

*DIVISIONE ENERGIE RINNOVABILI*

*Riservato Aziendale*

## **NOTA DI AVVIO DI CONFRONTO SUL MODELLO ORGANIZZATIVO DIVISIONALE**

### **PREMESSA**

Nel corso del 2009, primo anno di vita della neo costituita Divisione Energie Rinnovabili, dopo il confronto nazionale sull'assetto organizzativo, si sono tenuti come previsto i successivi passaggi in sede locale per la concreta attuazione dello stesso e per quanto demandato a livello regionale, fermo restando il mantenimento nella fase di avvio operativo della nuova Divisione delle strutture organizzative definite nell'ambito del precedente assetto organizzativo.

In occasione di tali incontri, sono stati analizzati e definiti i riflessi sul personale connessi alla realizzazione del nuovo assetto, con particolare riferimento a quelle realtà in cui si erano rese necessarie operazioni di spaccatura e riaggregazione sugli impianti attribuiti alla nuova Divisione rispetto agli impianti rimasti di competenza GEM, nella logica di agevolare l'acquisizione da parte delle due società della massima autonomia nella gestione dei rispettivi impianti, salvo in qualche caso il mantenimento nel transitorio di alcuni contratti di service intercompany.

Sempre lo scorso anno, coerentemente con l'assetto organizzativo definito in sede di confronto, è stata attuata la riconduzione delle risorse di Pianificazione e Controllo già presenti nelle UB (linea Controller) alla struttura Centrale Pianificazione e Controllo, che mantiene articolazioni territoriali corrispondenti alle Unità di business Idroelettriche e Geotermica.

La struttura organizzativa di primo livello è stata infine completata con la creazione della nuova funzione Safety e Ambiente. Alla struttura Safety e Ambiente, analogamente a quanto realizzato in ambito Pianificazione e Controllo sono ricondotte le unità di safety e ambiente presenti nell'Area Esercizio e nella Funzione Ingegneria.

Si è inoltre provveduto ad una razionalizzazione delle appartenenze societarie all'interno dell'Area Italia Sviluppo, attraverso il passaggio da Enel.si ad Enel Green Power di un certo numero di risorse della strutture Ingegneria e Sviluppo, di conseguenza si è realizzata una esatta corrispondenza dell'appartenenza societaria delle risorse di Enel.si con la struttura Sviluppo Mercato Retail nell'ambito dell'Area Italia Sviluppo. Successivamente, la struttura Enel.si è stata posta a diretto riporto del Direttore di Divisione.

### **EVOLUZIONE ORGANIZZATIVA ANNO 2010**

Come sopra ricordato, in fase di avvio della nuova Divisione, da un lato, è stata definita una struttura organizzativa divisionale idonea a realizzare lo start up delle attività ed un primo livello di integrazione fra le strutture e le società presenti nelle diverse country (Italia, Europa, Nord America, America Latina) confluite nella nuova Divisione.

D'altro lato, al fine di garantire il migliore equilibrio fra le esigenze di stabilizzazione operativa ed i programmi di sviluppo del business – si è ritenuto opportuno limitare gli aggiustamenti organizzativi al minimo indispensabile ad assicurare il presidio operativo del territorio, rinviando ad un momento successivo una valutazione più precisa riguardo alle strutture di coordinamento anche in relazione allo sviluppo della capacità produttiva – in particolare per la produzione eolica – ed alle ricadute organizzative eventualmente necessarie ad assicurare i migliori standard di efficacia e di efficienza nella gestione e un opportuno coordinamento delle attività.

A distanza di circa un anno dall'avvio, definite e rese operative le strutture di base del modello organizzativo - alla luce dello scenario internazionale nel quale la Divisione si trova ad operare e tenuto anche conto della prossima collocazione sul mercato di una quota minoritaria della società - si rende necessario attuare un aggiustamento complessivo dell'assetto Divisionale, a partire dalle articolazioni di primo livello.

Tale intervento è ispirato e motivato dall'esigenza di garantire un più elevato livello di integrazione delle strutture e delle risorse operanti nelle diverse aree geografiche, attraverso un modello organizzativo ancor più aderente alla "catena del valore" del business, che individui e valorizzi i centri di competenza tecnologica e faciliti la creazione di sinergie di Area, adattandosi e supportando i piani di crescita della Divisione.

