

(milioni di euro)

COSTO COMPLESSIVO DEL PERSONALE GRUPPO ENEL (Estero)						
	2012			2011		
	Onere Totale	di cui	Stipendi e salari	Onere Totale	di cui	Stipendi e Salari
Totale Estero	2.168		1.693	1.988		1.531
variazione %	9,1%		10,6%			

(milioni di euro)

COSTO COMPLESSIVO DEL PERSONALE GRUPPO ENEL (Estero) ESCLUSO INCENTIVO ALL'ESODO						
	2012			2011		
	Onere Totale	di cui	Stipendi e salari	Onere Totale	di cui	Stipendi e Salari
Totale Estero	2.182		1.693	2.030		1.531
variazione %	7,5%		10,6%			

Il costo unitario medio complessivo del personale del Gruppo Enel (cfr. le due tabelle riportate in seguito) registra un aumento pari al 15,6%, a fronte di un incremento nel costo medio per salari e stipendi pari a al 7,7%.

Ove si depuri il dato dai costi per l'incentivazione all'esodo, l'incremento del costo medio totale è, pari, invece, al 10,7%.

(migliaia di euro)

COSTO UNITARIO MEDIO DEL PERSONALE GRUPPO ENEL (Italia + Estero)						
	2012			2011		
	Forza Media N.	Costo Medio Totale	Costo medio per salari e stipendi	Forza Media N.	Costo Medio Totale	Costo medio per salari e stipendi
Totale	74.610	65,1	47,1	76.266	56,3	43,7

(migliaia di euro)

COSTO UNITARIO MEDIO DEL PERSONALE GRUPPO ENEL (Italia + Estero) ESCLUSO INCENTIVO ALL'ESODO						
	2012			2011		
	Forza Media N.	Costo Medio Totale	Costo medio per salari e stipendi	Forza Media N.	Costo Medio Totale	Costo medio per salari e stipendi
Totale	74.610	64,7	47,1	76.266	58,4	43,7

La tabella che segue espone, invece, il costo unitario medio del personale dipendente in Italia.

Al riguardo, si evidenzia che il costo medio totale aumenta del 10,6%, mentre quello riferito alla sola voce stipendi e salari si incrementa del 2,3%.

L'analisi per categoria, mostra un decremento pari all'1,8% per i dirigenti e un incremento pari, rispettivamente, al 7,8% per i quadri, all'11,1% per gli impiegati e al 14,1% per gli operai.

(migliaia di euro)

COSTO UNITARIO MEDIO DEL PERSONALE GRUPPO ENEL (Italia) ESCLUSO INCENTIVO ALL'ESODO*						
Categorie	2012			2011		
	Forza Media N.	Costo Medio Totale	Costo medio per salari e stipendi	Forza Media N.	Costo Medio Totale	Costo medio per salari e stipendi
- Dirigenti	452	376,2	225,4	468	383	228,8
- Quadri	4.532	98,5	69,7	4.341	91	67,8
- Impiegati	21.643	65,0	44,9	21.914	58	44,2
- Operai	9.988	62,2	42,7	10.461	54	41,5
Totale Italia	36.615	72,2	49,6	37.184	65,3	48,5
variazione %	-1,5%	10,6%	2,3%			

* Costo lavoro IASVFRS

Con riguardo, infine, al costo unitario medio del personale del Gruppo Enel all'Estero (cfr. la tabella riportata di seguito), si assiste ad un incremento del 10,6% di quello totale e del 13,8% di quello riferito ai salari e stipendi.

(migliaia di euro)

COSTO UNITARIO MEDIO DEL PERSONALE GRUPPO ENEL (Estero) ESCLUSO INCENTIVO ALL'ESODO*						
	2012			2011		
	Forza Media N.	Costo Medio Totale	Costo medio per salari e stipendi	Forza Media N.	Costo Medio Totale	Costo medio per salari e stipendi
Media generale Estero	37.995	57,4	44,6	39.082	51,9	39,2

3.2 - Remunerazione e sistema di incentivazione del management

La politica retributiva adottata dall'Enel nei confronti del *management* del Gruppo contempla l'attribuzione di un emolumento strutturato su una componente fissa, e due componenti variabili: una a breve termine e una a medio-lungo termine (c.d. *pay-mix*).

