



L'ENERGIA CHE TI ASCOLTA.

Enel Servizi S.r.l.  
Personale e Organizzazione

## NOTA DI AVVIO DEL CONFRONTO IN MERITO AL NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO DELLA DIREZIONE OPERATIVA AMMINISTRAZIONE DI ENEL SERVIZI S.R.L.

### ✿ PREMessa

Nella prima parte della presente nota vengono riepilogati, per utilità di comprensione della nota medesima e per comodità espositiva, i principali cambiamenti che hanno interessato, a partire dal 2005 ad oggi, l'Area Amministrazione, oggi Direzione Operativa Amministrazione, nonché le motivazioni poste alla base dei riassetti che hanno riguardato la Direzione Operativa medesima ed i conseguenti impatti sulle risorse interessate.

Nella seconda parte vengono descritti i lineamenti del nuovo assetto organizzativo definito per la Direzione Operativa Amministrazione, gli obiettivi che attraverso tale riorganizzazione l'Azienda si propone di conseguire e le conseguenze che lo stesso verrà ad avere sulle risorse in forza alla Direzione Operativa AMM.

## PRIMA PARTE

### ✿ LA DIREZIONE OPERATIVA AMMINISTRAZIONE – I CONFRONTI ORGANIZZATIVI

Nel contesto del processo di riorganizzazione delle attività di staff e di servizio all'interno del Gruppo Enel, con la documentazione conclusiva inviata alle Segreterie nazionali delle Organizzazioni sindacali in data 28 giugno 2005, è stato definito il nuovo assetto organizzativo dell'Area Amministrazione di Enel Servizi S.r.l.; ciò al fine di realizzare il governo complessivo ed unitario dei processi amministrativi capace di generare uniformità di soluzioni sulla base delle quali realizzare e diffondere i migliori standard di qualità e di efficienza a beneficio di tutte le società del Gruppo.

Nell'ambito del Gruppo Enel, in effetti, le attività amministrative erano in passato dislocate in diverse Divisioni/Società, con una conseguente diversificazione/duplicazione dei modelli organizzativi e di funzionamento, nonché dei processi operativi.

Il superamento della visione parcellizzata delle attività in questione con il passaggio delle stesse dalle diverse realtà societarie ad un unico Centro Servizi Amministrativi (CSA), unitamente all'esigenza di confrontarsi, nella gestione dei più significativi processi dell'Area Amministrazione, con parametri di maggiore efficacia ed efficienza, hanno comportato una ridefinizione dell'assetto organizzativo, al fine di assicurare il governo unitario ed omogeneo dei processi, nonché una gestione più flessibile e funzionale delle attività e dei connessi carichi di lavoro, con conseguenti opportunità di miglioramento, anche sotto il profilo dell'ottimizzazione dell'impiego delle risorse dedicate, tenuto anche conto dell'implementazione dei nuovi sistemi informatici (SAP).

Dopo la conclusione del confronto nazionale il nuovo assetto organizzativo è stato implementato sul territorio mediante appositi incontri con le Segreterie regionali delle Organizzazioni sindacali, conclusi nel mese di novembre 2005; nel contesto di tali incontri, oltre ad un'informativa complessiva sulle finalità del progetto e sulle caratteristiche della nuova organizzazione, sono stati esaminati i riflessi sul personale, con l'allocazione delle risorse nell'ambito delle nuove strutture, senza realizzare processi di mobilità geografica.

Con il riassetto organizzativo del 2005 il Centro Servizi Amministrativi (CSA) – che ha la responsabilità di assicurare la gestione unitaria ed integrata delle attività amministrative delle Divisioni/Società Enel, garantendo l'eccellenza dei servizi amministrativi in un contesto di efficienza e ricercando, nel contempo, la valorizzazione delle risorse (cfr. Disposizione Organizzativa n. 174 del 14 aprile 2005) - è stato articolato in 5 Unità Centrali (Controllo Performance e Ottimizzazione Risorse; Analisi Finanziarie; Bilancio; Fiscale e Tributario; Contabilità e Coordinamento Servizi Amministrativi Territoriali), le cui responsabilità sono analiticamente descritte nella citata documentazione conclusiva del 28 giugno 2005, e in 11 Servizi Amministrativi Territoriali (SAT), ciascuno articolato in 4 Unità (Ciclo Attivo, Ciclo Passivo, Contabilità, Fiscale e Tributario); le responsabilità dei SAT sono anch'esse descritte nella documentazione del 28 giugno 2005.

Inoltre, in linea con quanto indicato nella citata documentazione conclusiva, con la Disposizione Organizzativa n. 173 del 14 aprile 2005, nell'ambito dell'Unità Amministrazione, congiuntamente all'istituzione del Centro Servizi Amministrativi (CSA), è stata istituita anche l'Unità Metodologie e Processi, cui è stata affidata la responsabilità di analizzare e re-ingegnerizzare i processi amministrativi di Enel, in collaborazione con le altre Unità dell'Amministrazione, ridefinendo i rapporti, anche in termini di flussi informativi, tra le Società del Gruppo e l'Amministrazione, nonché di definire gli standard di erogazione dei servizi (SLA) forniti dal CSA, elaborando ed aggiornando infine le procedure amministrative di Enel.

Infine, per completezza, si ricorda che - con la Disposizione Organizzativa n. 194 del 4 agosto 2005 - sono state precisate le responsabilità della Funzione Amministrazione, Pianificazione e Controllo di Corporate nella quale, tra le altre, sono state analiticamente descritte le responsabilità dell'Unità Amministrazione e dell'Unità Fiscale di Gruppo.

\*\*\*\*\*

Con la documentazione conclusiva del 30 ottobre 2007, inviata alle Segreterie nazionali delle Organizzazioni sindacali in data 2 novembre 2007, si è intervenuti nuovamente sull'assetto organizzativo dell'Area Amministrazione, con particolare riferimento alle attività fiscali, al fine di conseguire gli obiettivi di seguito descritti:

- ♣ sostenere l'impegno del Gruppo nello sviluppo delle attività internazionali, continuando il percorso di trasformazione di Enel in multinazionale dell'energia;
- ♣ focalizzare le strutture di Amministrazione di Gruppo su attività di indirizzo e controllo, definendo le politiche di bilancio ed assicurando la predisposizione del bilancio consolidato di Gruppo e delle sue Società, provvedendo altresì alla definizione ed all'aggiornamento delle norme amministrative, in coerenza con i principi contabili nazionali, internazionali e statunitensi;
- ♣ focalizzare le strutture di Fiscale di Gruppo su attività di indirizzo e controllo, assicurando la pianificazione fiscale del Gruppo, presidiando la normativa fiscale anche a livello internazionale, gestendo altresì il contenzioso tributario in sede giudiziale ed extragiudiziale e fornendo supporto a progetti societari e operazioni straordinarie;

- ♣ assicurare – attraverso le strutture di Enel Servizi – il presidio delle attività tipicamente amministrative e fiscali, attraverso il governo unitario e complessivo dei processi amministrativi capace di generare soluzioni uniformi;
- ♣ assicurare un più efficace presidio delle attività di contabilità a vantaggio delle Divisioni/Società clienti, prevedendo strutture a tal fine dedicate;
- ♣ agevolare il percorso di orientamento dei SAT verso i migliori standard di qualità ed efficienza;
- ♣ assicurare un più efficace presidio delle attività fiscali, assicurando alle società italiane del Gruppo Enel, diverse dalle società finanziarie, lo svolgimento di tutti gli adempimenti fiscali previsti dalla normativa vigente, in coordinamento con l'Unità Fiscale di Gruppo, attraverso la creazione in Enel Servizi di centri di competenza specializzati per le singole realtà divisionali/societarie.

Con il riassetto del 2007 in precedenza citato vengono, dunque, previste l'Unità Amministrazione di Gruppo e l'Unità Fiscale di Gruppo.

All'Unità Amministrazione di Gruppo sono affidate le seguenti responsabilità:

- provvedere alla definizione ed all'aggiornamento delle norme amministrative di Gruppo, assicurando la coerenza dei principi contabili di Gruppo ai principi nazionali, internazionali e statunitensi;
- definire le politiche di bilancio a livello di Gruppo;
- redigere il Bilancio di esercizio e la Relazione sulla gestione delle Società del Gruppo;
- predisporre il Bilancio di Enel S.p.A., il Bilancio Consolidato di Gruppo e le relative Relazioni infrannuali;
- definire gli indirizzi volti a garantire la tutela del patrimonio aziendale a livello di Gruppo;
- fornire supporto a progetti societari e operazioni straordinarie e predisporre i relativi prospetti informativi;
- intrattenere i rapporti con Associazioni o altre Organizzazioni nazionali e internazionali per tematiche di carattere amministrativo e contabile;
- coordinare il Management Assessment Process e i relativi adempimenti richiesti dal "Sarbanes Oxley Act" e dalla legge n. 262 per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari;
- definire, elaborare ed aggiornare le procedure amministrative di Enel, d'intesa con la Funzione Personale e Organizzazione;
- garantire la definizione e l'ottimizzazione dei processi e dei modelli amministrativo-contabili, coordinandosi con le competenti strutture aziendali.

All'Unità Fiscale di Gruppo sono affidate le seguenti responsabilità:

- analizzare la normativa fiscale, anche a livello internazionale per i principali tributi e seguirne l'evoluzione, valutandone gli impatti ed emettendo le opportune informative all'interno del Gruppo;

- assicurare la pianificazione fiscale del Gruppo e sovrintendere le attività fiscali di interesse delle Società estere del Gruppo;
- assicurare alle Società Enel di competenza, lo svolgimento di tutti gli adempimenti fiscali previsti dalla normativa vigente, avvalendosi a tal fine delle competenti strutture di Enel Servizi;
- intrattenere i rapporti con gli Uffici Finanziari e le altre sedi istituzionali in cui sia opportuno rappresentare le problematiche fiscali del Gruppo;
- gestire il contenzioso tributario in sede giudiziale ed extragiudiziale e fornire supporto a progetti societari e operazioni straordinarie.

