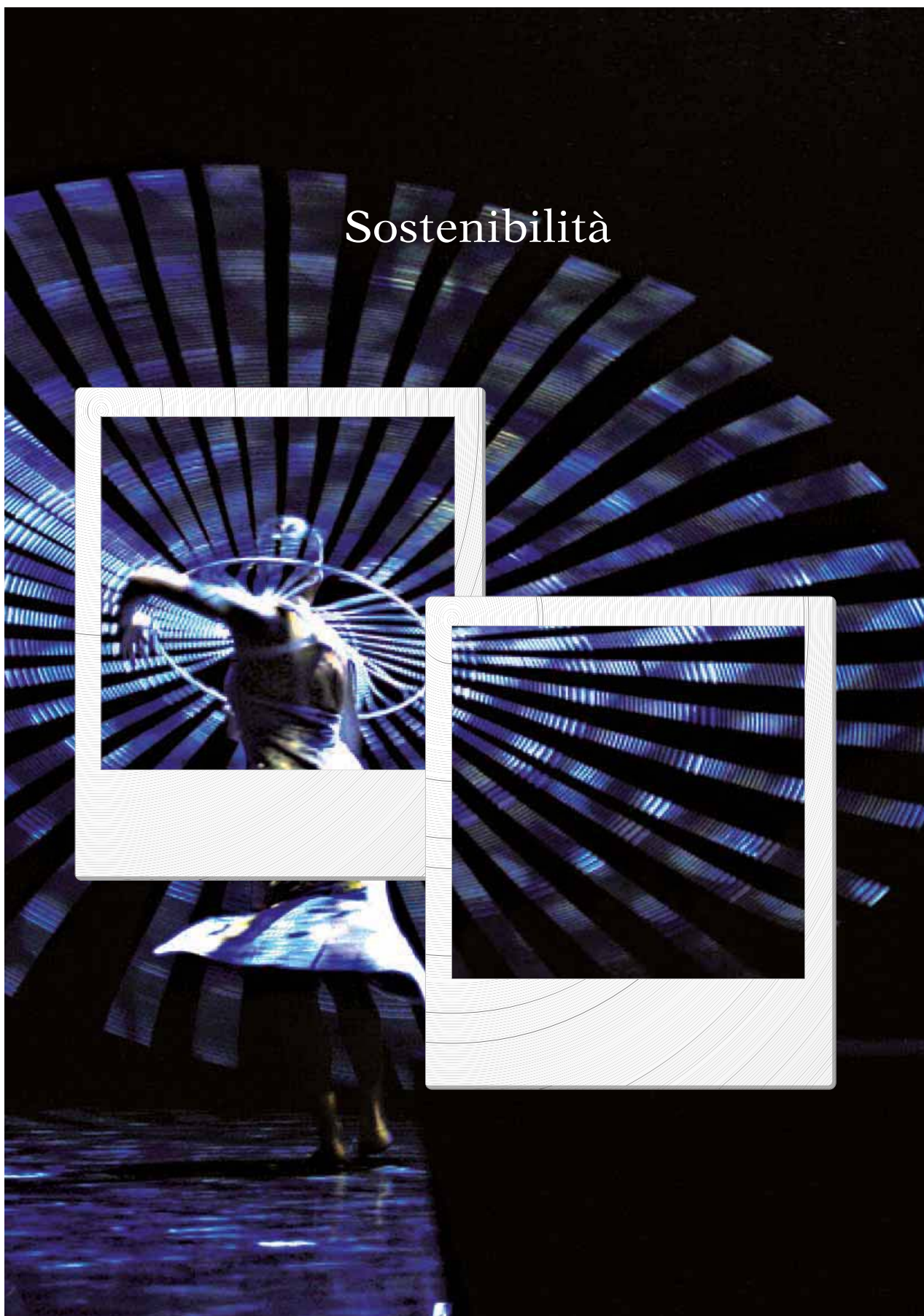


Sostenibilità



PAGINA BIANCA

La nostra missione

“ In Enel abbiamo la missione di generare e distribuire valore nel mercato internazionale dell'energia, a vantaggio delle esigenze dei clienti, dell'investimento degli azionisti, della competitività dei Paesi in cui operiamo e delle aspettative di tutti quelli che lavorano con noi. Enel opera al servizio delle comunità, nel rispetto dell'ambiente e della sicurezza delle persone, con l'impegno di assicurare alle prossime generazioni un mondo migliore.

