionamento (retrenchment) e di recupero (recovery) in una riorganizzazione?*

Le azioni di **ridimensionamento**, sinonimo di azioni **operative**, sono un pacchetto di attività organizzative intraprese per la riduzione di costi e cespiti (Michael & Robbins, 1998). Per contro, le azioni **strategiche** sono quelle intraprese per cambiare o adeguare i campi di azione di un'azienda e le modalità con cui compete in tali campi (Barker & Duhaime, 1997). Seguendo una logica congruente, alcuni hanno sostenuto che un declino derivante da problematiche operative (vale a dire, inefficienze) richiede azioni operative (quali il ridimensionamento) per il **recupero**, mentre il risanamento di problematiche di carattere strutturale (vale a dire di disallineamento tra le aziende ed i rispettivi ambienti di riferimento) richiede azioni strategiche.

Il primo passo per il raggiungimento della stabilità finanziaria prevedeva la negoziazione di un accordo con un consorzio di banche per il processo di ristrutturazione del debito (AdR). Ai sensi dell'articolo 182-bis del codice fallimentare, è possibile mantenere la continuità aziendale proteggendo al contempo gli interessi dei creditori attraverso strumenti flessibili e controlli adeguati. L'accordo di *standstill* raggiunto con le istituzioni finanziarie durò due anni. Le negoziazioni iniziarono nell'ottobre del 2013 e le linee guida furono stabilite di concerto con le banche e gli azionisti nel gennaio del 2015. Dopo l'approvazione del term sheet, l'AdR fu approvato dal tribunale e l'accordo fu infine sottoscritto dalle parti nel dicembre 2015.

L'AdR prevedeva una ricapitalizzazione di 100 milioni di euro, interamente sottoscritta dagli azionisti, per il rilancio di Tirreno Power, avviando il processo di ristrutturazione del debito. L'indebitamento finanziario iniziale di 897 milioni di euro fu rifinanziato con il seguente schema (Fig. 11):

- Furono emessi strumenti finanziari partecipativi detti "SFP junior" per un importo nominale di circa 285 milioni di euro, che di fatto trasformò una parte del debito finanziario in uno strumento simil-azionario;
- Il debito con le banche fu ridotto, quindi, a 600 milioni di euro. 550 milioni di euro da pagarsi in due tranches: 300 milioni (tranche A) entro il 2022 (prorogabile al 2024) e la seconda (tranche B) entro il 2024 (prorogabile al 2026). I rimanenti 50 milioni di euro dovevano sostenere le attività operative della società (revolving facility);
- Quanto alla parte rimanente, 6 milioni furono pagati e 7 cancellati.

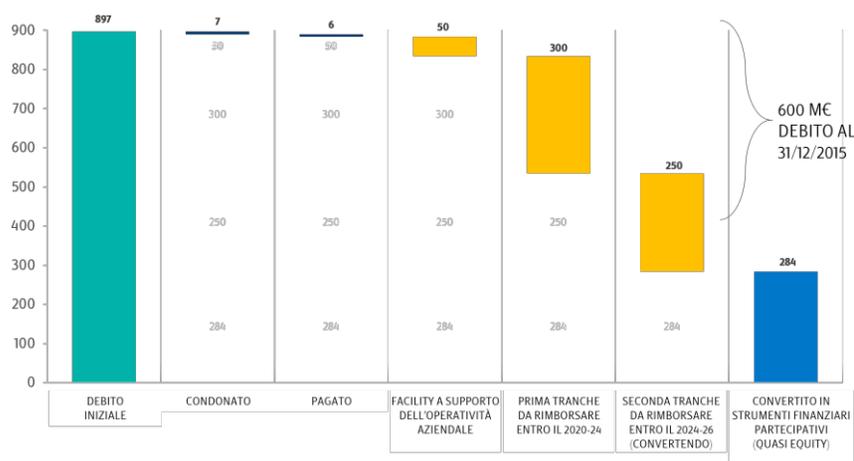


Figura 11: Composizione del DRA

Strumento strategico fondamentale per la continuità aziendale e la stabilità finanziaria, l'AdR prevedeva condizioni molto rigide e una serie di limitazioni operative.

Limitazioni dell'AdR

Dal punto di vista finanziario, l'AdR imponeva rigorosi parametri finanziari per il rimborso dell'intero debito residuo. Analogamente, dal punto di vista economico, l'AdR imponeva un piano industriale con limitazioni rigide che richiedevano un sostanziale taglio dei costi, incluso il costo del lavoro¹⁵, prevedendo una riduzione del 50% delle risorse interne. Inoltre, l'AdR prevedeva il rigoroso rispetto delle scadenze di rimborso. Furono imposte limitazioni significative per ridurre la flessibilità strategica e non fu consentita l'assunzione di ulteriori rischi industriali, con conseguente drastica limitazione del perimetro di sviluppo della società.

L'AdR impose un piano di rendicontazione economico-finanziaria per la verifica su base regolare dei risultati della società e del costante rispetto di covenant molto stringenti. La società fu sottoposta ad un controllo continuativo da parte delle istituzioni finanziarie.

Vantaggi dell'AdR

Evitando la bancarotta, riducendo il debito ed assicurando un periodo di grazia per il rifinanziamento, l'AdR consentì a Tirreno Power di ritornare alla stabilità finanziaria ed economica. In particolare, in caso di risultati estremamente negativi o per vincoli normativi alla capitalizzazione, Tirreno Power poteva convertire, in tutto o in parte, il debito della *tranche B* in strumenti finanziari partecipativi. Infatti, l'AdR conteneva specifiche misure in grado di garantire la continuità aziendale anche in caso di eventuali situazioni straordinarie.

4.2. La chiusura della centrale a carbone

“La chiusura di una centrale a carbone era nell'aria e va nella direzione segnata dai piani governativi (...). Ora dobbiamo lavorare affinché questa decisione sia compatibile con la salvaguardia dell'occupazione.”

Giovanni Toti, Presidente della Regione Liguria

Dopo la chiusura dell'AdR, volendo creare valore per tutti gli stakeholder e allinearne gli interessi, Tirreno Power si trovò davanti ad un dilemma fondamentale: negoziare per il dissequestro e il riavvio degli impianti a carbone oppure chiuderli. Questa decisione fu attentamente valutata da diversi punti di vista. Dal punto di vista istituzionale, era evidente che le autorità italiane, a tutti i livelli, avrebbero sostenuto la chiusura degli impianti. *“Le ultime 10 centrali a carbone potrebbero essere dismesse entro 10 anni,”* affermò Gian Luca Galletti, l'allora Ministro dell'Ambiente. Analogo era l'obiettivo delle linee guida europee. Insieme al “Clean Energy Package” del 2009, anche

¹⁵ L'analisi approfondita condotta dalla Direzione sulle risorse interne è discussa nelle sezioni che seguono.

l'Accordo di Parigi del 2015, redatto durante la Conferenza Quadro delle Nazioni Unite sui Cambiamenti Climatici (UNFCCC) e condiviso da 196 stati in tutto il mondo, confermò l'intenzione dell'Unione Europea di intraprendere sforzi ambiziosi per limitare il cambiamento climatico. Per estendere lo studio al di là della posizione istituzionale e comprendere gli orientamenti della comunità locale, Tirreno Power affidò a SWG, primaria società demoscopica, la conduzione di un sondaggio nel savonese per capire come fosse percepita la centrale a carbone. I risultati del sondaggio furono considerati dalla Direzione di Tirreno Power nel processo decisionale riguardante la chiusura di tali impianti.