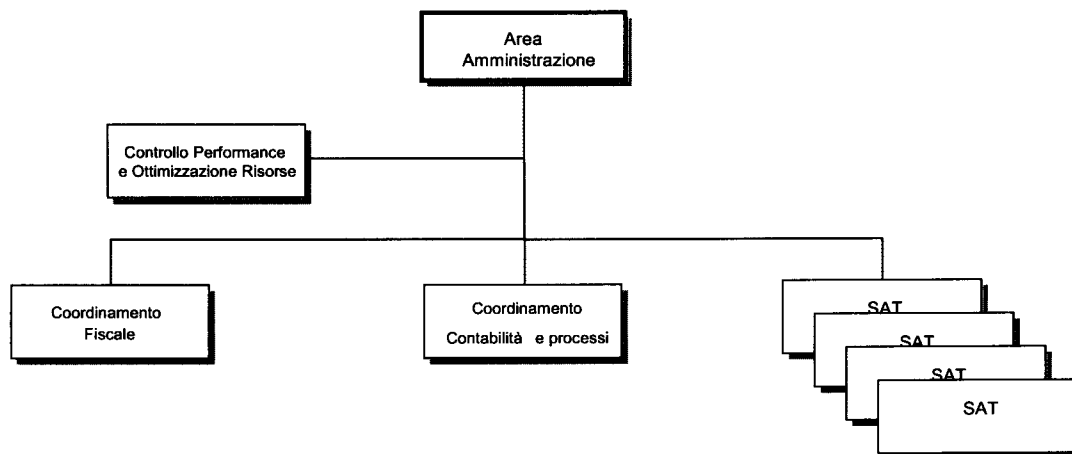
● **L'ATTUALE ASSETTO ORGANIZZATIVO DELLA DIREZIONE OPERATIVA AMMINISTRAZIONE**

A valle dei confronti sindacali del 2005 e del 2007, all'Area Amministrazione di Enel Servizi era affidata la responsabilità di assicurare alle Società del Gruppo Enel il presidio delle seguenti attività:

- assicurare per le Società amministrate gli adempimenti di natura contabile ed amministrativa, garantendo la qualità del servizio e l'ottimizzazione dei costi e dei tempi, anche attraverso la modulazione dei carichi di lavoro;
- garantire l'integrazione e l'ottimizzazione dei processi, assicurando la necessaria differenziazione in relazione alla specificità del business delle Società;
- assicurare la corretta tenuta dei libri contabili e fiscali obbligatori e fornire assistenza alle strutture di Audit di Corporate ed alla Società di revisione, per quanto di competenza;
- supportare le competenti Unità Bilancio di Esercizio dell'Amministrazione di Gruppo nella predisposizione dei bilanci societari;
- supportare l'Unità Fiscale di Gruppo per gli adempimenti di natura fiscale delle Società amministrate e per le altre attività di competenza;
- elaborare i "form" di consolidamento, garantendo il flusso informativo verso l'Unità Bilancio Consolidato dell'Unità Amministrazione di Gruppo di Corporate;
- supportare le Unità di competenza nella redazione dei Conti annuali separati per l'Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas;
- supportare l'Unità Group Reporting della funzione Amministrazione, Pianificazione e Controllo di Corporate nella pianificazione dei fabbisogni finanziari, garantendo la gestione degli incassi e dei pagamenti delle Società amministrate e curando i rapporti con la Funzione Finanza di Corporate per quanto di competenza;
- elaborare ed aggiornare il Piano dei Conti di Contabilità Generale delle Società in coerenza con il Manuale contabile, il Piano dei conti di Gruppo ed i principi contabili di riferimento;
- garantire, per quanto di competenza, le attività amministrative a tutela del patrimonio aziendale.

Per il presidio dei processi sopra descritti, l'Area Amministrazione ha assunto la struttura organizzativa articolata nelle Unità di seguito indicate e riportata nel disegno che segue:

- ☞ Coordinamento Fiscale
- ☞ Coordinamento Contabilità e Processi
- ☞ Controllo Performance ed Ottimizzazione Risorse
- ☞ Servizi Amministrativi Territoriali



Le responsabilità assegnate alle singole Unità in cui si articola l'Area Amministrazione vengono di seguito riepilogate.

Per quanto riguarda l'Unità Coordinamento Contabilità e Processi, di recente modificata con la Disposizione Organizzativa n. 96 del 10 agosto 2010, responsabilità e compiti sono definiti come segue:

- ❖ Area Contabilità Capogruppo e Coordinamento Contabilità Banche
  - ❖ Area Contabilità Mercato, Infrastrutture e reti
  - ❖ Area Contabilità Generazione ed Energy Management, Energie Rinnovabili
  - ❖ Area Contabilità Ingegneria e Innovazione e Enel Servizi
- assicurare per le Società amministrare gli adempimenti di natura contabile e amministrativa;
  - definire e gestire il calendario delle operazioni di chiusura contabile;
  - fornire alle strutture territoriali dell'Amministrazione della Direzione Operativa Amministrazione le istruzioni operative, al fine di garantire l'omogeneità nei trattamenti contabili, in coerenza con il manuale contabile ed il Piano dei Conti del gruppo, nonché con le linee-guida e le norme/procedure amministrative emesse dall'Amministrazione di Gruppo;
  - supportare l'Unità Bilanci delle Società Italia dell'Amministrazione di Gruppo di Corporate, l'Unità Amministrazione della Divisione Infrastrutture e Reti e l'Unità Amministrazione della Divisione Energie Rinnovabili nella predisposizione dei bilanci di esercizio e delle situazioni contabili periodiche, nonché dei conti annuali separati laddove previsti dall'Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas;
  - elaborare i "form" di consolidamento e supportare l'Unità Bilanci Società Italia dell'Amministrazione di Gruppo di Corporate, l'Unità Amministrazione della Divisione

Infrastrutture e Reti e l'Unità Amministrazione della Divisione Energie Rinnovabili nell'assicurare il flusso informativo verso l'Unità Bilancio Consolidato dell'Unità Amministrazione di Gruppo di Corporate;

- supportare le competenti Unità Fiscali gli adempimenti di natura tributaria delle Società;
- gestire i conti correnti bancari delle società amministrate ed i relativi flussi finanziari.

❖ *Unità Processi*

- garantire l'integrazione, l'omogeneizzazione e l'ottimizzazione dei processi relativi ai servizi amministrativi, interfacciandosi con la Direzione Operativa ICT di Enel Servizi;
- coordinare, con riferimento ai servizi amministrativi, gli interventi di disegno di nuovi processi e di modifica dei processi esistenti, interfacciandosi con i process owner nelle fasi di concettualizzazione e disegno, garantendo la coerenza sia con il modello EBPM sia con il modello amministrativo di gruppo, coordinandosi a tal fine con l'Unità Metodologie, Processi e Sistemi di Controllo sull'Informativa Finanziaria;
- assicurare il necessario supporto ai referenti di processo della Direzione Operativa Amministrazione per le attività relative alla valutazione del disegno e della operatività del sistema di controllo interno sull'informativa finanziaria, nel rispetto delle istruzioni emesse dall'Unità Metodologie, Processi e Sistemi di Controllo sull'Informativa Finanziaria dell'Amministrazione di gruppo di Corporate;
- definire, di concerto con l'Unità Metodologie, Processi e Sistemi di Controllo sull'Informativa Finanziaria dell'Amministrazione di Corporate, i profili di accesso per le applicazioni di competenza e supportare la stessa nell'attività di monitoraggio degli accessi, nel rispetto delle vigenti disposizioni aziendali;
- garantire il supporto alle diverse strutture della Direzione Operativa Amministrazione nell'applicazione delle diverse procedure aziendali, anche attraverso azioni formative specialistiche.

Per quanto riguarda l'Unità Controllo Performance ed Ottimizzazione Risorse, responsabilità e compiti sono definiti come segue:

- rilevare le esigenze dei clienti e i relativi volumi di attività, proporre gli standard di erogazione del servizio correlato (SLA), controllarne l'effettivo rispetto e verificare la soddisfazione dei clienti;
- misurare le performance dell'Amministrazione e ricercare soluzioni di miglioramento al fine di garantire la qualità del servizio, l'ottimizzazione dei costi e dei tempi, interfacciando per quanto di competenza le altre Unità dell'Amministrazione;
- assicurare, per l'Amministrazione, l'interfaccia per i processi di budget e pianificazione e reporting con le Unità di Pianificazione e Controllo del Gruppo.

Per quanto riguarda i Servizi Amministrativi Territoriali - la cui missione è quella di garantire la corretta rappresentazione contabile delle Società, anche attraverso la certificazione del dato contabile, nonché di supportare il presidio per la conservazione del patrimonio sociale, assicurando la correttezza dei pagamenti e dei flussi finanziari - responsabilità e compiti sono definiti come segue:

- garantire la contabilizzazione di tutti i fatti amministrativi di competenza, assicurando la certificazione del dato contabile e la conservazione dei documenti di supporto alle scritture contabili;
- garantire l'istituzione, la tenuta e la conservazione dei libri contabili e fiscali obbligatori di competenza;
- curare l'emissione, la contabilizzazione delle fatture attive e la contabilizzazione del relativo incasso;
- supportare l'Unità Coordinamento Fiscale per gli adempimenti di natura fiscale e tributaria.

Per quanto riguarda l'Unità Coordinamento Fiscale, responsabilità e compiti sono definiti come segue:

- assicurare alle Società italiane del Gruppo Enel, diverse dalle società finanziarie, lo svolgimento di tutti gli adempimenti fiscali previsti dalla normativa vigente, in coordinamento con l'Unità Consolidato Fiscale di Corporate;
- assicurare consulenza ed assistenza fiscale alle competenti Aree di business delle Divisioni/Società, anche conseguente all'implementazione di nuove procedure amministrative;
- assicurare lo svolgimento di tutti gli adempimenti di fiscalità locale, presidiando i rapporti e i collegamenti con i competenti Uffici Finanziari locali;
- assicurare la gestione del contenzioso tributario di competenza in sede giudiziale ed extragiudiziale, garantendo la predisposizione dei ricorsi e degli interventi alle Commissioni Tributarie, e collaborando con la Funzione Legale per le pratiche da definire in sede giudiziaria;
- assicurare l'assistenza e la consulenza alle Aree di business in materia di accise per la produzione e vendita di energia elettrica e gas.

Per quanto riguarda l'Unità Coordinamento Fiscale, come in precedenza detto, viene prevista la creazione di centri di competenza specializzati per le singole realtà divisionali/societarie, che consentono di consolidare e rafforzare il patrimonio delle competenze fiscali presenti all'interno dell'Azienda; conseguentemente la suddetta Unità Coordinamento Fiscale assume la struttura organizzativa articolata nelle seguenti Unità:

- ↳ Fiscale Divisione Infrastrutture e Reti
- ↳ Fiscale Divisione Mercato
- ↳ Fiscale Divisione Generazione ed Energy Management
- ↳ Fiscale Enel Servizi e altre Società

Per quanto riguarda i SAT, gli stessi sono stati previsti nel numero di 11, con 4 Poli, come di seguito indicato:

- SAT Torino che comprende le regioni Piemonte e Liguria, con il Polo di Genova;
- SAT Milano che comprende la regione Lombardia;
- SAT Venezia che comprende le regioni Veneto, Friuli Venezia Giulia e Trentino Alto Adige;

- SAT Bologna che comprende le regioni Emilia Romagna e Marche, con il Polo di Ascoli Piceno;
- SAT Firenze che comprende le regioni Toscana e Umbria;
- SAT Roma che comprende le regioni Lazio, Abruzzo e Molise, con il Polo dell'Aquila;
- SAT Napoli che comprende la regione Campania;
- SAT Bari che comprende le regioni Puglia e Basilicata;
- SAT Catanzaro che comprende la regione Calabria;
- SAT Palermo che comprende la regione Sicilia, con il Polo di Catania;
- SAT Cagliari che comprende la regione Sardegna.

Tenuto conto delle modifiche in precedenza descritte che hanno interessato le attività relative al fiscale e tributario, confluite nell'Unità Coordinamento Fiscale, i SAT risultano articolati nelle Unità Contabilità, Ciclo Attivo e Ciclo Passivo. Le responsabilità delle singole Unità in cui si articolano i SAT sono analiticamente descritte nella citata documentazione conclusiva del confronto nazionale del 28 giugno 2005.

#### ❖ L'EVOLUZIONE DEI PROCESSI AMMINISTRATIVI SECONDO LA LOGICA DELLA CREAZIONE DEL VALORE

A partire dal 2009 la Direzione Operativa Amministrazione, nell'ambito di un più complesso progetto di eccellenza operativa, ha proseguito nelle azioni già avviate nei precedenti anni e ha introdotto nuove iniziative rivolte alla standardizzazione ed all'ottimizzazione dei processi amministrativi, attraverso l'adozione di tecnologie abilitanti che permettano un maggior grado di automazione e la lavorazione in un'ottica paperless (circolazione delle informazioni relative ai fatti di gestione su supporti digitali e non cartacei).

