



DIVISIONE ENERGIE RINNOVABILI

## NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO DELL'AREA ENEL.SI

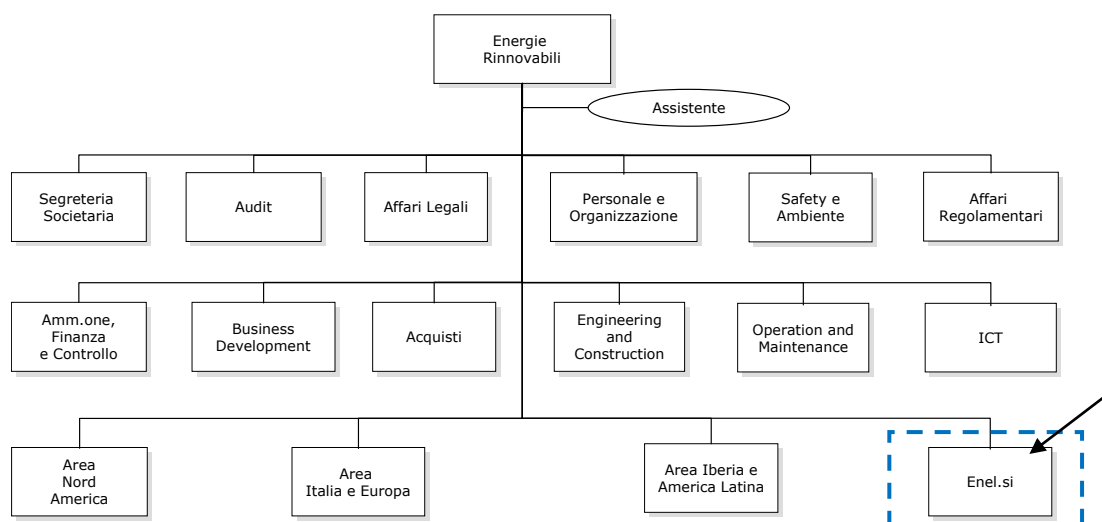
### PREMESSA

Come noto, la società Enel.si fino all'anno 2008 era collocata organizzativamente all'interno della Divisione Mercato, con il compito di gestire la rete di franchising e sviluppare le attività di impiantistica rivolte al mercato retail nel campo fotovoltaico, solare termico, minieolico e del risparmio energetico. Con la costituzione della nuova Divisione Energie Rinnovabili, è stata ricondotta nel perimetro di quest'ultima, mantenendo la propria identità organizzativa e societaria ed il brand commerciale con il quale aveva acquisito una posizione di leadership sul mercato.

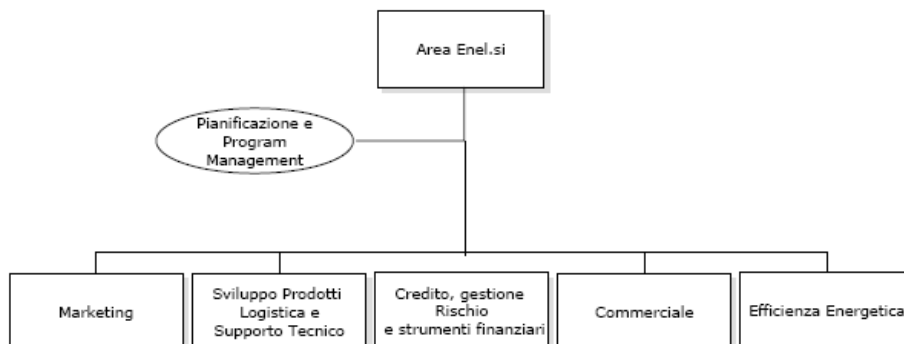
A seguire, è stata operata una razionalizzazione organizzativa con l'altro soggetto giuridico della Divisione, la società Enel Green Power, facendo passare a quest'ultima attività e risorse di Enel.si appartenenti alle famiglie professionali di Ingegneria e Sviluppo, non direttamente rivolte al mercato retail. Con questo, si è realizzata una piena corrispondenza tra l'entità societaria Enel.si e l'entità organizzativa Area Italia Sviluppo – Mercato Retail.