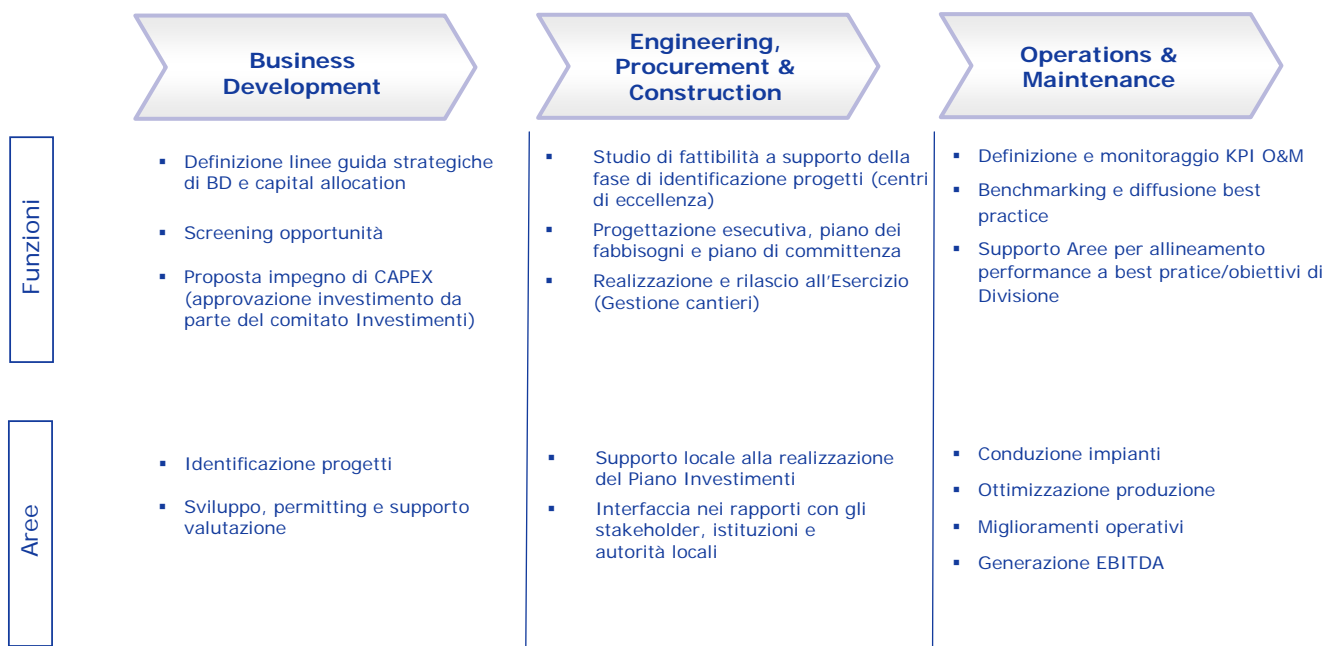
Ciò al fine di assicurare in prospettiva, un'organizzazione efficiente, flessibile e adattabile, attenta alla sicurezza e all'ambiente e capace, con la professionalità e motivazione delle persone che la costituiscono, di raggiungere e mantenere condizioni di leadership nelle tecnologie e nei paesi in cui opera, creando valore per clienti e azionisti ed in generale per la comunità degli stakeholders.

### **NUOVO ASSETTO MACROSTRUTTURA DIVISIONALE**

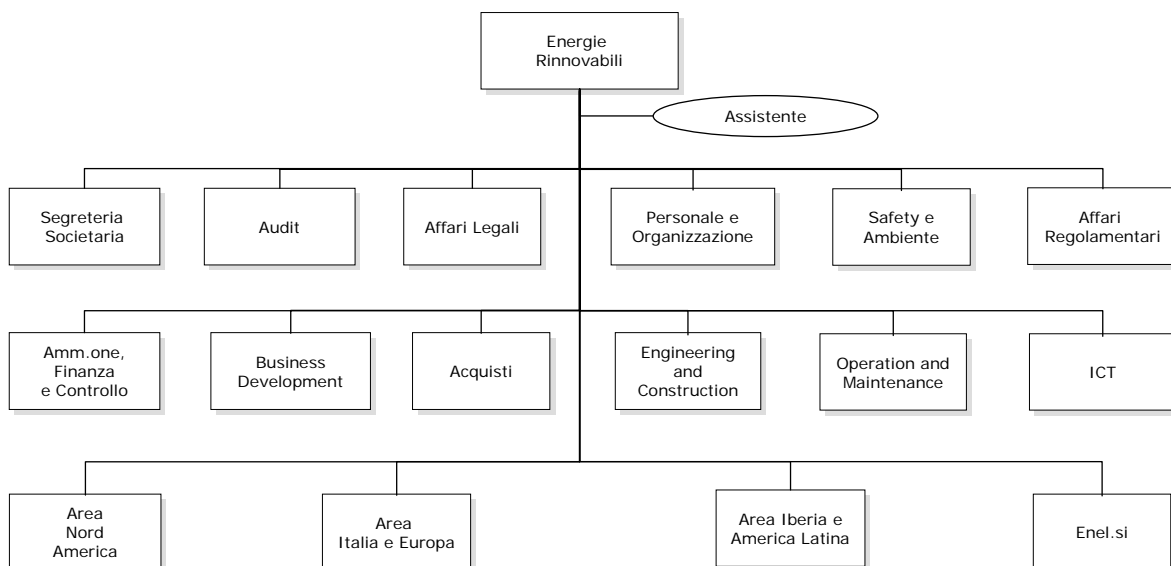
Il cuore del modello organizzativo, che ne esprime la filosofia di fondo, è rappresentato dalla catena del valore che viene di seguito graficamente riportata.