I principali progetti intrapresi per favorire la sicurezza delle transazioni finanziarie, la qualità dei processi e l'efficienza operativa hanno riguardato:

- l'automazione del ciclo passivo ed il cruscotto di monitoraggio del processo – Progetto Work in Paperless (WiP);
- la standardizzazione e l'automazione dei processi relativi alla fatturazione e pagamento delle società del Gruppo – Progetto Sprint;
- la conservazione sostitutiva e la fatturazione elettronica;
- l'automazione dei processi del ciclo attivo (fatturazione e incassi);
- l'automazione dei processi del ciclo contabile (contabilità generale e cespiti).

Nell'ambito del ridisegno e della standardizzazione dei processi amministrativi, il progetto Work in Paperless - WiP, sul quale si tornerà nel prosieguo della presente nota, già avviato nel corso del 2008 per alcune società del Gruppo, consente la gestione automatica delle fatture attraverso un sistema di riconoscimento e registrazione delle stesse e l'ottimizzazione del processo relativo al rilascio del bene al pagamento mediante l'introduzione di appositi flussi autorizzativi condivisi tra Amministrazione e le Società clienti.

Nel corso del 2009 il proseguimento delle attività progettuali ha permesso la completa automazione del ciclo passivo di Enel Distribuzione, Enel Servizi, Enel Servizio Elettrico e Sole; entro il 2011 si prevede di estendere gradualmente la soluzione alle principali società italiane del Gruppo, implementando ulteriori automatismi ed opportune applicazioni atte a rendere più user friendly quanto già sviluppato.

Nell'ottica della standardizzazione dei processi intercompany è stato, inoltre, avviato il progetto Sprint che, attraverso l'implementazione di un apposito sistema informativo, ha permesso l'automazione del processo di fatturazione e pagamento delle fatture intercompany di tutte le principali società italiane del gruppo.

Dal 1° gennaio 2009 è entrata in esercizio la soluzione applicativa relativa alla conservazione sostitutiva dei documenti, che ha consentito l'archiviazione e la conservazione elettronica di un cospicuo numero di documenti relativi alle fatture del ciclo passivo (circa 850.000 fatture) e dei registri contabili obbligatori di sedi società italiane (circa 7.000.000 di pagine). Contemporaneamente è stata sviluppata l'applicazione relativa alla fatturazione elettronica di Enel Servizi e di Enel SpA verso le società italiane del Gruppo che, a partire dal 2009, ha permesso l'eliminazione dell'emissione, e relativa conservazione sostitutiva, di circa 30.000 fatture cartacee. Tali interventi, tra l'altro, permettono l'eliminazione degli spazi dedicati all'archiviazione documentale e sono altresì riconducibili all'ambito delle azioni legate agli obiettivi di ecosostenibilità del Gruppo.

Le iniziative di automazione e di standardizzazione dei processi amministrativi hanno interessato anche le attività relative al ciclo attivo e ciclo contabile introducendo innovazioni significative dal punto di vista operativo-funzionale in termini di semplificazione delle procedure e di efficientamento del processo. In particolare, a partire dal 2009, è stato reso operativo il progetto relativo alla creazione dei documenti di accredito automatici, che consente l'automazione del processo di individuazione elettronica degli incassi sui c/c bancari e postali da abbinare alle singole fatture dei clienti, ed al trattamento della contabilizzazione e rimborso dei fondi spese delle società gestite mediante un processo informatico gestito direttamente nel sistema informatico contabile SAP. Inoltre, nel corso del 2010, sono stati resi operativi progetti relativi:

- ✓ alla standardizzazione delle variazioni inventariali di Enel Distribuzione (Workflow cespiti), che consente la completa automazione, tramite l'applicativo SAP, della compilazione e successiva registrazione dei documenti inerenti alle variazioni patrimoniali di tutte le immobilizzazioni della società,
- ✓ all'automazione delle debitorie del personale dipendente delle società italiane, che consiste nella creazione di un interfaccia tra i moduli SAP del personale e quello contabile per la registrazione e contestuale pagamento delle trattenute effettuate a vario titolo al personale dipendente (es. assicurazioni, prestiti personali),
- ✓ alla razionalizzazione dei conti correnti bancari gestiti.

#### ◆ IL PROGETTO WIP – WORK IN PAPERLESS

Nell'ambito delle iniziative finalizzate a conseguire l'obiettivo della evoluzione dei processi amministrativi secondo la logica della creazione di valore, un rilievo del tutto particolare assume il progetto Work in Paperless – WIP.

Considerando la numerosità delle entità coinvolte e i notevoli volumi di documenti trattati, la gestione di alcune attività amministrative assume, in Enel, un elevato livello di complessità in termini di processi organizzativi e di strumenti legati alla, sincronizzazione degli eventi con le attività delle risorse umane.

In particolare, lo scambio di documenti relativi al Ciclo Passivo tra Enel e i suoi Fornitori è avvenuto fino a poco tempo addietro, oltre che attraverso canali e modalità elettroniche, soprattutto con fatture cartacee, la cui trattazione comportava attività di gestione ed imputazione sul sistema SAP completamente manuali. Il dispendio di tempo e la possibilità di errore umano nella loro gestione (registrazione, verifica entrata merci, ricerca, consultazione ed archiviazione) erano, in taluni casi, considerevoli.

In relazione a quanto sopra e nell'ambito dei programmi di eccellenza operativa lanciati in tutto il Gruppo, la Direzione Operativa Amministrazione ha concentrato la sua attenzione sulle attività del ciclo passivo, sviluppando uno specifico progetto di automazione dei processi e di ottimizzazione dell'intero ciclo passivo tramite l'adozione di tecnologie digitali, orientate alle best practice internazionali, con l'obiettivo specifico di focalizzare le proprie risorse su attività a più alto valore aggiunto, aumentare la tracciabilità delle attività e dei relativi workflow autorizzativi, con impatti positivi sulla produttività, consolidare i più efficaci canali elettronici esistenti per lo scambio di informazioni con i Fornitori, consolidare una logica di gestione per livelli di servizio.

In tale contesto, a partire dal 2008, Enel ha sviluppato il progetto WiP (Work In Paperless) che si fonda sull'integrazione organica dei diversi modelli di acquisizione delle transazioni contabili, uniformandone la gestione sin dall'origine dei diversi processi, attraverso la riconduzione di tutti i formati delle fatture in un unico flusso standard centralizzato, con un modello integrato in grado di interagire con tutte le società amministrate del Gruppo.

In termini operativi, l'intero processo è composto dalle seguenti fasi:

- scansione delle fatture cartacee (digitalizzazione) ed estrazione automatica dei dati rilevanti e necessari per l'esecuzione delle transazioni contabili (OCR);
- contabilizzazione in SAP di tutti i flussi informativi provenienti dai diversi canali e scambio di informazioni connesse alle autorizzazioni al pagamento con le diverse aree di business (WebWorkflow);
- pagamento delle fatture attraverso nuovi supporti informativi e di controllo (reporting);
- "smaterializzazione della carta" (Conservazione Sostitutiva) secondo le vigenti normative.

A valle dell'acquisizione ed integrazione delle informazioni e dei dati nel sistema SAP e in quello documentale, i processi successivi ne garantiscono la fruibilità digitale e la conseguente accessibilità dalle diverse realtà geografiche ed organizzative del Gruppo in real time.

Per la fase di implementazione sono state sviluppate negli ultimi tre anni massicce azioni formative nei confronti sia del personale di Amministrazione, sia delle diverse aree di business amministrate (complessivamente 40 sessioni per un totale di circa 1.500 risorse) in modo da introdurre con l'opportuna gradualità i relativi cambiamenti.

Il progetto ha l'obiettivo di uniformare lo standard di lavorazione di tutte le fatture passive del Gruppo, attraverso l'adozione di un'unica soluzione tecnologica valida per ciascuna società per l'ambito Italia:

- eFlow – Modulo per la gestione delle fatture cartacee, dalla scansione all'export su SAP

- MaxPost – Modulo SAP per la gestione degli accertamenti di tutte le fatture preacquisite
- MaxFlow – Modulo SAP per la gestione del Workflow autorizzativo con le diverse Aree di Business
- WebDMS – Archivio documentale delle immagini di tutte le fatture acquisite
- Dashboard – Applicativo per l'analisi dei volumi e dei tempi dell'intero processo
- Conservazione Sostitutiva – Regime di archiviazione elettronica sostitutiva del cartaceo

Sono stati, inoltre, potenziati i canali di acquisizione delle fatture con l'introduzione via Web:

- Tiff/PDF – Trasmissione di fatture con specifici formati
- Fatturazione elettronica – Trasmissione completamente elettronica

L'area di Invoice Processing Centre (modulo eFlow, dalla scansione delle fatture cartacee all'export su SAP) è stata definita senza particolari limiti di tipo gestionale e logistico. Esistono attualmente quattro tipi di profili amministrativi:

- ✚ solo scanning e completion
- ✚ solo scanning, completion, exception e learning
- ✚ solo controller
- ✚ administrator

Ciascun operatore, in base alle parametrizzazioni del proprio profilo, può essere abilitato:

- ✚ per tutte le società ovvero per una singola società,
- ✚ per tutti i SAT ovvero per un singolo SAT;

E' possibile gestire anche l'allocazione temporanea di carichi di lavoro tra gruppi di operatori.

Tutte le fatture esportate su SAP vengono automaticamente incanalate verso le aree di spettanza di ciascun SAT, sia in ordine alle società trattate sia per i bacini di fornitori gestiti. Nella fase attuale, l'attività di scanning è distribuita presso le sedi principali degli 11 SAT dove affluiscono senza regolarità le fatture dai diversi CGC e dalle unità aziendali periferiche. In funzione delle società amministrare e dei fornitori gestiti. Presso i Poli, invece, vengono svolte solo attività di completion, exception e learning.

Nella tabella che segue è riportata una situazione numerica relativa alle fatture processate, escluso le fatture prepagate, relative all'anno 2010.

Società	Fatture cartacee	Prepagate	Nette
Concert	410	2	408
Enel Distribuzione	152.355	19510	132.845
Enel Energia	130.000	5000	125.000
Enel Green Power	28.137	1000	27.137
Enel Ingegneria e Innovazione	8.165	100	8.065
Enel Produzione	112.961	5600	107.361
Enel Rete Gas	51.658	3000	48.658
Enel Servizi	44.379	1816	42.563
Enel Servizio Elettrico	15.363	3757	11.606
Enel Sole	27.009	2000	25.009
Enel Spa	11.754	600	11.154
Enel Trade	17.889	950	16.939
Enel.si	12.232	800	11.432
Sfera	2.481	95	2.386
<b>Totale complessivo</b>	<b>614.793</b>	<b>44230</b>	<b>570.563</b>

Tenuto conto del volume delle fatture processate, si è ipotizzato, come si vedrà più ampiamente nella seconda parte del presente documento, di concentrare l'attività di scanning in un unico punto; tale soluzione ha il pregio di ridurre i punti di acquisizione delle fatture, incrementare i volumi per risorsa, utilizzare in maniera regolare e costante il sistema, semplificare il processo di aggiornamento dei clients, semplificare il processo di formazione degli operatori, limitare l'impatto sulle risorse riducendone il numero da dedicare all'attività.