La componente fissa, previe analisi di *benchmarking* volte a garantirne un corretto posizionamento in termini di competitività con i mercati di riferimento, tende a retribuire in maniera adeguata e secondo criteri meritocratici, le competenze distintive necessarie per ricoprire il ruolo assegnato, l'ampiezza di responsabilità, nonché il contributo complessivo fornito per il raggiungimento dei risultati di *business*.

La componente variabile di breve periodo è essenzialmente basata sul *MBO* (*Management By Objectives*) e coinvolge circa il 98% dei dirigenti e circa il 19% dei quadri.

Essa retribuisce la *performance* in una logica di merito e sostenibilità ed è caratterizzata dall'erogazione di un compenso annuo monetario, la cui misura varia in

funzione del livello di raggiungimento di obiettivi predefiniti, sia individuali che di gruppo, correlati al piano industriale, assegnati e misurati con riferimento al singolo esercizio.

I *target* sono normalmente di tre tipi:

- economico-finanziari, in linea con gli obiettivi strategici di *budget* del Gruppo (EBITDA²⁷ consolidato e/o Indebitamento Finanziario Netto di Gruppo consolidato), ovvero delle singole Divisioni/Aree di *Business*;
- tecnici e/o di progetto, in relazione alle specifiche funzioni svolte nelle diverse Divisioni/Aree di *Business*;
- comportamentali, vale a dire in linea con il "Modello di *Leadership*" del Gruppo, nel quale sono descritti i comportamenti rilevanti che contribuiscono al raggiungimento di una *performance* di successo capace di assicurare una crescita sostenibile nel tempo (trattasi di comportamenti specifici in materia di sicurezza sul lavoro, gestione del cambiamento, assunzione di responsabilità e rischi, presidio delle competenze, e crescita dei collaboratori).

L'MBO prevede l'attribuzione di una base monetaria annua che può variare da un livello minimo (che può corrispondere all'azzeramento stesso in caso di mancato raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati) ed uno massimo (pari per il *top management* al 150%) in caso di *over performance* su tutti gli obiettivi.

Sono previsti, inoltre, fattori correttivi moltiplicatori o demoltiplicatori che possono ulteriormente incrementare o decrementare, fino ad azzerare, il premio in relazione al raggiungimento degli obiettivi di Gruppo (solitamente EBITDA e IFN), ovvero al peggioramento dell'indice di frequenza degli infortuni rispetto a quello registrato nell'anno precedente.

Come strumento di incentivazione di lungo termine, il Consiglio di Amministrazione di Enel ha abbandonato, a decorrere dal 2009, il sistema dei piani di *stock option* (deliberati sino al 2008 e di *Restricted Share Units* (RSU), varati nel 2008 e nel 2009, entrambi legati all'andamento del titolo, adottando²⁸ piani di incentivazione del tipo *Long Term Incentive* (LTI), che prevedono, in estrema sintesi, l'erogazione di un controvalore in denaro (*cash*) assumendo a riferimento un multiplo della retribuzione fissa con riferimento ad una tabella determinata per fascia di appartenenza.

Nel corso del 2012 sono stati varati due piani di tale tipo, uno riservato al *top management* ed uno per la generalità del *management*, le cui caratteristiche sono

²⁷ *Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization* (Margine Operativo Lordo).

²⁸ Per la prima volta nella seduta del 30 luglio 2009.

state dettagliatamente illustrate nella relazione relativa al precedente esercizio, alla quale pertanto si rimanda.²⁹

Sull'argomento va, infine, riferito che, in sede di approvazione della Relazione sulla remunerazione, il Consiglio di Amministrazione ha operato, per l'anno 2013 e in analogia a quanto disposto per l'Amministratore delegato e per il Presidente,³⁰ un significativo intervento anche sulla politica di remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategiche, prevedendo:

- una riduzione dell'ammontare della remunerazione variabile di breve termine erogabile come risultante dal livello di raggiungimento degli obiettivi di *performance*, pari al 30%;
- il congelamento della dinamica retributiva discrezionale relativa alla remunerazione fissa;
- il conseguente contenimento della remunerazione variabile di lungo termine (in quanto calcolata assumendo come base una quota percentuale della remunerazione fissa);
- l'introduzione nel trattamento retributivo, con carattere di definitività, di una specifica clausola (c.d. *clawback*), secondo cui la retribuzione variabile è ripetibile da parte della Società laddove risulti erogata sulla base di dati rivelatisi in seguito manifestamente errati.