La predetta catena del valore, si traduce quindi in una struttura organizzativa caratterizzata da articolazioni centrali divisionali (Funzioni) e le articolazioni territoriali (Aree), che si dividono e condividono competenze e responsabilità secondo lo schema di massima di seguito illustrato.



Di seguito la rappresentazione grafica e descrittiva delle nuove articolazioni di primo livello della Divisione Energie Rinnovabili con le rispettive attribuzioni e responsabilità.



**Funzioni Centrali:**

- Acquisti
- Affari Legali
- Affari Regolamentari

- Amministrazione, Finanza e Controllo
- Audit
- Information & Communication Technology
- Personale e Organizzazione
- Safety e Ambiente
- Segreteria Societaria
- Business Development
- Engineering & Construction
- Operation & Maintenance

Le corrispondenti funzioni Corporate mantengono il coordinamento delle unità di staff ed hanno il compito di fornire supporto operativo alla Divisione con l'obiettivo di valorizzare le sinergie del Gruppo e di ottimizzare la gestione dei servizi a supporto del business.

A completamento della struttura centrale, a staff del Direttore, è posto il presidio delle attività di disegno processi e di promozione e monitoraggio di iniziative e progetti divisionali finalizzati a conseguire l'eccellenza operativa.

**Aree:**

- Area Italia e Europa
- Area Nord America
- Area Iberia e America Latina
- Enel.si

**ATTRIBUZIONI E RESPONSABILITA'**

**Acquisti**

Assicurare i processi di approvvigionamento della divisione ed in particolare:

- analizzare e consolidare i fabbisogni, sviluppando il piano di approvvigionamenti ed i relativi programmi di acquisto;
- selezionare i fornitori e gestire le gare;
- predisporre e stipulare i contratti di approvvigionamento;
- promuovere le metodologie di design to cost e la ricerca e qualificazione di nuovi fornitori in collaborazione con le unità tecniche delle unità richiedenti.

**Affari Legali**

- Assicurare la gestione delle problematiche legali della divisione curando il monitoraggio della normativa legale e della giurisprudenza e fornendo assistenza specialistica al vertice ed alle varie strutture della stessa divisione.

**Affari Regolamentari**

- Presidiare e curare, d'intesa con i responsabili di Area, le attività regolatorie e antitrust della Divisione coordinandosi con la funzione Regolamentazione e Ambiente di Corporate e con la funzione Legale divisionale per gli aspetti di competenza, assicurando la definizione e la difesa della posizione aziendale nei paesi di competenza;
- assicurare, d'intesa con le funzioni divisionali e di Corporate interessate, la coerenza delle procedure della Divisione con la normativa regolatoria ed antitrust vigente.

### **Amministrazione, Finanza e Controllo**

- Assistere il Vertice nella definizione delle linee guida, degli obiettivi strategici divisionali e delle politiche di natura economico, patrimoniale, fiscale e finanziaria;
- monitorare le strategie e le performance dei principali competitors ed effettuare e aggiornare periodicamente le analisi strategiche di interesse della Divisione;
- assicurare l'analisi e la valutazione delle performance della divisione e delle Società estere del perimetro di competenza;
- presidiare il processo di valutazione, autorizzazione e controllo degli investimenti;
- assicurare l'elaborazione del bilancio delle società di competenza e del bilancio consolidato;
- presidiare il processo di valutazione del sistema di controllo interno sull'informativa finanziaria;
- assicurare l'erogazione dei servizi amministrativi e fiscali alle Società di competenza, avvalendosi anche delle strutture di Enel Servizi;
- supportare il processo di valorizzazione degli asset rinnovabili del Gruppo;
- supportare il Responsabile della Divisione nella definizione dei contenuti della comunicazione con i mercati e gli investitori istituzionali, in coordinamento con la competente unità di Corporate;
- assicurare le attività di Risk Control, coerentemente con gli indirizzi definiti dalla funzione Group Risk Management di Corporate, interfacciandosi con le competenti unità di Area.

### **Audit**

- Effettuare azioni di auditing, anche sulla base dell'analisi dei rischi, mirate a verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dei processi aziendali, l'affidabilità e la correttezza delle informazioni contabili e gestionali e la conformità degli adempimenti operativi alle normative interne o esterne ed alle direttive ed indirizzi aziendali, indicando al management di Corporate e delle Divisioni le azioni correttive necessarie e svolgendo azioni di "follow-up" per verificare i risultati degli interventi correttivi suggeriti e delle azioni poste in essere dal management;
- partecipare alle attività di disegno dei processi al fine di assicurare la minimizzazione dei rischi;
- verificare l'applicazione e il rispetto del Codice Etico e vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello di organizzazione e gestione ex Decreto Legislativo 231/01 (Modello 231/01).