Dopo questa analisi preliminare, fu effettuata una dettagliata analisi strategica per prendere in considerazione ogni singola dimensione della questione.



Figura 12: Valutazione strategica per la chiusura della centrale a carbone

Registrato il favore di istituzioni e comunità locale alla chiusura, Tirreno Power studiò anche l'impatto dal punto di vista operativo, considerando l'opzione alternativa del riavvio dei gruppi a carbone. In particolare, la società valutò i nuovi vincoli relativi alla logistica del carbone, dato che le strutture precedentemente utilizzate erano state smantellate a seguito del varo di una nuova piattaforma portuale a Vado Ligure. Tirreno Power considerò anche nuovi assetti produttivi per soddisfare i requisiti ambientali e tecnici e permettere di cogliere opportunità di mercato

Il processo decisionale fu inoltre basato su valutazioni economico-finanziarie. La scelta di riavviare la produzione a carbone avrebbe portato ad un ritorno (solo) a breve termine, non essendo in linea con la tendenza istituzionale verso la graduale eliminazione delle centrali a carbone. Inoltre, la riapertura della centrale avrebbe potenzialmente richiesto una modifica del piano industriale previsto dall'AdR. Furono considerate anche dimensioni di carattere amministrativo e legale, quali i tempi di ottenimento delle nuove autorizzazioni, la fattibilità del soddisfacimento dei requisiti autorizzativi e i risvolti sul processo penale in corso.

La decisione di chiudere la centrale fu una parte fondamentale di una strategia proattiva di turnaround. Anziché combattere una battaglia di retroguardia da cui nessuno sarebbe uscito vincitore, la società decise responsabilmente di porsi a capo della transizione energetica, attuando per **prima in Italia una strategia di uscita sostenibile dalla produzione di energia da carbone (6 giugno 2016)**.

4.3. La gestione del tavolo di crisi

“La discussione a tutti i livelli istituzionali è cruciale per la salvaguardia dei livelli di occupazione della forza lavoro locale e il rilancio del territorio.”

Teresa Bellanova, allora Viceministro del Ministero dello Sviluppo Economico

“Fu istituita un'unità di crisi presso il Ministero dello Sviluppo Economico (dopo la chiusura dei gruppi a carbone), in cui la società iniziò a lavorare con i sindacati e le istituzioni. Insieme trovammo soluzioni a problemi veramente complessi,” disse Fabrizio Allegra, Direttore Generale di Tirreno Power, sottolineando il ruolo cruciale svolto dai responsabili del tavolo di crisi in una strategia di riorganizzazione di successo.

Di fatto, la chiusura della centrale a carbone ebbe notevoli risvolti negativi sul piano sociale, con un impatto drammatico in termini di contrazione della forza lavoro. Tirreno Power aveva già vissuto una riduzione della forza

lavoro immediatamente dopo il sequestro, a causa dei ripetuti risultati negativi che resero necessario un primo ridimensionamento. Il problema fu temporaneamente risolto con l'introduzione di un programma di incentivo all'esodo volontario (130 persone, pari al 25% dei dipendenti) e applicando, per i restanti dipendenti, un contratto di solidarietà.

“Questi contratti di solidarietà consentono alle società che si trovano ad affrontare una crisi di ridurre il costo del lavoro senza ricorrere alla cassa integrazione, con lo scopo di ripristinare la piena produzione. Grazie agli strumenti speciali valutati e concessi dall'Amministrazione, i dipendenti di Tirreno Power hanno concordato di ridurre il proprio monte ore lavorate. Nonostante il beneficio, queste procedure aumentano estremamente la complessità organizzativa. Per esempio, non è facile gestire il passaggio di consegne nella manutenzione di una centrale elettrica con squadre che si alternano in continuazione.”

Gianfranco Gennaro, allora Direttore HR di Tirreno Power

Nel 2016 (Fig. 12), la chiusura della centrale a carbone richiese un ulteriore taglio del 50% della restante forza lavoro. Data l'entità del problema, il processo di ridimensionamento dovette essere gestito dal Ministero dello Sviluppo Economico (MiSE). La prima sessione plenaria del tavolo di crisi si svolse presso la sede del Ministero il 4 luglio 2016.

“Dopo il primo incontro al Ministero dello Sviluppo Economico, ci guardammo pensando “Non arriveremo a dicembre”.

Alberto Manzi, Rappresentante sindacale del sito di Vado Ligure

I negoziati durarono sei mesi, durante i quali si verificò una fase di stallo dovuta all'impossibilità di adottare gli ammortizzatori sociali. Durante l'impasse, il 7 settembre, Tirreno Power fu costretta ad avviare la procedura di mobilità che prevedeva il licenziamento collettivo di 186 dipendenti (pari al 50% della forza lavoro). Si trattò del primo caso nel settore elettrico italiano in cui una società fu costretta a ridimensionare drasticamente la forza lavoro, oltretutto non su base volontaria.

Solo successivamente alla dichiarazione formale dello stato di crisi per l'area di Savona, con il Decreto per "Area di crisi complessa", fu possibile superare lo stallo. Il Decreto, che prevedeva misure speciali per la gestione della crisi, consentì a Tirreno Power di negoziare con i sindacati, gestendo gli esuberi attraverso un piano condiviso con il governo e le istituzioni locali. Ciò permise l'attivazione di due contratti speciali che si avvalsero della Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria, per un anno, strumento necessario a facilitare una gestione sostenibile degli esuberi.



Figura 13: Unità di Crisi (2016)

5. Esecuzione della riorganizzazione

In base ai piani precedenti, l'esecuzione della riorganizzazione e il recupero della società sono stati messi in atto mediante molteplici azioni, articolate intorno a tre principali pilastri: iniziative volte a migliorare le performance economiche e finanziarie (§ 4.1), azioni di sostegno alle persone (§ 4.2) e responsabilità sociale d'impresa (§ 4.3).

5.1. Le prestazioni economiche e finanziarie

Tirreno Power ha attuato numerose azioni strategiche volte a migliorare le performance economiche e finanziarie e a rafforzarne la presenza sul mercato. Di conseguenza, nei mercati dell'energia e del gas sono state intraprese molteplici iniziative, consolidando ulteriormente una cultura organizzativa orientata al mercato.

Come illustrato in precedenza (§ 3.1), l'accordo di ristrutturazione del debito (AdR) impose a Tirreno Power l'attuazione di un piano di riduzione dei costi. Per adempiere ai rigorosi vincoli, Tirreno Power attuò una rinegoziazione sistematica di tutti i contratti in essere, nonché una riorganizzazione delle attività di staff e dei processi, ottenendo risparmi sui costi fissi, maggiori del 20% rispetto a quelli richiesti dall'AdR (Fig. 14).