Successivamente, nei primi mesi del 2010, si è svolta una nuova fase di confronto avente ad oggetto alcune modifiche alla macrostruttura divisionale, in una logica di razionalizzazione ed integrazione delle strutture, coerentemente con la "catena del valore" del business, ed in maniera tale da favorire la realizzazione degli importanti piani di sviluppo della capacità produttiva, in Italia e all'estero.

In tale contesto, la struttura Enel.si ha mantenuto la propria identità societaria ed organizzativa, con riporto diretto al vertice Divisionale, al pari delle altre Aree di Business, con l'obiettivo di perseguire la crescita sul mercato della generazione distribuita di energie rinnovabili - in particolare di energia solare fotovoltaica.



Di seguito è riportata l'attuale articolazione interna della società, così come già definita in occasione del confronto organizzativo svolto nel 2010 sul nuovo assetto della macrostruttura Divisionale, rinviando ad un successivo approfondimento sulle attività e responsabilità assegnate alla struttura (che forma oggetto del presente documento) coerentemente con il Piano industriale e con l'attuale contesto competitivo.



La rilevanza degli obiettivi di business sui quali la società è chiamata a misurarsi, unitamente all'esperienza maturata nel corrente anno, che si è caratterizzato per una fortissima espansione del mercato di riferimento particolarmente sul fotovoltaico (v. al riguardo in all.1), hanno suggerito di rafforzare le strutture territoriali di Enel.Si e di rivedere l'articolazione organizzativa interna ed il modello di funzionamento, in modo da assicurare il più efficace presidio del territorio e delle competenze specifiche inerenti le diverse tecnologie che costituiscono l'offerta commerciale di Enel.Si.

Va infatti sottolineata l'importanza strategica che Enel.si riveste all'interno della Divisione Energie Rinnovabili, di cui rappresenta il presidio sul mercato della generazione distribuita, mercato che offre grandissime opportunità di business ancora scarsamente sfruttate, non solo sul fotovoltaico (triplicato in un anno) ma anche sulle altre fonti (minieolico, solare termico, geotermia, prodotti e servizi per l'efficienza energetica) che presentano ottimi potenziali di sviluppo.

In particolare, per quanto riguarda le attività di business di riferimento per Enel.si, nel corso del 2010 il mercato italiano della generazione distribuita da fonti rinnovabili ha visto una significativa crescita del numero di impianti, in particolare nel segmento della tecnologia solare fotovoltaica con un sensibile aumento dei volumi e della potenza installata presso i clienti retail (residenziali e business): il numero delle installazioni di generazione distribuita fotovoltaica di taglia piccola e media, ovvero con impianti di potenza elettrica inferiore a 200 KW, rappresenta una quota percentuale superiore al 90% del totale.

In termini di capacità elettrica fotovoltaica installata, già dal 2009 l'Italia è il secondo Paese al mondo (dopo la Germania): per l'anno 2010 la capacità elettrica installata da impianti fotovoltaici era stimata in un valore superiore a 1.500 MW, più del doppio della capacità installata nel corso del 2009 (730 MW).

Peraltro, se si osservano i dati recentemente comunicati dal GSE, per un totale di 7000 MW tra installato e richieste di connessione, si nota una vera e propria esplosione del mercato fotovoltaico in Italia, travalicando (di fatto raddoppiando per il 2010 dai predetti 1500 MW a 3000 MW) le aspettative e stime di operatori di settore ed istituti di ricerca che oggi appaiono incredibilmente "conservative" (ad esempio le stime dell'Istituto EPIA riportate in presentazione e che risalgono a dicembre 2010).

Ciò è legato principalmente alle modifiche alla normativa incentivante, che hanno portato ad una accelerazione degli investimenti (specialmente grandi impianti) finalizzata a beneficiare delle migliori tariffe riconosciute agli impianti ultimati entro il 2010. Il nuovo "conto energia" in vigore nel 2011 prevede infatti tariffe premianti per impianti di taglia piccola / media e con installazione su edificio.