### **Information and Communication Technology**

- Svolgere il ruolo di coordinamento tra la strutture della Divisione e le competenti strutture della Direzione Operativa Information and Communication Technology di Enel Servizi, coordinando le unità ICT di Area, al fine di assicurare la pianificazione e l'attuazione delle attività di progettazione, realizzazione, manutenzione ed esercizio dei sistemi di Information & Communication Technology.

### **Personale e Organizzazione**

- Assicurare i processi di pianificazione, organizzazione, sviluppo e gestione delle risorse umane al fine di assicurare l'adeguatezza quali-quantitativa del patrimonio di competenze tecniche, professionali e manageriali, nel rispetto della normativa vigente in materia di rapporto di lavoro nei vari paesi;
- assicurare la gestione delle relazioni sindacali;

- assicurare l'erogazione dei servizi amministrativi del personale alle Società di competenza, avvalendosi anche delle strutture di Enel Servizi;
- assicurare il presidio delle attività relative ai Servizi Generali.

### **Safety e Ambiente**

- Assicurare, in coerenza con le linee guida di Corporate e la normativa vigente nei vari paesi, indirizzo, coordinamento e controllo in tema di sicurezza e salute del lavoro, sviluppando le metodologie più opportune;
- assicurare il coordinamento, il monitoraggio ed il reporting del fenomeno infortunistico e ambientale e definire, d'intesa con le competenti funzioni divisionali e di Corporate, le azioni formative per le tematiche di sicurezza e ambiente assicurandone l'attuazione;
- coordinare la gestione delle tematiche ambientali della Divisione, assicurando il necessario supporto specialistico, coerentemente con gli indirizzi di Corporate;
- curare la predisposizione del reporting ambientale della Divisione, coordinandosi con le Funzioni divisionali e di Corporate interessate.

### **Segreteria Societaria**

- Assicurare gli adempimenti societari nei riguardi delle società, comprese le branch all'estero, rientranti nel perimetro di competenza della Divisione, curando in particolare le attività di segreteria per gli organi sociali delle stesse;
- curare i profili societari nell'ambito di operazioni di acquisizione o cessione di asset, nonché di operazioni straordinarie (fusioni, scissioni, conferimenti, ecc.) di interesse delle società rientranti nel perimetro di competenza della Divisione;
- definire l'assetto dei poteri, assicurandone la congruenza con le linee guida del sistema procuratorio Enel e coordinandosi con la Funzione Personale e Organizzazione competente.

### **Business Development**

- Assistere il Vertice nella definizione del posizionamento e della strategia della Divisione;
- assicurare il monitoraggio dei mercati di interesse di Enel Green Power, al fine di valutare le possibili opportunità di espansione nel campo delle energie rinnovabili;
- assicurare il processo di identificazione e di selezione dei progetti di investimento (organico e greenfield) coerentemente con gli obiettivi e le strategie definiti nel relativo piano, avvalendosi delle funzioni divisionali di competenza;
- gestire le attività di sviluppo (organico e greenfield) e condurre le attività di merger and acquisition e le attività greenfield nelle aree in cui Enel è già presente e in quella in cui non è già localmente strutturata, avvalendosi delle competenti strutture di Area.

### **Engineering and Construction**

Assicurare la progettazione e la realizzazione dei progetti previsti nel piano di investimenti della divisione (organico e greenfield), nel rispetto dei tempi e costi fissati e delle norme di legge e aziendali relative alla tutela dell'ambiente, della salute e della sicurezza. A tal fine, in particolare:

- sviluppare studi di fattibilità e supportare la funzione Business Development nelle attività di due diligence;
- curare le fasi di progettazione di base e di dettaglio dei progetti definiti;
- curare la progettazione esecutiva degli impianti e l'elaborazione della documentazione tecnica per l'acquisto;

- curare le attività di costruzione e avviamento ed assicurare la programmazione dell'impiego delle risorse interne ed esterne necessarie al fine di assicurare la realizzazione degli impianti;
- assicurare la razionalizzazione e l'omogeneità delle attività di progettazione e costruzione sulle diverse filiere tecnologiche;
- assicurare lo sviluppo tecnologico ed il relativo mantenimento di competenze svolgendo un ruolo di presidio a livello globale sul know-how tecnico in materia di rinnovabili su tutte le filiere tecnologiche (Geotermica, Solare, Eolica, Idroelettrica e Biomasse).

