



L'ENERGIA CHE TI ASCOLTA.

DIVISIONE GENERAZIONE ED ENERGY MANAGEMENT

PRODUZIONE IDROELETTRICA NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO

PREMESSA

In occasione del confronto sindacale in merito alla configurazione organizzativa delle unità di produzione idroelettrica dell'Area di Business Generazione, svoltosi nel 2009, sono stati definiti gli interventi organizzativi necessari ad assicurare continuità operativa alla struttura, a valle della costituzione della nuova Divisione Energie Rinnovabili (cfr. documento sindacale del 22 ottobre 2008).

In particolare, nel corso del citato confronto, sono state confermate le strutture di coordinamento (Unità di Business e Nuclei) già previste nell'assetto organizzativo precedente alla costituzione della Società Enel Green Power; hanno inoltre costituito oggetto di approfondita analisi sia la situazione organizzativa e impiantistica che risultava dalla nuova "perimetrazione", sia le specifiche problematiche territoriali, provvedendosi di conseguenza a definire gli aggiustamenti organizzativi sulle strutture sottostanti (Unità Esercizio e Distaccamenti) e gli interventi sulle risorse finalizzati ad assicurare la necessaria operatività alla struttura.

Con il presente documento si intendono delineare gli interventi organizzativi che, a valle dell'esperienza degli ultimi due anni di attività e delle conseguenti analisi e riflessioni maturate in proposito, si ritiene possano meglio rispondere alle esigenze di ottimizzazione della struttura delle unità di produzione idroelettrica, considerati sia il mutato perimetro impiantistico, ridottosi per effetto della costituzione di EGP e di operazioni di trasferimento di ramo (HDE e SE Hydropower), che l'attuale contesto esterno.

Infatti, come ormai ampiamente noto, 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 della Divisione Generazione ed Energy Management.



L'ENERGIA CHE TI ASCOLTA.

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 del parco impianti

L'ATTUALE ASSETTO ORGANIZZATIVO DELLA PRODUZIONE IDROELETTRICA

L'assetto organizzativo delle Unità di produzione idroelettrica, precedentemente alla recente Disposizione Organizzativa n° 179 del 7 luglio 2011, prevedeva l'articolazione nelle due Aree:

- ❖ Produzione Idroelettrica Alpi, con sede a Vittorio Veneto;
- ❖ Produzione Idroelettrica Appennini, con sede a Montorio al Vomano.

Con la citata D.O. n° 179 si è come noto proceduto ad unificare le responsabilità manageriali delle due Aree (Alpi ed Appennini), costituendo in tal modo la **Produzione Idroelettrica**.

La **Produzione Idroelettrica** ha, in sintesi, la responsabilità di :

- assicurare la gestione della generazione di energia elettrica da impianti idroelettrici, coordinando le Unità di Business dislocate sul territorio di competenza;
- definire le linee guida di esercizio e manutenzione degli impianti di competenza;
- definire, d'intesa con le altre unità della Divisione competenti, il piano di produzione, le fermate programmate e gli interventi da realizzare per quanto concerne gli impianti idroelettrici di competenza;

L'assetto organizzativo territoriale della Produzione Idroelettrica dell'AdB Generazione della Divisione GEM prevede attualmente n° 7 Unità di Business, n° 13 Nuclei Idroelettrici e n° 36 Unità Esercizio.

Nella tabella seguente si fornisce il riepilogo della attuale configurazione organizzativa e si elencano le relative articolazioni (Nuclei Idro e Unità Esercizio) delle Unità di Business.

