

**ECCELLENZA OPERATIVA:
DAI SERVIZI DI MANUTENZIONE IMPIANTI TERMoeLETRICI
ALLA CENTRAL MAINTENANCE**

PREMESSA

Gli scenari delineatesi nel panorama energetico nazionale, caratterizzati da un mercato sempre più competitivo e globale, unitamente agli attuali meccanismi di funzionamento della borsa dell'energia elettrica, impongono la necessità di garantire la massima affidabilità e la flessibilità del parco di produzione termoelettrico della Divisione Generazione ed Energy Management.

Infatti lo scenario produttivo futuro continuerà ad essere caratterizzato, oltre che dall'overcapacity strutturale, anche da un trend dei consumi elettrici distante dai livelli raggiunti nel corso del 2008, prima dell'apertura della fase recessiva globale.

Inoltre i vincoli normativi sempre più stringenti impongono con maggiore frequenza rilevanti interventi nel parco impianti finalizzati al miglioramento ambientale ed al costante miglioramento in termini di sicurezza.

In tale contesto, come si è già avuto modo di precisare, il mantenimento della leadership della Divisione GEM nel mercato della generazione è legato nell'immediato al perseguimento dell'eccellenza operativa, che si concretizza nel garantire la più ampia disponibilità degli impianti maggiormente competitivi, anche attraverso la valorizzazione e l'arricchimento del know-how aziendale.

Alla luce di tutto quanto appena evidenziato, si ritiene necessario ripensare il modello di funzionamento dei Servizi di Manutenzione Termoelettrici.

Come meglio illustrato più avanti, attraverso la nuova organizzazione si intende rifocalizzare SMT sulla mission originaria, implementandone l'efficacia della performance.

Nel presente documento viene pertanto descritto il nuovo modello organizzativo dell'Unità di cui sopra, unitamente alle linee guida che hanno ispirato la rivisitazione in argomento.

L'ATTUALE ASSETTO ORGANIZZATIVO DELL'UNITA' SERVIZI DI MANUTENZIONE TERMOELETTRICI

Ad oggi l'unità ha la responsabilità di fornire alle Unità di Business, su commessa, servizi di manutenzione e supporto tecnico-ingegneristico, coordinando la pianificazione, la programmazione e la gestione ed esecuzione delle attività. L'unità è inoltre responsabile della gestione degli interventi di investimento e di manutenzione straordinaria a questa assegnati.

L'Unità si articola in:

- ❖ Supporto Tecnico Impiantistico;
- ❖ Manutenzione Impianti Termoelettrici.

Più in particolare, l'unità Supporto Tecnico Impiantistico è responsabile del presidio tecnologico degli impianti di produzione termoelettrici, fornendo supporto tecnico per le modifiche impiantistiche e gli interventi di investimento stay in business e mandatory, nonché per gli interventi di manutenzione preventiva e di ripristino a seguito di avarie. L'unità assicura inoltre le competenze nel campo impiantistico termoelettrico costituendo un riferimento nel campo meccanico, elettrico e dell'automazione.

L'unità Supporto Tecnico Impiantistico è organizzata in team costituiti da risorse presenti a Cagliari, Napoli, Palermo, Civitavecchia/Montalto di Castro, che costituiscono riferimento per le Unità di Business rispettivamente ad essi assegnate.

L'unità Manutenzione Impianti Termoelettrici ha, fondamentalmente, il compito di eseguire gli interventi di manutenzione programmata sugli impianti di produzione termoelettrici, nonché gli interventi rilevanti di ripristino e di manutenzione corrente differibile.

L'unità Manutenzione Impianti Termoelettrici è articolata in tre Unità Lavori definite a livello geografico:

- Unità Lavori Nord;
- Unità Lavori Centro;
- Unità Lavori Sud e Isole.

Si ritiene opportuno evidenziare che attualmente l'unità Servizi di Manutenzione Termoelettrici è il fulcro di quella fondamentale innovazione del sistema safety di Enel costituito dal "*Gruppo di Maggior Supporto*", attraverso il quale si assicura la vigilanza dei cantieri in occasione delle fermate programmate e di attività di particolare complessità, finalizzata al miglioramento della sicurezza operativa.

IL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO: LA CENTRAL MAINTENANCE

I *driver* principali che traducono il concetto di eccellenza operativa che rappresenta l'obiettivo principale della nuova Unità, sono i seguenti:

- ✓ consolidare le *key competence* di ingegneria realizzativa all'interno della Generazione;
- ✓ consolidare il ruolo di interfaccia efficace ed affidabile per le Unità di Business e per l'unità Sviluppo ed Assistenza Impianti;
- ✓ diventare la *best practice* di manutenzione centralizzata;
- ✓ sviluppare il processo di Project Management.