#### ● IL FUNZIONAMENTO DELLA DIREZIONE OPERATIVA AMM – LE RISORSE

Le iniziative finalizzate all'ottimizzazione dei processi amministrativi, i cui principali progetti sono stati sopra riepilogati, hanno consentito un rilevante efficientamento dei processi ed un miglioramento delle modalità di funzionamento della Direzione Operativa.

I suddetti progetti, peraltro, sono stati accompagnati da rilevanti investimenti in capitale umano, sia attraverso inserimenti di nuove risorse, sia attraverso la formazione di quelle già in forza, oltre che ovviamente con lo sviluppo tecnologico e informatico.

In particolare, nel corso del biennio 2009-2010, in tutto il territorio nazionale, sono state inserite nella Direzione Operativa Amministrazione 9 risorse provenienti da altre Società/Divisioni del Gruppo ed ulteriori 4 risorse dalle altre Direzioni Operative di Enel Servizi.

Tali dati evidenziano come la Direzione Operativa Amministrazione abbia un'elevata capacità di attrazione di nuove risorse dall'interno del Gruppo Enel, a conferma del fatto che l'immagine che Amministrazione fa percepire di sé nei confronti dei Clienti interni si sia profondamente apprezzata grazie al professionale lavoro svolto in questi ultimi anni.

A queste movimentazioni di risorse all'interno di Enel sono da aggiungere ulteriori 25 risorse acquisite attraverso procedure selettive; nel biennio 2009-2010 sono, pertanto, complessivamente entrate in Amministrazione 38 nuove risorse.

Con la stessa efficacia, nell'ambito della Direzione Operativa Amministrazione, è stato perseguito lo sviluppo delle competenze e delle professionalità interne.

Sotto questo profilo, la costante domanda da parte delle Società/Divisioni del Gruppo di personale amministrativo conferma il successo dell'investimento realizzato sulle risorse

della Direzione Operativa, le quali hanno consolidato una professionalità tale da renderli facilmente impiegabili anche in aree molto eterogenee del Gruppo.

La crescita professionale delle risorse è stata perseguita anche attraverso la pianificazione di massivi programmi di formazione.

In relazione a detto ciò, vengono riepilogate le principali iniziative formative somministrate alle risorse della Direzione Operativa AMM nel biennio 2009-2010.

Titolo intervento	n. risorse*	Ore medie erogate	Ore totali erogate	Descrizione
Progetto Delega di Responsabilità e Autorità	12	24	288	Gestione della capacità di delega
Nine point - Leadership per la sicurezza	10	14,4	144	Sicurezza come opportunità di miglioramento della vita organizzativa e di competitività
Prodotti Derivati: Corso Base per Amministrativi	45	24	1080	Approfondimento professionale
S.Ma. R.T. - Self Made Reviewing & Training	125	28	3508	Azione formativa su alcune capacità (integrazione interfunzionale, team working, responsabilità)
Formazione Linguistica	128	50	6400	Corsi di inglese individuale o di gruppo
Post Performance Review	40	21	841,25	Favorire l'appropriazione del modello di leadership
Performance Review Formazione Neo-Valutatori	37	8	296	Obiettivi e Strumenti per la performance review indirizzata a neo valutatori
Link	11	79	870,83	Sviluppo capacità manageriali per neo quadri
JET	10	70	702	Percorso formativo per neoassunti laureati alle prime esperienze lavorative
Enel Business & Leadership	3	40	120	Formazione manageriale
Economics	4	8	32	Formazione manageriale
Leadership For Energy	1	98	98	Formazione manageriale
Welcome in Enel	1	32	32	Inserimento in Azienda per neoassunti esperti

AFC Academy	10	22	216	Formazione specifica per la famiglia professionale AFC
TOTALE			14.628,08	

Titolo intervento	n. risorse*	Ore medie erogate	Ore totali erogate	Descrizione
Le principali novità fiscali contenute nel decreto "anticrisi"	4	14	56	Approfondimento normativo
Novità in materia di Iva ed agevolazioni per le imprese	2	14	28	Approfondimento normativo
Elusione fiscale e abuso del diritto	1	14	14	Approfondimento normativo
Fotovoltaico ed efficienza energetica	1	14	14	Approfondimento normativo
Riscossione delle Imposte e tutela del contribuente	1	7	7	Approfondimento normativo
Bilancio consolidato	2	21	42	Approfondimento normativo
Fondamenti di Proje Management (PMT 100)	1	21	21	Strumenti di PM
Bilancio IAS/FRS 20910-L'impairment test delle CGU e delle partecipazioni	1	7	7	Approfondimento normativo
Dichiarazioni Intrastat e Servizio Telematico: novità normative e procedurali	22	4	88	Approfondimento normativo
AdE: spese promozionali e costi di vitto e alloggio	2	7	14	Approfondimento normativo
TOTALE			291	

Titolo intervento	n. risorse*	Ore medie erogate	Ore totali erogate	Descrizione
Primo soccorso base	1	12	12	Il sistema di soccorso; come riconoscere un'emergenza sanitaria; interventi di primo

				soccorso
Refresh primo soccorso	164	4	656	Il sistema di soccorso; come riconoscere un'emergenza sanitaria; interventi di primo soccorso
Parliamo in sicurezza	174	2	348	D.Lsg. 81/2008: evoluzione normativa, struttura del decreto, figure coinvolte obblighi e responsabilità
Leadership per la sicurezza	9	16	144	Favorire una maggiore e più consapevole assunzione delle responsabilità legate al ruolo di "leader per la sicurezza"
Lavoratori in occasione di prove di evacuazione	127	0,44	56	Gestione delle emergenze e modalità di evacuazione
Antincendio	1	16	16	Per incaricati al servizio antincendio
Lavoratori nuovi assunti (corso base D.Lgs. 81/2008)	18	3,39	61	Introduzione al D. lsg. 81/2008 per neoassunti
Incontri informativi Safety	19	2	38	Aggiornamento normativo
TOTALE			1331	

Titolo intervento	n. risorse*	Ore medie erogate	Ore totali erogate	Descrizione
Controlli Fiscali IVA	52	8	416	SAT Napoli. Presupposti e classificazione delle operazioni: Regime IVA dei veicoli aziendali Enel, Iva nei rapporti con l'estero, IVA sugli immobili
Dematerializzazione documenti contabili e fiscali	120	2	240	SAT Napoli. Nuove normative e applicazioni nel mondo Enel
Formazione su WIP	20	38,3	766	SAT Torino
Consolidato IVA di Gruppo e procedura per F24	10	1,3	13	SAT Torino. Approfondimento normativo

PUMA	8	2,3	18,4	SAT Torino. Nuove modalità gestione corrispondenza
Aggiornamenti Fiscali	24	2	48	SAT Torino. Approfondimento normativo
L'imposta sul valore aggiunto	21	14	294	SAT Bologna. Nuove regole in materia di territorialità dei servizi
Tabelle fiscali	84	2	168	SAT Milano. Approfondimento normativo
TOTALE			1963,40	

\* Il numero dei partecipanti comprende anche il caso di più interventi sulla stessa persona.

## SECONDA PARTE

### ◆ LA RIDEFINIZIONE DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO – LE CRITICITÀ EMERSE

L'esperienza maturata dal 2005 ad oggi nell'ambito della Direzione Operativa Amministrazione, nonché l'esigenza di muoversi nella logica della creazione di valore per il Gruppo Enel ha evidenziato la necessità di adeguarne il modello di funzionamento e procedere, quindi, ad un riallineamento dell'assetto organizzativo della Direzione Operativa medesima, il tutto finalizzato al conseguimento degli obiettivi di seguito descritti.

L'attuale modello di funzionamento della DO AMM mostra i segni di un elevato grado di maturità: la dispersione territoriale combinata con l'attuale organizzazione del lavoro, che prevede l'espletamento delle stesse attività in tutti i siti operativi, rende sempre più costoso l'incremento di efficacia del "sistema" e l'efficienza ha raggiunto livelli difficilmente migliorabili.

L'attuale modello vede, infatti, i SAT come strutture "generaliste", in quanto tutti i processi amministrativi sono presenti in tutte le strutture territoriali, "simmetriche", giacché sussistono omogeneità nei ruoli, identiche competenze del business amministrato e degli standard normativi, identica struttura con ciclo attivo, ciclo passivo e contabilità.

Allo stato attuale le caratteristiche peculiari dei SAT possono riassumersi come di seguito indicato:

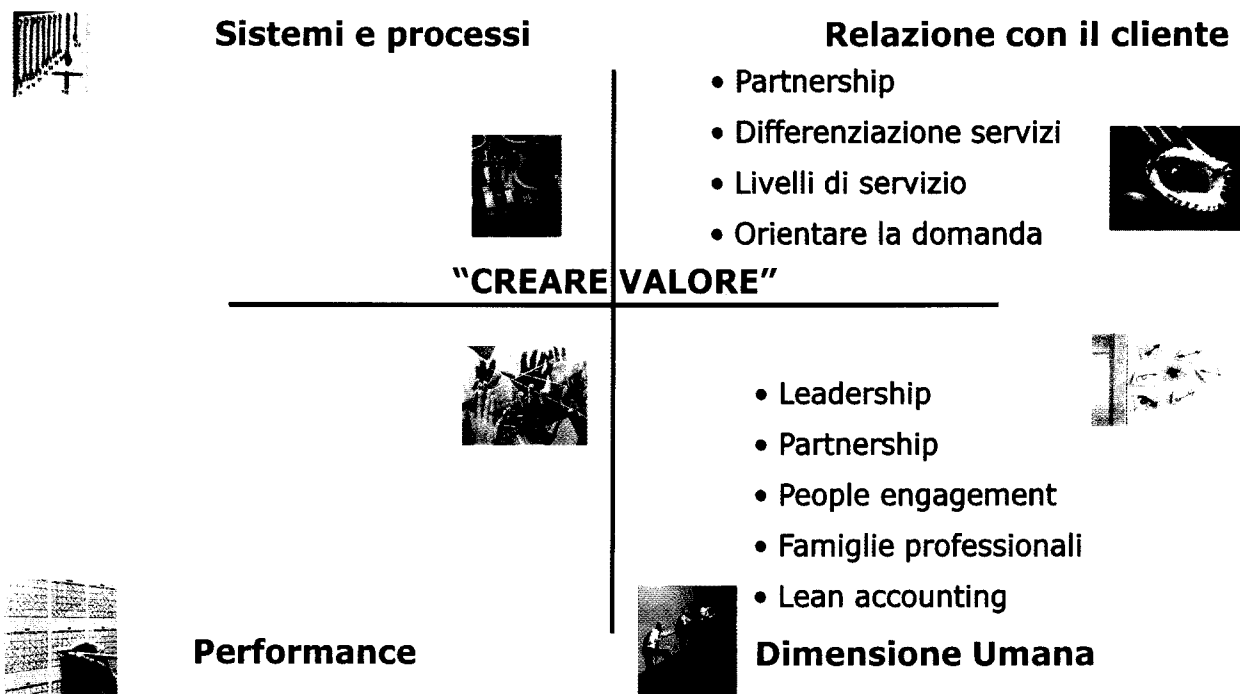
- elevata parcellizzazione dei processi: tutti i SAT curano gli stessi processi per più società;
- efficientamento difficilmente migliorabile per dispersione territoriale e parcellizzazione delle attività;
- elevato costo delle attività di automazione dei processi, con necessità di replica in ciascun SAT;
- insaturazione "strisciante", giacché le attività di automazione spesso "liberano" frazioni di risorse.