Unità di Business	Nucleo Idroelettrico	Unità Esercizio
UB Cuneo	Cuneo	Entracque Brossasco Venaus
	Verampio	Ponte Verampio Pallanzeno
UB Sondrio	Cedegolo	Edolo Cedegolo Vobarno Bordogna
	Sondrio	Roncovalgrande Regoledo
UB Vittorio Veneto	Vittorio Veneto	Nove Arsiè Agordo Soverzene
UB Bologna	Bologna	Isola Palanzano Farneta Suviana/Bargi
	Lucca	Corfino Levane
UB Montorio al Vomano, con sede sussidiaria Presenzano	Ascoli	San Lazzaro Rosara
	Montorio	Montorio Ceprano
	Presenzano	Presenzano Volturno Matese
	Acri	Acri Castrocucco
UB Sicilia	Catania	Anapo Contrasto San Carlo
UB Sardegna	Taloro	Coghinas Flumendosa Taloro

Le Unità di Business Idroelettriche hanno la responsabilità di definire le linee guida di esercizio e manutenzione degli impianti di competenza e sovrintendere alla loro operatività, in coerenza con gli obiettivi fissati ed i criteri di governance, con autonomia decisionale in termini organizzativi, gestionali ed economici nell'ambito dell'unità.

Nella configurazione organizzativa esistente il Responsabile dell'Unità di Business è supportato da tre distinte linee di staff:

L'ENERGIA CHE TI ASCOLTA.

- la linea *Controller*, preposta all'elaborazione del budget ed al reporting;
- la linea *Esercizio, Ambiente e Safety*, che presidia i processi relativi al controllo ed alla programmazione dei carichi di produzione, alla gestione di tutte le problematiche connesse all'esercizio in tema di ambiente e sicurezza, prevenzioni infortuni; cura inoltre la gestione dei rapporti con enti e amministrazioni su tutte le problematiche di pertinenza; la linea *Supporto Tecnico*, che assicura la consulenza tecnica alle unità operativa e si interfaccia con le altre unità specialistiche della Divisione GEM competenti per tutti gli interventi manutentivi/diagnostici sugli impianti.

Il *Nucleo Idroelettrico* assicura l'operatività degli impianti assegnati organizzando le attività di esercizio e manutenzione, anche attraverso la programmazione dei controlli sistematici e l'individuazione e programmazione delle esigenze di intervento sugli impianti e sulle opere civili idrauliche; inoltre coordina a livello territoriale le Unità Esercizio di competenza.

Le *Unità Esercizio* assicurano l'esecuzione delle attività di controllo, il ripristino e l'esercizio delle opere idrauliche.

Nella figura sottostante viene rappresentata sinteticamente l'allocazione delle risorse nelle unità organizzative attuali:

Unità Organizzative Totale Risorse		UB Cuneo	UB Sondrio	UB Vittorio Veneto	UB Bologna	UB Montorio	UB Sicilia	UB Sardegna
Staff								
•Esercizio, Ambiente, Sicurezza	73	14	15	13	9	9	8	5
*Supporto tecnico	26	2	4	3	5	3	6	3
Nucleo	173	34	28	20	20	52	9	10
Unità Esercizio	945	178	210	88	119	227	55	68
Totale	1.217 ⁽¹⁾	228	257	124	153	291	78	86

(1) Con esclusione: del personale laureato in inserimento (12 risorse) e dello staff Controller.

IL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO DELLA PRODUZIONE IDROELETTRICA

Il nuovo modello organizzativo si propone di completare il percorso di ottimizzazione dell'assetto della produzione idroelettrica, iniziato a valle dello spin off realizzato verso la Divisione Energie Rinnovabili, mantenendo nel contempo lo stesso livello di performance tecnica nella gestione degli impianti di produzione idroelettrica. Come noto, infatti, l'attuale modello organizzativo è strutturato in maniera tale da consentire, sulla scorta della progressa ed acquisita dimensione "territoriale" della gestione degli impianti, l'ottenimento di elevate performance tecniche, realizzate integrando l'ormai consolidato know-how nella gestione degli impianti idroelettrici con un adeguato presidio del territorio. L'esigenza di ottimizzare il modello di funzionamento della produzione idroelettrica, come descritto in premessa, può essere riassunto nei seguenti *driver*, che traducono per la produzione idroelettrica il concetto di eccellenza operativa che, come detto, rappresenta l'obiettivo principale della Divisione GEM, oltre che una condizione indispensabile ad assicurare uno sviluppo sostenibile all'Azienda:

- ✓ consolidamento della leadership operativa (mantenimento/miglioramento KPI);
- ✓ esercizio in sicurezza degli impianti e sicurezza opere idrauliche;
- ✓ implementazione delle politiche di manutenzione impianti;
- ✓ gestione dei rapporti con il territorio.