#### **Operation & Maintenance**

- Monitorare l'andamento della performance divisionale relativa all'esercizio e manutenzione degli impianti implementando un sistema di KPI tecnico/operativi e curandone il relativo reporting;
- supportare le Aree nell'identificazione ed implementazione delle azioni di miglioramento volte ad allineare le performance di ciascuna Area agli obiettivi di efficacia ed efficienza definiti;
- identificare, attraverso benchmarking interno ed esterno al Gruppo Enel, le best practice operative in relazione all'esercizio e manutenzioni impianti e supportare le Aree nell'implementazione delle stesse;
- supportare le Aree nell'ottimizzazione del costo di produzione e nella gestione dei relativi rischi.

#### **Area Italia e Europa**

#### **Area Nord America**

#### **Area Iberia e America Latina**

Sviluppare, gestire ed ottimizzare le attività di generazione dell'energia da fonti rinnovabili nell'area con responsabilità sulle performance tecniche e sui risultati economici e finanziari, in coerenza con gli indirizzi, gli standard e linee guida divisionali e di Enel. In particolare:

- rappresentare la divisione nell'ambito dei Paesi di competenza nei confronti dei principali stakeholder, delle istituzioni e delle autorità locali;
- assicurare l'esercizio e la manutenzione degli impianti e sovrintendere alla loro operatività con responsabilità sui costi di funzionamento e sulle performance tecniche (disponibilità, rendimenti, etc.), nel rispetto degli indirizzi forniti dalla funzione Operation & Maintenance;
- ottimizzare il costo di produzione e vendita dell'energia, garantendo la massimizzazione dei margini e la gestione dei relativi rischi coerentemente con gli obiettivi definiti a Piano e nel rispetto dei limiti di rischio assegnati;
- monitorare l'evoluzione del mercato, della concorrenza e del sistema regolatorio, identificando le opportunità di sviluppo del business coerentemente con gli obiettivi e le linee guida definite dalla funzione Business Development;
- supportare la realizzazione del Piano degli investimenti assicurando sia il supporto nelle fasi di sviluppo, valutazione e permitting che l'interfaccia nei rapporti con gli stakeholder, le istituzioni e le autorità locali, in tutte le fasi del processo.

#### **Enel.si**

- Assicurare lo sviluppo delle attività retail nel campo delle energie rinnovabili e efficienza energetica;
- assicurare lo sviluppo dell'offerta e dei servizi per la rete indiretta sugli impianti fotovoltaici e sulle altre fonti rinnovabili;
- sviluppare e gestire la rete di franchising Enel.si;
- garantire le attività di marketing e assicurare il supporto commerciale verso i franchisee e i fornitori.

## ARTICOLAZIONI ORGANIZZATIVE DI SECONDO LIVELLO

Si riporta di seguito la descrizione delle strutture organizzative di secondo livello che vengono ad essere modificate per effetto dei cambiamenti sopra descritti con riferimento al primo livello.

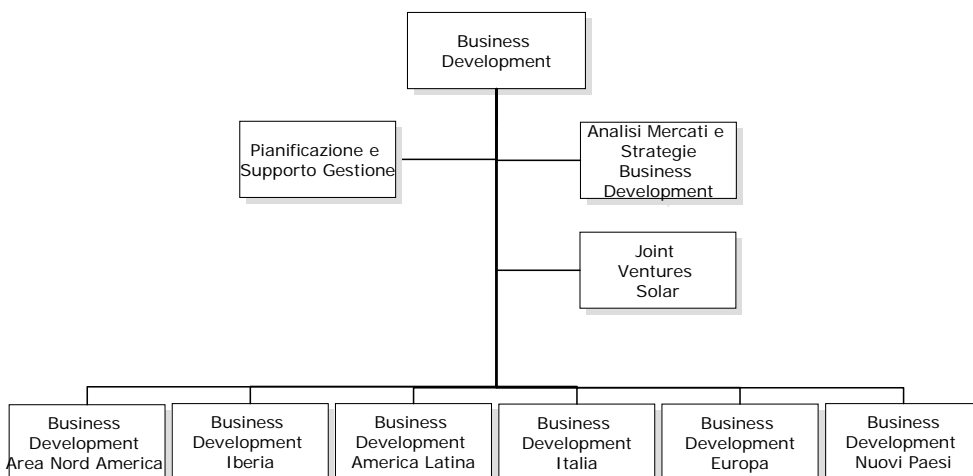
In particolare, le strutture che si trovano coinvolte sono quelle sottostanti le Funzioni centrali Business Development, Acquisti, Engineering and Construction e la nuova struttura Operation and Maintenance, oltre all'organizzazione della nuova Area Italia ed Europa.

Nei documenti allegati vengono rappresentati i flussi di confluenza e i principali compiti e responsabilità assegnati alle nuove articolazioni organizzative.

