

Per quanto riguarda il programma di emissione "Global Medium Term Notes" per 25 miliardi di euro (incrementato dal Consiglio di Amministrazione della società, nel mese di ottobre 2011, fino a 30 miliardi di euro), che vede quali emittenti la società ed Enel SpA, alla data del 31 dicembre 2011 il programma risulta utilizzato, per l'emissione nel 2007 di prestiti obbligazionari *multi-tranche*, per un totale di 3,5 miliardi di dollari e 20,0 miliardi di yen, per un controvalore complessivo di circa 2,6 miliardi di euro, per l'emissione nel 2009 di prestiti obbligazionari *multi-tranche* in euro, sterline e dollari, per un controvalore complessivo di poco inferiore ai 10,0 miliardi di euro, nonché per l'emissione nel 2011 di prestiti obbligazionari *multi-tranche* in euro, franchi svizzeri e yen, per un controvalore complessivo di circa 4,4 miliardi di euro. Il controvalore in euro, al 31 dicembre 2011, delle "Notes" è di complessivi 17,7 miliardi di euro.

Gli **oneri diversi**, pari a 3,9 milioni di euro, sono relativi per 3,1 milioni di euro a spese di funzionamento e per 0,8 milioni di euro a costi del personale.

I **proventi finanziari netti**, pari a 118,2 milioni di euro, derivano principalmente dall'attività di finanziamento della

società nonché dalle differenze cambio sia realizzate sia da valutazione connesse all'attività finanziaria in valuta estera, al netto delle relative coperture.

L'**utile netto dell'esercizio** si attesta a 98,8 milioni di euro (77,8 milioni di euro nel 2010), al netto delle imposte di competenza pari a 15,5 milioni di euro.

Il totale dei **fabbisogni** al 31 dicembre 2011 è pari a 509,8 milioni di euro, evidenziando un incremento di 532,3 milioni di euro rispetto a quanto rilevato al 31 dicembre 2010, a seguito essenzialmente dell'aumentata attività di *lending* svolta a favore delle società del Gruppo. Tali fabbisogni risultano totalmente coperti dal patrimonio netto, pari a 1.470,3 milioni di euro (1.258,7 milioni di euro al 31 dicembre 2010), mentre la posizione finanziaria netta è positiva per 960,5 milioni di euro (positiva per 1.281,2 milioni di euro al 31 dicembre 2010).

La **consistenza del personale** al 31 dicembre 2011 è pari a 5 unità, in aumento di 2 unità rispetto al precedente esercizio.

Enel Servizi Srl

Enel Servizi ha l'obiettivo di presidiare in modo complessivo e unitario, a beneficio di tutte le società del Gruppo, i processi di approvvigionamento e di acquisto relativi a forniture di beni, lavori e servizi, le attività amministrativo-contabili, gli adempimenti di amministrazione del personale, la formazione del personale, le attività relative alla gestione e ottimizzazione del patrimonio immobiliare e la gestione dei sistemi di *Information and Communication Technology*.

La struttura operativa della società comprende le direzioni operative *Information and Communication Technology*, Gestione Servizi e Immobiliare, Amministrazione, Amministrazione del personale, Acquisti ed *Enel University*.

Nel corso dell'esercizio, il progetto di costituzione di un fondo comune di investimento immobiliare cui apportare gli immobili non strumentali del Gruppo, avviato dalla società nel 2009, ha visto progressivamente prorogate le date di apporto fino alla data ultima del 30 settembre 2011. In particolare, nel corso dell'ultimo trimestre 2011, tenuto

conto della decisione di non prorogare ulteriormente la data di apporto, è stato avviato lo studio per l'individuazione di una strategia di cessione degli immobili alternativa al fondo e alle normali procedure di vendita adottate.

I **ricavi** dell'esercizio sono pari a 1.112,4 milioni di euro (1.083,7 milioni di euro nel 2010) e presentano un incremento di 28,7 milioni di euro principalmente per effetto dell'aumento dei ricavi per prestazioni di servizi, essenzialmente connessi alla telefonia, all'attività informatica e a prestazioni di natura immobiliare, parzialmente compensato dal decremento dei ricavi per lavori in corso su ordinazione, relativi a progetti informatici e a lavori di adeguamento e ristrutturazione di immobili eseguiti principalmente per le società del Gruppo.

I **costi operativi**, pari a 1.029,3 milioni di euro (1.043,5 milioni di euro nel 2010), rilevano un decremento di 14,2 milioni di euro essenzialmente determinato dalla riduzio-

ne dei costi del personale (39,8 milioni di euro), parzialmente compensata dall'aumento degli altri costi operativi (13,3 milioni di euro), sostanzialmente per i maggiori accantonamenti dell'esercizio ai fondi rischi e oneri, e dai maggiori costi per servizi e godimento beni di terzi (10,9 milioni di euro), principalmente per servizi informatici. La contrazione del costo del personale risente degli effetti positivi connessi al rilascio della passività rilevata per lo "sconto energia" (12,9 milioni di euro), limitatamente ai dipendenti in servizio che, a seguito degli accordi sindacali intercorsi nell'esercizio, non usufruiranno più di tale beneficio, sostituito con misure di sostegno e valorizzazione della previdenza complementare, e dei minori oneri per incentivo all'esodo del personale nell'esercizio 2011 (23,3 milioni di euro).

Il **risultato operativo** è positivo per 83,1 milioni di euro (40,2 milioni di euro nel 2010).

Gli **oneri finanziari netti** ammontano a 15,0 milioni di euro (13,6 milioni di euro nel 2010) e si riferiscono per 1,0 milioni di euro a proventi finanziari, principalmente connessi agli interessi attivi maturati sul conto corrente intersocietario (0,5 milioni di euro), a proventi da strumenti finanziari derivati (0,2 milioni di euro) nonché a differenze positive di cambio (0,2 milioni di euro), e per 16,0 milioni

di euro a oneri finanziari, relativi essenzialmente agli interessi passivi e altri oneri maturati su finanziamenti a medio e lungo termine (7,3 milioni di euro).

Il **risultato dell'esercizio**, al netto delle imposte di competenza pari a 38,3 milioni di euro, è positivo per 29,8 milioni di euro (5,1 milioni di euro nel 2010).

Gli **investimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali** risultano complessivamente pari a 47,6 milioni di euro.

Il **capitale investito netto**, pari complessivamente a 447,6 milioni di euro, è composto da immobilizzazioni nette per 574,8 milioni di euro, dal capitale circolante netto positivo per 34,5 milioni di euro e da fondi diversi e imposte anticipate nette per complessivi 161,7 milioni di euro. Tale capitale investito netto risulta totalmente finanziato dal **patrimonio netto**, pari a 524,0 milioni di euro (499,1 milioni di euro al 31 dicembre 2010), mentre la **posizione finanziaria netta** è positiva per 76,4 milioni di euro (indebitamento finanziario netto pari a 62,8 milioni di euro al 31 dicembre 2010).