Tali misure sono state estese al restante *management*, prevedendosi, in questo caso, una riduzione della remunerazione variabile di breve termine pari al 20%.

3.3 - Salute e sicurezza dei lavoratori

La tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori è demandata ad una specifica Unità organizzativamente inserita nella funzione "*Human Resources and Organization*" di *Holding* che definisce le relative strategie, coordina progetti ed iniziative trasversali ed ha compiti di indirizzo, coordinamento e controllo nei confronti delle unità *Health & Safety* divisionali.

Nel 2012, l'indice di frequenza degli infortuni, (numero infortuni/milioni di ore lavorate) ha registrato un'ulteriore diminuzione del 16% rispetto al dato del 2011, scendendo da 2,36 a 1,98.

Si è ridotto, parimenti, rispetto al 2011, il *tasso di gravità* (giorni di assenza/1.000 ore lavorate), passando da 0,11 a 0,10.

²⁹ Cfr. Relazione relativa all'esercizio 2011, cit. - paragrafo n. 3.3.

³⁰ Cfr. *supra* paragrafo n. 2.5.5.

I suddetti dati, se valutati alla luce di quelli omologhi ed ugualmente positivi degli esercizi precedenti, attestano la costante attenzione riservata dalla Società a questa delicata materia, che rappresenta un valore strategico e una priorità assoluta, come, del resto, è dimostrato dalla diretta incidenza del miglioramento dei sopra riportati indici di *performance* relativi alla sicurezza sul lavoro sull'attribuzione dell'MBO.³¹

Tali *trend* positivi sono il risultato della strategia posta in essere da Enel, dapprima con il progetto "*Nine Points Safety Improvement Plan*" e, successivamente, con il "Programma 5+1", per il raggiungimento dell'obiettivo "Zero Infortuni".

Il "Programma 5+1" si articola in 6 aree chiave per il miglioramento continuo dei processi di salute e sicurezza: sviluppo della cultura della sicurezza e della formazione; sicurezza nei processi di appalto; comunicazione; sicurezza strutturale ed innovazione tecnologica; grandi opere; salute.

Nel 2012, inoltre, accanto al "Programma 5+1" è stato varato il progetto globale "*One Safety*", che si articola in due aree di intervento: la prima volta al potenziamento della *leadership* per la sicurezza del management aziendale attraverso l'organizzazione di una giornata dedicata al valore della salute e sicurezza nell'ambito del programma di formazione manageriale "GOAL"; l'altra, finalizzata alla promozione di comportamenti sicuri attraverso l'implementazione di un processo sistematico di osservazione dei comportamenti con restituzione del *feedback*.

3.4 - Consulenze

Il processo autorizzativo per l'affidamento delle consulenze in ambito aziendale risulta disciplinato dalla procedura n. 84 emessa con circolare n. 158 del 14.12.2006, secondo cui, tra l'altro, sono soggette a specifica approvazione dell'Amministratore Delegato quelle che prevedono un corrispettivo superiore a 75.000 euro.

All'instaurazione dei relativi rapporti provvede all'attualità, nel nuovo modello organizzativo "*One Company*", la funzione *Global Procurement*, la quale ha fornito i dati riferiti al solo "Perimetro Italia" degli impegni assunti per gli incarichi di consulenza affidati nel 2012 mediante contratti vincolanti, anche di durata ultrannuale (c.d. "contrattualizzato"), a confronto con quelli dell'esercizio precedente.

Tali dati, pertanto, non comprendono il "contrattualizzato" riferito alle società estere del Gruppo e i contratti infra-gruppo.³²

³¹ Cfr. *supra*, paragrafo precedente.

³² Per ragioni di uniformità non sono incluse nemmeno eventuali varianti a contratti assegnati in anni precedenti e con data di emissione 2012 inseriti nei sistemi SAP successivamente al 7 gennaio 2013.

Limitatamente al suddetto perimetro di riferimento, il valore complessivo delle consulenze assegnate nel corso dell'esercizio 2012 ammonta a 40,2 milioni di euro e presenta un significativo incremento (+41,1%) rispetto all'ammontare riferito all'esercizio 2011 (pari a 28,5 milioni di euro), che si registra, tuttavia, dopo un biennio di significativi decrementi (-57% nel 2011 rispetto al 2010, pari a -37,7 milioni di euro, e -45,5%, pari a -55,3 milioni di euro, nel 2010 rispetto al 2009).