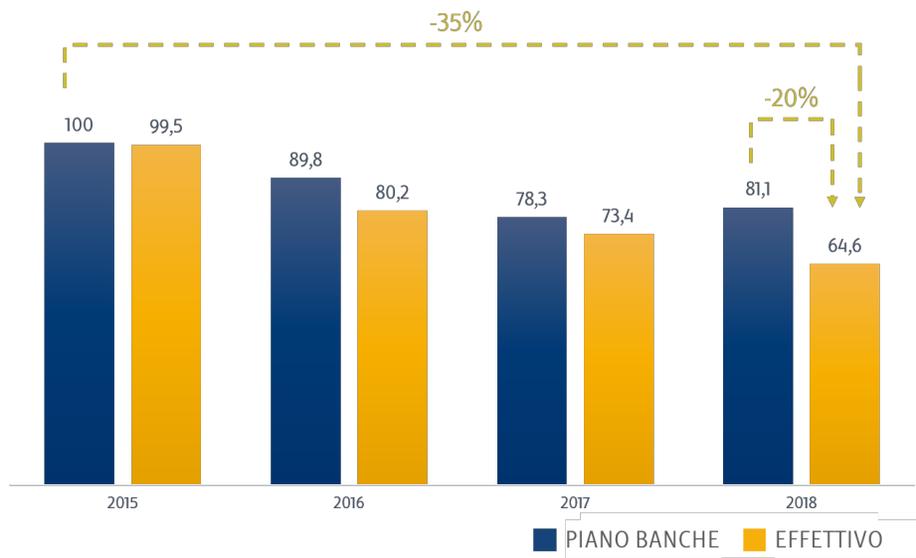


Figura 14: Andamento dei costi operativi (Indice: 2015 = 100%)

Tali risparmi contribuirono alla generazione di risorse da investire nel miglioramento delle performance degli impianti. Tirreno Power mise in primo piano l'efficienza operativa e sviluppò un piano di investimenti di ampio respiro che vide quasi raddoppiare l'importo previsto nell'accordo originario, andando ben al di là di quanto previsto dall'AdR. Tali investimenti hanno gradualmente reso Tirreno Power più competitiva, migliorando le prestazioni delle centrali CCGT più flessibili delle centrali a carbone, al fine di soddisfare il fabbisogno del Gestore del Sistema di Trasmissione (particolarmente volatile a causa dell'elevata concentrazione di produzione non programmabile di energie rinnovabili).

Grazie ai buoni risultati conseguiti, la società ha assistito a un incremento della propria affidabilità commerciale rispetto alle controparti del settore e questo ha dato vita a nuovi contratti bilaterali di vendita di energia. Sono state acquisite nuove piattaforme per le analisi di mercato tese a rafforzare le competenze econometriche e statistiche e a favorire la competitività sul mercato. Attraverso la ridefinizione di ruoli e competenze, è stata promossa una più stretta collaborazione tra le unità interne di Energy Management, Produzione e Regulatory Affairs. Grazie all'istituzione di nuove procedure e all'automazione della gestione delle vendite, supportata da nuove piattaforme e competenze, la società ha assistito a un importante miglioramento della capacità di cogliere le opportunità di mercato. Per quanto riguarda l'approvvigionamento di gas naturale, Tirreno Power ha avviato attività di scouting per la selezione di nuove forniture di gas sempre più competitive e valutare la fattibilità dell'accesso alle attività di gas shipping.

L'effetto virtuoso generato dall'attuazione di queste iniziative ha reso Tirreno Power conforme a tutti gli impegni imposti dall'AdR. Di fatto, tutti gli obiettivi di cui all'accordo di ristrutturazione sono stati raggiunti, sia in termini di target industriali, sia di rimborso del debito (Fig. 15) e Tirreno Power è stata in grado di raggiungere l'utile con un anno di anticipo rispetto all'obiettivo stabilito dall'AdR.

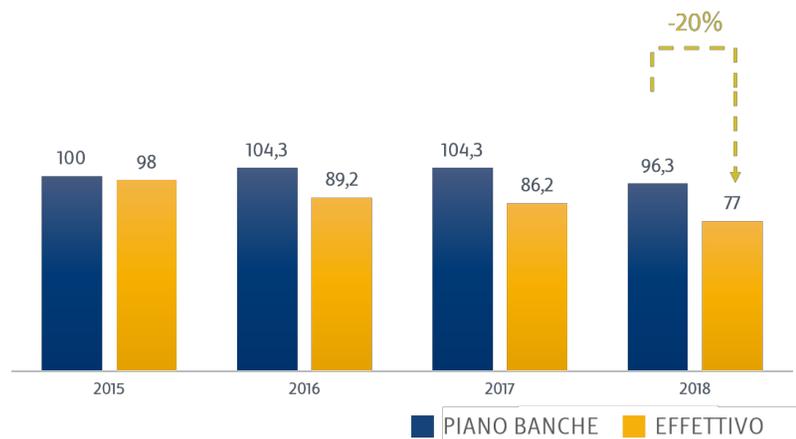


Figura 15: Indebitamento finanziario netto (Indice: 2015 = 100%)

5.2. L'attenzione alle persone

Tirreno Power è stata la prima società del settore elettrico a firmare un accordo con i sindacati per gestire il ridimensionamento aziendale e ridurre le conseguenze di natura sociale di un licenziamento collettivo. E' qualcosa che non ha precedenti in termini di portata e approccio innovativo.

Paolo Pirani, segretario generale della Uiltec

Per una società che versa in una condizione di crisi, non esistono solo i conti da sistemare, ma ci sono anche le persone che devono ritrovare la motivazione ed essere pienamente coinvolte nella trasformazione dell'attività.

Fabrizio Allegra, Direttore Generale di Tirreno Power

Oltre al controllo delle prestazioni economiche e finanziarie, una politica di "attenzione alle persone" (people caring) ha costituito il fulcro dell'esecuzione del turnaround. *"Tutte le volte che tre di noi si trovavano alla macchina del caffè, sapevamo che due dei tre erano di troppo"* ha affermato Gianfranco Gennaro, ex Responsabile delle risorse umane di Tirreno Power, a conferma della necessità di *"... una rinascita dell'occupazione dalle ceneri del carbone"* (Fabrizio Allegra, Direttore Generale di Tirreno Power). In effetti, le trattative con i sindacati hanno dato vita a un processo di ridimensionamento realizzato attraverso un ventaglio di strumenti pubblici e privati. Unitamente alla cassa integrazione straordinaria, sono stati attivati ulteriori strumenti per individuare soluzioni personalizzate e stipulare diversi accordi individuali, tra cui il prepensionamento, incentivi all'esodo volontario, internalizzazione di attività specifiche, ricollocamento, sostegno all'autoimprenditorialità e contratti di solidarietà con azionisti e fornitori per offrire opportunità di lavoro. Inoltre, è stato negoziato un accordo di settore con i sindacati (Contratto di solidarietà) con l'obiettivo di reimpiegare le risorse in esubero presso altre società operanti nel settore elettrico. Grazie al pieno ricorso e utilizzo di questa vasta gamma di strumenti, la procedura di mobilità è stata portata a termine con successo, limitando il contenzioso all'1% dei casi.

La politica di sostegno alle persone prevedeva altresì un'ampia gamma di strumenti di gestione del team. Per favorire la coesione organizzativa, Tirreno Power ha attivato un programma manageriale e di team building che ha visto il coinvolgimento di circa 40 risorse con responsabilità manageriali. Il lavoro di squadra si è concentrato sullo scambio di esperienze e sulla condivisione di informazioni tra le persone accomunate dall'ingrato compito di gestire gli esuberanti e, al contempo, dalla necessità di raggiungere gli ambiziosi obiettivi operativi stabiliti dall'AdR.

L'obiettivo del programma era costituire un team di gestione impegnato nel miglioramento delle prestazioni aziendali in un contesto di profondi cambiamenti e incertezza.