L'implementazione della nuova organizzazione consente di confermare i contenuti del documento "Politica della Divisione Generazione ed Energy Management in materia di attività operative".

Da un punto di vista strutturale l'idea di fondo è quella di attuare una semplificazione dell'attuale modello, anche attraverso uno snellimento della linea gerarchica, che porti alla definizione di un livello unico di coordinamento, rivedendo altresì perimetri e distribuzione territoriale delle strutture.

In tale ottica si è già previsto, come precisato sopra, il superamento delle preesistenti Unità Produzione Alpi ed Unità Produzione Appennini, e la creazione di un riferimento organizzativo unico: la **Produzione Idroelettrica**.

La Produzione Idroelettrica ha la responsabilità di:

- definire le linee guida di esercizio e manutenzione degli impianti idroelettrici;

L'ENERGIA CHE TI ASCOLTA.

- sovrintendere all'operatività degli impianti idroelettrici nel rispetto degli obiettivi fissati, con responsabilità sui costi di funzionamento e sulle performance tecniche;
- definire gli interventi da realizzare per allineare le performance degli impianti a quelle delle best practice.

A staff del Responsabile della Produzione Idroelettrica è prevista l'unità **Gestione Operativa**, alla quale sono attribuiti i seguenti compiti:

- contribuire alla definizione degli obiettivi strategici della Filiera e verificarne la loro compiuta attuazione;
- promuovere processi di innovazione a livello di business, tecnologico e di supporto gestionale e procedurale;
- contribuire alla definizione delle linee guida di esercizio e manutenzione impianti e la standardizzazione dei processi esercizio idro.

L'unità Gestione Operativa, **coordinata da un Responsabile**, è costituita da un limitato numero di risorse con professionalità di gruppo A di tipo "evolutivo" e, ove, necessario risorse di supporto di gruppo B.

Inoltre, con l'obiettivo di ottimizzare le attività di programmazione dei carichi, si prevede, a diretto riporto del Responsabile della Produzione Idroelettrica, l'unità **Programmazione e Teleconduzione**, **coordinata da un Responsabile**, alla quale è demandato il presidio dei seguenti processi:

- teleconduzione degli impianti;
- definizione dei piani di produzione degli impianti, d'intesa con l'unità OPR;
- elaborazione e invio dei dati tecnico/gestionali all'unità Pianificazione e Controllo Performance, secondo le metodologie fornite dall'unità stessa.