Come si evince dal seguente prospetto, nel corso dell'esercizio 2012 sono state richieste prevalentemente consulenze di "Merger & Acquisition",³³ che rappresentano il 51,7% del totale contrattualizzato, seguite da quelle "Strategiche/Organizzative/Direzionali", che concorrono per il 36,7% al totale contrattualizzato; seguono, con importi decisamente inferiori, le consulenze "Legali" e quelle "Amministrative fiscali/finanziarie".

Il confronto con l'esercizio precedente evidenzia, ancora, che il riferito incremento è dovuto essenzialmente al sensibile aumento delle consulenze per "Merger & Acquisition" (+16,8 milioni di euro, pari a +420%), e di quelle *Strategiche/Organizzative/Direzionali* (+4,1 milioni di euro, pari a +39%).

CONSULENZE

Tipologia	2012		2011		2012/2011
	Milioni €	%	Milioni €	%	%
<i>Merger & Acquisition</i>	20,8	51,7	4,0	14,0	+420,0
Strategiche/Organizz.ve/Direzionali	14,7	36,6	10,6	37,2	+38,7
Legali e societarie	1,9	4,7	1,6	5,6	+18,8
Ammin.ve/fiscali/finanziarie	1,0	2,5	7,8	27,2	-87,2
Commerciali	0,9	2,2	2,8	9,8	-67,9
Comunicazione e legate al Personale	0,9	2,2	1,7	6,0	-47,1
Assicurative	-	-	-	-	-
Totali	40,2	100	28,5	100	+41,1

Ripartendo gli ordini in funzione del loro numero e del livello dell'ammontare degli stessi, si ricavano (con esclusione delle consulenze riferite al settore *Merger & Acquisition*), le evidenze riportate nella tabella che segue.

³³ La dizione *Merger & Acquisition* comprende i seguenti settori funzionali: Pianificazione generale, progettazione ed esecuzione di operazioni di *business development* (acquisizioni, cessioni, fusioni, scissioni, *joint venture*, iniziative strategiche, operazioni di collocamento azionario e obbligazionario, processo di *financing* di operazioni straordinarie etc.).

(milioni di euro)

Consulenze	2012		2011	
	Numero ordini	Importo	Numero ordini	Importo
Intervallo importi (Euro)				
<75.000	56	2,5	84	3,1
>75.000<200.000	17	2,1	23	2,9
>200.000<1.000.000	14	6,0	17	6,3
>1.000.000	5	8,8	6	12,2
Totali	92	19,4	130	24,5

Con riferimento, invece, alle consulenze per le attività di *Merger & Acquisition*, si riporta, qui di seguito, una specifica tabella, in cui le stesse sono riassunte per intervallo di importi.

(milioni di euro)

Consulenze <i>Merger & Acquisition</i>	2012		2011	
	Numero ordini	Importo	Numero ordini	Importo
Intervallo importi (Euro)				
<75.000	3	0,1	4	0,2
>75.000<200.000	-	-	2	0,2
>200.000<1.000.000	2	0,6	2	1,0
>1.000.000	3	20,1	1	2,6
Totali	8	20,8	9	4,0

La Corte, pur riconoscendo l'esigenza del ricorso a competenze professionali specialistiche esterne nelle attività aventi particolare carattere di straordinarietà, complessità e rilievo economico (quali, tipicamente, quelle di "*Merger & Acquisition*", che, in effetti, comportano spesso la necessità di acquisire pareri e consulenze - nonché di avvalersi dell'attività - di soggetti terzi ed indipendenti), non può che ribadire la raccomandazione, già formulata in occasione delle precedenti relazioni, circa l'esigenza di limitare il ricorso alle prestazioni di professionisti esterni ai casi in cui vi sia una reale esigenza che trascenda le possibilità operative della struttura societaria, in osservanza del generale principio della corretta gestione delle risorse disponibili, secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità.