La **consistenza finale del personale** è pari a 3.817 unità al 31 dicembre 2011 (3.954 unità al 31 dicembre 2010).

Risorse umane e organizzazione

Organizzazione

Con riferimento alle attività di *business*:

- > proseguono le attività di attuazione dei modelli e dei sistemi di *risk management* di Gruppo e di potenziamento delle unità presso le Divisioni; sono stati costituiti, a livello di Gruppo, i comitati Rischio Finanziario, Rischio *Commodity* e Rischio Credito;
- > è stato strutturato il *business* della funzione *Upstream Gas*, in linea con il piano strategico di Gruppo;
- > con riferimento alla Divisione Mercato, è stata riorga-

di *business* Generazione, si è costituita un'unica filiera idroelettrica e sono stati riorganizzati gli impianti sul territorio italiano. Inoltre, si sono riorganizzate le unità centrali di manutenzione degli impianti termoelettrici e idroelettrici, secondo le migliori prassi del *project management* per facilitare lo *sharing* delle esperienze;

- > nell'ambito della Divisione Energie Rinnovabili, si è completato il consolidamento del nuovo modello organizza-



nizzata l'area *Marketing*, nella direzione di un completo accentramento di responsabilità volto a migliorare le offerte di prodotti e servizi seguendo una logica "*end-to-end*", ed è stata ristrutturata l'unità *Customer Care* per la clientela del servizio di maggior tutela, al fine di migliorare il coordinamento delle attività di *front end*, di *back office* e di *compliance* commerciale;

- > nell'ambito della Divisione Generazione ed Energy Management, e in particolare con riferimento all'area

tivo e si è proceduto alla riorganizzazione di Enel.si (*business retail*), al fine di conseguire una maggiore efficacia commerciale della rete di *franchising*, in modo da cogliere al meglio le evoluzioni dei mercati locali;

- > nell'ambito della Divisione Iberia e America Latina, è stato riorganizzato l'assetto dell'area latinoamericana e delle strutture Paese secondo un modello a matrice volto a ottimizzare gli investimenti e a operare secondo *best practice* comuni;

- > prosegue l'attività di integrazione tra Enel ed Endesa, che ha portato alla definizione della *governance* in merito alla gestione centralizzata delle attività di *carbon strategy* in termini di procedure, poteri, controllo di gestione, gestione del personale.
- > nell'ambito del *Performance Improvement Program* di Gruppo, continua lo sviluppo del progetto *Best Practice Sharing* (BPS), che ha l'obiettivo di estrarre valore dalla dimensione multinazionale del Gruppo tramite la condivisione delle *best practice* operative e l'allineamento dei processi e dei controlli. Il progetto ha creato benefici tangibili e valori tecnici e culturali comuni;

Nell'ambito delle attività finalizzate all'integrazione:

- > è stato avviato il progetto *One Company*, finalizzato:
 - alla definizione e al disegno di una nuova "*lean holding*", con responsabilità di indirizzo e controllo strategico e di guida di tutti i processi di *staff* dell'intero Gruppo (tale fase è stata completata nel corso del 2011);
 - alla definizione di tre funzioni "globali": *Procurement*, *ICT*, *Business Services*;
 - all'adozione di un nuovo modello operativo, partendo dalla riorganizzazione dei processi di *staff*, ricercando sinergie di Gruppo ed eliminando le attività ridondanti e prive di valore aggiunto;
- > è stato applicato il nuovo modello di *management*, lo strumento che in maniera trasparente classifica i ruoli chiave del Gruppo nonché individua i processi di sviluppo e mobilità delle risorse nel perimetro dei ruoli manageriali, introducendo un linguaggio internazionale comune, svincolato dalle categorie contrattuali dei diversi Paesi in cui il Gruppo è presente. Il modello evidenzia la natura di multinazionale di Enel, con circa il 50% dei ruoli manageriali presenti in Paesi diversi dall'Italia;
- > prosegue il progetto *SAP HR Global*, che vuole supportare il processo di convergenza verso la *One Company* fornendo soluzioni tecnologiche basate sulle priorità del *business*. Il progetto mira a fornire alla funzione *Human Resources* di Gruppo gli stessi processi, gli stessi sistemi, gli stessi *report* e dati omogenei tramite la creazione di un'architettura di sistema globale basata su un *master data* integrato, garantendo anche l'integrazione con i sistemi locali. I principali benefici attesi sono la standardizzazione delle metodologie di lavoro, la maggiore efficienza dei processi e delle persone, la disponibilità di dati consolidati e la riduzione dei costi tramite l'integrazione dei processi e il consolidamento dei sistemi;
- > è stata consolidata la *governance* relativa alla gestione del portale *Global InEnel*, esteso all'intero Gruppo e finalizzato alla costituzione di una nuova intranet aziendale volta a promuovere la condivisione di progetti, cultura e *best practice* all'interno del Gruppo rinforzando il senso di appartenenza e il coinvolgimento nella strategia aziendale. Nel corso del 2011 il portale *Global InEnel* è stato lanciato in Slovacchia, Romania, Russia e Francia.

Selezione

Il processo di selezione e reclutamento è orientato alla ricerca dei migliori talenti che dimostrino di possedere le capacità attitudinali e le competenze tecnico-specialistiche più adeguate ai ruoli da ricoprire. Nel 2011 le attività di selezione si sono concentrate in modo particolare sui processi di ricerca e inserimento di giovani laureati e diplomati; una parte minore delle assunzioni ha riguardato figure con esperienza. Gli strumenti e i canali utilizzati per il reperimento delle candidature sono stati prioritariamente il sito internet e in secondo luogo le relazioni e i contatti instaurati con scuole e università con cui sono attive specifiche convenzioni. L'*iter* di selezione ha previsto sia una fase orientata a una valutazione attitudinale e motivazionale sia una maggiormente focalizzata sugli aspetti

tecnico-professionali. La valutazione delle *soft skill* sia per i profili *junior* sia per quelli *senior* rispecchia le competenze chiave attese dalle diverse popolazioni aziendali e individuate all'interno del modello di *leadership* di Gruppo. Le attività seguite dall'unità di Selezione per promuovere e rafforzare l'immagine di Enel come "*Employer of Choice*" presso i segmenti più pregiati del mercato del lavoro hanno consentito di conseguire per il terzo anno consecutivo la certificazione dell'Istituto Internazionale CRF di azienda "*Top Employer*" in Italia.