Quanto sopra conferma la bontà della scelta strategica sottostante il riassetto organizzativo di Enel.si, finalizzato come noto a rafforzare il presidio del territorio per supportare lo sviluppo del mercato di una pluralità di impianti di generazione distribuita fotovoltaica di piccola taglia, diversificando altresì competenze e attività anche su mini eolico, solare termico, geotermico, prodotti efficienti per ampliare lo sviluppo commerciale di Enel.si non solo sulla filiera fotovoltaica.

Per cogliere efficacemente le opportunità sopra illustrate serve ovviamente una struttura idonea, che sappia governare efficacemente il braccio operativo della società, costituito dalla rete di imprese che collaborano con Enel.si secondo il modello del franchising (oltre 560 franchisee per oltre 5000 risorse complessivamente coinvolte), di cui si conferma la validità e l'esigenza di sviluppare le opportune sinergie per garantire omogeneità e qualità delle realizzazioni secondo i migliori standard Enel (v. al riguardo anche iniziative formative nell'ambito della Green Academy in all.).

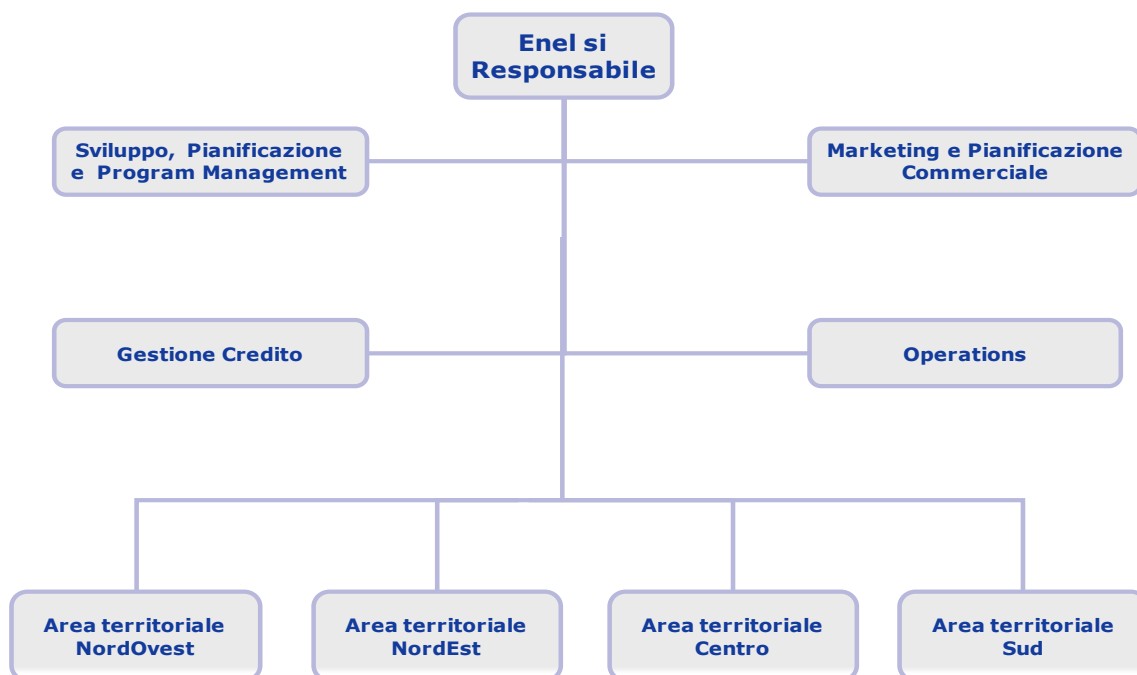
#### **NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO**

Il nuovo assetto organizzativo è stato concepito con la finalità di sostenere la realizzazione degli obiettivi di business sopra ricordati.