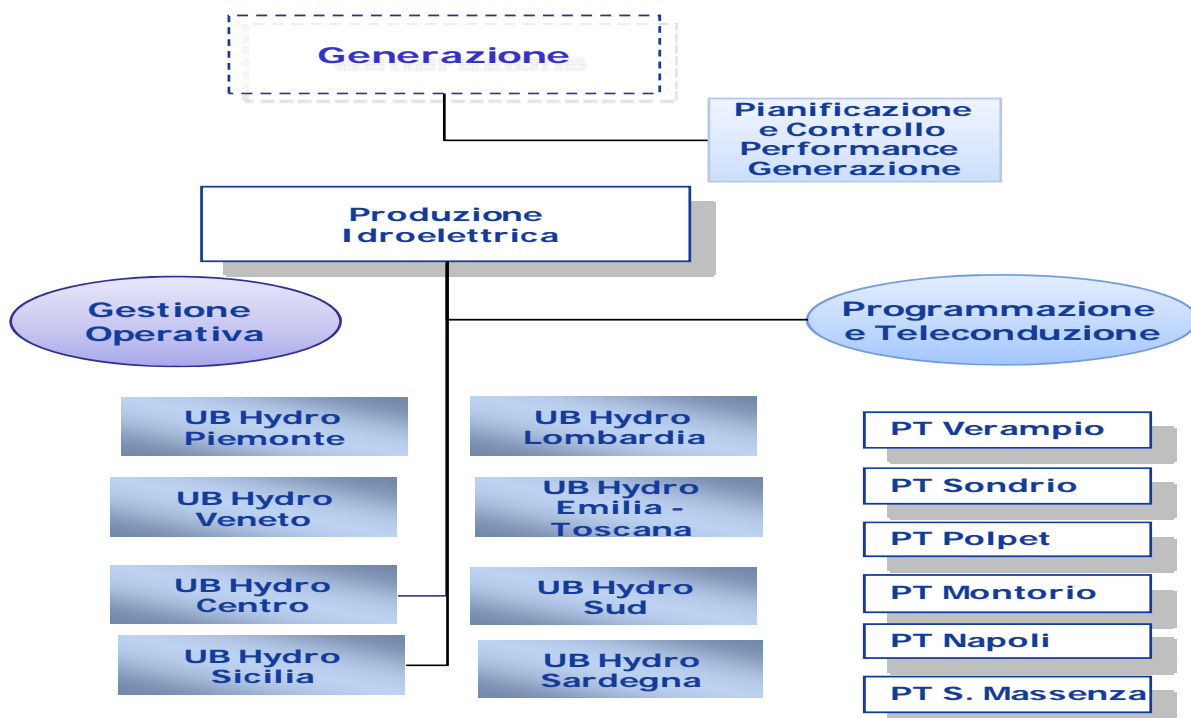
Nell'unità Programmazione e Teleconduzione confluiscono gli attuali Posti di Teleconduzione (Verampio, Sondrio, Polpet, Montorio, Napoli, Santa Massenza), per i quali si conferma l'assetto organizzativo esistente; nell'unità anzidetta confluisce inoltre il personale addetto alla programmazione dei carichi ad oggi allocato presso lo staff Esercizio, Ambiente e Sicurezza delle Unità di Business Idroelettriche. **Si precisa che tale personale continuerà a fornire supporto al Responsabile Safety & Water Management della UB Hydro per tutte quelle attività che hanno ripercussione diretta o indiretta con la programmazione dei carichi (es. lavori a valle richiesti da Enti esterni, variazioni di carichi su richiesta di soggetti titolati etc.)**

Ciò consentirà di continuare ad assicurare l'interscambio informativo e di attività tra le strutture UB Hydro e Programmazione e Teleconduzione.

L'ENERGIA CHE TI ASCOLTA.

Il personale dell'(ex) staff Esercizio, Ambiente e Sicurezza che confluisce nell'unità Programmazione e Teleconduzione mantiene, di norma, l'attuale sede di lavoro.

Di seguito si illustra il nuovo modello organizzativo della Produzione Idroelettrica:



ARTICOLAZIONE TERRITORIALE DELLA PRODUZIONE IDROELETTRICA

Tenuto conto della situazione impiantistica, tipologia, complessità e capacità produttiva, dislocazione ed interfacce istituzionali, vengono individuate le seguenti strutture territoriali, denominate **Unità di Business Hydro**:

- UB Hydro Piemonte
- UB Hydro Lombardia
- UB Hydro Veneto
- UB Hydro Emilia-Toscana
- UB Hydro Centro
- UB Hydro Sud (di nuova costituzione)
- UB Hydro Sicilia
- UB Hydro Sardegna

L'Unità di Business Hydro, in accordo con la Produzione Idroelettrica:

L'ENERGIA CHE TI ASCOLTA.