Nell'ottica di promuovere e valorizzare lo sviluppo di percorsi professionali internazionali è stato dato ampio spazio al processo di mobilità, che, in linea con quanto previsto dal modello di *management* aziendale, ha portato alla pubbli-

cazione di 15 *job posting* per posizioni manageriali (*Vice President* e *Director*) e di ulteriori 35 posizioni non manageriali da ricoprire all'interno del Gruppo. I processi hanno

visto il coinvolgimento complessivo di circa 500 dipendenti del Gruppo provenienti da tutte le Divisioni e da vari Paesi che hanno deciso di presentare la loro candidatura.



Sviluppo

Le attività di sviluppo hanno promosso principalmente il miglioramento dei processi esistenti: il sistema di *performance management*; il sistema di *talent management* e, relativamente all'indagine di clima 2010, la valorizzazione dei risultati.

La *performance review*, che ha coinvolto circa 28.000 persone, è stata improntata a una maggior trasparenza del processo, degli oggetti di valutazione e dei risultati conseguiti.

L'utilizzo di una analoga scheda sia per l'autovalutazione sia per la valutazione da parte del proprio responsabile, volta a raccogliere la *performance* qualitativa e quantitativa, ha avuto l'obiettivo di rendere più chiaro l'oggetto e i criteri di valutazione e di facilitare il confronto tra responsabile e collaboratore. Inoltre, a garanzia di una maggiore equità, è stato reso più efficace il processo di bilanciamento, guidato dalle strutture di *line* nei contenuti e garantito dalla

funzione Personale e Organizzazione per quanto riguarda il rispetto delle linee guida di processo e delle regole. Infine, è stata garantita completa visibilità della valutazione al valutato al termine della fase di *feedback*.



La *performance review* così riformulata rappresenta lo strumento attraverso il quale l'organizzazione ha affrontato il tema della qualità, responsabilità e rilevanza della valutazione. I numeri della valutazione raccolti a fine processo lo testimoniano: la percentuale di valutazioni completate nel 2011 è molto alta (oltre il 99% sul totale), in continuità con il risultato 2010. Un maggior numero di persone ha colto l'opportunità dell'autovalutazione: circa il 5% in più rispetto all'anno precedente (il 68% nel 2011 contro il 63% del 2010). Inoltre, è stata rilevata una maggiore efficienza e qualità del processo con la sensibile riduzione (-50%) delle schede modificate in seguito al bilanciamento.

Sempre riguardo alla valutazione delle *performance*, come

lo scorso anno, le prime e seconde linee di Gruppo sono state coinvolte col sistema *Feedback 360°*, per un totale di 180 persone valutate.

Nell'ambito della valutazione delle competenze e conoscenze tecniche, per la famiglia Amministrazione, Finanza e Controllo è stata completata la valutazione della popolazione con l'allargamento a Endesa (circa 900 persone) ed è stata coinvolta, per la prima volta, l'area *Energy Management* a valle del completamento del sistema professionale che l'ha riguardata (circa 400 persone).

Processi di valutazione delle competenze e della *performance* sono stati attuati e adottati nelle diverse realtà in cui è presente il Gruppo Enel, fino a raggiungere un totale di persone valutate superiore alle 46.000 unità.

Nel corso dell'anno è stato inoltre lanciato il *Global Professional System* (GPS), con l'obiettivo di definire a livello di Gruppo un catalogo globale delle competenze tecnico-professionali di ciascuna famiglia e area professionale, uno strumento che si focalizza sulle competenze presenti nel Gruppo in modo trasversale, integrato e globale.

Sulla base delle esperienze precedenti sono stati definiti nel corso del 2011 obiettivi, tempi e modalità di lavoro per lo sviluppo futuro del progetto. Un primo *deployment* dell'attività sarà realizzato nel corso del 2012, in particolare su due delle aree professionali core per il Gruppo: Generazione e Ingegneria e Costruzioni. Inoltre, sempre nel corso del 2012 saranno definiti su ciascuna area professionale i *key professional role*, ovvero i ruoli che per l'impatto elevato sul *business* e per l'elevata competenza richiesta, rappresenteranno nel Gruppo il top della carriera tecnica.

Per quanto riguarda il sistema di *talent management*, sono stati aggiornati i criteri di accesso, anche alla luce del nuovo modello di *management* di Gruppo, ed è stato definito un unico sistema di Gruppo, in linea con il processo di costruzione della *One Company*: il Pool 1, costituito da *manager* in crescita che nel medio termine possono ambire alle posizioni di *Senior Vice President* e di *Executive Vice President*; il Pool 2, costituito da aspiranti *manager*, attualmente su posizioni pre-manageriali con ruoli di coordinamento o a elevato contenuto tecnico-professionale; il Pool 3, costituito da giovani risorse con alto potenziale. Per tutti i *target* i requisiti di accesso prevedono di aver ottenuto, negli ultimi anni, una valutazione molto positiva, di possedere una buona padronanza dell'inglese e di aspirare ad accrescere il proprio profilo.

con esperienze di trasversalità e/o internazionalità.

In continuità con gli anni precedenti, al Pool 1 è dedicato il LEEP (*Leadership for Energy Executive Program*), una delle iniziative di formazione più prestigiose organizzate da Enel, realizzato presso la Harvard Business School; al Pool 2 è dedicato il LEMP (*Leadership for Energy Management Program*), realizzato presso SDA Bocconi e IESE.

Infine, per quanto attiene al clima aziendale, i nuovi risultati, comparati anche con quelli degli anni precedenti hanno avuto larga eco nelle *cascade* divisionali, in tutto il perimetro del Gruppo, anche a livello di micro-realtà organizzativa grazie all'azione dei responsabili locali.

La partecipazione alla terza indagine di clima è stata elevata (82%) e i risultati, comparati con quelli dell'indagine

di clima 2008 hanno rilevato, a parità di perimetro, un importante miglioramento sui diversi temi della vita lavorativa: coinvolgimento, allineamento, eccellenza operativa, gestione del cambiamento, meritocrazia, fiducia e senso di appartenenza. La generale soddisfazione sul proprio lavoro è condivisa dal 69% dei rispondenti, e l'87% ritiene che le proprie responsabilità siano chiare. Nel 2011 i risultati dell'indagine di clima e le azioni di miglioramento sono stati oggetto dei *workshop* che, nei mesi di maggio e giugno, hanno coinvolto 660 responsabili locali di tutte le realtà del Gruppo. A valle di questo percorso sono state pianificate 1.817 azioni di miglioramento, da realizzare sino alla prossima indagine di clima (la quarta), prevista per la fine del 2012. Di queste, oltre il 95% è già stato avviato nel corso del 2011.