L'aspetto innovativo di maggior rilievo è dato dalla redistribuzione del perimetro di competenza delle Aree Territoriali Commerciali, ridisegnate secondo i perimetri classici delle principali aziende commerciali (Nord Ovest, Nord Est, Centro e Sud) e poste a diretto riporto del Responsabile, valorizzandone il ruolo per rafforzare la capacità di dialogare con le Istituzioni, intercettare e recepire le necessità dei singoli e della collettività, coniugare queste ultime con lo sviluppo del business.

Alle nuove Aree Territoriali sono demandate talune delle attività fino ad oggi svolte a livello di staff Centrali (ad esempio nel campo dell'efficienza energetica, delle attività di marketing e sviluppo dei nuovi business). Le staff centrali, le cui competenze sono al tempo stesso oggetto di riaggregazione coerentemente con l'assetto complessivo, si caratterizzano nel ruolo di indirizzo, di servizio e supporto verso le Aree.

Di seguito l'organigramma della nuova struttura.



Per quanto riguarda la tipologia e l'articolazione organizzativa delle predette strutture, non si prevedono modifiche rispetto alla situazione in essere, confermandosi, pertanto, la natura destrutturata delle stesse e l'affidamento della responsabilità delle Unità, di norma, a figure professionali di quadri/ senior, coadiuvate da risorse Junior e/o di gruppo A e B o anche Quadri, idonee, per quantità e qualità, ad assicurare un efficace presidio delle attività e delle responsabilità assegnate.

Si riporta di seguito, per ciascuna delle nuove strutture, il dettaglio delle principali attività, con evidenza dei punti di continuità e delle variazioni rispetto al precedente assetto e l'ulteriore articolazione interna, ove presente, per filoni di specializzazione.

L'implementazione del modello sarà attuata avendo cura di garantire la piena ed ottimale utilizzazione delle risorse e la necessaria continuità operativa della struttura e sarà accompagnata da idonee azioni formative in particolare per il personale chiamato ad assumere nuove posizioni di lavoro e sviluppare nuove competenze specifiche.

## AREE TERRITORIALI

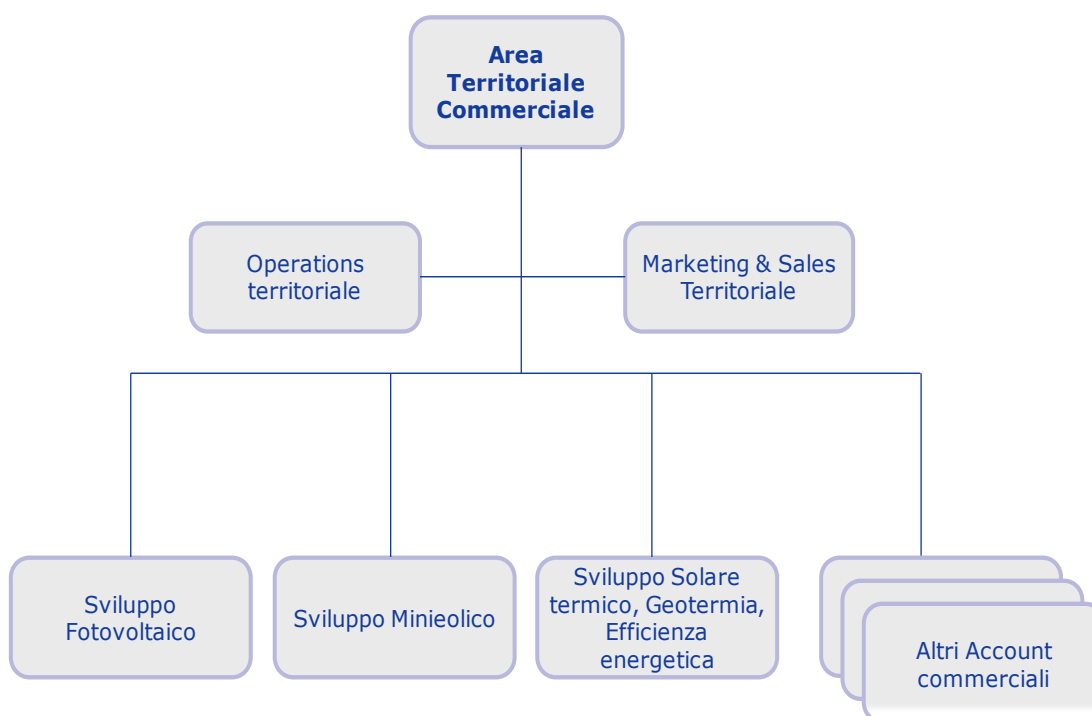
Le nuove Aree Territoriali Commerciali, poste a diretto riporto del Responsabile di Enel.si e coordinate da una figura di livello senior, sono responsabili delle attività di seguito precisate:

- sviluppo rete di vendita
- realizzazione dei piani commerciali e raggiungimento degli obiettivi di area per lo sviluppo delle attività dei franchisee sui clienti, nell'ambito delle linee di offerta fotovoltaico, mini-eolico, solare termico, geotermia ed efficienza energetica;
- sviluppo e realizzazione delle attività marketing operativo territoriale, sulla base delle linee guida aziendali, interfacciandosi con l'unità Marketing & Sales;

- gestione delle attività di operations territoriali, sulla base delle linee guida aziendali, interfacciandosi con l'unità Operation; compresa assistenza tecnico commerciale agli affiliati secondo quanto previsto dai contratti di franchising
- supporto operativo e commerciale necessario per l'attività di marketing, operations, gestione del credito e sviluppo nuovi progetti, interfacciandosi con le rispettive unità centrali;
- individuazione nuove opportunità di sviluppo delle energie rinnovabili sul territorio nazionale in collaborazione con la funzione Business Development di Enel Green Power

Al fine di dare evidenza alla valorizzazione della struttura territoriale che il nuovo modello organizzativo comporta, in relazione allo sviluppo del business, è individuata l'articolazione interna di seguito riportata, che vede in particolare una focalizzazione per "filoni tecnologici" (Sviluppo Solare, Minieolico, Solare Termico, Geotermico a bassa entalpia ed Efficienza Energetica).

Per ogni filone verranno individuati appositi referenti, titolari di specifiche competenze e con inquadramento di gruppo A-evolutivo/ Quadro.



Per quanto riguarda la struttura commerciale di Area, si precisa che resta confermata la ripartizione degli affiliati (cosiddetto portafoglio clienti) tra gli Account in forza all'Area, considerando tra questi anche i referenti tecnologici sopra specificati, salvo eventuali ottimizzazioni connesse alla nuova perimetrazione delle Aree.

In concreto, fermo restando l'Account di riferimento per ogni singolo affiliato, l'attività degli Account che sono anche referenti specializzati di filone, si esplicherà in maniera trasversale all'interno dell'Area, in maniera concertata ed a supporto degli altri Account e secondo i piani concordati con il Responsabile di Area in relazione agli obiettivi commerciali assegnati all'Area nel suo insieme.

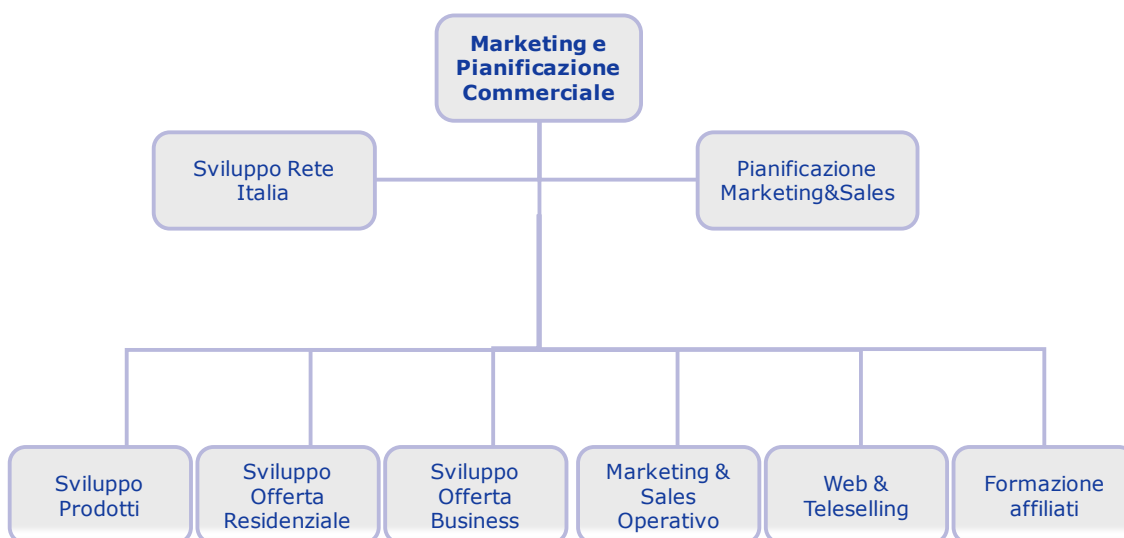
## MARKETING E PIANIFICAZIONE COMMERCIALE