4. - Il piano industriale e degli investimenti

4.1 - Obiettivi e progetti

Nel corso della riunione del 7 marzo 2012, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il *Piano industriale e degli investimenti 2012/2016*, i cui principali obiettivi, ai fini del raggiungimento delle priorità strategiche perseguite, possono sintetizzarsi, con riferimento a ciascuna Divisione, come segue:

- Divisione Mercato: mantenere la leadership nel mercato libero contribuendo alla protezione dei margini del Gruppo sia nel mercato elettrico che in quello del gas; garantire l'eccellenza operativa e la qualità del servizio a beneficio dei clienti finali anche grazie a nuovi servizi e tariffe; contribuire alla stabilità finanziaria del Gruppo attraverso l'ottimizzazione del capitale circolante.
- Divisione Generazione ed Energy Management: attuare una politica di investimenti con approccio *just in time* per adeguarsi alle condizioni di mercato; difendere i margini e allineare strategie di *hedging* alle condizioni di mercato; ottimizzare la gestione degli impianti marginali; proseguire nei programmi di efficientamento e *best practice sharing*.
- Divisione Infrastrutture e Reti: nell'ambito del mercato domestico assicurarsi la *leadership* nel *cost to serve*, garantendo, nel contempo, la qualità; proseguire nello sforzo di efficientamento e condivisione di *best practices* così da consentire il trasferimento di tecnologia e *know how* nelle aree del Gruppo; ottimizzare piani di sviluppo e investimento gestendo al meglio le opportunità derivanti dalle politiche regolatorie; fornire nuovi servizi e offerte basati sull'evoluzione delle tecnologie garantite dall'innovazione tecnologica; sviluppare e implementare le reti intelligenti per il trasporto bi-direzionale dell'energia (c.d. *Smart Grids*).
- Divisione Energie Rinnovabili: sviluppare ulteriormente un portafoglio bilanciato sia dal punto di vista tecnologico che geografico con *focus* su mercati a forte crescita e con approccio fortemente selettivo; proseguire nei programmi di ottimizzazione delle performance degli impianti, riduzione dei costi operativi e sfruttamento di economie di scala; garantire lo sfruttamento dell'innovazione tecnologica.
- Divisione Iberia e America Latina: difendere il posizionamento competitivo nei mercati di riferimento e gestire l'evoluzione dei contesti regolatori; proseguire l'opera di consolidamento attraverso implementazione di sinergie, programmi di efficientamento e trasferimento di *best practices* per raggiungere l'eccellenza operativa in tutti i Paesi di presenza; perseguire la crescita organica di lungo termine

in America Latina come *driver* di sviluppo del Gruppo, operando, come anche nella penisola iberica, una rigida selezione degli investimenti; incremento sino a 1,1 GW di capacità e sino a 1,8 mln di nuovi clienti in distribuzione in America Latina.

- Divisione Internazionale: consolidare le realtà nei diversi Paesi per raggiungere la redditività *target*; trasferire le *best practices* ed integrare processi e sistemi; operare una rigorosa disciplina finanziaria nella formulazione dei piani di investimento con particolare riguardo alla gestione operativa; diffondere, in alcune delle aree di presenza, l'utilizzo dei contatori digitali per una rilevazione più accurata dei consumi dei clienti, consentendo l'implementazione di nuove offerte commerciali.

- Divisione Upstream Gas: gestire l'*upstream* gas in Russia; sviluppare selettivamente e direttamente progetti in Italia; partecipare a *joint venture* minoritarie, accuratamente selezionate, all'estero; supportare le attività di approvvigionamento attraverso il costante monitoraggio della base costi.

La tabella che segue espone il piano degli investimenti³⁴ 2012/2016, suddiviso per anno ed area di attività.

(milioni di euro)

	2012	2013	2014	2015	2016	TOTALE
Iberia e Am. Latina	2.762	2.826	2.601	2.374	2.330	12.893
Internazionale	1.431	1.169	882	439	341	4.262
Infrastrutture e Reti	1.395	1.261	962	945	938	5.502
Energie Rinnovabili	1.559	1.544	1.384	919	692	6.098
Generazione E.M.	439	439	529	404	416	2.227
Mercato	85	63	60	54	54	317
Ingegneria e Innovazione	8	7	7	5	5	32
Holding e Servizi	37	30	30	18	18	132
Upstream Gas	45	51	38	61	89	284
Progetto "Optima CAPEX"	-114	-179	-189	-309	-337	-1.128
Totale investimenti al lordo di "contributi di allacciamento"	7.646	7.211	6.305	4.911	4.547	30.619
- Di cui "contributi di allacciamento"	726	691	664	651	642	3.374
Totale investimenti netti	6.920	6.521	5.640	4.260	3.905	27.245

³⁴ Investimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali

Gli investimenti lordi effettuati nel 2012, pari a 7.075 milioni di euro,³⁵ rappresentano il 93% circa dell'importo previsto dal Piano.