Formazione

L'introduzione del nuovo modello manageriale ha comportato una necessaria rivisitazione della struttura e dei temi del *Leadership Curriculum*. Enel University ha creato, quindi, la nuova offerta formativa istituzionale in modo da coprire i fabbisogni dei diversi *target* del nuovo modello manageriale, puntando a supportare la *performance* e, al contempo, a favorire un'adeguata adesione alla copertura del nuovo ruolo organizzativo.

L'offerta formativa include ora, oltre ai programmi già esistenti, rivisti nei contenuti alla luce delle priorità aziendali, percorsi totalmente nuovi, già definiti nei loro macro-contenuti e nella struttura generale.

Per i programmi *JET International* e *Welcome in Enel* (destinati ai neoassunti) e per il percorso dedicato ai nuovi gestori di risorse e *professional*, si è adottata come per i precedenti la logica dell'aggiornamento dei moduli didattici; sono stati rivisti anche i percorsi *Post Performance Review*, per quadri e impiegati, inserendo titoli e temi aggiornati. Per quanto riguarda le accademie tecniche e funzionali, infine, oltre a quelle già esistenti (Acquisti, Amministrazione, Finanza e Controllo, Legale, Ingegneria) è stata avviata la *Safety Academy* e progettata l'architettura della *Energy Management Academy*.

Sistemi di remunerazione e incentivazione

La politica retributiva nell'anno 2011 si è mossa in continuità con le logiche e la filosofia adottate negli anni precedenti. Come ogni anno, sono stati effettuati *benchmark* con il mercato esterno e prese le necessarie misure per garantire un corretto posizionamento della retribuzione in termini di competitività rispetto ai mercati di riferimento. Si è ribadita la selettività degli interventi sulla retribuzione fissa, a conferma di una politica meritocratica volta a

premiare le competenze "pregiate" all'interno di ciascuna famiglia professionale.

Sul versante dei sistemi di incentivazione di breve periodo, è stato confermato l'MBO quale strumento principale, che in Italia coinvolge circa il 98% dei dirigenti e circa il 19% dei quadri. Per il settore commerciale lo strumento preferenziale di incentivazione a breve è, come di consueto, l'Incentivazione commerciale.

Salute e sicurezza sul lavoro

La strategia che Enel ha adottato dal 2008 per il miglioramento degli *standard* di sicurezza sul lavoro è rappresentata dal *Nine Points Safety Improvement Plan*, un progetto innovativo basato sul forte *commitment* del *top management* aziendale e sull'adozione di un approccio interfunzionale alla sicurezza. Il progetto *Nine Points*, in questi tre anni di attuazione, ha prodotto un importante cambiamento nella cultura aziendale, contribuendo a rivedere e focalizzare in ottica *safety* i principali processi collegati. I nove *team* del progetto hanno individuato leve di intervento che sono entrate a far parte dei processi aziendali, diventando una prassi ormai consolidata.

Le linee di azione che hanno guidato le attività 2011 si sono incentrate sulla promozione di comportamenti sicuri, sul potenziamento dell'approccio preventivo alla gestione della sicurezza e sul consolidamento dei processi di appalto in ottica *safety*.

Nel 2012 proseguirà il percorso di evoluzione *Nine Points* da progetto a processo, seguendo nuove linee di azione, e verrà attuata una nuova iniziativa, *One Safety*, unica per tutte le Divisioni, finalizzata a promuovere un impegno coordinato e sinergico in grado di produrre un significativo miglioramento nel percorso verso l'obiettivo "zero infortuni". Il progetto è caratterizzato da un forte *commitment* dell'Amministratore Delegato ed è focalizzato su due direttrici: promozione di comportamenti sicuri e responsabili e potenziamento della *leadership* per la sicurezza.

Nel corso del 2011 grande attenzione è stata data alla promozione della cultura della sicurezza e di comportamenti sicuri, attraverso lo sviluppo di progetti e iniziative di sensibilizzazione mirati. È stato potenziato l'approccio preventivo alla sicurezza con la diffusione del "*pre-job check*", un incontro preliminare all'avvio dei lavori, finalizzato ad assicurare che tutti i componenti della squadra siano informati sui rischi relativi all'attività da svolgere e sulle modalità operative da seguire per effettuare il lavoro in sicurezza. Sono stati realizzati, inoltre, video e campagne di sensibilizzazione per promuovere il processo di segnalazione e gestione dei "*near miss*"⁽¹⁾, oltre a video, manuali e opuscoli di informazione e sensibilizzazione, a supporto dei processi di salute e sicurezza.

A dicembre è stato lanciato il sito *Global Health&Safety*, una nuova sezione della intranet aziendale dedicata alle

tematiche della salute e sicurezza nella quale vengono veicolati informazioni, strumenti e servizi in materia di salute e sicurezza per sensibilizzare il personale e stimolarlo a contribuire alla creazione di valore nel campo della sicurezza attraverso la rete aziendale. Nel sito è presente una nuova sezione dedicata ai temi della prevenzione sanitaria, dell'alimentazione e del benessere, per promuovere uno stile corretto di vita sia sul lavoro sia nella vita quotidiana. Quest'anno, infatti, è stata data grande enfasi al tema della salute per sottolineare come l'attenzione di Enel sia rivolta anche alla promozione di uno stile di vita sano e responsabile.

Sono state lanciate, infine, campagne sul rischio elettrico dedicate a sensibilizzare i terzi che possono venire accidentalmente a contatto con le linee elettriche: sono stati distribuiti, in particolare, opuscoli informativi rivolti ai pescatori e alle imprese edili che utilizzano betoniere.

A novembre 2011 si è svolta la quarta edizione dell'*International Safety Week*, un progetto "*worldwide*" ormai consolidato che, per una settimana, vede in tutto il perimetro Enel l'organizzazione di iniziative di formazione, comunicazione e sensibilizzazione dedicate alle tematiche di salute e sicurezza, che coinvolgono non solo i lavoratori ma anche le imprese appaltatrici e le comunità, per promuovere in tutta l'azienda e nel contesto che la circonda una visione omogenea e un unico approccio alla sicurezza. Nell'edizione 2011 sono state realizzate 1.607 iniziative, oltre il 20% in più rispetto allo scorso anno, che hanno coinvolto 82.323 partecipanti in tutto il mondo.

La quarta edizione della ISW si è contraddistinta per un particolare riconoscimento: la medaglia per l'alto valore simbolico dell'iniziativa conferita dal Presidente della Repubblica Italiana Giorgio Napolitano all'Amministratore Delegato e Direttore Generale Fulvio Conti.