Per rafforzare la coesione dell'organizzazione, sono state adottate ulteriori iniziative:

- la creazione di un *team di gestione allargato*, impegnato nella continua condivisione delle informazioni;
- la progettazione di programmi di formazione basati sulle competenze individuali per rafforzare la coesione del team e sviluppare le complesse abilità di problem-solving;

- la pianificazione di incontri in loco estesi a tutta la popolazione aziendale al fine di diffondere competenze tecniche e manageriali;
- lo sviluppo di comunicazione interna tesa a migliorare il clima lavorativo;
- la valutazione di risorse ad alto potenziale per l'orientamento di percorsi professionali, unitamente a piani di sviluppo personale attraverso programmi individuali di coaching e mentoring.

Sono stati introdotti strumenti all'avanguardia (quali l'app Beaconforce) per monitorare il clima interno in azienda e definire un piano d'azione adeguato per sviluppare relazioni più solide all'interno delle unità aziendali e, più in generale, promuovere il dialogo e la motivazione tra le risorse di Tirreno Power. Contemporaneamente, oltre il 25% del personale Tirreno Power ha modificato o incrementato le proprie responsabilità, grazie a un programma di rotazione interna e di meritocrazia.

Il piano è stato attuato attraverso riunioni periodiche (ogni 3-4 mesi) finalizzate all'allineamento dei manager sugli obiettivi raggiunti, i progressi compiuti e i risultati economici e finanziari. Inoltre, presso i siti di produzione sono stati pianificati incontri a cadenza regolare con il top management per migliorare l'interazione con i dipendenti, monitorare la performance delle centrali e scambiare idee su possibili azioni correttive da intraprendere. Il risultato positivo di queste iniziative ha valorizzato l'immagine aziendale, trasmettendo altresì un segnale positivo al mercato. La rinnovata reputazione ha reso la società nuovamente interessante sia agli occhi dei profili senior sia a quelli dei profili junior con un alto potenziale.

5.3. La responsabilità sociale d'impresa

Oltre all'attuazione della politica di sostegno alle persone e delle alternative strategiche per promuovere le prestazioni economiche e finanziarie, la società ha inoltre avviato azioni di *responsabilità sociale d'impresa*, le quali hanno rappresentato una componente fondamentale del piano di esecuzione del turnaround.

La centrale di Vado Ligure ha radici profonde all'interno della comunità locale, nella quale ha generato, per decenni, lavoro e sviluppo economico. L'impatto dei procedimenti penali ha posto l'accento sulla centralità del ruolo sociale svolto dall'azienda, suscitando diversi timori tra l'opinione pubblica. Inoltre, il ridimensionamento obbligatorio della forza lavoro ha amplificato ulteriormente l'impatto della crisi in termini di reputazione.

Per superare questi problemi, tra le altre, sono state intraprese due principali iniziative: la reindustrializzazione del sito di Vado Ligure (§ 4.3.1) e lo sviluppo di un piano di gestione degli stakeholder (§ 4.3.2).

5.3.1. La reindustrializzazione di Vado Ligure

“Siamo qui, oggi, per raccontare l'inizio di una nuova storia (...). La storia di un'area capace di riqualificarsi”.

Giovanni Toti, Presidente della Regione Liguria

“Abbiamo passato quattro anni difficili. Oggi mi entusiasma tornare qui, sapendo che in poco tempo quest'area vivrà una rinascita e sarà popolata da lavoratori”.

Monica Giuliano, Sindaco di Vado Ligure ed ex Presidente della Provincia di Savona¹⁶

Il piano di reindustrializzazione di Vado Ligure mirava a compensare il ridimensionamento della forza lavoro e, più in generale, ad avviare il rilancio di una vasta area industriale, come quella intorno a Savona, che viveva una profonda e lunga crisi economica.

Il progetto ha visto la luce attraverso un'importante campagna di comunicazione tesa a promuovere l'iniziativa di reindustrializzazione tra il maggior numero possibile di soggetti potenzialmente interessati. L'elemento cardine è stato il coinvolgimento di una vasta *gamma* di aziende e attività produttive che potevano avvalersi degli spazi e delle infrastrutture del sito di Vado Ligure, indipendentemente dal settore di appartenenza. A questo proposito, è stato condotto un meticoloso processo di selezione al fine di esplorare ogni alternativa possibile. Il processo è durato due anni, ha coinvolto oltre 50 operatori e sono stati effettuati oltre 100 sopralluoghi tecnici in

¹⁶ Dichiarazioni registrate durante l'evento di presentazione dell'accordo di reindustrializzazione del sito (Vado Ligure, 17 ottobre 2018)

loco (Fig. 16). Tirreno Power ha ricevuto venti offerte vincolanti da un gruppo variegato di società nazionali e internazionali. Tra le venti offerte originarie, ne sono state selezionate dieci delle più valide e, attraverso il successivo processo di trattativa, è stato scelto il *Gruppo Vernazza Autogrù*.



Figura 16: La reindustrializzazione di Vado Ligure

Nell'ottobre 2018, Tirreno Power ha siglato un accordo con Vernazza Autogrù, azienda leader nel settore meccanico e nel campo del sollevamento. Vernazza Autogrù ha deciso di instaurare il proprio nuovo centro operativo e di formazione su 30 ettari dell'area di Vado Ligure, esattamente nella porzione di sito reso disponibile dalla dismissione delle unità a carbone. L'area acquistata ospiterà, inoltre, il primo centro di formazione per i lavoratori del settore del sollevamento. La struttura formerà più di 200 giovani lavoratori all'anno, tra cui risorse interne ed esterne dell'azienda, dando priorità agli abitanti del territorio circostante. Da dicembre 2016, data dell'accordo con i sindacati nazionali, Tirreno Power si è impegnata a risolvere la questione del ridimensionamento della forza lavoro. Alla fine di questo processo, Vernazza Autogrù assumerà e formerà più di duecento persone, comprese quelle che sono state interessate alla procedura di riduzione del personale di Tirreno Power; ciò si ripercuoterà positivamente anche sull'indotto (si stimano almeno 200 nuovi posti di lavoro).

Appena un mese prima era stata firmata la collaborazione tra Tirreno Power e l'Università di Genova. In base all'accordo, le strutture, i servizi e un intero edificio nel sito di Vado Ligure saranno convertiti in aule, sale conferenze e laboratori. È stato istituito un laboratorio "all'aperto", così da rendere operativa e accessibile la centrale a ciclo combinato presente nel sito agli studenti di ingegneria meccanica ed energetica. L'accordo ha allineato le attività di ricerca e sviluppo dell'università e della società consentendo la partecipazione congiunta a progetti di ricerca europei finanziati da enti internazionali, nazionali e locali. Di conseguenza, *"la collaborazione con Tirreno Power (...) migliora il ruolo dell'università come motore di sviluppo e innovazione"*, ha affermato Paolo Comanducci, Rettore dell'Università di Genova. I partner collaboreranno in numerosi ambiti: energia, ingegneria degli impianti industriali, politiche ambientali, gestione generale e monitoraggio dei processi di produzione. La partnership è stata determinante per il piano di esecuzione della riorganizzazione: *"Le competenze sono costruite attraverso la formazione e l'innovazione nasce dalla ricerca: Tirreno Power persegue entrambi questi obiettivi per promuovere la crescita della comunità locale insieme allo sviluppo di tecnologie a basso impatto ambientale"*, ha confermato Fabrizio Allegra, Direttore Generale di Tirreno Power.