L'Unità Marketing & Sales, coordinata da una figura manageriale, è una struttura di nuova creazione, cui vengono ricondotte, in una logica di integrazione e sinergia con le nuove aree territoriali, attività e risorse ad oggi prevalentemente concentrate nelle unità Sviluppo Prodotti, Logistica e Supporto Tecnico, Marketing e Commerciale.

Le principali attività e responsabilità affidate alla nuova struttura sono le seguenti:

- garantire le attività di marketing dell'offerta e di selling proposition verso il cliente finale e collaborare con la funzione Relazioni Esterne di Enel Green Power e di Corporate nella definizione e realizzazione delle campagne pubblicitarie e delle attività di comunicazione;
- monitorare il mercato finale e i bisogni del cliente attraverso sistemi strutturati di indagine;
- garantire lo sviluppo dei prodotti e dei servizi pre/post vendita relativi alle linee di offerta fotovoltaico, mini-eolico, solare termico, geotermia ed efficienza energetica, in linea con i piani di sviluppo aziendali;
- definire e coordinare, in linea con i piani aziendali, le attività di sviluppo della rete in franchising e le attività di marketing & sales operativo centrale, con particolare riferimento al co-marketing e al visual merchandising, interfacciandosi con le unità Aree Territoriali Commerciali;
- curare lo sviluppo e la gestione operativa del portale Enel.si d'intesa con le competenti strutture di Enel Green Power e di Gruppo;
- pianificare e gestire l'erogazione della formazione tecnica e commerciale agli affiliati e lo sviluppo della piattaforma formativa "Green Academy", interfacciandosi con le Aree territoriali commerciali.

Con riferimento alle attività di competenza sopra richiamate, sono individuati specifici filoni di responsabilità e specializzazione cui saranno preposti appositi referenti titolari di specifiche competenze e con inquadramento di gruppo A-evolutivo/ Quadro.