Un'altra delle linee di azione delle attività *Nine Points* 2011 è stato il rafforzamento del peso della sicurezza nei processi di appalto. Per questo è proseguita l'adozione del modello di qualificazione e selezione dei fornitori, che prevede requisiti di sicurezza specifici e stringenti, ed è stato promosso un maggiore coinvolgimento delle risorse *safety* nei processi di qualificazione e selezione delle im-

(1) Evento non previsto, correlato al lavoro, che non ha causato un infortunio o una malattia professionale, ma che ha avuto la potenzialità di farlo. Solo una fortuita interruzione nella catena degli eventi ha impedito che si verificasse l'infortunio.

prese. All'estero, in particolare, è proseguito il processo di estensione e applicazione dei sistemi di qualificazione e *vendor rating*, che permette l'applicazione delle stesse modalità di valutazione per tutti i fornitori del Gruppo.

È anche stato rivisto il sistema sanzionatorio per le imprese appaltatrici in caso di gravi violazioni in materia di sicurezza, prevedendo un set di sanzioni proporzionali alla gravità della violazione e sanzioni specifiche in caso di infortunio con accertata responsabilità da parte dell'impresa. È stata predisposta, inoltre, una *policy* sul subappalto che definisce i requisiti minimi di sicurezza per i subappaltatori impiegati nell'esecuzione dei contratti di appalto con le Società del Gruppo, e specifica quali obblighi di sicurezza sia l'appaltatore sia il subappaltatore sono tenuti a rispettare. In tutto il Gruppo sono stati potenziati i controlli di sicurezza durante l'esecuzione dei lavori, con la predisposizione di specifici piani a livello divisionale.

Dal 2012 verrà diffusa a tutte le imprese che operano per Enel la *Health and Safety Policy*, il documento programmatico che riassume i punti chiave della politica del Gruppo in materia di salute e sicurezza. Il documento, disponibile sul portale degli Acquisti, mira a sensibilizzare gli appaltatori sull'adozione dei principi di salute e sicurezza cui Enel si ispira nello svolgimento di tutte le attività interne ed esterne, nell'ottica di condividere con le imprese lo stesso linguaggio della sicurezza.

Costante anche nel 2011 è stato l'impegno per la formazione in materia di sicurezza del personale. Accanto ai corsi a contenuto tecnico dedicati alle risorse del sistema di prevenzione aziendale (RSPP, ASPP, RLS, CSP/CSE), sono stati realizzati in collaborazione con Enel University i corsi sulla *leadership* per la sicurezza, che hanno l'obiettivo di favorire, da parte dei *manager*, una maggiore e più consapevole assunzione delle responsabilità sulla sicurezza legate al proprio ruolo e di promuovere una visione della *safety* come fattore di competitività e opportunità di miglioramento della vita organizzativa. Sono stati erogati, inoltre, i corsi per neoassunti, finalizzati a far sì che la sicurezza faccia parte del bagaglio culturale di ogni lavoratore sin dal suo ingresso in azienda. Quest'anno, in particolare, è entrato a pieno regime il percorso di formazione e sviluppo "Sei mesi in *safety*" rivolto ai lavoratori neoassunti e finalizzato a potenziare conoscenze e capacità in ambito *safety*, attraverso un periodo di sei mesi trascorso nella *safety*, in cui si alternano attività in aula e momenti di *training on the job*.

È stata avviata la *Safety Academy*, finalizzata a costruire un sistema di formazione volto ad accrescere le conoscenze tecnico-professionali che devono possedere le risorse

safety e a sviluppare alcuni comportamenti chiave, tipici della famiglia professionale della *Safety*.

Sono state realizzate anche diverse iniziative formative in materia di sicurezza sulla guida: un corso *online* rivolto a tutto il personale e un programma di corsi effettuati negli autodromi e rivolti soprattutto ai lavoratori che utilizzano frequentemente il veicolo aziendale per lavoro.

Nell'ambito della ricerca di metodi alternativi di formazione, è stato lanciato, infine, in collaborazione con EXPLORA - Museo dei bambini di Roma, il progetto "Play Safe: il gioco è una cosa seria", un intervento formativo diretto al personale non operativo, che prevede l'utilizzo di materiali ludici per conoscere, comprendere e sviluppare i vari temi chiave della sicurezza contenuti nella normativa di base.

Prosegue il processo di automazione/informatizzazione dei processi di salute e sicurezza nell'ambito dell'*Health&Safety Program*. Il progetto è volto ad attuare un sistema informativo unico a livello di Gruppo, integrato con *SAP HR Global*, in grado di garantire un processo centralizzato e presidiato di *reporting*, monitoraggio e analisi dei dati di *safety*. Nel 2011 il progetto è stato avviato in Russia (Divisione Internazionale) e in Enel Green Power North America (Divisione Energie Rinnovabili). Nel 2012 è prevista l'attivazione del sistema in Romania (Divisione Internazionale) e in Enel Green Power Latin America (Divisione Energie Rinnovabili), e progressivamente in tutto il resto del Gruppo, per completare l'estensione nel 2015.

Nel 2011 si è inoltre consolidato il processo di *reporting dei leading KPI*, volto a diffondere e potenziare l'adozione di un approccio preventivo ai processi di gestione della sicurezza. Quest'anno, in particolare, si è proceduto all'integrazione dei *safety KPI* monitorati, con l'introduzione di alcuni indicatori incentrati sui controlli di sicurezza e sulle non conformità, al fine di assicurare maggiore omogeneità nei processi di rilevazione e calcolo dei KPI in tutte le realtà del Gruppo Enel.

Nel 2011 è stato realizzato nelle Divisioni/società del Gruppo un sistema di incentivi sulla *safety*, omogeneo e integrato con le attuali forme di incentivazione collettiva. Il sistema prevede l'introduzione di un nuovo indicatore basato sui *near miss*, che rappresenta uno strumento fondamentale per prevenire gli infortuni sul lavoro e migliorare gli *standard* di sicurezza, con l'obiettivo di promuoverne il processo di segnalazione e comunicazione.

È stato avviato il potenziamento dei controlli in materia di sicurezza svolti nelle Divisioni/società, attraverso la crea-

zione di strutture dedicate e il rafforzamento dei processi esistenti, nell'ottica di rendere sempre più efficace il monitoraggio degli *standard* di *safety* durante l'esecuzione delle attività e prevenire il verificarsi degli infortuni.

Nell'ottica di diffondere in tutti i Paesi in cui Enel opera lo stesso approccio alla sicurezza, quest'anno sono stati predisposti dieci *standard* operativi su tematiche chiave per il miglioramento dei processi di sicurezza, finalizzati a definire un set minimo di misure e procedure da applicare in modo omogeneo in tutto il perimetro del Gruppo Enel.