”

La sostenibilità in Enel

La sostenibilità è parte integrante della cultura di Enel: è il motore di un processo di miglioramento continuo che interessa tutta l'azienda e rappresenta un elemento strategico per la crescita e lo sviluppo.

Con l'obiettivo di generare e distribuire valore nel mercato internazionale dell'energia a vantaggio dei clienti, degli azionisti, della competitività, Enel opera a favore delle comunità, nel rispetto dell'ambiente e della sicurezza delle persone. Enel è attenta allo sviluppo delle energie rinnovabili e di quelle tecnologicamente avanzate per un mondo migliore.

I principi etici fondamentali di Enel, sanciti nel Codice Etico del Gruppo, rappresentano il cuore della cultura aziendale, nonché i modelli di comportamento richiesti a tutti i collaboratori.

Il percorso verso i più alti *standard* di sostenibilità, intrapreso da Enel dieci anni fa, è premiato dall'interesse dei fondi di investimento socialmente responsabili: al 31 dicembre 2011 sono presenti nel capitale Enel 81 Investitori Socialmente Responsabili (SRI), che rappresentano circa il 13,9% dell'azionariato istituzionale individuato. Il dato si riferisce agli investitori SRI che includono principi di *Environmental Social Governance* (ESG) nei criteri che determinano le loro scelte di investimento. Gli stessi investitori detengono a fine dicembre 2011 circa il 4,7% del totale delle azioni in circolazione di Enel, pari a circa il 6,8% del flottante⁽¹⁾.

Nel 2011, per l'ottavo anno consecutivo, Enel è entrata a far parte del *Dow Jones Sustainability Index*, indice di riferimento per i mercati, che include le migliori aziende al mondo secondo criteri stringenti di sostenibilità economica, sociale e ambientale. Nello stesso anno Enel è stata riammessa all'indice FTSE4Good, che misura il comportamento delle imprese in base alla sostenibilità ambientale, le relazioni con gli *stakeholder*, il rispetto dei diritti umani, la qualità delle condizioni di lavoro e le modalità con cui le compagnie combattono la corruzione. Inoltre, sempre nel 2011, Enel, unica tra le *utility*, entra nella classifica delle migliori aziende sostenibili del mondo stilata dal *Carbon Disclosure Project* (CDP) e fa parte del *Carbon Performance Leadership Index* (CPLI), grazie al notevole impegno in termini di strategia, *governance*, comunicazione agli *stakeholder* e riduzione delle emissioni.

(1) In seguito alla modifica della metodologia di individuazione degli investitori SRI avvenuta nel corso del 2011, i dati a fine 2011 non sono comparabili con i valori storici.

Gli impegni

Ogni anno Enel definisce gli obiettivi di *Corporate Social Responsibility* in coerenza con le linee strategiche di Gruppo e in aderenza ai principi del *Global Compact* del-

le Nazioni Unite. Generazione di valore, lotta al cambiamento climatico, dialogo con le comunità, sicurezza per dipendenti e fornitori: sono queste alcune delle priorità che muovono Enel. Nello specifico, il Gruppo ribadisce il proprio impegno per uno sviluppo sostenibile secondo precise linee guida che interessano quattro aree:

- > **Etica:** Enel si impegna a rafforzare un sistema di *governance* ispirato ai più elevati *standard* di trasparenza e correttezza nella gestione d'impresa.
- > **Persone e comunità:** Enel garantisce la sicurezza di tutti coloro che sono coinvolti nella propria attività, nel rispetto del "valore" della persona, della sfera dei suoi interessi individuali e collettivi, dai diritti umani alla salute e sicurezza sul lavoro, dalla formazione al rispetto delle pari opportunità e della multiculturalità. Nelle comunità e nei mercati in cui opera, Enel è impegnata nella promozione e nel rispetto dei diritti umani, nel

Nel 2011, per l'ottavo anno consecutivo, Enel è entrata a far parte del *Dow Jones Sustainability Index*

coinvolgimento dei diversi attori sociali e nel continuo miglioramento dei servizi offerti.

- > **Strategia climatica e ambiente:** Enel riconosce la centralità della lotta ai cambiamenti climatici tra le proprie responsabilità di grande azienda globale del settore energetico e ha da tempo avviato interventi per ridurre le emissioni di

gas serra in tutti i Paesi nei quali opera, nel rispetto dell'ambiente, della biodiversità e delle generazioni future.

- > **Ricerca e sviluppo:** Enel opera per garantire elettricità affidabile e promuovere lo sviluppo sostenibile, con attenzione alle fonti rinnovabili, all'innovazione e all'impiego delle migliori tecnologie disponibili.

I tre pilastri dell'etica aziendale: Codice Etico, modello 231/01, piano "Tolleranza Zero alla Corruzione"

Codice Etico

Nel 2002 Enel ha adottato il Codice Etico, espressione degli impegni e delle responsabilità etiche nella conduzione degli affari e delle attività aziendali. Tale Codice è valido sia in Italia sia all'estero, pur in considerazione della diversità culturale, sociale e economica dei vari Paesi in cui Enel opera. Il Codice Etico è vincolante per i comportamenti di tutti i collaboratori di Enel. Anche a tutte le imprese partecipate

e ai principali fornitori del Gruppo è richiesta una condotta in linea con i principi generali in esso espressi. Il Codice è improntato a un ideale di cooperazione delle parti coinvolte e alla massima trasparenza e correttezza verso tutti gli *stakeholder*. Tutti gli *stakeholder* possono segnalare ogni violazione o sospetto di violazione del Codice Etico attraverso canali dedicati.



Modello ex decreto legislativo n. 231/2001

Nel 2002 il Consiglio di Amministrazione di Enel SpA ha approvato un modello organizzativo e gestionale rispondente ai requisiti del decreto legislativo 8 giugno 2001, n.

231, che ha introdotto nell'ordinamento giuridico italiano un regime di responsabilità amministrativa (ma di fatto penale) a carico delle società per alcune tipologie di rea-

ti commessi dai relativi Amministratori, dirigenti o dipendenti nell'interesse o a vantaggio delle società stesse. Tale modello rappresenta un ulteriore passo verso il rigore, la trasparenza e il senso di responsabilità nei rapporti interni e con il mondo esterno, offrendo al contempo agli azionisti adeguate garanzie di una gestione corretta ed efficiente. Enel ha inoltre approvato nel 2010 specifiche "Linee Guida" finalizzate a estendere i principi riportati nel modello

organizzativo e gestionale alle società controllate estere del Gruppo, allo scopo di sensibilizzare e rendere consapevoli le stesse sull'importanza di assicurare condizioni di correttezza e trasparenza nella conduzione degli affari e delle attività aziendali e di prevenire l'ipotesi che si possa configurare una responsabilità amministrativa ex decreto legislativo n. 231/2001 per la Capogruppo Enel SpA e per le altre società italiane del Gruppo.

Piano "Tolleranza Zero alla Corruzione"

Nel 2006 il Consiglio di Amministrazione ha approvato l'adozione del piano di "Tolleranza Zero alla Corruzione - TZC", al fine di sostanziare l'adesione di Enel al *Global Compact* (programma d'azione promosso dall'ONU nel 2000) e al PACI - *Partnering Against Corruption Initiative* (iniziativa promossa dal *World Economic Forum* di Davos nel 2005).