5.3.2. Piano di stakeholder management

L'obiettivo principale del Piano di gestione degli stakeholder di Tirreno Power è la promozione di una cultura della responsabilità sociale unita all'allineamento delle aspettative e delle esigenze delle parti interessate, che contribuisce altresì al miglioramento della reputazione aziendale. L'intera organizzazione è orientata alla realizzazione del maggiore valore possibile per i portatori di interesse, senza cadere nel tradizionale dilemma del trade-off. Tutte le iniziative intraprese dal momento del sequestro delle unità a carbone ad oggi hanno dimostrato che Tirreno Power ha agito in maniera tale da garantire che *"non vi siano conflitti tra le prestazioni a tutti i portatori di interesse e il conseguimento di rendimenti eccellenti per gli azionisti, (...) di fatto, a lungo termine è impossibile immaginare un aspetto disgiunto dall'altro"*¹⁷. Come illustrato nella Figura 17, nel 2018 Tirreno Power è stata in grado di creare valore, condiviso con la pubblica amministrazione, istituti finanziatori e dipendenti.

¹⁷ Freeman, R.E., Harison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B., de Colle, S. (2010), *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press;

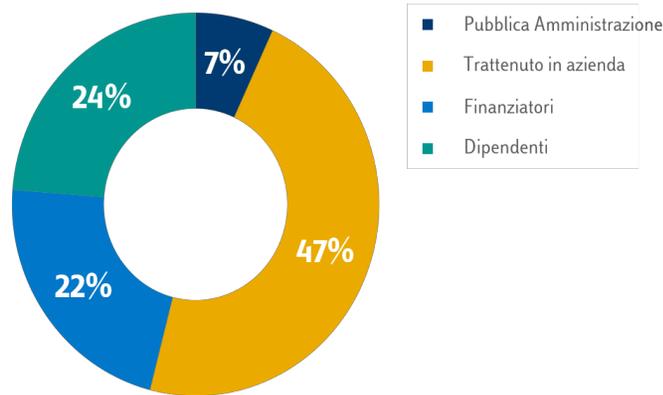


Figura 17: Ripartizione del valore aggiunto di Tirreno Power nel 2018

L'intero piano di esecuzione della riorganizzazione è stato sviluppato per allineare e rispondere agli interessi dei portatori di interesse, dalla politica di sostegno alle persone e lo sforzo di risolvere la questione del ridimensionamento, alla reindustrializzazione di Vado Ligure e la collaborazione cardine con l'Università di Genova (Fig. 18). Tirreno Power ha contribuito allo sviluppo del savonese applicando una formula in cui lavoro, imprenditorialità, istruzione e ricerca sono intessute tra loro per far scaturire lo sviluppo del territorio.



Figura 18: Mappa dei portatori di interesse di Tirreno Power

In questo contesto, la ricostruzione della reputazione è una conseguenza naturale del mantenimento di relazioni proficue con tutti i portatori di interesse. All'epoca dei fatti, anche la reputazione è stata influenzata da numerosi eventi, tra cui gli sviluppi del procedimento penale che hanno svolto un ruolo cruciale. Dal 2016 al 2019, l'entità del procedimento penale si è notevolmente ridimensionato. Il numero di persone coinvolte è passato da 86 a 26 e sono state archiviate sia le accuse di abuso d'ufficio, sia di omicidio colposo plurimo. Allo stesso tempo, l'accusa di disastro ambientale doloso è stata derubricata e ridotta a condotta colposa. L'effetto positivo in termini di reputazione è stato inoltre confermato dai cambiamenti sostanziali a livello di copertura mediatica rispetto al periodo del sequestro delle centrali del 2014. In un recente articolo di stampa (2019) Tirreno Power viene descritta

come un modello sostenibile per la nuova era di transizione energetica (Fig. 19), a conferma, ancora una volta, del successo della reindustrializzazione di Vado Ligure.



Figura 19: Evoluzione dei comunicati stampa di Vado Ligure

Per verificare il miglioramento della reputazione e cogliere più a fondo le percezioni della comunità locale, Tirreno Power ha lanciato un secondo sondaggio SWG. Il risultato dell'analisi è stato degno di nota poiché, rispetto ai risultati del precedente sondaggio, è stata evidenziata una significativa trasformazione delle percezioni all'interno della comunità locale. Solamente il 29% del campione (rispetto al 46% nel primo sondaggio) ha dichiarato che "la magistratura ha agito correttamente" (Fig. 20). Commentando i risultati, Maurizio Pessato, vicepresidente di SWG, ha dichiarato che "il programma di rilancio è stato apprezzato da due terzi della popolazione".

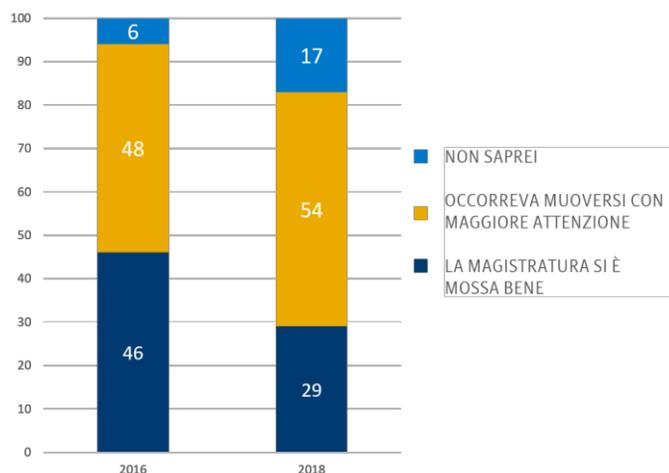


Figura 20: Confronto dei risultati dei sondaggi (2016 rispetto al 2018)

Il risultato positivo di questo sondaggio ha convalidato la bontà dell'approccio seguito che ha messo al centro gli stakeholder in ogni fase della riorganizzazione strategica. L'attuazione della **gestione sostenibile della crisi** ha rispecchiato il modello generale di sostenibilità aziendale adottato da Tirreno Power.

Nel 2018 Tirreno Power ha pubblicato il suo primo rapporto di sostenibilità, presentando i propri risultati economici, ambientali e sociali e i propri progetti di consolidamento per lo sviluppo sostenibile. Si tratta di un risultato del tutto eccezionale per una società che, pochi anni prima, era tecnicamente in fallita, nel mezzo di un forte processo di ridimensionamento e gravata da pesanti accuse penali.

5.4. Risultati

Grazie all'esecuzione della riorganizzazione, Tirreno Power è stata in grado di ottenere risultati ragguardevoli. Già nel 2018, la società aveva mostrato risultati incoraggianti dal punto di vista economico e finanziario. L'energia prodotta era stata pari a 6.579 GWh (livello più che raddoppiato rispetto al 2015, anno della crisi).

In quell'anno, con un esercizio di anticipo sull'obiettivo stabilito dall'AdR, Tirreno Power ha raggiunto un risultato netto positivo pari a 40 milioni di Euro (85 milioni di Euro di valore aggiunto). Il notevole aumento del valore dell'EBITDA nel 2018 (di circa il 47% rispetto all'esercizio precedente) conferma che la società è in grado di generare un flusso di cassa positivo. Analogamente, l'indebitamento finanziario netto ha registrato un calo, attestandosi su un importo inferiore del 20% rispetto al livello fissato dall'AdR per tale esercizio (Fig. 21).

I risultati hanno confermato il successo della strategia di turnaround. Questa si basava sulla capacità di adempiere agli impegni assunti con le istituzioni finanziarie, superando gli ambiziosi obiettivi prefissati.