In questa ottica il nuovo modello di funzionamento prevede il passaggio dall'attuale articolazione organizzativa su base "*geografica*" ad una organizzazione funzionale orientata "*a cliente*", focalizzata sul proprio *core business*: la **Central Maintenance**.

La nuova Unità Central Maintenance si propone i seguenti obiettivi:

- ↪ sviluppare il know-how aziendale relativo all'ingegneria realizzativa rafforzando le competenze distintive e facilitando il ricircolo di esperienze operative tra gli impianti;
- ↪ semplificare ed efficientare il processo di gestione dei progetti garantendo un efficace controllo degli obiettivi, dei tempi, dei costi e delle risorse, applicando le metodologie del Project Management;
- ↪ concentrarsi nelle sole attività "*core*";
- ↪ fornire alle Unità di Business, su commessa, le attività ingegneria realizzativa per gli interventi di investimento/manutenzione differibili, non inserite nei perimetri di O&M;
- ↪ assicurare la gestione delle attività di expediting e controllo qualità delle forniture, qualificazione imprese e vendor rating;
- ↪ assicurare assistenza tecnica operativa e gestionale nelle attività di revisione del macchinario principale;
- ↪ fornire il servizio di maggior supporto durante le fermate programmate in caso di attività di particolare rilevanza.

La **Central Maintenance** si articola nelle seguenti unità, definite funzionalmente "per processi":

- Safety, Planning & Project Management
- Technical Support
- Operational Management

L'ENERGIA CHE TI ASCOLTA.

Nell'ambito dell'unità *Safety, Planning & Project Management*, si individuano le seguenti ulteriori articolazioni:

✚ *Safety*, con il compito di:

- redigere ed aggiornare i documenti di valutazione dei rischi DVR;
- curare l'aggiornamento delle procedure dell'Unità Central Maintenance, in linea con gli indirizzi della funzione divisionale Safety ed Ambiente;
- attuare il Protocollo Sanitario;

✚ *Planning/Expediting*, con il compito di:

- pianificare le attività assegnate all'Unità Central Maintenance e controllare l'avanzamento dei progetti gestiti, in raccordo con la Funzione Pianificazione e Controllo;
- coordinare per l'AdB Generazione il processo di expediting e controllo qualità fornitori, Qualificazione Fornitori e Vendor Rating;
- costituire per l'AdB Generazione l'interfaccia con la Direzione Operativa di Enel Servizi per la gestione dell'autoparco.

✚ *Project Management*, con il compito di:

- gestire le commesse di investimento affidate dalle Unità di Business all'Unità Central Maintenance, pianificando le attività e definendo i team da dedicare ai progetti (elaborazione di specifiche tecniche, assistenza lavori, esecuzione di revisioni, gruppi di maggior supporto, ecc.) in accordo con le unità di Technical Support e di Operational Management;
- garantire l'esecuzione dei progetti nel rispetto degli obiettivi tecnici, economici e di sicurezza;
- coordinarsi con Operational Management per le commesse di revisione e manutenzione straordinaria.



Nell'ambito del Project Management sono previste le figure di *Site Manager*, così dedicate:

- o UB Brindisi
- o UB Torre Nord
- o UB Fusina
- o UB La Spezia
- o UB Sulcis
- o Filiere Olio/Gas e Cicli Combinati

L'ENERGIA CHE TI ASCOLTA.

I *Site Manager*, inquadrati in cat. ASS/Quadri, costituiscono l'interfaccia unica con l'UB di competenza per tutte le commesse relative e sono responsabili del rispetto dei relativi tempi e dei costi, assicurando la gestione delle stesse mediante gli strumenti di Project Management. Il Site Manager inoltre gestisce e coordina le risorse temporaneamente assegnate, in accordo con le competenti unità di CM, in funzione delle commesse.



L'unità *Technical Support* ha il compito di presidiare tutte le attività di natura ingegneristica progettuale di competenza della Central Maintenance; essa si articola nel seguente modo:

-  Mechanical
-  Electrical & Automation
-  Environment

Le suddette unità, ciascuna nell'ambito di propria competenza, devono:

- assicurare l'elaborazione di studi di massima e di fattibilità, la progettazione ed elaborazione di specifiche tecniche per l'acquisizione di risorse esterne a fronte delle commesse assegnate dalle Unità di Business;
- fornire supporto tecnico per le valutazioni di investimento proposte dalla filiera termoelettrica;
- fornire il supporto tecnico per le attività di expediting, qualificazione dei fornitori e, per quanto di competenza, il sistema di Vendor Rating.