Il piano TZC non sostituisce né si sovrappone al Codice Etico e al modello organizzativo e gestionale, adottato ai sensi del decreto legislativo n. 231/2001, ma rappresenta un approfondimento relativo al tema della corruzione inteso a recepire una serie di raccomandazioni per l'attuazione dei principi formulati in materia da *Transparency International*.

La rendicontazione di sostenibilità

Dal 2002, con il Bilancio di Sostenibilità Enel si impegna costantemente a misurare e rendicontare la propria responsabilità d'impresa, garantendo trasparenza nei confronti di tutti i suoi *stakeholder* e lo sviluppo continuo della propria strategia di sostenibilità. Il processo di rendicontazione avviene attraverso la raccolta e l'elaborazione di specifici indicatori chiave di *performance* di sostenibilità economica, ambientale e sociale.

La completezza e l'attendibilità del Bilancio di Sostenibilità vengono verificate dall'*Audit* interno e dalla Società di revisione esterna. Il Bilancio, sottoposto a verifica del Comitato per il controllo interno, viene approvato dal Consiglio di Amministrazione di Enel SpA e quindi presentato in Assemblea degli Azionisti.

Il Bilancio di Sostenibilità 2011 è stato redatto in conformità alle "*Sustainability Reporting Guidelines*" del *Global Reporting Initiative* (GRI), versione G3.1, e al supplemento dedicato al settore *Electric Utilities* emesso nel 2009 dal GRI ("*Sustainability Reporting Guidelines & Electric Utilities Sector Supplement*"). Dal 2006, anno di adozione, Enel ha applicato le linee guida del GRI al massimo livello riconosciuto (A+). Inoltre, il Bilancio di Sostenibilità segue i

principi indicati nello *standard AA1000 AccountAbility Assurance Standard* (2008) ("AA1000APS - 2008"), emanato nel 2008 da *AccountAbility* (*Institute of Social and Ethical Accountability*). Con riferimento al perimetro degli indicatori e alla relativa metodologia di calcolo si rimanda alla "Nota metodologica" del Bilancio di Sostenibilità 2011.

Rendicontare l'agire d'impresa significa andare, in futuro, verso un'integrazione sempre maggiore della presentazione delle informative finanziarie e non finanziarie, in cui gli indicatori di sostenibilità possano, insieme con quelli finanziari, collegare le tematiche della sostenibilità con la *performance* economica e finanziaria dell'azienda, in modo da consentire a tutti gli *stakeholder* una valutazione complessiva dell'attività e dei risultati del Gruppo.

In quest'ottica, il graduale inserimento dell'informativa sulla sostenibilità nella Relazione sulla gestione ha condotto quest'anno alla pubblicazione e al commento dell'andamento di alcuni indicatori quantitativi di sostenibilità, qui di seguito riportati. Gli indicatori appena descritti sono il frutto di un'analisi delle tematiche rilevanti per i fondi SRI, consultati nel 2011 nell'ambito dello *stakeholder engagement*.

Potenza efficiente netta per fonte di energia primaria

MW	2011	2010	2011-2010	
Potenza efficiente netta termoelettrica				
Carbone	17.215	18.122	(907)	-5,0%
Ciclo combinato (CCGT)	15.390	13.248	2.142	16,2%
Olio combustibile/gas	24.454	25.852	(1.398)	-5,4%
Totale	57.059	57.222	(163)	-0,3%
Potenza efficiente netta nucleare	5.344	5.332	12	0,2%
Potenza efficiente netta rinnovabile				
Idroelettrico	30.265	31.033	(768)	-2,5%
Eolico	3.619	2.731	888	32,5%
Geotermoelettrico	769	775	(6)	-0,8%
Biomasse e cogenerazione	172	154	18	11,7%
Altro	108	34	74	-
Totale	34.933	34.727	206	0,6%
Potenza efficiente netta complessiva	97.336	97.281	55	0,1%