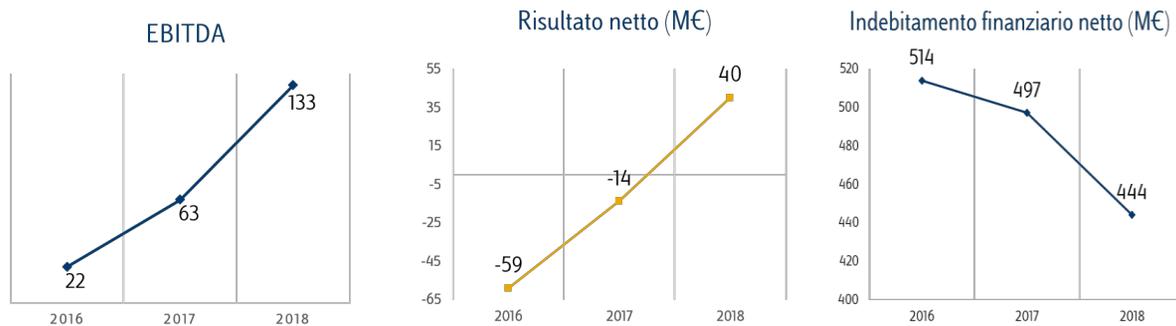


Figura 21: Risultati finanziari di Tirreno Power per l'esercizio 2018

La riduzione del livello di indebitamento ha incoraggiato la stabilità economica e finanziaria e trasmesso segnali positivi al mercato, migliorando efficienza e produttività. *“La transizione da impresa in crisi a una società sana incide su molti aspetti della vita aziendale. La società ha riconquistato il potere contrattuale con i fornitori e può intraprendere nuove iniziative con termini di pagamento più favorevoli,”* ha affermato Marzia Gasperoni, CFO di Tirreno Power.

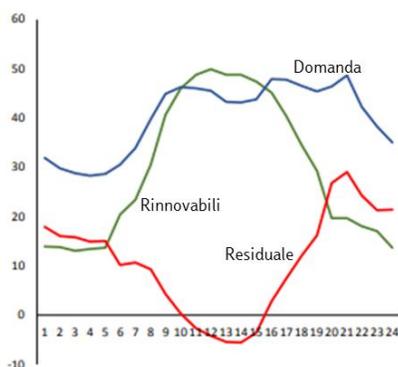
Questi risultati positivi si sono tradotti nell'emissione di una revisione del rating da parte dell'agenzia Cerved, la quale ha recentemente classificato Tirreno Power come “investment grade” (BBB-).

Ad oggi Tirreno Power è l'ottava società in Italia in termini di contributo alla produzione nazionale di energia, con circa 2.500 MW di capacità disponibile e 6.500 GWh di energia fornita alla rete, pari al consumo di circa due milioni di famiglie.

Prospettive per il futuro

Dall'inizio del millennio, il settore elettrico sta attraversando, per la seconda volta, una radicale trasformazione a causa di una nuova transizione energetica che pone l'elettricità al centro della discussione sulla sostenibilità dell'intero sistema energetico.

Si prevede una rapida crescita della domanda di elettricità (a causa di un crescente impiego della stessa, ad esempio per i veicoli elettrici, i sistemi di riscaldamento/raffreddamento ad alta efficienza, ecc.). Tuttavia, al contempo, sono stati fissati nuovi e vincolanti obiettivi inerenti l'offerta, prevalentemente da parte dell'Unione Europea. Da un punto di vista nazionale, il *Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima*, redatto lo scorso anno dal governo italiano, prevede un'ulteriore crescita per le energie rinnovabili (un aumento del 55,4% del consumo di energia entro il 2030), il completo e graduale smantellamento delle centrali a carbone esistenti entro il 2025 e nuove installazioni di centrali a gas, con l'obiettivo di salvaguardare sia l'adeguatezza, sia il bilanciamento in tempo reale del sistema. In effetti, l'aumento previsto della generazione distribuita e la maggiore capacità installata di impianti di energia rinnovabile enfatizzeranno lo sbilanciamento tra domanda e offerta.



Fonte: Terna, elaborazione NE Nomisma Energia

Figura 22: Domanda oraria di energia e relativa copertura (20 aprile 2030).¹⁸

Allo stato attuale, le centrali CCGT continuano a svolgere un ruolo centrale nel soddisfare le esigenze di generazione, adeguando l'offerta ai cambiamenti giornalieri della domanda legati alle condizioni meteorologiche.¹⁹ Il parco delle centrali CCGT costituisce effettivamente uno degli asset più efficienti per la gestione della compensazione in tempo reale tra domanda e offerta.

Nel breve termine, le centrali alimentate a gas naturale, soprattutto se potenziate con nuove tecnologie flessibili, continueranno a svolgere un ruolo cruciale nel garantire la versatilità del sistema energetico. L'aumento della domanda di flessibilità sarà principalmente bilanciato dall'aumento previsto dei volumi di generazione a gas, accumulatori e nuovi servizi demand-response (Fig. 23).

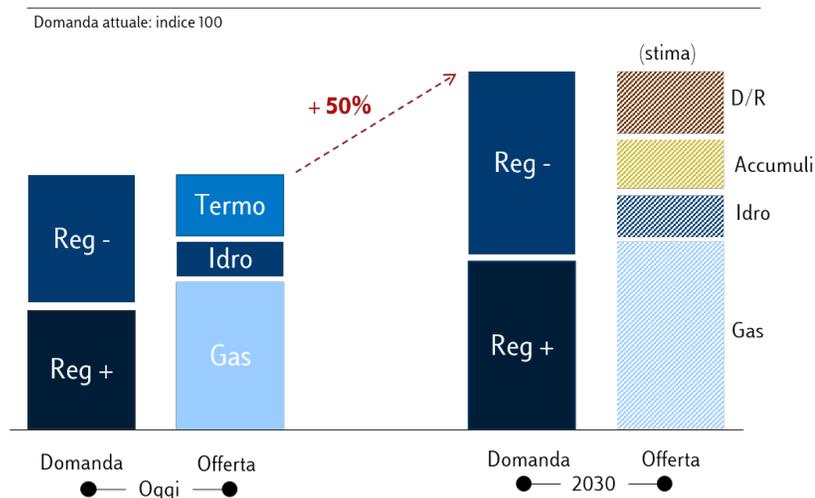


Figura 23: Aumento del requisito di flessibilità in Italia nel 2018.²⁰

Nella complessità di questo scenario, Tirreno Power oggi è (di nuovo) riconosciuta come *agente di cambiamento* nel settore, data l'attenzione rivolta alle tecnologie sostenibili. Grazie agli investimenti effettuati e pianificati per il futuro, Tirreno Power si affida alle proprie centrali CCGT flessibili, che svolgono un ruolo cardine nel garantire l'adeguatezza del sistema e servizi di bilanciamento. Inoltre, il portafoglio idroelettrico rappresenta un asset chiave per la produzione di energie rinnovabili in Liguria.

¹⁸ Fonte: "Sistema gas naturale, transizione e competitività", Nomisma Energia per Confindustria, 2019

¹⁹ Fonte: IEA, Status of Power System Transformation, 2018.

²⁰ Diamo Gas al futuro dell'energia: gli scenari internazionali del gas, Bain & Company 2018

Con lo sguardo rivolto verso un sistema totalmente decarbonizzato, la reindustrializzazione di Vado Ligure fornisce un caso di successo nella riqualificazione delle aree industriali e nel rilancio delle attività locali. Rappresenta, pertanto, un modello per l'uscita sostenibile dalla produzione di energia elettrica a carbone. Grazie alla collaborazione con l'Università di Genova, Tirreno Power ha trasformato Vado Ligure in un centro di ricerca e innovazione nel settore energetico. Questa collaborazione consente la formazione di futuri professionisti del settore dell'energia e lo sviluppo di strumenti all'avanguardia per promuovere l'innovazione nel settore energetico.