Nel 2011 ai nove *team* del progetto *Nine Points* si è aggiunta una nuova area dedicata al *deployment* estero, con l'obiettivo di facilitare i processi di applicazione delle iniziative *Nine Points*, assicurando coerenza e omogeneità e fornendo il supporto necessario per accelerare i processi in atto, in particolare, relativamente alla formazione, agli appalti e alla comunicazione.

Nell'ambito delle attività dedicate alla condivisione delle esperienze, è stato avviato un processo di *Best practices Sharing* fra Enel ed Endesa finalizzato a identificare e dif-



Parallelamente all'attuazione degli *standard*, è previsto il lancio di una campagna informativa, a supporto delle iniziative formative in programma, che prevede la realizzazione di cartellonistica e opuscoli volti a ricordare, in maniera immediata con l'ausilio della grafica, il set di regole minime da rispettare (regole d'oro): quest'anno si è partiti con la realizzazione della campagna sulle regole d'oro per la prevenzione del rischio elettrico.

fondere le buone prassi all'interno del Gruppo, nelle due aree di *business* di Generazione e Distribuzione.

Relativamente al fenomeno infortunistico, l'indice di frequenza evidenzia una riduzione del 57% dal 2007 al 2011, attestandosi a un valore di 2,4, mentre l'indice di gravità presenta una riduzione del 50% dal 2007 al 2011, registrando un valore di 0,11. Il trend di riduzione è confermato anche dall'indice di frequenza operativo, che si

focalizza su alcune tipologie di infortuni maggiormente correlate al *core business* dell'azienda e caratterizzate da un elevato tasso di gravità (infortuni elettrici, per caduta dall'alto, per urto-schiacciamento-taglio, per agenti nocivi e per esplosione-scoppio) e che evidenzia una riduzione del 57% rispetto al 2007.

Gli infortuni gravi e mortali⁽¹⁾ relativi al personale Enel passano da 109 nel 2007 a 12 nel 2011 evidenziando una riduzione dell'89%, mentre quelli relativi alle imprese appaltatrici passano da 108 nel 2007 a 46 nel 2011 evidenziando una riduzione del 57%. Nel 2011 si è verificato un solo infortunio mortale stradale a personale Enel, che ha interessato un dipendente della Divisione Infrastrutture e

Reti, e sette infortuni mortali che hanno interessato dipendenti di imprese appaltatrici, uno in Italia e sei all'estero.

Le ottime *performance* di Enel nell'ambito della salute e della sicurezza sul lavoro sono state valutate molto positivamente anche quest'anno dagli analisti di sostenibilità: nell'ambito del *Dow Jones Sustainability Index*, l'azienda ha migliorato ulteriormente rispetto al 2010 il proprio punteggio nella categoria "*Occupational Health & Safety*" (90/100), posizionandosi molto al di sopra del punteggio medio del settore delle *utility* elettriche mondiali (65/100) e avvicinandosi ulteriormente alla *best in class* della categoria (98/100).

Relazioni industriali

Attività internazionale

Nel 2011 si è costituita a livello di Gruppo la *community* delle Relazioni Industriali, che ha elaborato un modello Enel di Relazioni Industriali Internazionali integrato con il Codice Etico, il modello di *leadership*, il modello manageriale e le strategie di *Corporate Social Responsibility*, con l'obiettivo generale di divenire un riferimento per le Relazioni Industriali a livello globale.

Nell'ambito dell'informazione e consultazione a livello transnazionale e delle attività del Comitato Aziendale Europeo Enel, nel 2011 si è svolto il progetto formativo congiunto, sostenuto dalla Commissione Europea, "*Joint training project for the Enel EWC and the HR Managers on*

a suitable linkage between the national and transnational levels of dialogue within an European framework", che ha consentito un raffronto e un approfondimento su tutti i sistemi di relazioni industriali e di *safety* dei Paesi UE del Gruppo.

Inoltre, a dicembre, è stato rinnovato per altri quattro anni l'accordo del Comitato Aziendale Europeo Enel; tra le principali novità, l'aggiornamento normativo del testo con i riferimenti alla nuova direttiva 2009/38/CE, la nuova definizione di transnazionalità e la costituzione di un comitato dedicato a temi di *safety*.

Contrattazione in Italia

Nel mese di maggio 2011 è stato consuntivato l'importo da erogare a titolo di premio di redditività aziendale 2010 (100% del premio definito con accordo sindacale del 13 novembre 2008, pari a 855 euro per la categoria BSS). È stato inoltre completato, in tutte le Divisioni, il processo di consuntivazione degli obiettivi 2010 nell'ambito della produttività/qualità di unità: il risultato medio globale è stato del 121% rispetto al valore base, e questo ha consentito l'erogazione di un premio medio per l'inquadra-

mento BSS di 1.191 euro che, aggiunto agli 855 euro, definisce complessivamente un premio di risultato superiore a una mensilità di retribuzione.

Sempre in ambito aziendale, il 1° dicembre 2011 Enel e le Organizzazioni Sindacali firmatarie degli accordi del 17 maggio 2011 sulle agevolazioni tariffarie e le misure di sostegno alla previdenza complementare in azienda (FOPEN) hanno proceduto a una verifica del grado di adesione del personale al complesso di tali accordi, che è risultato pari

(1) Al fine di rendere il dato 2007 confrontabile con quello 2011, nel numero di infortuni gravi e mortali 2007 sono compresi anche gli infortuni di Endesa. Si rimanda al Bilancio di Sostenibilità 2011 per i criteri di identificazione del perimetro.

a circa l'80%. Si è dunque proceduto alla sottoscrizione dei verbali per rendere operativi gli accordi, con i quali si è previsto di intervenire sulle agevolazioni tariffarie per coloro che, assunti prima del 1996, erano titolari di tale diritto. Nella stessa data, sono state attuate misure di sostegno e valorizzazione della previdenza complementare sia nei confronti di coloro che, assunti prima del 1996, erano titolari delle agevolazioni tariffarie, sia nei confronti dei "giovani" (assunti dopo il 1996), per i quali è prevista la corresponsione di 170 euro annui, in una sorta di "patto generazionale". È stata anche operata una revisione dello statuto del FISDE (Fondo Integrativo Sanitario per il Gruppo Enel), in un quadro di consolidamento e di ulteriore sviluppo del sistema di *welfare*. La revisione si è mossa in una duplice prospettiva: da un lato, rendere più solida ed efficiente l'Associazione, premessa indispensabile per continuare ad assicurare nel tempo in maniera sempre più efficace l'erogazione dei contributi a favore dei soci; dall'altro, ampliare la platea dei potenziali fruitori, per fare del FISDE il riferimento privilegiato nel campo dell'assistenza sanitaria integrativa nel settore elettrico.