Potenza efficiente netta per area geografica

MW	2011	2010	2011-2010	
Italia	39.882	40.522	(640)	-1,6%
Esteri				
Penisola iberica	23.971	23.810	161	0,7%
America Latina	16.241	16.267	(26)	-0,2%
Russia	9.027	8.198	829	10,1%
Slovacchia	5.401	5.401	-	-
Irlanda	1.013	1.013	-	-
Nord America	1.010	788	222	28,2%
Romania	269	64	205	-
Grecia	191	143	48	33,6%
Francia	166	102	64	62,7%
Marocco	123	123	-	-
Bulgaria	42	850	(808)	-95,1%
Totale	57.454	56.759	695	1,2%
Potenza efficiente netta complessiva	97.336	97.281	55	0,1%

Energia elettrica netta prodotta per fonte di energia primaria

TWh	2011	2010	2011-2010	
Energia elettrica netta prodotta da fonte termoelettrica				
Carbone	86,1	73,1	13,0	17,8%
Ciclo combinato (CCGT)	47,4	38,2	9,2	24,1%
Olio combustibile/gas	38,1	45,4	(7,3)	-16,1%
Totale	171,6	156,7	14,9	9,5%
Energia elettrica netta prodotta da fonte nucleare				
	39,5	41,2	(1,7)	-4,1%
Energia elettrica netta prodotta da fonte rinnovabile				
Idroelettrico	70,2	80,8	(10,6)	-13,1%
Eolico	6,3	5,6	0,7	12,5%
Geotermoelettrico	5,6	5,3	0,3	5,7%
Biomasse e cogenerazione	0,6	0,6	-	-
Altro	0,1	-	0,1	-
Totale	82,8	92,3	(9,5)	-10,3%
Energia elettrica netta prodotta complessiva				
	293,9	290,2	3,7	1,3%

Energia elettrica netta prodotta per area geografica

TWh	2011	2010	2011-2010	
Italia	79,0	81,6	(2,6)	-3,2%
Estero				
Penisola iberica	78,9	69,9	9,0	12,9%
America Latina	66,0	66,0	-	-
Russia	42,4	42,8	(0,4)	-0,9%
Slovacchia	20,4	21,0	(0,6)	-2,9%
Nord America	2,9	2,6	0,3	11,5%
Bulgaria	2,7	4,7	(2,0)	-42,6%
Marocco	0,8	0,7	0,1	14,3%
Grecia	0,4	0,3	0,1	33,3%
Francia	0,2	0,1	0,1	100%
Irlanda	0,1	0,3	(0,2)	-66,7%
Romania	0,1	-	0,1	-
Totale	214,9	208,6	6,3	3,0%
Energia elettrica netta prodotta complessiva	293,9	290,2	3,7	1,3%

Altri indici di generazione

	2011	2010	2011-2010	
Generazione da fonte rinnovabile (incidenza % sul totale)	28,2	31,8	(3,6)	-11,3%
Generazione a zero emissioni (incidenza % sul totale)	41,6	46,0	(4,4)	-9,6%
Potenza efficiente netta certificata secondo lo standard ISO 14001 (incidenza % sul totale)	91,2	82,7	8,5	10,3%
Rendimento medio parco termoelettrico (%) ⁽¹⁾	39,7	39,3	0,4	1,0%
Emissioni specifiche di CO ₂ dalla produzione netta complessiva (gCO ₂ /kWh) ⁽¹⁾	411	389	22	5,7%
Prelievo specifico di acqua (l/kWh) ⁽¹⁾	0,63	0,66	(0,03)	-4,5%

(1) I valori di produzione utilizzati nel calcolo degli indici non coincidono con i valori di energia netta prodotta esposti in questo Bilancio. Per la metodologia di calcolo, le giustificazioni delle discrepanze e le assunzioni operate, si vedano le note riportate nel Bilancio di Sostenibilità 2011 e, per maggiori dettagli, nel Rapporto Ambientale 2011.