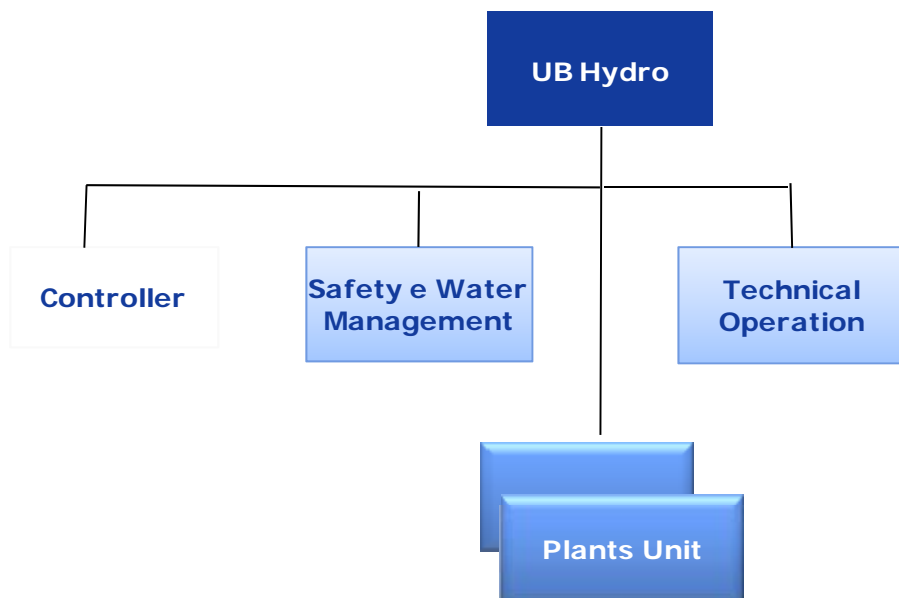
- ✚ Gestisce l'operatività degli impianti di competenza e coordina l'attività di esercizio e manutenzione, utilizzando in autonomia le risorse assegnate in coerenza con gli obiettivi gestionali ed economici della Produzione Idroelettrica;
- ✚ Analizza e monitora le condizioni di funzionamento e lo stato delle opere idrauliche, del macchinario e delle apparecchiature;
- ✚ Gestisce le emergenze idrauliche e l'attivazione del presidio degli impianti in condizioni di emergenza;
- ✚ Collabora alla definizione dei target tecnico/economici.

Riguardo all'articolazione interna dell'Unità di Business Hydro, in coerenza con l'idea di attuare una semplificazione dell'attuale modello, si ritiene di dover superare il livello di coordinamento delle strutture operative ad oggi costituito dal Nucleo Idroelettrico, prevedendo pertanto il diretto riporto delle Unità Esercizio, che nel nuovo modello organizzativo vengono denominate **Plants Unit (Unità Impianti)**, al Responsabile dell'Unità di Business Hydro, coadiuvato a tal fine dalle nuove linee di staff **Technical Operation (Funzione Tecnica)** e **Safety & Water Management (Sicurezza e Gestione delle Acque)**. Resta confermata la linea **Controller** per il presidio delle attività di budgeting e reportistica interna.

Il superamento del livello organizzativo "nucleo" risponde all'esigenza di snellire il processo decisionale, consentendo, in una logica di efficienza dei processi operativi, una relazione immediata tra l'organismo decisionale e di "supervisione" (Unità di Business) e l'unità organizzativa preposta all'esercizio degli impianti (Plants Unit), facilitando così il fluire delle informazioni sia in una logica top-down che bottom-up. Allo stesso tempo si colmano quelle lacune di efficienza rappresentate anche da attività spesso duplicate in capo a più figure di staff che riportano a coordinatori diversi (es., reportistica interna, predisposizione ed aggiornamento della documentazione di supporto alle attività operative, ecc.).

Le attività e le competenze ad oggi affidate ai Nuclei Idroelettrici vengono ricomposte ed attribuite alla costituenda unità di staff Technical Operation, come meglio precisato in dettaglio nel presente documento.