Nel mese di novembre, inoltre, è stato sottoscritto con le Organizzazioni Sindacali il verbale di accordo in materia di telelavoro, che introduce in Enel uno degli strumenti più significativi e incisivi, all'interno del più generale fenomeno del *work-life balance*, per un'effettiva conciliazione tra tempi di lavoro ed esigenze familiari.

A dicembre è stato, infine, sottoscritto con le Organizzazioni Sindacali il nuovo impianto normativo ed economico

del premio di risultato; le rilevanti novità introdotte dal nuovo accordo hanno riguardato:

- > una diversa ripartizione delle risorse economiche tra le due voci del premio in modo da favorire l'incentivazione della produttività/qualità/competitività;
- > un forte decentramento alle unità territoriali della gestione dell'incentivazione della produttività/qualità/competitività;
- > la valorizzazione del diverso apporto dato dai singoli lavoratori al conseguimento degli obiettivi collettivamente assegnati.

A livello nazionale sono state realizzate diverse attività interne alle Divisioni, con successiva attuazione in ambito territoriale. Tra queste, la Divisione Infrastrutture e Reti, nell'ambito del progetto VELE (Verifica Energia Elettrica) volto al recupero dell'energia elettrica sulla rete attraverso l'individuazione e la prevenzione di frodi e furti di energia, in data 11 maggio 2011 ha ridefinito, d'intesa con le Organizzazioni Sindacali nazionali, il trattamento economico-normativo del personale che opera in trasferta e aggiornato il premio aggiuntivo finalizzato a incentivare il conseguimento dei risultati del progetto.

Infine, nell'ambito del consolidato sistema Enel (definito nel Protocollo di Relazioni Sindacali) del "confronto" (dialogo proattivo con le sigle sindacali in caso di cambiamenti organizzativi), nel 2011 si sono conclusi numerosi dialoghi con le sigle sindacali in merito a interventi di riassetto, rinnovo o consolidamento nella struttura organizzativa interna di alcune Divisioni e società del Gruppo.

Ricerca e sviluppo

Enel SpA non svolge direttamente attività di ricerca e sviluppo in quanto, nell'ambito del Gruppo, tale attività viene svolta da alcune società controllate e collegate che nel corso del 2011 hanno proseguito le attività volte allo sviluppo e alla dimostrazione di tecnologie innovative nei campi della generazione fossile (con *focus* su cattura e sequestro della CO₂, idrogeno, abbattimento delle emissioni) e aumento dell'efficienza negli impianti di produzione),

Le attività di ricerca e innovazione sono inquadrare nell'ambito del Piano per l'Innovazione Tecnologica, che fornisce un quadro complessivo della strategia e dei progetti di ricerca e innovazione sviluppati all'interno del Gruppo. Il Piano è stato realizzato in forma integrata con Endesa e in coordinamento con tutte le società del Gruppo, e ha lo scopo di aumentare la competitività e rafforzare la *leadership* tecnologica e ambientale del Gruppo.



delle fonti rinnovabili (in particolare solare fotovoltaico innovativo e termodinamico, geotermia, eolico, energia dal mare e biomasse), dell'accumulo energetico, dell'efficienza energetica unita alla generazione distribuita, delle *smart grid*, della mobilità elettrica, dei Porti Verdi e della *cybersecurity/zero accident*.

Principali rischi e incertezze

Enel SpA, nella propria funzione di *holding* industriale, è esposta, nella sostanza, ai medesimi rischi e incertezze connesse al *business* del Gruppo, nonché a quelli più specifici di carattere finanziario correlati alla funzione di tesoreria centrale svolta per il Gruppo.

Per contenere l'esposizione a tali rischi Enel SpA svolge una serie di attività di analisi, monitoraggio, gestione e controllo degli stessi che sono di seguito descritte.

Da un punto di vista organizzativo, nel corso dell'ultimo anno è stato disegnato un modello di *governance* dei ri-

schii finanziari, *commodity* e di credito che ha previsto l'istituzione di appositi Comitati Rischi a livello di Gruppo e a livello di Divisione/società, deputati all'indirizzo strategico delle attività di *risk management* e alla supervisione delle attività di gestione e controllo dei rischi, nonché l'emanazione di *policy* dedicate alla disciplina della gestione dei rischi, all'individuazione di ruoli e responsabilità gestionali e di controllo e all'articolazione di un sistema di limiti operativi validi a livello di Gruppo e, ove ritenuto opportuno, a livello di singola Divisione/società.

Rischi connessi al *business*

I mercati energetici nei quali il Gruppo Enel è presente sono interessati da processi di progressiva liberalizzazione, che viene attuata in diversa misura e con tempistiche differenti da Paese a Paese. Come risultato di questi processi, Enel è esposta a una crescente pressione competitiva derivante dall'ingresso di nuovi operatori e dallo sviluppo di mercati organizzati.

I rischi di *business* che derivano dalla naturale partecipazione del Gruppo a mercati che presentano queste caratteristiche sono stati fronteggiati con una strategia di integrazione lungo la catena del valore, con una sempre maggiore spinta all'innovazione tecnologica, alla diversificazione e all'espansione geografica. In particolare, le azioni poste in essere hanno prodotto lo sviluppo di un portafoglio clienti sul mercato libero in una logica di integrazione a valle sui mercati finali, l'ottimizzazione del *mix* produttivo migliorando la competitività degli impianti sulla base di una *leadership* di costo, la ricerca di nuovi mercati con forti potenzialità di crescita e lo sviluppo delle fonti rinnovabili con adeguati piani di investimento in diversi Paesi.

Spesso, il Gruppo si trova a operare in mercati regolamentati e il cambiamento delle regole di funzionamento di tali mercati nonché le prescrizioni e gli obblighi che li caratterizzano possono influire sull'andamento della gestione e dei risultati del Gruppo stesso.

A fronte dei rischi che possono derivare da tali fattori, si è operato per intensificare i rapporti con gli organismi di governo e regolazione locali adottando un approccio di

trasparenza, collaborazione e proattività nell'affrontare e rimuovere le fonti di instabilità dell'assetto regolatorio.

L'emissione di anidride carbonica (CO₂), oltre a rappresentare uno dei fattori che può influenzare sensibilmente la gestione del Gruppo, rappresenta una delle maggiori sfide che il Gruppo stesso, a tutela dell'ambiente, sta affrontando.