L'unità *Operational Management* si articola in:

-  Mechanical
-  Electrical & Automation

Le suddette unità, ciascuna nell'ambito di propria competenza, devono:

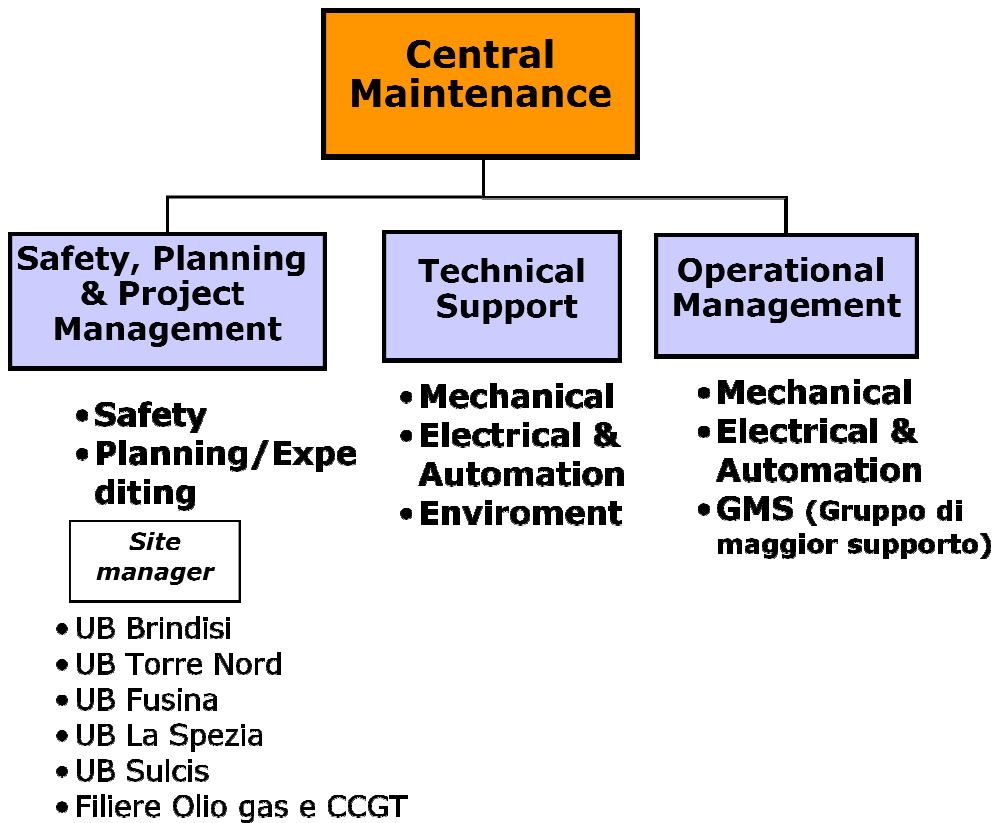
- gestire le attività di manutenzione straordinaria e di revisione generale del macchinario principale, fornendo il know-how tecnico/specialistico (rispettivamente meccanico ed elettrico) nella supervisione e realizzazione operativa;
- provvedere alla supervisione dell'esecuzione delle attività realizzative e di avviamento afferenti ai progetti di investimento/manutenzione affidati a Terzi;
- verificare lo stato di avanzamento fisico dei lavori e predisporre i benestare al pagamento;
- verificare, in accordo con il responsabile d'impianto delle UB, la compatibilità delle attività programmate con altre attività in corso presso l'impianto.

L'ENERGIA CHE TI ASCOLTA.

Presso l'unità *Operational Management* è inoltre individuato il *Gruppo di Maggior Supporto*, con compiti di garantire durante le fermate di maggiore complessità dei gruppi e le revisioni del macchinario principale il rispetto delle normative di sicurezza afferenti la gestione del cantiere.

Inoltre le risorse dell'unità potranno essere chiamate a partecipare ad attività di supporto tecnico/operativo nell'ambito di *pool* dedicati all'esecuzione di controlli di manutenzione predittiva e di implementazione dei piani di manutenzione di Centrale.

Di seguito viene illustrata la nuova articolazione organizzativa della *Central Maintenance*:



L'ENERGIA CHE TI ASCOLTA.