Per una più agevole comprensione viene illustrata di seguito l'articolazione organizzativa della nuova Unità di Business Hydro:



Responsabilità, compiti e competenze delle nuove linee di staff possono essere così di seguito riassunti:

SAFETY & WATER MANAGEMENT

- Gestione dei rapporti con Enti e Amministrazioni per tutte le problematiche connesse all'esercizio, comprese quelle in tema di ambiente e sicurezza;
- Interfaccia con l'unità Programmazione e Teleconduzione in tema di programmazione, produzione e gestione indisponibilità
- Supporto al Responsabile dell'Unità di Business Hydro nel campo della prevenzione e protezione, nonché dei rapporti con Enti e Amministrazioni in tema di sicurezza ed igiene degli ambienti di lavoro e della normativa ambientale;
- Attività di carattere amministrativo su concessioni e collaudi, stesura convenzioni, attività varie per regolarizzare e/o adeguare la posizione amministrativa degli impianti (gestione canoni, permitting, licenze di esercizio, patrimonio, rifiuti, ecc.).

Nella linea **Safety & Water Management** confluisce il personale già appartenente alla linea di staff Esercizio, Ambiente e Sicurezza addetto al presidio delle attività relative alle concessioni, alla gestione delle tematiche ambientali, alle attività in tema di sicurezza ed igiene degli ambienti di lavoro. Come precisato prima, le risorse dello staff Esercizio, Ambiente e Sicurezza addette, alle attività di programmazione dei carichi confluiscono nella nuova *unità Programmazione e Teleconduzione*, posta a diretto riporto del Responsabile della Produzione

L'ENERGIA CHE TI ASCOLTA.

Idroelettrica. Come sopra precisato tale personale continuerà a fornire supporto al Responsabile Safety & Water Management della UB Hydro per tutte quelle attività che hanno ripercussione diretta o indiretta con la programmazione dei carichi.

Si ribadisce che il personale dell'(ex) staff Esercizio, Ambiente e Sicurezza che confluisce nell'unità Programmazione e Teleconduzione mantiene, di norma, l'attuale sede di lavoro.

L'unità Safety & Water Management è coordinata da un referente inquadrato in cat. Q.

L'unità è destrutturata e pertanto le professionalità di Gruppo "A" sono evolutive. E' possibile la presenza di un limitato numero di risorse con compiti di supporto di gruppo B.

TECHNICAL OPERATION

Come precisato prima, la nuova unità **Technical Operation** assume, oltre alle competenze già del Supporto Tecnico, anche le attività ed i compiti già affidati allo staff del Nucleo Idroelettrico.

Nello specifico, l'unità ha i seguenti compiti principali:

- Analisi dati di esercizio, guasti e disservizi, collaborazione con il PT competente per definizione norme e procedure di esercizio, gestione anagrafica impianti e PMO e cicli di manutenzione;
- Gestione e programmazione dei controlli sistematici tecnici e di sorveglianza sugli impianti e dello stato delle opere, del macchinario e delle apparecchiature;
- Elaborazione dei dati di esercizio, in collaborazione con Safety & Water Management nelle analisi guasti/disservizi e ricostruzione eventi nonché stesura di procedure e regolamenti di esercizio degli impianti;
- Esecuzione controlli specialistici di competenza (protezioni, automatismi, sistemi periferici tele operazioni, ecc.), controlli topografici, valutazione stato impianti;
- Interfaccia con ASP, HCM, ICI e PRI, piccola progettazione lavori e redazione specifiche tecniche, gestione cantieri elettromeccanici e civili, compresa predisposizione di adempimenti tecnici e formali in tema di sicurezza;
- Collaborazione nella gestione emergenze idrauliche con le unità preposte

Di norma confluisce nella linea **Technical Operation** il personale già allocato presso il pool dei Nuclei Idroelettrici, nonché il personale della linea di staff Supporto Tecnico. Al riguardo si precisa che per il personale delle due suddette (ex) unità che confluisce presso la linea **Technical Operation** resta, di norma, confermato il mantenimento delle attuali sedi di lavoro.

L'ENERGIA CHE TI ASCOLTA.