La normativa comunitaria sul sistema di scambio di quote di anidride carbonica (CO₂) impone oneri per il settore elettrico che in futuro potranno essere sempre più rilevanti. In tale contesto l'instabilità del mercato delle quote ne accentua la difficoltà di gestione e monitoraggio. Al fine di ridurre i fattori di rischio legati alla normativa in materia di CO₂, il Gruppo svolge un'attività di presidio dello sviluppo e dell'attuazione della normativa comunitaria e nazionale, diversifica il *mix* produttivo a favore di tecnologie e fonti a basso tenore di carbonio, con particolare attenzione alle fonti rinnovabili e al nucleare, sviluppa strategie che gli consentono di acquisire quote a un costo più competitivo, ma soprattutto migliora le prestazioni ambientali dei propri impianti incrementandone l'efficienza energetica.

Rischi di carattere finanziario

In relazione ai rischi di carattere finanziario, si evidenziano di seguito quelli più significativi ai quali la Società è esposta.

Rischi connessi alla fluttuazione dei tassi di cambio e di interesse

Il Gruppo è esposto al rischio di cambio derivante dai flussi di cassa connessi all'acquisto e/o alla vendita di combustibili ed energia sui mercati internazionali, dai flussi di cassa relativi a investimenti o altre partite in divisa estera e dall'indebitamento denominato in valuta diversa da quella di conto dei rispettivi Paesi. La principale esposizione al rischio di cambio è nei confronti del dollaro statunitense. Nel corso dell'esercizio la gestione del rischio tasso di cambio è proseguita nell'ambito del rispetto delle politiche di gestione interne dei rischi, che prevedono la copertura completa delle esposizioni, senza alcun tipo di difficoltà nell'accesso al mercato dei derivati.

La gestione del rischio di tasso di interesse ha l'obiettivo di ottenere una struttura dell'indebitamento bilanciata, riducendo l'ammontare dei debiti finanziari soggetti alla variazione dei tassi di interesse, contenendo nel tempo il costo della provvista e limitando la volatilità dei risultati. La principale fonte di esposizione al rischio di tasso di interesse per Enel deriva dall'indebitamento finanziario espresso a tasso variabile.

Allo scopo di ridurre l'ammontare dell'indebitamento soggetto alla fluttuazione dei tassi di interesse contenendo al contempo il costo dell'indebitamento, Enel SpA utilizza varie tipologie di strumenti derivati e in particolare *interest rate swap* e *interest rate option*.

Le politiche di gestione poste in essere da Enel SpA sono volte altresì a ottimizzare la situazione finanziaria complessiva del Gruppo, l'allocazione delle risorse finanziarie e il controllo dei rischi finanziari.

In base a tali politiche, l'operatività in derivati per la gestione dei rischi di tasso di interesse e di cambio viene effettuata avendo particolare riguardo, tra l'altro, alla selezione delle controparti finanziarie e al monitoraggio delle relative esposizioni e livelli di *rating*.

Rischi connessi alla liquidità

Enel SpA gestisce il rischio di liquidità a livello centralizzato (con l'eccezione del Gruppo Endesa, ove tale funzione è espletata da Endesa SA e dalle sue controllate International Endesa BV ed Endesa Capital SA) presso la tesoreria di Gruppo e tramite la società Enel Finance International, assicurando un'adeguata copertura dei fabbisogni finanziari attraverso la sottoscrizione di idonee linee di credito e la stipula di programmi per l'emissione di obbligazioni e di *commercial paper*; la Società garantisce inoltre un'opportuna gestione delle eventuali eccedenze di liquidità.

Rischi connessi al *rating*

La possibilità di accesso al mercato dei capitali, alle altre forme di finanziamento e i costi connessi dipendono, tra l'altro, dal merito di credito assegnato al Gruppo.

L'attuale *rating* di Enel⁽¹⁾ è pari a: (i) "A-", con *outlook* negativo, secondo Standard & Poor's; (ii) "A-", con *outlook* stabile, secondo Fitch; e (iii) "A3", con *outlook* negativo, secondo Moody's, a seguito di un *downgrade* avvenuto nel mese di ottobre 2011. Nel corso di dicembre 2011, Standard & Poor's ha posto sotto osservazione ("*credit watch*") i *rating* di Enel SpA a lungo termine per esaminare la possibilità di un loro eventuale abbassamento.

I livelli di *rating* di Enel sono riportati nel dettaglio nel paragrafo "Enel e i mercati finanziari".

Eventuali riduzioni del merito di credito da parte delle agenzie di *rating* potrebbero costituire una limitazione alla possibilità di accesso al mercato dei capitali e incrementare il costo della raccolta con conseguenti effetti negativi sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale del Gruppo.

Per maggiori dettagli circa l'attività di gestione dei rischi finanziari specifici di Enel SpA si rimanda alla Nota 4 del presente bilancio.

(1) Dati aggiornati al 7 marzo 2012.

Prevedibile evoluzione della gestione

Nei primi mesi del 2012 il quadro macroeconomico globale si presenta ancora molto incerto e, nelle economie mature europee, il ciclo economico non sembra presentare, al momento, segnali di ripresa, con previste contrazioni del PIL in Spagna e in Italia. Nei Paesi emergenti dell'Europa dell'Est, in Russia e nei Paesi dell'America Latina, al contrario, si evidenziano *trend* positivi di consolidamento e sviluppo delle economie.

Enel, tramite le sue controllate, proseguirà, quindi, il percorso di crescita intrapreso nei citati Paesi emergenti, nonché il proprio impegno nel settore delle fonti rinnovabili, con l'intento di rafforzare nello stesso il ruolo di *leader* a livello mondiale.

Si conferma, altresì, la ricerca e l'innovazione tecnologica tra le priorità strategiche per rendere più efficiente e responsabile il modo di produrre e consumare energia.

Si continuerà a porre la massima attenzione alla qualità del servizio per i clienti finali e al valore dei rapporti con le comunità locali attraverso una trasparente politica di responsabilità sociale d'impresa.

Enel, tramite le società del Gruppo, continuerà a realizzare programmi di efficienza operativa e a massimizzare le sinergie in tutti i Paesi in cui opera, oltre a seguire una rigorosa disciplina nelle scelte di investimento al fine di migliorare ulteriormente la propria posizione finanziaria consolidata.

In tale contesto, la diversificazione geografica e tecnologica raggiunta dal Gruppo Enel, unitamente a un portafoglio ben equilibrato tra attività regolate e non regolate, potrà consentire di controbilanciare in grande misura l'impatto che la segnalata debolezza delle economie europee, in particolar modo in Italia e in Spagna, potrebbe avere sui risultati del Gruppo.