### ◆ LA RIDEFINIZIONE DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO – LE FINALITÀ

Le linee strategiche della Direzione Operativa Amministrazione – che seguono il percorso definito nel Piano Industriale della Direzione Operativa medesima - delineano, nell'ottica di una graduale maturazione di uno shared service amministrativo, le direttrici di intervento poste a fondamento della ridefinizione dell'assetto organizzativo:

- ♣ la ricerca e l'adozione di tecnologie abilitanti che permettano l'automazione e la lavorazione in ottica paperless;
- ♣ la specializzazione dei processi, con la conseguente evoluzione organizzativa ed il ridisegno dei ruoli;
- ♣ il coinvolgimento e la valorizzazione delle persone;
- ♣ l'integrazione internazionale.

Tutto ciò con l'obiettivo di creare valore per il Gruppo, rilasciando alle Società clienti i minori costi operativi derivanti dalle operazioni.



Nel procedere alla revisione dell'assetto organizzativo, la Direzione Operativa Amministrazione si è posta obiettivi specifici per il cambiamento, nel rispetto dei vincoli esistenti:

- ↳ **obiettivi:** minimizzare la parcellizzazione dei processi, i costi ICT di messa in esercizio di iniziative innovative e/o di automazione dei processi, i costi indiretti di struttura, la dipendenza dell'assetto organizzativo dell'Amministrazione dall'evoluzione organizzativa delle Società clienti, l'insaturazione delle risorse per sito/attività, nonché massimizzare l'efficienza della struttura territoriale e l'efficacia del coordinamento della struttura territoriale;
- ↳ **vincoli:** nessun cambiamento nei ruoli e nelle responsabilità della Direzione Operativa Amministrazione e delle strutture centrali (Unità Coordinamento Processi e Prodotti e Unità Controllo Performance e Ottimizzazione Risorse), nessun cambiamento nei processi amministrativi attraverso i quali la Direzione Operativa svolge la sua mission, valutazione preventiva della fattibilità tecnico-operativa, soprattutto con riferimento all'adattamento dei sistemi ICT, compatibilità con il principio di "segregazione" dei ruoli e delle responsabilità (SOD), mantenimento di un buon grado di interrelazione con le Società clienti, velocità di implementazione per evitare un lungo periodo transitorio, economicità di implementazione con massiccio ricorso alle risorse ed alle professionalità esistenti, sia per le fasi di change management e messa a regime che per l'operatività successiva al cambiamento.

✿ **LA METODOLOGIA SEGUITA PER LA DEFINIZIONE DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO**

Nel processo di analisi che ha condotto alla definizione del nuovo assetto organizzativo ipotizzato per la Direzione Operativa Amministrazione si è proceduto, in primo luogo, all'analisi di varie soluzioni alternative, anche al fine di meglio definire la scelta organizzativa da implementare.

Innanzitutto, è stata valutata l'ipotesi di una struttura organizzativa concentrata in un unico sito, con un polo unico, dislocato in un'unica località, che copre tutti i processi amministrativi ed eroga i servizi amministrativi a tutti i clienti. Tale soluzione, pur soddisfacendo tutti gli obiettivi prefissati, non è stata presa in considerazione per gli aspetti connessi all'economicità ed alla rapidità di implementazione.

La seconda ipotesi analizzata prevede una specializzazione degli attuali SAT per cliente, in modo tale che ogni SAT possa coprire tutti i processi amministrativi ed erogare i servizi amministrativi ad uno o più clienti, in funzione della dimensione dell'organico posseduto; anche tale soluzione non è stata presa in considerazione giacché la stessa, pur rispettando tutti i vincoli, non consente il conseguimento degli obiettivi di minimizzare la parcellizzazione dei processi e minimizzare i costi indiretti di struttura, non potendosi tra l'altro evitare che l'organizzazione della struttura amministrativa sia dipendente dall'evoluzione delle Società clienti.

In relazione a quanto sopra, è stata quindi individuata – come soluzione organizzativa migliore – quella che si caratterizza per la specializzazione degli attuali siti territoriali per processo o sottoprocesso; tale alternativa, che soddisfa tutti gli obiettivi e rispetta i vincoli in precedenza detti, prevede che ogni sito gestisca uno o più processi per tutti i clienti (c.d. centri di eccellenza) e che i siti vengano poi raggruppati in Macro-aree Territoriali.

#### ● L'INDIVIDUAZIONE DELLE ATTIVITÀ DA POLARIZZARE

Come detto in precedenza, il nuovo modello di funzionamento si caratterizza per la specializzazione degli attuali siti territoriali per processo o sottoprocesso.

Il passaggio fondamentale della metodologia di analisi applicata per l'elaborazione del nuovo modello di funzionamento della Direzione Operativa AMM è stato quello dell'individuazione delle attività e/o dei sottoprocessi – le c.d. Attività Polarizzate - che presentano le caratteristiche necessarie e sufficienti per poter essere svolti in un unico sito operativo.

Per l'identificazione delle c.d. Attività Polarizzate, si è proceduto per step successivi. In primo luogo è stata effettuata la mappatura - su arco annuale, in termini di volumi, risorse dedicate, KPI significativi ed analisi dei siti presso i quali le attività sono svolte – di tutte le attività elementari (117) svolte nei siti territoriali.

Nel contesto di tale mappatura, le attività sono state classificate in semplici (31), vale a dire altamente standardizzate, supportate in modo significativo da procedure automatizzate e che, per il loro svolgimento, necessitano di un livello basso di professionalità e complesse (86), vale a dire con livello di standardizzazione medio-basso e che, per il loro svolgimento, necessitano di una buona conoscenza delle procedure automatiche che le supportano e di un livello medio-alto di professionalità.

Successivamente le attività elementari mappate sono state raggruppate, con un primo livello di aggregazione, in attività contigue (29); al riguardo si precisa che il concetto di contiguità raggruppa quelle attività che, per un loro corretto svolgimento, non possono essere svolte in siti territoriali diversi (es., acquisizione e registrazione incassi fatture clienti e riconciliazione e/c bancari e postali).

Infine, con un secondo livello di aggregazione, le attività contigue sono state aggregate in 11 attività polarizzate (es., gestione contabile fondi spese unità di business +

registrazione fatture di piccolo importo prepagate tramite fondi spese = Attività Fondi Spese) che vengono di seguito descritte.

#### ↓ CICLO ATTIVO

Gestione Credito Energy - Contabilizzazione fatturato

- registrazione contabile fatturato
- contabilizzazione e pagamento addizionali ed imposte erariali
- quadratura depositi cauzionali da clienti ed accertamento relativi interessi passivi
- registrazione cauzioni da clienti a mezzo fidejussioni
- gestione contabile contributi
- rilevazione interessi di mora clienti
- rimborsi alla clientela
- quadratura IVA
- quadratura contabile utilizzi Fondo svalutazione crediti
- analisi di inesigibilità ai fini della svalutazione crediti
- commissione svalutazione crediti

Gestione Credito Energy - Incassi e riconciliazione estratti conto

- acquisizione e registrazione movimenti estratti conto bancari e postali
- ricevimento assegni allegati al protocollo valori, custodia e versamento valori in banca
- quadratura flussi domiciliazioni bancarie e postali
- creazione documenti contabili per abbinamento incassi a fatture emesse
- verifica incassi doppi e scarti
- riconciliazione saldi banca e posta
- gestione assegni ed effetti in sofferenza
- redazione consuntivo CASH-IN

Gestione Credito non Energy

- emissione fatture attive non energia nazionali
- emissione fatture attive non energia intra ed estere
- accertamenti e fatturazione ricavi personale distaccato
- gestione fidejussioni passive
- gestione contabile dei c/c in valuta
- modelli intrastat: preparazione modelli
- modelli intrastat: dichiarazioni e controlli
- gestione procedure esecutive e rapporti con Equitalia
- gestione del credito non energia
- redazione consuntivo CASH-IN

#### ↓ CICLO PASSIVO

Ricevimento, scansione e digitalizzazione fatture passive

- ricevimento fatture cartacee
- acquisizione flussi fatture elettroniche, batch, formato pdf e tif
- scansione fatture cartacee
- completamento dati contabili non acquisiti durante la scansione
- digitalizzazione immagini fattura
- export fattura digitalizzata verso SAP societari

Accertamento e pagamento fatture passive

- accertamento fatture nazionali, intracomunitarie ed extracomunitarie

- accertamento bolle doganali
- pagamento fatture nazionali, intracomunitarie ed extracomunitarie
- pagamenti a dogane
- gestione fidejussioni da fornitori
- Intrastat: predisposizione modelli, dichiarazioni e controlli
- gestione procedure concorsuali, pignoramenti presso terzi e procedure
- certificazioni a professionisti ed attività propedeutiche al modello 770
- gestione rendicontazione finanziamenti a fondo perduto

## ✚ CONTABILITA'

### Contabilità Cespiti

- inserimenti e variazioni anagrafiche cespiti
- riclassifiche oggetti di controllo
- capitalizzazione immobilizzazioni in corso (scarico costi)
- verifiche sulle immobilizzazioni in corso ai fini della chiusura lavori
- variazioni cespiti (trasferimenti e dismissioni)
- svalutazione cespiti e immobilizzazioni in corso
- controllo conti e redazione tabelle ai fini delle imposte dirette
- verifiche periodiche su vita utile e riscontro fisico-gestionale

### Contabilità del Personale

- acquisizione costi del personale dirigente e dipendente
- quadrature con dati gestionali e pagamento retribuzioni
- registrazione e verifica variazioni su personale (cambio società, inquadramento, ecc.)
- gestione spese di trasferta e noleggio
- rilevazione movimentazioni su Fondo Esodo
- pagamenti vari a dipendenti
- rapporti con Enti Pubblici per dipendenti che ricoprono cariche pubbliche
- controllo e quadrature imposte sul reddito

### Gestione Fondi spese

- registrazione spese sostenute dalle Società clienti su fondi spese
- reintegro fondi spese
- accertamento fatture prepagate

### Pagamenti vari di Contabilità Generale

- pagamenti vari (ad esempio, diritti di segreteria, servitù)
- richiesta contanti/assegni in banca e loro utilizzo per pagamenti
- accertamento fatture prepagate (in caso di fattura emessa a pagamento avvenuto)

### Altre di Contabilità Generale

- gestione contabile danni attivi e rivalse
- gestione canoni demaniali (senza fattura)
- gestione contabile depositi cauzionali erogati
- contabilizzazione imposte e tasse (escluse imposte dirette)
- definizione e contabilizzazione accantonamenti a fondi rischi ed oneri
- determinazione e rilevazione rimanenze lavori in corso su ordinazione
- controllo conti a redazione tabelle ai fini delle imposte dirette

## Rapporti Intercompany

- emissione fatture attive nazionali
- accertamento e pagamento fatture passive
- registrazioni e riconciliazioni partite economiche e patrimoniali

In questa fase si è altresì proceduto alla definizione del numero di risorse necessarie per il presidio dell'attività polarizzata, partendo dall'analisi – presso ciascun sito – del numero di risorse necessarie per lo svolgimento delle attività elementari componenti le attività polarizzate e del relativo KPI (volumi/n. FTE); il numero così ottenuto è stato, quindi, abbattuto di una percentuale stimata in base al tasso di parcellizzazione dell'attività per tener conto dell'effetto economie di scala derivante dalla polarizzazione dell'attività.