5. Osservazioni finali

“Trasforma gli ostacoli in opportunità e i problemi in possibilità”.

Roy T. Bennett, The Light in the Heart

Il caso traccia la strategia di riorganizzazione intrapresa da Tirreno Power, uno dei principali operatori del settore elettrico italiano. In esso sono descritte le sfide affrontate dall'azienda per evitare il fallimento e fare ritorno alla redditività.

Tirreno Power fu fondata nel 2003 con la visione, ambiziosa, di diventare un operatore attivo nella transizione energetica, in grado di garantire un approvvigionamento stabile e bilanciato di energia. In linea con questa visione, la società ha assistito a un decennio costellato da brillanti risultati economici e finanziari associati alla capacità di investimento in tecnologie flessibili ed efficienti.

Tuttavia, dalla fine del decennio trascorso, il settore della generazione termoelettrica ha subito un brusco declino. Sono molteplici gli antefatti che hanno contribuito alla “tempesta perfetta”. Sul *fronte del mercato*, la crisi del settore ha generato una persistente contrazione della domanda di energia; sul *fronte del settore*, invece, la transizione energetica e la politica UE di incentivi per le energie rinnovabili hanno generato un significativo eccesso di capacità. Questi effetti sono stati ulteriormente esasperati poiché Tirreno Power si è altresì trovata a far fronte al sequestro del suo unico impianto di generazione capace di fornire flussi di cassa positivi. Alla fine del 2013 la società era tecnicamente in bancarotta.

Il caso illustra la strategia di riorganizzazione attuata per superare questa “tempesta perfetta” e riguadagnare una posizione positiva sul mercato. Per raggiungere questo ambizioso obiettivo, è stato necessario prendere alcune decisioni fondamentali che avrebbero potuto causare un profondo impatto sociale e sul territorio. Per Tirreno Power, la sfida principale consisteva nella gestione della crisi senza compromettere la crescita a lungo termine. La lotta è stata resa più complessa dai vincoli finanziari a breve termine imposti dall'AdR.

La Figura 24 offre un quadro esaustivo dell'intero processo di riorganizzazione.

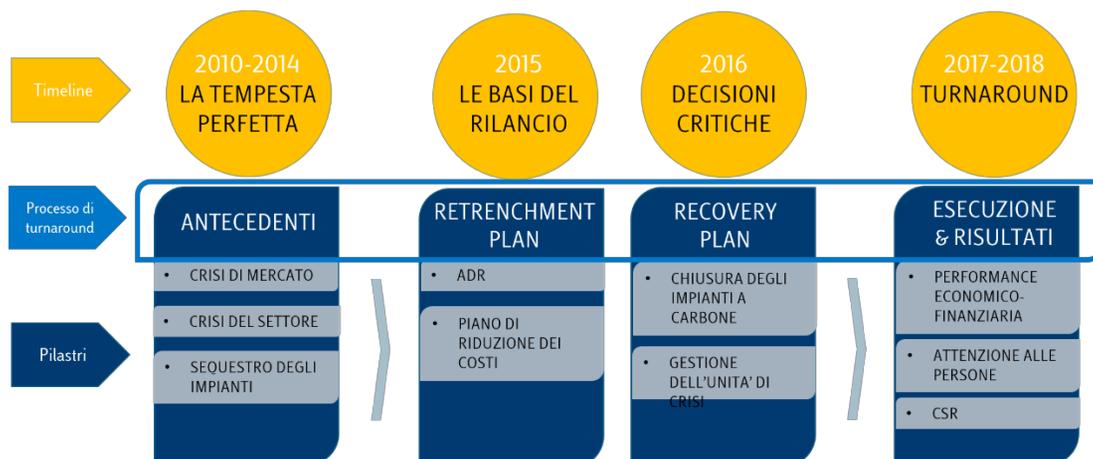


Figura 24: Processo di riorganizzazione di Tirreno Power

Secondo gli studiosi di strategia (ad es., Pearce and Robbins, 1993; Thrans et al. 2013; Peruffo, 2017), una volta definiti gli *antefatti* interni ed esterni della crisi, le aziende che tentano di sviluppare una riorganizzazione strategica sono tenute a intraprendere un programma caratterizzato da due dimensioni:

1. un *Piano di ridimensionamento* che operi sul fronte operativo (retrenchment plan);
2. un *Piano di recupero* che operi sul fronte strategico (recovery plan).

Riorganizzazione strategica: Piano di ridimensionamento (retrenchment)

Le misure di *ridimensionamento*, quali le iniziative di riduzione dei costi e il monitoraggio degli investimenti, puntano a contenere le perdite mitigando la pressione finanziaria e riconquistando la flessibilità degli investimenti. Di fatto, una delle principali sfide affrontate da Tirreno Power è stata gestire un montante di debito di circa 897 milioni di euro. L'origine del debito coincide con l'ingente piano di investimenti messo in atto nel corso del primo decennio di vita della società, seguito della crisi del settore che, unitamente al sequestro delle unità a carbone di Vado Ligure, ne ha impedito il rimborso, dal momento che esse rappresentavano le uniche attività con margini positivi all'atto del fermo.

Per reagire tempestivamente alla crisi, sono state intraprese le seguenti fasi: una trattativa con un pool di banche per un accordo di ristrutturazione del debito e l'attuazione di un piano di riduzione dei costi molto efficace.

Riorganizzazione strategica: Piano di recupero (recovery)

In accordo con gli studiosi di management, dopo aver avviato le necessarie misure di ridimensionamento, le aziende che sono state sottoposte a una riorganizzazione strategica devono mettere in moto un *Piano di recupero* per ridelineare i confini aziendali e introdurre una vera e propria innovazione nella propria strategia. Nel caso di Tirreno Power, la decisione cruciale affrontata riguardava se chiudere o meno le centrali a carbone. Il processo decisionale non è stato solo un riverbero delle pressioni sociali e istituzionali, bensì anche il risultato di una sfaccettata e dettagliata valutazione strategica. In linea con la sua visione, Tirreno Power ha deciso di mettere in atto le seguenti azioni:

- la chiusura delle centrali a carbone;
- l'istituzione di un dialogo proficuo con gli enti locali, i sindacati e le autorità nazionali per gestire il processo di ridimensionamento;
- la reindustrializzazione della porzione del sito resosi disponibile dalla chiusura delle attività a carbone e l'instaurazione di due collaborazioni strategiche nell'interesse delle comunità locali.

Esecuzione e risultati

Malgrado le sfide, la società ha perseverato nel proprio programma di sviluppo e si è adoperata per attivare future alternative di crescita, tra cui:

- il monitoraggio delle prestazioni economiche e finanziarie in funzione dei rigidi vincoli imposti dall'AdR;
- investimenti tesi a migliorare la resa delle centrali, per adeguarsi alla transizione in atto sul mercato che sempre più premia l'efficienza energetica e la flessibilità;
- le azioni di enforcement sui mercati di elettricità e gas intraprese per mantenere e migliorare la capacità competitiva dell'azienda;
- l'attivazione di una politica di attenzione alle persone come pietra miliare per il successo nel futuro, il miglioramento della comunicazione e di gestione del team in relazione alle sfide presenti e future e la creazione di un ambiente di fiducia per i dipendenti;

- il ripristino della reputazione dell'azienda agli occhi dei portatori di interesse, attraverso iniziative di responsabilità sociale d'impresa incentrate sull'avvicinamento alle comunità locali e sull'allineamento, allo stesso tempo, agli interessi degli stakeholder.