L'unità è coordinata da un referente inquadrato in cat. Q. Essa è destrutturata e pertanto le professionalità di Gruppo "A" sono evolutive. E' possibile la presenza di un limitato numero di risorse con compiti di supporto di gruppo B.

PLANTS UNITS

Al riguardo si ribadisce che alle **Plants Unit** vengono confermate tutte le attività, competenze e risorse già attribuite alle (ex) Unità Esercizio. In estrema sintesi, per tali Unità la riorganizzazione si esaurisce sostanzialmente in una ridenominazione e nella collocazione a diretto riporto del Responsabile di UB. Le Plants Unit continuano infatti a svolgere i seguenti principali compiti:

- pronto intervento (inclusa la reperibilità ordinaria, con le modalità in uso);
- esecuzione dei controlli tecnici con e senza fuori servizio e di sorveglianza su opere civili idrauliche, macchinario e apparecchiature;
- vigilanza e presidio delle opere idrauliche (con le modalità in uso);
- esecuzione degli interventi di manutenzione corrente;
- presidio e conduzione degli impianti in condizioni di emergenza;
- predisposizione degli adempimenti tecnici e formali, al fine di ottemperare alle procedure di sicurezza vigenti quali consegna aree, messa in sicurezza di opere ed impianti, riconsegna definitiva all'esercizio.

Inoltre, fermo restando che l'unità organizzativa "minima" è costituita dalla Plants Unit, sono confermati i "Distaccamenti" già individuati in alcune (ex) Unità Esercizio.

Ciascuna Plants Unit è retta da un Responsabile di livello A1S/AS/ASS. A tale riguardo si conferma che i diversi inquadramenti dovranno avere come parametro di riferimento la complessità dell'unità, nonché il numero, le caratteristiche e la dislocazione degli impianti e delle risorse, anche con riferimento alle caratteristiche orografiche del territorio. In particolare, devono essere utilizzati come parametri il numero di Centrali/Gruppi, la potenza effettiva/installata, la producibilità, la tipologia di impianto e le sue peculiarità (unipede, riaccensione, regolazione).

Nelle unità di maggiore complessità impiantistica e di esercizio il Responsabile, normalmente di categoria ASS, può evolvere in cat. Q.

La nuova articolazione delle Unità di Business Hydro, comprensiva delle Plants Unit, è compiutamente illustrata nell'allegato A.

NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO: RIFLESSI SUL PERSONALE

L'implementazione dell'organizzazione descritta nel presente documento sarà gestita in base al consueto criterio secondo il quale le risorse dedicate, anche in prevalenza, 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.

Inoltre, fatti salvi i cambiamenti delle dipendenze gerarchiche e/o funzionali connessi alla realizzazione del nuovo modello di funzionamento, non si prevede, in termini generali, un cambiamento delle attuali dislocazioni territoriali delle risorse, fermo restando che eventuali situazioni di attenzione saranno valutate in occasione degli incontri territoriali, nell'ambito della normativa contrattuale vigente.

FORMAZIONE

Così come nella altre unità della Divisione, anche nell'ambito della Produzione Idroelettrica 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 accompagnata da un' importante attività formativa, specificatamente indirizzata al consolidamento/valorizzazione del patrimonio professionale esistente. L'attività formativa sarà realizzata sia in collaborazione con Enel University, sia attraverso il metodo "in house"; nello specifico si prevede la "formazione d'ingresso", di carattere tecnico per operativi neoassunti e per laureati neoassunti nelle aree tecniche, con un focus particolare sulla formazione safety. Si prevede inoltre la "formazione di crescita professionale", realizzata mediante i corsi tecnici in materia di sicurezza, ambiente, esercizio e manutenzione, rivolta alla generalità del personale (operai, impiegati, Quadri), nonché la "formazione mirata", destinata a specifici target in relazione a particolari esigenze formative (es., coordinatori progettazione e coordinatori esecuzione lavori; formazione su tematiche ambientali, ecc.).

Roma, 28 settembre 2011