### ◆ **L'INDIVIDUAZIONE DEI SITI DI DESTINAZIONE DELLE ATTIVITÀ POLARIZZATE – I CENTRI DI ECCELLENZA**

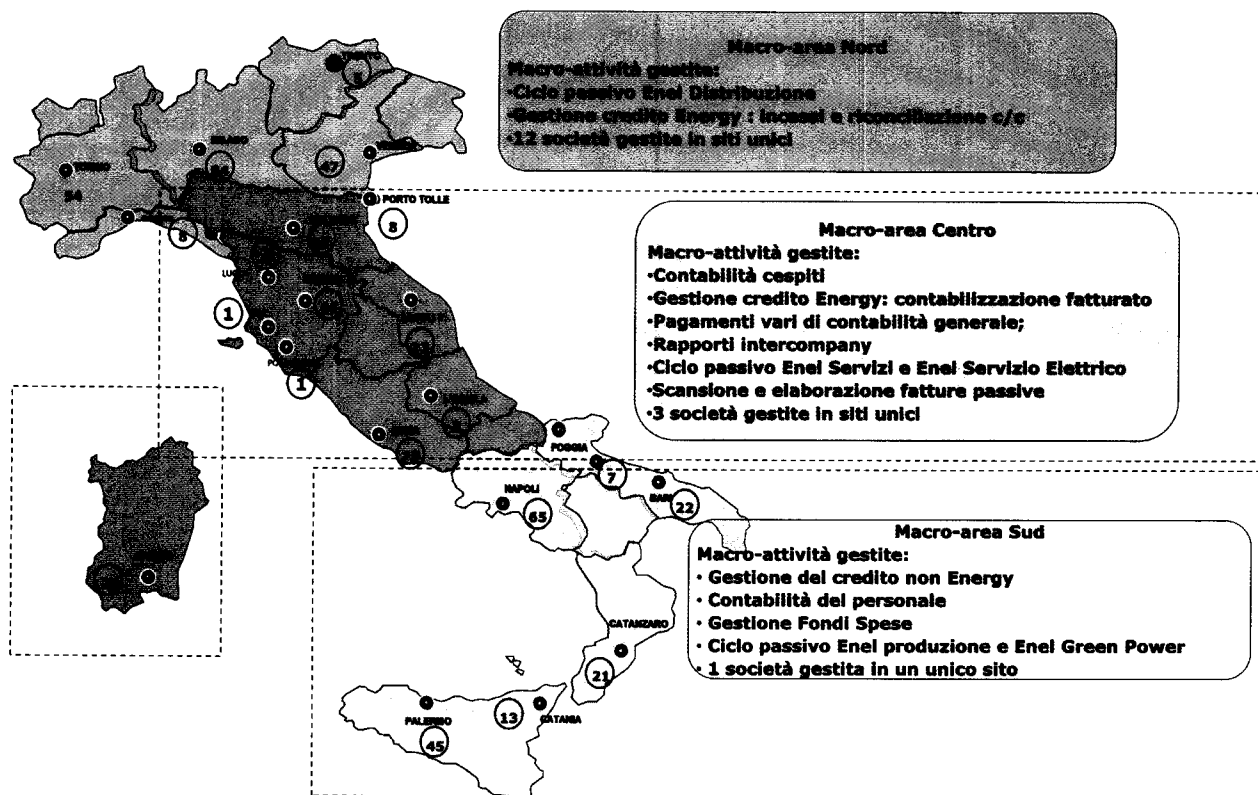
A valle dell'individuazione delle attività polarizzate e della definizione del numero di risorse necessarie per il presidio delle attività medesime, si è proceduto all'analisi volta all'individuazione dei possibili siti di destinazione delle attività polarizzate.

In questa fase, in particolare, si è proceduto alla rilevazione del livello di competenza professionale di ciascun addetto operativo presente nei singoli siti territoriali, relativa a ciascuna delle 117 attività elementari, per ciascuna delle società amministrare, nell'arco temporale degli ultimi tre anni; tale rilevazione è stata effettuata attraverso un'applicazione informatica realizzata ad hoc e ha, tra l'altro, riguardato anche il livello di esperienza nella gestione di risorse.

Sono stati, quindi, individuati i siti possibili di destinazione delle attività polarizzate, escludendo quelli non adeguati per la presenza di un numero di risorse insufficiente, ovvero per carenza significativa di risorse con competenza adeguata, o che richiedevano interventi ICT particolarmente complessi. Tra i vari siti sono stati poi prescelti quelli best performers e, nell'ipotesi di più siti possibili di destinazione, la scelta è ricaduta sul sito con il numero maggiore di società amministrare per l'attività polarizzata in questione.

Con l'assegnazione a ciascun sito di una o più Attività Polarizzate - di cui il sito ha la competenza esclusiva – sono stati dunque costituiti dei **Centri di Eccellenza**; ciò fatto, i diversi siti sono stati raggruppati all'interno di **3 Macro-aree Territoriali**, riportate nel disegno che segue, con l'obiettivo di assicurarne la necessaria univocità gestionale.

## Organizzazione territoriale per Macro Aree



Per completezza espositiva, vengono di seguito descritte le responsabilità affidate alle nuove Unità in cui sono allocate le attività polarizzate.

### ↳ Unità Contabilità Cespiti

#### ▪ *Ambito di competenza*

Attività concernenti la gestione contabile dei Cespiti ed il loro riscontro (fisico/gestionale), unitamente alla formazione delle situazioni inventariali con diretto impatto sul Patrimonio delle Società amministrare.

#### ▪ *Attività assegnate*

Contabilizzazione delle variazioni inventariali elaborate da tutte le unità tecniche periferiche e centrali sugli impianti, degli ammortamenti, delle verifiche periodiche sulle consistenze fisiche, delle riclassifiche degli oggetti di controllo non allocati correttamente, delle correzioni degli errori originatisi nella fase di scarico costi, delle svalutazione dei cespiti e dei Lavori in Corso. Redazione delle relative tabelle fiscali e di bilancio.

#### ▪ *Conoscenze di base*

L'entità dei valori interessati, abbinata alla diversità gestionale delle diverse Società, richiedono conoscenze approfondite della materia, soprattutto in merito alle tematiche fiscali ed alle politiche di bilancio del Gruppo, nonché buone conoscenze della contabilità generale, degli oggetti del controllo e degli strumenti informatici di base (SAP ed Office).

### ↳ Unità Contabilità del Personale

#### ▪ *Ambito di competenza*

Attività concernenti le rilevazioni contabili connesse alla gestione del Personale delle Società amministrate.

- *Attività assegnate*

Contabilizzazione delle retribuzioni del personale e del TFR elaborati dal CSP e delle quadrature contabili relative, di tutti i pagamenti da effettuarsi nei confronti di tutte le aziende terze nei rapporti tra Enel e dipendente per cessione del quinto, pignoramenti, convenzioni, ecc. e nei confronti dei dipendenti per anticipi vari (TFR, Trasferta, competenze, etc.). Quadratura contabile delle spese di trasferta e di tutti i pagamenti preautorizzati verso le agenzie di viaggio, della gestione del credito verso gli Enti pubblici per i dipendenti che rivestono cariche pubbliche. Quadratura del bilancio tecnico dei dipendenti e dei controlli dell'Irpef da versare mensilmente.

- *Conoscenze di base*

L'attività richiede conoscenze varie di tipo contabile, amministrativo e finanziario, con contatti frequenti con le Unità interessate e con l'Amministrazione del Personale, nonché rapporti con gli istituti di credito per la gestione finanziaria. Richiede, inoltre, buone conoscenze della contabilità generale, degli oggetti del controllo e degli strumenti informatici di base (SAP ed Office).

#### ☞ Unità Pagamenti Vari di Contabilità Generale

- *Ambito di competenza*

Attività concernenti l'esecuzione di tutti i pagamenti a favore di terzi (non fornitori) richiesti da parte di tutte le Unità periferiche e centrali delle Società amministrate.

- *Attività assegnate*

Contabilizzazione e pagamento di tutti i costi e debiti che derivano dalle singole richieste di pagamento. Utilizzo di diversi canali di pagamento (bonifico bancario cartaceo, richiesta emissione assegno circolare, bonifici on-line, ecc.). Provvista di fondi e disbrigo dei pagamenti presso gli istituti bancari e postali. Ridotte attività di cassa e custodia valori (movimentazione assegni e contanti, custodia temporanea di titoli, valori ed assegni). Registrazione di eventuali fatture ricevute a fronte dei pagamenti con attività di controllo mensile dell'IVA da liquidare. Predisposizione periodica delle relative tabelle fiscali e di bilancio.

- *Conoscenze di base*

La rilevazione contabile dei diversi fenomeni sottostanti ai singoli pagamenti richiede una buona conoscenza della contabilità generale e degli oggetti del controllo di Gruppo, nonché una conoscenza appropriata delle tecniche finanziarie. In considerazione del fatto che verranno registrate anche fatture passive ricevute a fronte di alcune tipologie di pagamenti, occorre possedere le necessarie conoscenze fiscali. E' richiesta, inoltre, la conoscenza degli strumenti informatici di base (SAP ed Office), nonché di strumenti di Home banking (PosteOnline).

#### ☞ Unità Gestione Fondi spese

- *Ambito di competenza*

Attività concernenti la contabilizzazione di tutte le spese sostenute con le piccole casse su tutto il territorio nazionale dalle unità territoriali e centrali delle Società amministrate.

- *Attività assegnate*

Contabilizzazione delle spese sostenute inserite nelle rendicontazioni delle diverse unità, con il controllo sul rispetto della normativa afferente il corretto utilizzo del circolante. Disposizione dei reintegri attraverso l'intermediazione degli istituti di credito distribuiti su tutto il territorio nazionale. Registrazione di eventuali fatture ricevute a fronte dei pagamenti eseguiti dalle unità, conoscenza del trattamento IVA per le diverse tipologie di acquisti e prestazioni e conseguente di controllo mensile dell'IVA da liquidare. Predisposizione periodica delle relative tabelle fiscali e di bilancio.

- *Conoscenze di base*

L'attività richiede conoscenze professionali di tipo amministrativo, fiscale e finanziario nonché una conoscenza approfondita degli strumenti contabili informatici di base (SAP ed Office).

#### ↳ Unità Altre di Contabilità Generale

- *Ambito di competenza*

Attività contabili diverse, non allocate in altri specifici Centri di Eccellenza, svolte nei confronti delle Società amministrate.

- *Attività assegnate*

Gestione contabile ed amministrativa dei canoni demaniali, dei danni attivi e delle rivalse, dei depositi cauzionali erogati e da recuperare, degli accantonamenti e degli utilizzi dei fondi rischi, della contabilizzazione di imposte, tasse e canoni. Predisposizione periodica delle relative tabelle fiscali e di bilancio.

- *Conoscenze di base*

Le attività richiedono una buona professionalità riguardo alle tematiche fiscali ed amministrative riguardanti diversi ambiti gestionali e comportano l'interlocazione costante con attori che presentano tematiche relazionali diverse (enti pubblici, privati, assicurazioni, banche, etc.). E' richiesta, altresì, una conoscenza approfondita degli strumenti contabili informatici di base (SAP ed Office).