Per quanto riguarda i rapporti tra Central Maintenance e l'Area Tecnica Sviluppo ed Assistenza Impianti (SAI), si precisa:

- a) a fronte di problemi tecnici rilevanti, analizzati e definiti da SAI - Assistenza Specialistica in collaborazione con le UB, la Central Maintenance provvede ad implementare soluzioni ingegneristiche realizzative coerenti.
- b) Nell'ambito dell'expediting presso i fornitori la Central Maintenance curerà l'aspetto di pianificazione e coordinamento delle attività, mentre SAI - ASP fornirà il know-how tecnico specialistico.
- c) Nell'ambito della revisione del macchinario principale la Central Maintenance curerà le attività tecnico/operative, mentre SAI - ASP fornirà il supporto specialistico per quanto riguarda la diagnostica e la definizione della tipologia di intervento necessaria.

NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO: RIFLESSI SUL PERSONALE

Il nuovo modello di funzionamento della *Central Maintenance* che, come si è visto, è orientato al "cliente" in una logica di perseguimento dell'eccellenza operativa ed è focalizzato sul *core business* dell'Unità, richiede una rimodulazione delle risorse necessarie per presidiare adeguatamente le attività previste per la nuova Unità.

L'implementazione dell'organizzazione descritta nel presente documento sarà gestita in base al consueto criterio secondo il quale le risorse dedicate ad una certa attività seguono di norma la stessa nella nuova configurazione, salvaguardando, in ogni caso, la professionalità posseduta, l'ottimale utilizzo delle competenze ed il loro proficuo impiego.

In ogni caso, fatti salvi i cambiamenti delle dipendenze gerarchiche e/o funzionali connessi all'implementazione del nuovo modello di funzionamento, si precisa che l'organizzazione della Central Maintenance definita funzionalmente "per processi" non comporta in termini generali fenomeni di mobilità, fermo restando che eventuali situazioni di attenzione saranno valutate in occasione degli incontri territoriali, nell'ambito della normativa contrattuale vigente.

Le risorse di SMT attualmente assegnate ad attività manutentive e di staff nelle Unità di Business ed operanti presso la propria sede di lavoro saranno riallocate all'interno delle stesse, in relazione alla professionalità ed alle competenze possedute.

Inoltre, le risorse attualmente impegnate in regime di trasferta continuativa ai sensi dell'accordo SMT presso le Unità di Business in attività tipiche delle stesse (conduzione, manutenzione, ecc.), saranno assegnate nell'ambito della filiera Olio/Gas dell'AdB Generazione, fermo restando il trattamento economico/normativo alle stesse riconosciuto.



L'ENERGIA CHE TI ASCOLTA.

FORMAZIONE

Così come nella altre unità della Divisione, anche nell'ambito della Central Maintenance la formazione è intesa come leva essenziale per il potenziamento del know-how ed il raggiungimento dell'obiettivo dell'eccellenza operativa.

In linea di continuità con quanto realizzato nel 2010, anche l'implementazione del nuovo modello organizzativo sopra illustrato sarà accompagnato da un' importante attività formativa.

A tale riguardo, allo scopo di supportare l'avvio e l'implementazione della nuova organizzazione, sarà previsto un adeguato piano formativo specificatamente indirizzato alle risorse che dovranno presidiare le attività ed i processi di nuova istituzione.

Sono previste inoltre specifiche attività formative volte al consolidamento/valorizzazione del patrimonio professionale esistente, dedicando un focus particolare alle attività di gestione operativa contratti, modulo PS di SAP, nonché alle attività connesse alla sicurezza cantieri (Gruppo di maggior supporto).

Roma, 25 febbraio 2011

All.: Traduzione termini in lingua inglese

Traduzione termini in lingua inglese contenuti nel documento

<i>Central Maintenance</i>	Manutenzione Centralizzata
<i>Overcapacity</i>	Eccesso di capacità
<i>Know-how</i>	Conoscenza specifica
<i>Stay in business</i>	Mantenimento della competitività
<i>Mandatory</i>	Obbligatori
<i>Driver</i>	Linee guida
<i>Key competenze</i>	Competenze fondamentali
<i>Best practice</i>	Modello di riferimento
<i>Core business</i>	Attività fondamentale
<i>Project management</i>	Gestione delle commesse
<i>Expediting</i>	Gestione forniture
<i>Vendor rating</i>	Affidabilità dei fornitori
<i>Safety</i>	Sicurezza
<i>Planning</i>	Pianificazione
<i>Technical Support</i>	Supporto Tecnico
<i>Operational Management</i>	Gestione operativa
<i>Site Manager</i>	Responsabile di sito
<i>Mechanical</i>	Meccanica
<i>Elettrical</i>	Elettrica
<i>Automation</i>	Automazione
<i>Enviroment</i>	Ambiente
<i>Pool</i>	Gruppo