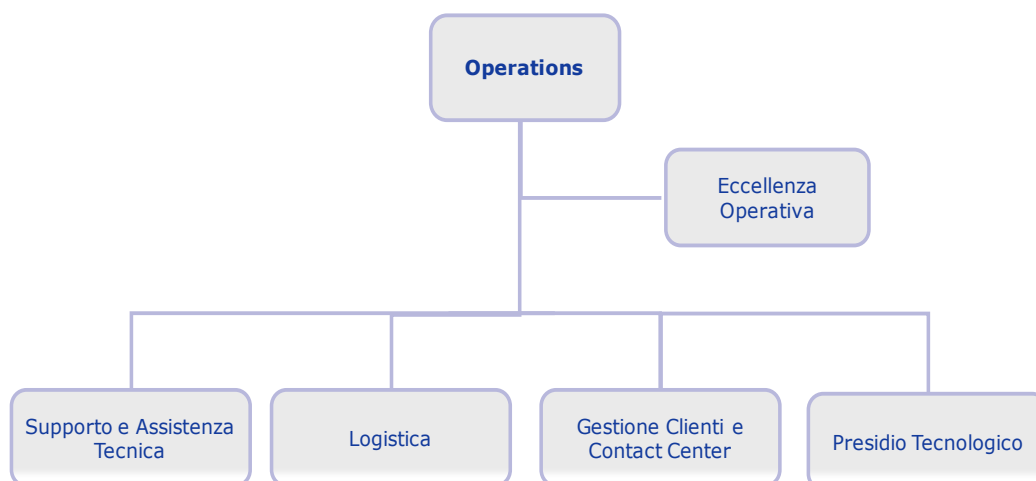
## OPERATIONS

Anche la struttura Operations, coordinata da una figura di senior, è una unità di nuova creazione cui vengono ricondotte, in una logica di integrazione e affinità operativa, attività e risorse in precedenza prevalentemente allocate all'interno dell'unità Sviluppo Prodotti, Logistica e Supporto Tecnico e del Marketing.

Segue il dettaglio delle attività in questione:

- coordinare e gestire le attività relative alla piattaforma di logistica centrale dei materiali, interfacciandosi con la funzione Acquisti di Enel Green Power -per le attività di approvvigionamento di competenza della Società- e con le Aree Territoriali Commerciali -per la pianificazione dei fabbisogni e la gestione della logistica territoriale-;
- garantire il servizio di assistenza e supporto tecnico ai franchisee, in linea con gli standard di qualità formulati nei piani aziendali;
- assicurare le attività di pre vendita, post vendita e customer care agli affiliati e clienti finali, gestendo le attività del call center, curando direttamente l'indirizzamento delle richieste di preventivo alla rete di vendita nonché monitorando la gestione e risoluzione delle altre tipologie di richieste indirizzate alle unità Enel.si competenti, ovvero alla rete di vendita;
- gestire le attività di eccellenza operativa e di Sistema di Qualità Enel.si, d'intesa con le altre strutture di Enel Green Power con il compito di assicurare il miglioramento continuo delle performance sui processi e la diffusione di una cultura di eccellenza operativa a tutti i livelli di Enel.si.
- presidiare l'evoluzione tecnologica per i prodotti/servizi offerti ai franchisee; verificare gli standard dei prodotti/servizi offerti ai franchisee e gestire eventuali claim sui prodotti forniti; definire standard tecnici e criteri di realizzazione degli impianti previsti dal portafoglio d'offerta corrente.

Si riporta di seguito la rappresentazione grafica dell'articolazione organizzativa dell'Unità Operations, con evidenza degli specifici filoni di responsabilità e specializzazione individuati. Per ogni filone verranno individuati appositi referenti, titolari di specifiche competenze e con inquadramento di gruppo A-evolutivo/ Quadro.



## **GESTIONE CREDITO**

All'Unità gestione credito, coordinata da una figura di senior, sono attribuite attività e risorse già presenti nella vecchia struttura nell'Unità precedentemente denominata Amministrazione Vendite, le cui risorse passano pertanto nella nuova Unità.

Le principali attività e responsabilità sono le seguenti.

- gestire il processo amministrativo verso i franchisee e i fornitori;
- assicurare le attività di gestione del credito - garantendone anche il recupero- e quelle di reporting e previsionali, interfacciandosi là dove necessario con le Aree Territoriali Commerciali;
- supportare l'unità Marketing & Sales nella definizione di servizi finanziari e assicurativi aggiuntivi da inserire nel pacchetto d'offerta di nuovi prodotti/servizi;
- monitorare i principali dati economico-finanziari delle iniziative in corso (e la gestione dei titoli di efficienza energetica. Si tratta in prevalenza delle attività precedentemente svolte nell'Unità Amministrazione Vendite, le cui risorse passano nella nuova Unità.