#### ↳ Unità Gestione Credito Non Energy

- *Ambito di competenza*

Attività contabili, amministrative, fiscali e finanziarie relativamente alla fatturazione attiva - non Energy - delle Società amministrate.

- *Attività assegnate*

Emissione, contabilizzazione e incasso delle fatture. Riconciliazione e contabilizzazione dei movimenti bancari e postali, trattamento automatico delle informazioni per la gestione contabile dei movimenti finanziari e delle aperture di credito a favore delle altre Unità. Supporto alle Società Clienti per la gestione e il recupero del credito. Controllo mensile ai fini della liquidazione dell'IVA da liquidare. Predisposizione delle relative tabelle fiscali e di bilancio.

- *Conoscenze di base*

L'attività richiede conoscenze specifiche in merito alle problematiche della fatturazione attiva, nonché conoscenze di tipo finanziario per la gestione dei rapporti con le banche ed un costante rapporto di interscambio informativo con le Società Clienti. E' richiesta, altresì, una conoscenza approfondita degli strumenti contabili informatici di base (SAP ed Office).

#### ↳ Unità Gestione Credito Energy - Contabilizzazione Fatturato

- *Ambito di competenza*

Attività contabili, amministrative, fiscali e finanziarie relativamente alla fatturazione attiva (vendita di energia agli utenti di massa o vendita di energia relativa al vettoriamento) - delle Società amministrate.

- *Attività assegnate*

Contabilizzazione del fatturato energia, degli interessi di mora e dei rimborsi agli utenti. Contabilizzazione e pagamento delle addizionali e delle imposte erariali. Gestione contabile dei contributi in conto impianti ed in conto esercizio. Controllo mensile ai fini della liquidazione dell'IVA da liquidare. Predisposizione delle relative tabelle fiscali e di bilancio. Partecipazione alle Commissioni Credito di Svalutazione Crediti per tutto il territorio nazionale, con conseguente quadratura e contabilizzazione delle svalutazioni operate.

- *Conoscenze di base*

L'attività richiede conoscenze specifiche in merito alle problematiche della fatturazione attiva, nonché conoscenze di tipo finanziario per la gestione dei rapporti

con le banche ed un costante rapporto di interscambio informativo con le Società Clienti. E' richiesta, altresì, una conoscenza approfondita degli strumenti contabili informatici di base (SAP ed Office) e dei sistemi gestionali di area (EGC, SAP ISU).

#### ↳ Unità Gestione Credito Energy - Incassi e riconciliazione estratti conti

- *Ambito di competenza*

Attività concernenti la contabilizzazione degli incassi del fatturato energia emesso dalle Società amministrate Clienti (Enel Servizio Elettrico Spa, Enel Distribuzione Spa) ovvero la vendita di energia agli utenti di massa o la vendita di energia relativa al vettoriamento.

- *Attività assegnate*

Contabilizzazione degli incassi. Preventivazione e consuntivazione finanziaria da effettuarsi di concerto con le unità amministrative. Riconciliazione e contabilizzazione dei movimenti bancari e postali, trattamento automatico delle informazioni per la gestione contabile dei movimenti finanziari e delle aperture di credito a favore delle altre Unità. Attività di supporto alle Società amministrative per il recupero del credito. Controllo mensile ai fini della liquidazione dell'IVA da liquidare. Predisposizione delle relative tabelle fiscali e di bilancio.

- *Conoscenze di base*

L'attività richiede conoscenze specifiche in merito alle problematiche della fatturazione attiva, nonché conoscenze di tipo finanziario per la gestione dei rapporti con le banche ed un costante rapporto di interscambio informativo con le Società Clienti. E' richiesta, altresì, una conoscenza approfondita degli strumenti contabili informatici di base (SAP ed Office) e dei sistemi gestionali di area (EGC, SAP ISU).

#### ↳ Unità Ciclo Passivo (Enel Distribuzione; Enel Produzione e Enel Green Power; Enel Servizio Elettrico e Enel Servizi)

- *Ambito di competenza*

Attività concernenti la gestione dell'intero Ciclo Passivo per le Società amministrative, suddivise in specifici Centri di eccellenza: Enel Distribuzione Spa, Enel Produzione ed Enel Green Power Spa, Enel Servizio Elettrico Spa ed Enel Servizi Srl.

- *Attività assegnate*

Contabilizzazione e pagamento di fatture relative a ordini, appalti, materiali e da professionisti, nel rispetto delle vigenti normative, ad eccezione delle fatture prepagate e intercompany. Gestione delle cessioni di credito e della contabilità impegni. Collaborazione con le altre Funzioni per la gestione delle procedure esecutive e concorsuali. Controllo mensile ai fini della liquidazione dell'IVA e dell'IRPEF da liquidare. Controllo e invio dei cedolini ai professionisti per ottemperare alla normativa fiscale relativa al modello 770. Predisposizione delle relative tabelle fiscali e di bilancio.

- *Conoscenze di base*

Il Ciclo Passivo è un processo automatizzato che richiede sempre maggiori capacità di monitoraggio del processo, con ridotto data-entry ed esigenza di significative conoscenze nel campo fiscale, della contrattualistica e delle procedure ENEL, nonché della normativa relativa (tracciabilità, cessioni credito, procedure concorsuali, ecc.). Richiede, inoltre, un'interazione con diversi soggetti interni ed esterni. E' richiesta, altresì, una conoscenza approfondita degli strumenti contabili informatici di base (SAP ed Office).

#### ↳ Unità Scansione e Completion Fatture Passive

- *Ambito di competenza*

Attività concernente la digitalizzazione delle fatture passive cartacee ricevute dalle Società amministrative.

- *Attività assegnate*

Catalogazione delle fatture in base alle società, tipologia di prestazione e caratteristiche fiscali. Scansione dei documenti e passaggio ad un motore di riconoscimento dei dati da estrarre (OCR). Verifica e completamento dei dati civilistico-fiscali. Addestramento del sistema per il riconoscimento dei dati.

- *Conoscenze di base*

L'attività è importante per permettere al processo del Ciclo Passivo di poter operare in qualità. La corretta catalogazione dei documenti e la precisa connotazione ai fini civilistico-fiscali permette di effettuare i successivi step del processo, garantendo la corretta canalizzazione documentale e l'assolvimento di tutti gli obblighi di legge in materia di conservazione sostitutiva. Sono richieste, pertanto, conoscenze nel campo fiscale e contabile. E' richiesta, altresì, una conoscenza degli strumenti contabili informatici di base (eFlow ed Office).

#### ↳ Unità Rapporti Intercompany

- *Ambito di competenza*

Attività concernente tutti gli aspetti contabili riguardanti i rapporti tra le Società amministrare relativamente alla fatturazione attiva e passiva e delle rispettive quadrature contabili.

- *Attività assegnate*

Contabilizzazione del fatturato intercompany. Contabilizzazione degli incassi. Accertamento e pagamento di tutte le tipologie di fatture passive intercompany. Controllo mensile ai fini della liquidazione dell'IVA e dell'IRPEF da liquidare. Predisposizione delle relative tabelle fiscali e di bilancio.

- *Conoscenze di base*

L'attività richiede conoscenze specifiche in merito alle problematiche della fatturazione attiva e passiva, nonché un costante rapporto di interscambio informativo con le Società amministrare.

Sono, pertanto, richieste buone competenze tecniche di tipo contabile e fiscale nonché una conoscenza organizzativa delle Società Clienti e delle procedure interne contabili e gestionali. E' richiesta, altresì, una conoscenza approfondita degli strumenti contabili informatici di base (SAP ed Office).

La responsabilità delle Unità sopra dette è affidata a Quadri.

Al di fuori delle posizioni di responsabilità, le Unità sopra dette devono intendersi destrutturate; conseguentemente tutte le posizioni lavorative rispondono direttamente al Responsabile che provvede - stabilmente o di volta in volta - all'assegnazione degli incarichi operativi in relazione al livello professionale richiesto.

Nell'ambito delle suddette Unità potranno essere presenti delle posizioni di categoria Quadro alle quali - oltre ad attività che, per loro natura, presentano significative connotazioni ad alto contenuto specialistico - potranno essere assegnate limitate funzioni di coordinamento del personale e delle attività per specifici ambiti funzionali e territoriali.

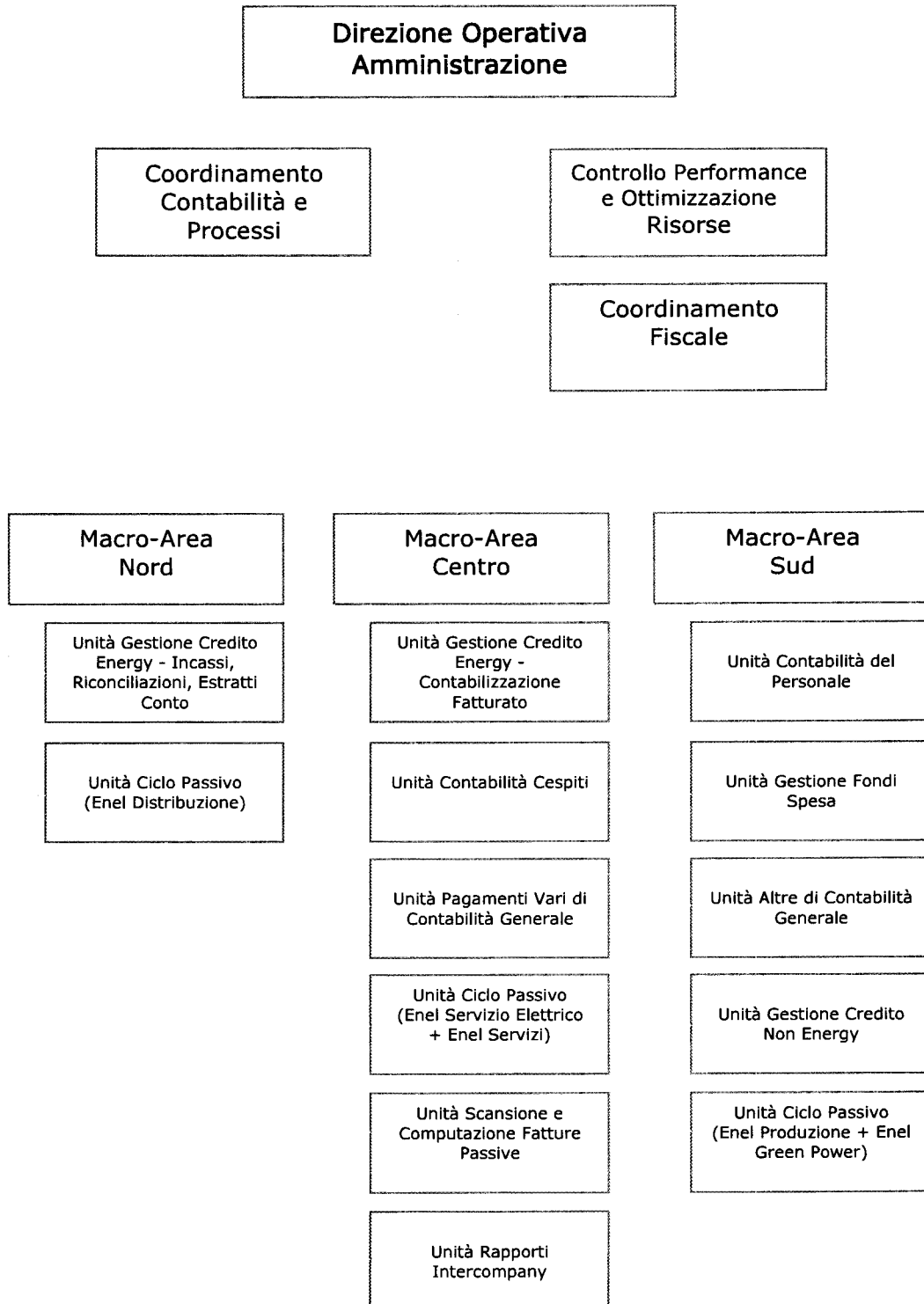
Tali posizioni si avvalgono della collaborazione di risorse di gruppo A e di gruppo B idonee, per quantità e qualità, ad assicurare un efficace presidio dei processi e delle attività, con qualifiche opportunamente differenziate in relazione alle mansioni assegnate ed ai relativi inquadramenti. Tali professionalità devono essere considerate evolutive.