### BUSINESS DEVELOPEMENT

La Funzione BD rappresenta organizzativamente la prima fase della catena del valore, che va dall'individuazione dell'opportunità di business fino all'acquisizione delle autorizzazioni interne ed esterne e alla consegna alla struttura preposta alla fase esecutiva del progetto, operando fin dall'inizio in maniera sinergica con la predetta struttura (E&C) e con le Aree.

Una delle principali novità del modello organizzativo è la creazione di un'unica unità di Business Development - le cui competenze erano precedentemente divise fra la vecchia funzione BD e l'Area Italia Sviluppo - al fine di supportare al meglio gli ambiziosi piani di crescita della Divisione, attraverso lo sviluppo di una "pipeline" di progetti tali da assicurare la migliore allocazione dei capitali disponibili e la massimizzazione del ritorno sugli investimenti.



Nel nuovo assetto, la Funzione Business Development si articola in unità di staff e nelle strutture territoriali, con un doppio riporto gerarchico di queste ultime rispetto alla Funzione e all'Area di appartenenza.

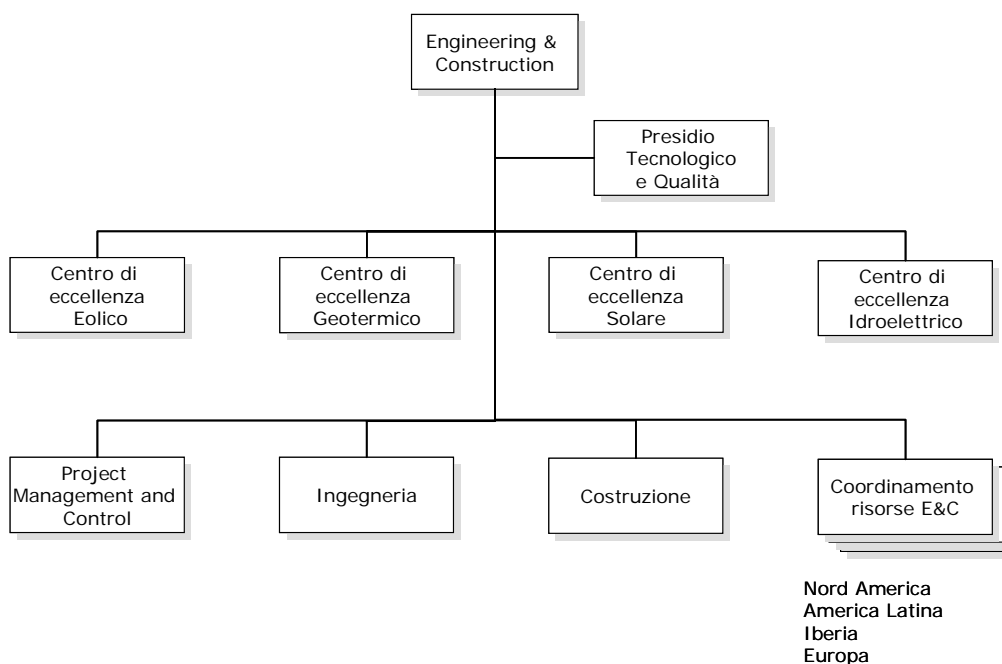
Confluiscono nella nuova Funzione le risorse dell'ex Area Sviluppo Italia, ed in particolare – nell'Unità BD Italia – le risorse dell'Unità Sviluppo Mercato Generazione.

## ENGINEERING AND CONSTRUCTION

La struttura E&C ha la responsabilità di garantire la progettazione e costruzione degli impianti previsti dal Piano investimenti nel rispetto delle norme e degli obiettivi fissati per quanto riguarda safety, tempi, costi e qualità.

Sempre nella logica di supportare al meglio i piani di crescita anche nella seconda fase della catena del valore - cioè quella della traduzione della "pipeline" e dei programmi di sviluppo generati dal BD, in progetti e attività realizzative degli stessi fino al completamento e alla consegna dei nuovi impianti alle Aree - il nuovo assetto prevede un rafforzamento della Funzione Engineering and Construction ed una migliore integrazione con le strutture di cui sopra poste a monte e a valle della predetta catena del valore.

Tale rafforzamento si realizza attraverso la centralizzazione e l'ampliamento delle competenze assegnate, in Italia e nelle Country estere, con un modello di funzionamento basato sulle più moderne metodologie di project management e la formalizzazione al proprio interno di Centri di competenza per ognuna delle tecnologie produttive caratteristiche della Divisione.