## **SVILUPPO, PIANIFICAZIONE E PROGRAM MANAGEMENT**

Completa la struttura la staff Sviluppo Pianificazione e Program Management, anch'essa affidata ad una figura di senior, con responsabilità sulle attività di seguito dettagliate, in parte già oggi presenti e affidate, con riporto diretto al Responsabile di Enel.si, al ruolo di Pianificazione e Program Management:

- curare la pianificazione e la programmazione dei progetti Enel.si monitorandone l'avanzamento e curandone il reporting;
- identificare e analizzare nuove opportunità di sviluppo nel mercato Retail per la generazione distribuita delle energie rinnovabili e dell'efficienza energetica nei mercati Retail in Italia ed all'estero, interfacciandosi con le Aree territoriali e le unità di staff interessate;
- supportare il Responsabile Enel.si nella formulazione e definizione delle ipotesi di base per il piano pluriennale;

Operano infine a staff del Responsabile di Enel.si alcune risorse dedicate a:

### **Progetti Nazionali**

- Progetto Aziende Green – pacchetti e soluzioni di Rinnovabili distribuite e Efficienza Energetica per grandi clienti.
- progetto speciale su iniziativa installazione Impianti Fotovoltaici Cabine Primarie Enel Distribuzione

### **Sviluppo Estero**

- Individuazione e valutazione nuove opportunità di Sviluppo Retail in mercati all'estero (analisi del mercato, sviluppo del modello di business franchising, individuazione/sviluppo di offerta Prodotti e Servizi Retail)

**RISORSE e CONFLUENZE**

Nel prospetto di seguito riportato sono indicate le risorse confluenti nelle nuove unità organizzative, centrali e territoriali, ed in allegato si riporta l'elenco del personale con l'indicazione delle unità di appartenenza e di destinazione, oltre che dei filoni di appartenenza e delle qualifiche attribuite

L'attuazione del nuovo modello non comporterà di norma modifiche per quanto riguarda le sedi di lavoro e pertanto non sono previsti fenomeni di mobilità del personale.

RIEPILOGO RISORSE ENEL.SI al 1° febbraio 2011

UNITA'	CATEGORIA			TOTALE
	IMP	Q	D	
<b>RESPONSABILE</b>			<b>1</b>	<b>1</b>
<b>STAFF PROGETTI NAZIONALI</b>		<b>2</b>		<b>2</b>
<b>STAFF SVILUPPO ESTERO</b>		<b>3</b>		<b>3</b>
<b>SVILUPPO PIANIFICAZIONE E PROGRAM MANAGEMENT</b>		<b>1</b>		<b>1</b>
<b>MARKETING &amp; SALES</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>15</b>
<b>GESTIONE CREDITO</b>	<b>2</b>	<b>3</b>		<b>5</b>
<b>OPERATIONS</b>	<b>11</b>	<b>3</b>		<b>14</b>
<b>AREE COMMERCIALI TERRITORIALI</b>				
<i>Area Nord Ovest</i>	<b>9</b>	<b>3</b>		<b>12</b>
<i>Area Nord Est</i>	<b>7</b>	<b>2</b>		<b>9</b>
<i>Area Centro</i>	<b>5</b>	<b>5</b>		<b>10</b>
<i>Area Sud</i>	<b>12</b>	<b>5</b>		<b>17</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>51</b>	<b>36</b>	<b>2</b>	<b>89</b>

Rispetto all'allocazione del personale nelle nuove strutture, si provvederà, laddove non già assegnate, all'attribuzione degli incarichi di referente dei diversi filoni individuati nelle Aree territoriali e nelle Unità centrali, in relazione alle professionalità presenti.

Tenuto conto del nuovo assetto e delle prospettive di crescita del business, sotto il profilo dimensionale delle risorse complessivamente in organico, si prevede per il 2011 di dar luogo ad un potenziamento della struttura, stimato nell'ordine di una decina di inserimenti fra personale di nuova assunzione e mobilità infragruppo.

Il processo di implementazione del nuovo assetto, anche al fine di accrescere la conoscenza del business e del contesto competitivo, sarà accompagnato – in particolare per quanto riguarda le attività di formazione per il personale interno, da opportuni momenti di informazione e condivisione con le Organizzazioni Sindacali.

Roma, 10 febbraio 2011