Conclusioni

Il caso dimostra come una società possa affrontare una crisi tanto ampia e profonda con successo, grazie a una strategia di riorganizzazione, trasformando una “tempesta perfetta” in un'opportunità per promuovere lo sviluppo futuro.

Implicazioni manageriali

Il caso di successo di Tirreno Power può offrire alcuni utili spunti in termini di gestione.

In primo luogo, il caso mette in risalto lo stretto legame tra il piano di ridimensionamento e quello di recupero. Il management responsabile della strategia di turnaround e della sua esecuzione non può favorire l'uno a discapito dell'altro; piuttosto, è necessario strutturare un processo integrato con un approccio proattivo e di lungo termine. Queste azioni, che devono essere intraprese in maniera sinergica e complementare, dovrebbero fare in modo che un momento di declino non si traduca in una crisi irreversibile per la società. In secondo luogo, il caso mette in evidenza il ruolo centrale del management come generatore di cambiamenti strategici e organizzativi. La comunicazione interna ed esterna, nonché la coesione del team sulle iniziative strategiche messe in atto, sono centrali per ottenere un risultato vincente nel processo di turnaround. In terzo luogo, il team coinvolto in una strategia di riorganizzazione deve essere consapevole del fatto che lo sviluppo e l'attuazione di un processo di turnaround saranno possibili solo attraverso un'attenta gestione di tutti gli interessi degli stakeholder. In quarto luogo, un approccio strategico al processo di riorganizzazione deve prevedere lo sviluppo di progetti innovativi come elemento fondamentale del piano. Per evitare che la società consideri il declino come una minaccia che limita la propensione al rischio e all'innovazione, è essenziale che la società stessa e il team di gestione sostengano lo sviluppo di progetti innovativi e flessibili in grado di adattarsi continuamente al mutevole contesto ambientale. Nel caso di Tirreno Power, il team di management ha posto la massima attenzione al raggiungimento degli obiettivi imposti dall'accordo di ristrutturazione del debito per riuscire a liberare risorse destinate a nuovi investimenti.

Bibliografia

- BARBERO J.L., RAMOS A., CHIANG C. (2017), Restructuring in dynamic environments: a dynamic capabilities perspective, *Industrial and Corporate Change*, 26;
- BARKER, V.L., DUHAIME, I.M. (1997), Strategic change in the Turnaround process: Theory and empirical evidence, *Strategic management journal*, 18;
- BARKER, V.L., MONE, M.A. (1994), Retrenchment: Cause of Turnaround or consequence of decline?, *Strategic management journal*, 15;
- BIBEAULT, D.B. (1982), *Corporate turnaround: how managers turn losers into winners*, McGraw Hill;
- BIBEAULT, D.B. (1999), *Corporate turnaround: how managers turn losers into winners*, Washington: Beard Books;
- BRUTON, G., AHLSTROM, D., WAN, J. (2003), Turnaround in East Asian firms: evidence from ethnic overseas Chinese communities, *Strategic Management Journal*, 24;
- BRYSON, J. (2004), What to do when stakeholders matter, *Public Management Review*, 6 (1), pp21 - 23;
- EDEN, C., ACKERMANN, F. (1998), *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*, p117, London: Sage Publications;
- FINCKELSTEIN, S., HAMBRICK, D.C. (1990), Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion, *Administrative Science Quarterly*, 35;
- FREEMAN, E. (2010), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge: Cambridge University Press;
- FREEMAN, E., JEFFREY S HARRISON, ANDREW C WICKS (2007), *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics Series in Yale: Yale University Press;
- FREEMAN, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, p46, Boston, MA: Pitman;
- FREEMAN, R.E., HARISON, J.S., WICKS, A.C., PARMAR, B., DE COLLE, S. (2010), *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press;
- GELIS, A. (2003), *The reaction of stakeholders to the role of the Brazilian Federal Agency for Health Plans*, *Clinical Research and Regulatory Affairs* 20: (1): 59 66;
- GOPINATH, C., BECKER, T.E. (2000), Recognizing decline: the role of triggers, *Mid-American Journal of Business*, 20;
- GRAEBNER, M.E. (2004), Momentum and Serendipity: how acquired leaders create value in the integration of technology firms, *Strategic Management Journal*, 25;
- HILLMAN, A.J. (2001), Shareholder value, stakeholder management and social issues: what's the bottom line? *Sport Mont. Vol.22(2)*, p.125;
- KARLSEN, J.T. (2015), Project Stakeholder Management, *Engineering Management Journal*, Vol.14;
- KRAUS, S., MOOG, P., SCHLEPPHORST, S., RAICH, M. (2013), Crisis and Turnaround Management in SMEs: A qualitative-empirical investigation of 30 companies, *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 5;
- MORROW, JR., J.L., JOHNSON, R.A., BUSENITZ, L.W. (2004), The effects of cost and asset retrenchment on firm performance: The overlooked role of a firm's competitive environment, *Journal of Management*, 30;
- O'KANE C., CUNNINGHAM, J. (2014), Turnaround leadership core tensions during the company turnaround process, *European Management Journal*, 32;
- PERUFFO, E., (2017), *Le strategie di turnaround nell'era digitale: modelli di analisi e sviluppo*, McGraw Hill Education;
- PHAN, P.H., LEE, S.H. (1995), Human capital or social networks: what constraints CEO dismissals? *Academy of Management Best Papers Proceeding*, 37-41;
- SCHIUMA, G.A., LERRO, A., SANITATE, D. (2008), The Intellectual Capital Dimensions of Ducati's Turnaround: Exploring Knowledge Assets Grounding a Management Change Program, *International Journal of Product Innovation Management*, 12,161;
- SCHWIEZER, L., NIENHAUS, A. (2017), Corporate distress and Turnaround: integrating the literature and directing future research, *Business Research*, Volume 10, Issue 1, Pp 3-47;
- SLATTER, S., LOVETT, D. (1999), *Corporate turnaround*, Penguin;

- TANSEY P., SPILLANE J. (2016), From Crisis to Opportunity: Turnaround Strategies of Large Irish Construction Contractors During the Period 2007-2015, In Proceedings of the 32nd ARCOM Annual Conference, ARCOM;
- TEECE, D.J. (2012), Explicating dynamic capabilities: The nature of microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28;
- THRAMS, C.A., NDOFOR, H.A., SIRMON, D.G. (2013), Organizational decline and Turnaround: A Review and Agenda for Future Research, *Journal of Management*, 39;
- WIERSEMA, M.F., BANTEL, K.A. (1993), Top management team turnover as an adaptation mechanism: the role of the environment, *Strategic Management Journal*, 35;
- ZUNIGA-VICENTE, J.A., VICENTE-LORENTE, J.D. (2006), *Strategic Moves and Organizational Survival in Turbulent Environments: The Case of Spanish Banks (1983-97)*, *Journal of Management Studies*, 43.

Sitografia

- <http://tirrenopower.com/>
- <https://www.arera.it/>
- <https://ec.europa.eu/>
- <https://www.istat.it/>
- <https://www.terna.it/>
- <https://www.mise.gov.it/>
- <https://www.iea.org/>
- <http://www.iefe.unibocconi.it/>