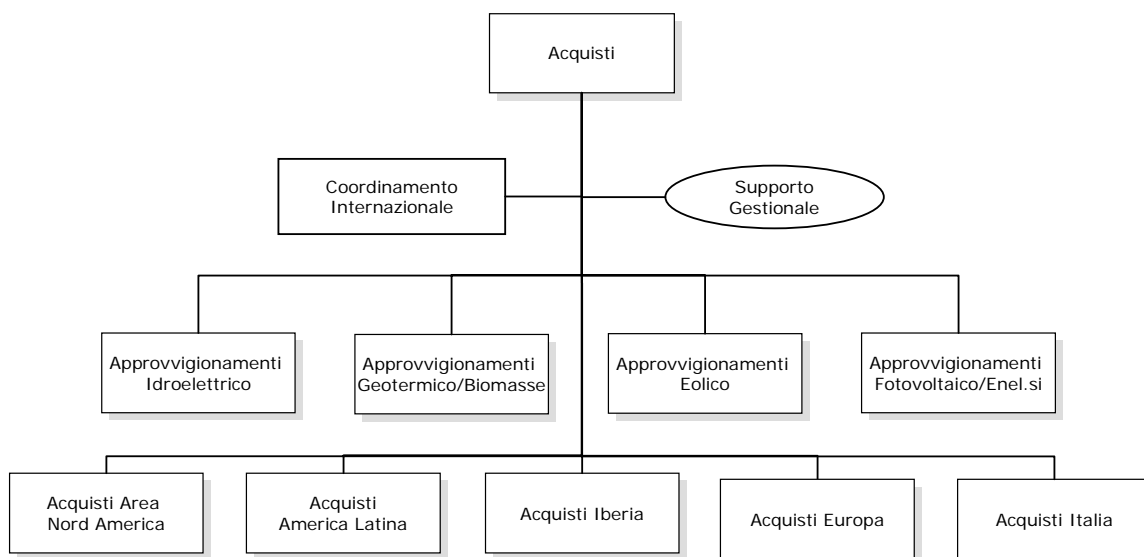


Le risorse dedicate ad attività di E&C presenti nelle strutture di Area riportano gerarchicamente alla nuova Funzione Engineering and Construction che a sua volta svolge un'attività di service per tutte le Aree.

Confluiscono nella Funzione E&C le risorse della Funzione Ingegneria e di alcune strutture dell'Area Italia Esercizio – Produzione Geotermica.

## ACQUISTI

Quanto sopra illustrato riguardo alle motivazioni sottostanti i cambiamenti organizzativi per BD e E&C vale anche per le attività di Acquisti (procurement), fondamentali ad assicurare la disponibilità di attrezzature, beni e servizi necessari per la realizzazione del piano di investimenti e il successivo esercizio e manutenzione degli impianti.



Anche qui, rispetto all'assetto iniziale della Funzione, viene a realizzarsi un superiore livello di integrazione, attraverso la previsione della dipendenza gerarchica e funzionale dalla Funzione Acquisti delle risorse addette all'attività operanti nelle strutture presenti nelle Aree. La Funzione assicura quindi un'attività di coordinamento e di service su queste ultime, al fine di massimizzare le possibili sinergie tra le diverse Aree/Paesi in cui la Divisione opera, operando anche qui in maniera sinergica con le altre Unità coinvolte nel processo ed in particolare le strutture di E&C e le Aree.

## AREE/ PAESI

Le strutture di Area sono preposte a sviluppare, gestire ed ottimizzare le attività di generazione dell'energia in un certo ambito territoriale, con responsabilità sulle performance tecniche e sui risultati economici e finanziari. Sono altresì responsabili di monitorare l'evoluzione del mercato, della concorrenza e del sistema regolatorio e di identificare, in coordinamento con il BD, le opportunità di sviluppo, supportando la realizzazione del piano degli investimenti nelle varie fasi fino alla realizzazione dei progetti.

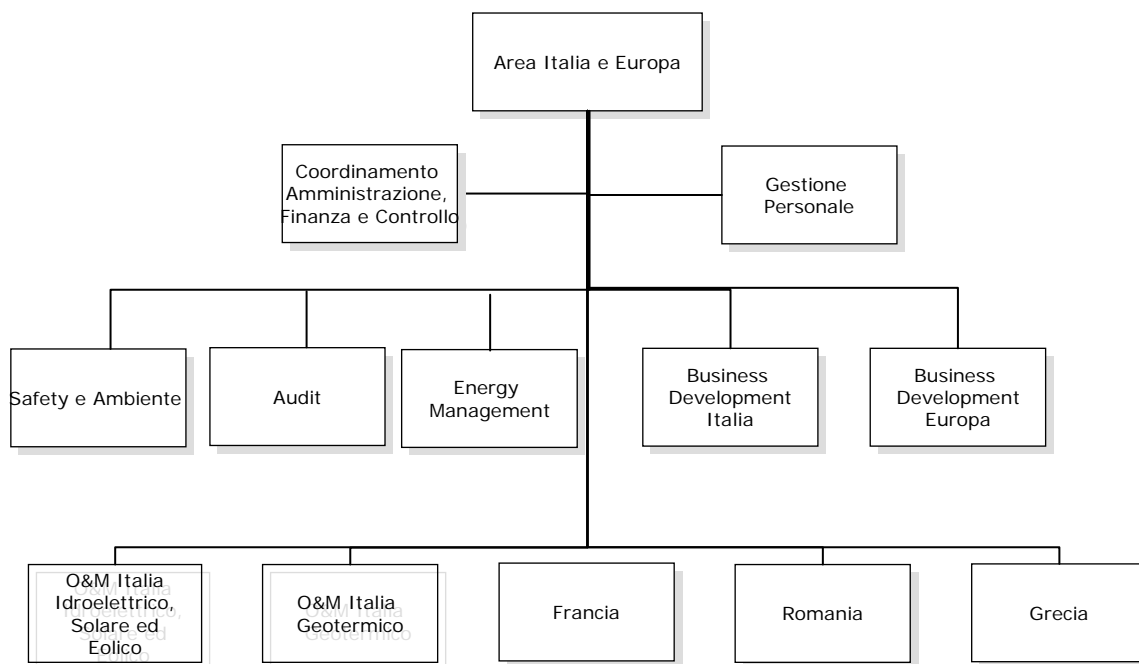
Come in precedenza accennato, il presente intervento organizzativo tende ad assicurare un miglior livello di integrazione tra strutture centrali e strutture di Area e a massimizzare le sinergie all'interno delle Aree.