#### ✿ IL NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO DELLA DIREZIONE OPERATIVA AMMINISTRAZIONE

Nel paragrafo precedente è stato descritto il percorso che - partendo dall'individuazione delle c.d. attività polarizzate - ha portato, attraverso l'assegnazione a ciascun sito di una o più attività, alla costituzione dei Centri di Eccellenza che sono stati quindi raggruppati

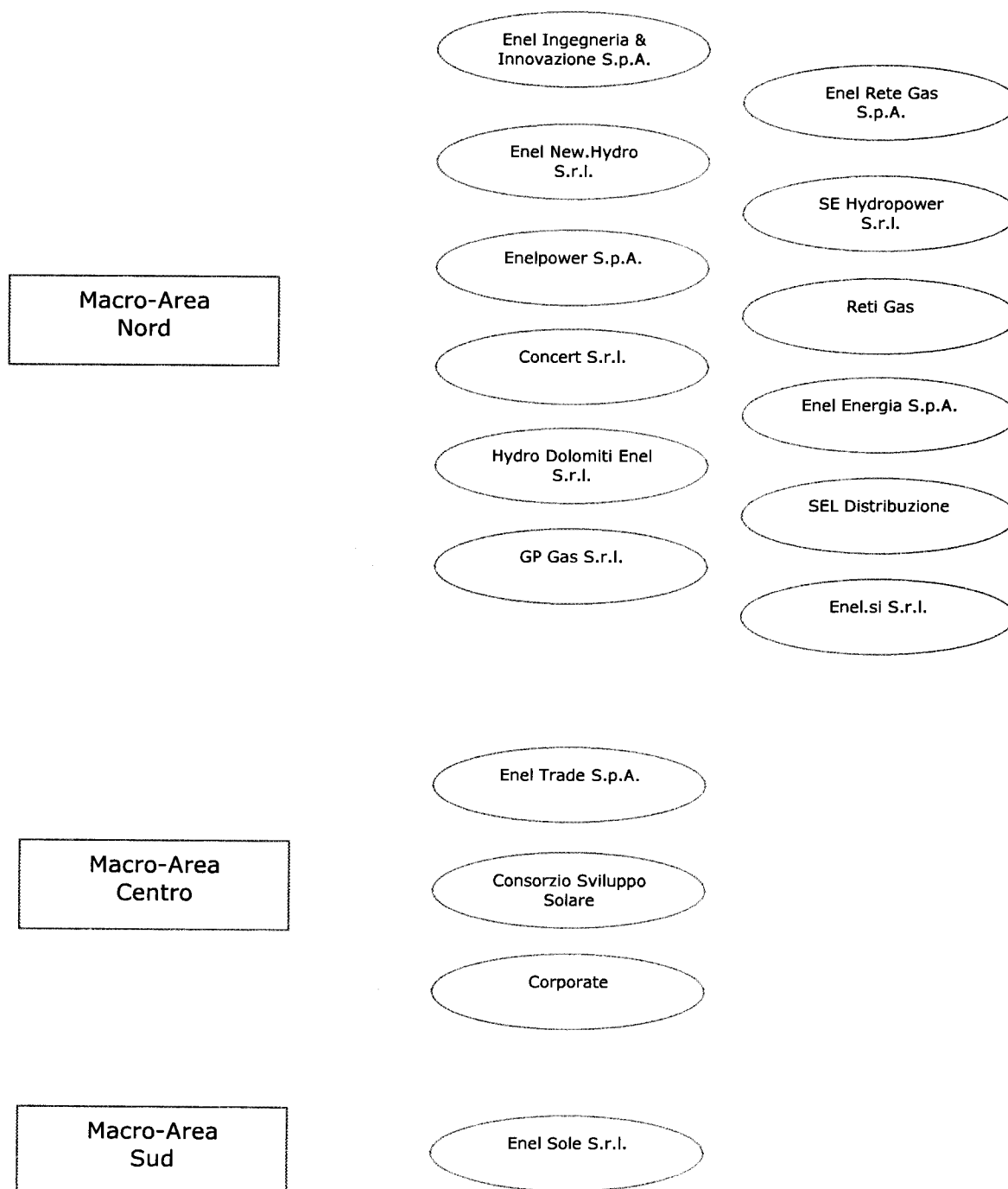
all'interno di 3 Macro-aree Territoriali, al fine di assicurarne la necessaria univocità gestionale.

In relazione a quanto sopra esposto, nel disegno che segue viene riportato il nuovo assetto organizzativo della Direzione Operativa Amministrazione.



Va detto, inoltre, che – all'interno di ciascuna Macro-Area, sotto la responsabilità del Responsabile della Macro-Area medesima, sono presenti un numero variabile di Società che sono gestiti nell'ambito di un unico sito; in particolare, n. 12 Società nella Macro-Area Nord, n. 3 Società nella Macro-Area Centro e n. 1 Società nella Macro-Area Sud. Per ciascuna delle suddette Società – che sono riportate nel disegno che segue – è prevista una figura di Referente che riporta direttamente al Responsabile di Macro-Area; per le Società più piccole ad un Referente può essere affidata la responsabilità di più Società.

La soluzione organizzativa sopra descritta si giustifica tenendo conto che, le Società sopradette sono caratterizzate dalla presenza in un unico sito e, soprattutto, dalla circostanza che le attività sono così fortemente collegate che un loro frazionamento comporterebbe una perdita di efficacia e di sinergia nella gestione, nonché un impegno delle risorse addette troppo parcellizzato.



In relazione a quanto sopra esposto, sono di seguito riepilogati i principali vantaggi attesi da tale nuovo assetto:

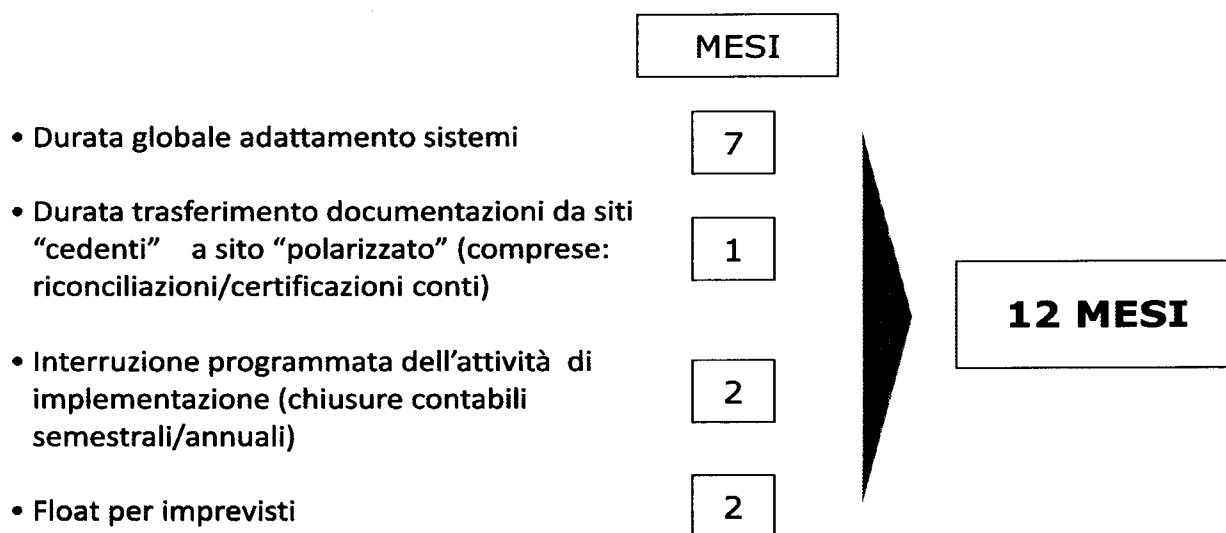
- ♣ specifica maggiore univocità gestionale derivante dalla creazione delle figure di Responsabili di Macro-Aree Territoriali;
- ♣ generale maggiore funzionalità derivante dalla riduzione del numero di riporti diretti della Direzione;
- ♣ semplificazione e maggiore incisività delle attività di coordinamento delle attività amministrative;
- ♣ riduzione del costo dell'intera struttura DO;
- ♣ riduzione dei costi ICT attinenti le iniziative di innovazione e/o di automatizzazione dei processi operativi di amministrazione;
- ♣ introduzione facilitata di un sistema di performance management orientato al miglioramento continuo (lean accounting).

Per quanto riguarda l'implementazione del nuovo modello organizzativo, si precisa che sono previste talune specifiche azioni propedeutiche all'implementazione medesima; in particolare: l'adattamento dei sistemi informativi, l'individuazione della successione cronologica di realizzazione dell'attività di polarizzazione, l'attività di informazione rivolta a tutti gli ambienti esterni alla DO AMM su cui impatta il nuovo modello organizzativo, l'attività di formazione necessaria per il change management.

In particolare, l'avvio in esercizio delle attività polarizzate sarà modulare in funzione dell'adattamento dei sistemi informativi e della progressiva disponibilità, nei diversi siti, di personale libero dalla vecchia attività e già formato.

Il percorso sarà completato orientativamente in 12 mesi, come di seguito descritto:

### Implementazione: durata prevista



Per quanto riguarda l'attività di informazione rivolta a tutti gli ambienti esterni alla DO AMM su cui impatta il nuovo modello organizzativo, si precisa che la stessa sarà costituita

da incontri con i Responsabili delle strutture delle società Clienti e delle Funzioni che saranno impattate dal nuovo modello organizzativo; inoltre, sarà costituita dall'adattamento di un'applicazione informatica già esistente e sviluppata sull'Intranet aziendale ("Mappe Sat") con l'obiettivo di rendere facilmente comprensibile a tutte le società Clienti l'allocatione territoriale delle attività svolte dalla DO AMM, con l'evidenza dei relativi referenti operativi e dei responsabili organizzativi

Le attività formative previste per l'implementazione del nuovo modello – dettagliate per ciascuna attività polarizzata e per ciascun sito di destinazione – saranno effettuate con risorse interne.

#### ✿ **L'ATTUAZIONE DEL NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO**

La completa attuazione del nuovo modello organizzativo di cui alla presente nota sarà effettuata secondo criteri di opportuna flessibilità, adottando ogni possibile accorgimento utile a limitare l'impatto sulle risorse attualmente dedicate a tali attività, senza realizzare processi di mobilità geografica.

Tale modello organizzativo sarà implementato attraverso consultazioni applicative sul territorio con le competenti Organizzazioni sindacali regionali; nel corso di tali incontri saranno oggetto di definizione i relativi riflessi sul personale.

Roma, 27 luglio 2011