Clienti per area geografica

n. medio

	2011	2010	2011-2010	
Energia elettrica				
Italia	28.871.639	29.362.479	(490.840)	-1,7%
America Latina	13.655.379	13.271.599	383.780	2,9%
Penisola iberica	11.536.589	11.729.319	(192.730)	-1,6%
Romania	2.634.601	2.605.345	29.256	1,1%
Altri Paesi	96.563	99.997	(3.434)	-3,4%
Totale clienti energia elettrica	56.794.771	57.068.739	(273.968)	-0,5%
Gas naturale				
Italia	3.150.968	2.902.739	248.229	8,6%
Spagna	1.007.093	1.083.801	(76.708)	-7,1%
Totale clienti gas	4.158.061	3.986.540	171.521	4,3%

Indici sulla safety

n.

	2011	2010	2011-2010	
Indice di frequenza infortuni	2,4	2,8	(0,4)	-14,3%
Indice di gravità infortuni	0,11	0,13	(0,02)	-15,4%
Infortuni gravi e mortali Enel				
Infortuni gravi ⁽¹⁾	11	22	(11)	-50,0%
Infortuni mortali	1	3	(2)	-66,7%
Totale	12	25	(13)	-52,0%
Infortuni gravi e mortali imprese appaltatrici				
Infortuni gravi ⁽¹⁾	39	42	(3)	-7,1%
Infortuni mortali	7	19	(12)	-63,2%
Totale	46	61	(15)	-24,6%

(1) Per infortunio grave si intende un infortunio con prognosi riservata, non nota o superiore a 30 giorni.

Indici sul personale

n.	2011	2010	2011-2010	
Ore medie di formazione <i>pro capite</i>	44,7	36,3	8,4	23,1%
Violazioni accertate del Codice Etico ⁽¹⁾	33	41	(8)	-19,5%

(1) Nel corso del 2011 si è conclusa l'analisi delle segnalazioni ricevute nel 2010; per tale ragione il numero delle violazioni accertate relativo all'anno 2010 è stato modificato rispetto al Bilancio di Sostenibilità del precedente esercizio da 39 a 41.

Valore creato
per gli *stakeholder*

Sono *stakeholder* di Enel gli individui, i gruppi o le istituzioni il cui apporto è richiesto per realizzare la missione aziendale o che hanno un interesse in gioco nel suo perseguimento. Il valore economico creato e distribuito da Enel fornisce un'utile indicazione di come l'azienda abbia creato ricchezza nei confronti dei seguenti *stakeholder*: azionisti, finanziatori, dipendenti e Stato.

Milioni di euro

	2011	2010
Ricavi	79.514	73.377
Proventi/(Oneri) netti da gestione rischio <i>commodity</i>	272	280
Costi esterni	56.308	49.567
Valore aggiunto globale lordo <i>continuing operations</i>	23.478	24.090
Valore aggiunto lordo delle <i>discontinued operations</i>	-	-
Valore aggiunto globale lordo	23.478	24.090
distribuito a:		
Azionisti	2.635	2.350
Finanziatori	2.774	2.682
Dipendenti	4.296	4.907
Stato	4.475	3.711
Sistema Impresa	9.298	10.440

Persone

Personale 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 riorganizzata l'area *Marketing*, nella direzione di un comple-

to accentrato 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 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 organizzativo 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 e gestione del personale.

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 Grup-

po (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 e 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 del Gruppo, con circa il 50% dei ruoli manageriali presenti in Paesi diversi dall'Italia;
- > 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;
- > 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 dei 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 previ-

sto dal modello di *management* aziendale, ha portato alla pubblicazione 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 colleghi 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 attivati 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, rappresentano 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

ne, 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,

(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.

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

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



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 imprese. 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

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 il Gruppo 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 forma-

zione 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 creazione di strutture dedicate e il rafforzamento dei processi esistenti, nell'ottica di rendere sempre più efficace il mo-