A tal fine, è stata operata una ridefinizione delle aggregazioni di Area, con la creazione dell'Area Italia ed Europa e della nuova Area Iberia e America Latina, che vanno ad aggiungersi all'Area Nord America, razionalizzando così la presenza internazionale.

E' inoltre confermata la collocazione nell'Area Enel.si delle strutture e attività rivolte allo sviluppo delle energie rinnovabili e dell'efficienza energetica sul mercato retail, già precedentemente inserite nell'Area Italia Sviluppo.

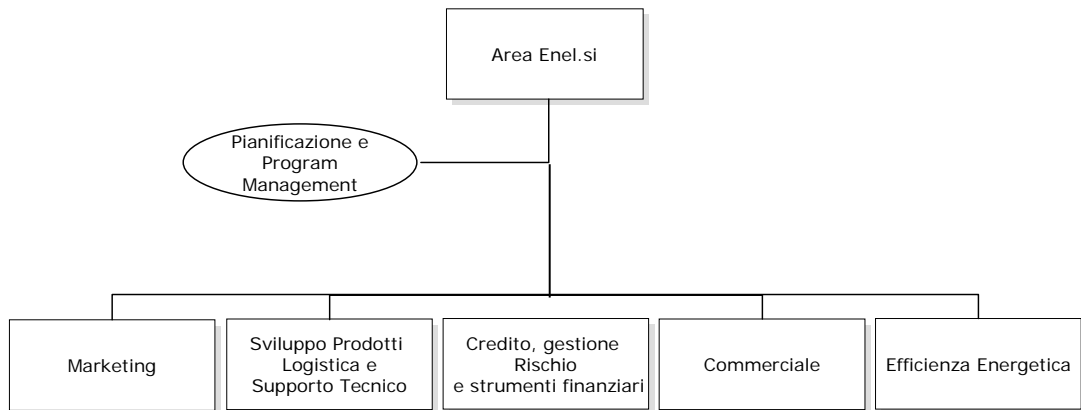
#### **AREA ITALIA ED EUROPA**

Coerentemente con la finalità sopra illustrata, per un più efficace governo delle leve gestionali per la realizzazione degli obiettivi di business, oltre alle strutture produttive (O&M) ed a quelle di Business Development (doppia dipendenza), sono collocate a riporto dell'Area anche alcune Unità di staff preposte alla gestione delle attività di competenza nell'ambito del perimetro territoriale dell'Area.



#### **AREA ENEL.SI**

La nuova Area Enel.si, cui sono affidati le responsabilità e i compiti sopra precisati, corrispondente organizzativamente alla struttura denominata Rete Retail già presente nell'ambito della vecchia Area Italia Sviluppo, ne conferma l'articolazione organizzativa, comprendendo la struttura di staff di Pianificazione e Program Management già posta a staff della predetta Area Italia Sviluppo.



### CONFLUENZE ORGANIZZATIVE E RIFLESSI SUL PERSONALE

Nel documento allegato sono riportati i flussi di confluenza del personale interessato al passaggio dalle vecchie alle nuove Unità organizzative.

Tali passaggi saranno meglio precisati una volta definita la struttura organizzativa sottostante i livelli sopra descritti e analizzati in sede di consultazione con le organizzazioni sindacali a livello locale per i riflessi sul personale.

Si precisa fin da ora che l'attuazione del nuovo modello non comporterà di norma modifiche per quanto riguarda le sedi di lavoro e pertanto non si prevedono conseguenti fenomeni di mobilità del personale.

Roma, 22 aprile 2010

ER/PO/RIN