Nella successiva tabella sono esposti - suddivisi per tipologia - gli investimenti in immobilizzazioni materiali effettuati nel 2012.

Nello specifico, gli investimenti in impianti di produzione di energia elettrica (pari al 55% circa del totale degli investimenti dell'esercizio 2012) diminuiscono dell'11% rispetto al precedente esercizio 2011, mentre gli investimenti in reti di distribuzione di energia elettrica (pari a circa il 43% del totale degli investimenti dell'esercizio 2012) aumentano di circa il 4% rispetto al precedente esercizio 2011.

(milioni di euro)

Investimenti in immobilizzazioni materiali	2012	2011	2012/2011 %
Impianti di produzione	3.535	3.973	-11,0%
Reti di distribuzione di energia elettrica	2.782	2.668	4,3%
totale parziale	6.317	6.641	-4,9%
Terreni, fabbricati e altri beni	119	204	-41,7%
Totale	6.436	6.845	-6,0%

Nelle tabelle seguenti vengono riportati, per area di *business* e tipologia di impianti, gli investimenti effettuati per impianti di produzione di energia elettrica nel 2012 e la potenza netta installata (in MW) alla data del 31 dicembre 2012.

Al riguardo, merita di essere segnalato che il maggior incremento percentuale della potenza efficiente netta installata (+13%) è stato realizzato, come nel 2011, dalla Divisione Energie Rinnovabili.

Investimenti effettuati in impianti di produzione nell'anno 2012

(milioni di euro)

Impianti di produzione di energia elettrica	Generazione ed Energy Management	Internazionale	Energie rinnovabili	Iberia e America Latina	TOTALI
Geotermici-termoelettrici	247	333	214	372	1.166
Idroelettrici	113	10	127	406	656
Fonti alternative	22	6	878	5	911
Nucleare		654	0	148	802
Totali	382	1.003	1.219	931	3.535

³⁵ Il dato non include 73 milioni di euro relativi al perimetro classificato come "posseduto per la vendita" al 31 dicembre 2012 (101 milioni di euro al 31 dicembre 2011).

Potenza efficiente netta installata al 31.12.2012

(MW)

Impianti di produzione di energia elettrica	Generazione ed Energy Management	Internazionale	Energie rinnovabili	Iberia e America Latina	TOTALI
Geotermici-termoelettrici	24.687	10.706	769	21.166	57.328
Idroelettrici	12.168	2.329	2.634	13.305	30.436
Fonti alternative	41	7	282	0	330
Eolici	0	0	4.316	78	4.394
Nucleare	0	1.816	0	3.535	5.351
Totali	36.896	14.858	8.001	38.084	97.839
Pot. netta installata 2011	36.967	14.428	7.079	38.862	97.336
% 2012/2011	-0,2	3,0	13,0	-2,0	0,5

Nel corso della riunione del 12 marzo 2013, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il *Piano industriale e degli investimenti 2013/2017*, le cui principali priorità strategiche possono essere sinteticamente riassunte come segue:

- protezione dei margini e della generazione di flussi di cassa nei mercati maturi, nonostante il negativo scenario macro-economico;
- potenziamento degli investimenti nei mercati di crescita del Gruppo, in particolare in America Latina e nel settore delle Energie Rinnovabili;
- rafforzamento del bilancio e ottimizzazione del portafoglio di *asset*, mediante cessione di partecipazioni, per un importo pari a circa 6 miliardi di euro;
- completamento della riorganizzazione del Gruppo anche per mezzo di operazioni di acquisto di minoranze, soprattutto in America Latina;
- emissione di strumenti finanziari partecipativi c.d. "ibridi" per un importo pari a 5 miliardi di euro;
- riduzione di costi operativi pari a 4 miliardi di euro circa, di cui 1, 5 miliardi di euro riferibili al costo del personale e 2,6 miliardi di euro circa relativi ad internalizzazione di servizi e ad altre operazioni di ottimizzazione;
- riduzione dell'indebitamento finanziario netto, per effetto delle suddette azioni strategiche, a 36/37 miliardi di euro nel 2017.³⁶

Tali priorità sono sintetizzate, per anno ed area di attività, nella tabella riportata di seguito.

³⁶ Con un decremento di circa 6 miliardi di euro rispetto al risultato finale dell'esercizio 2012, pari a 42,95 miliardi di euro circa (cfr. anche *infra*, paragrafi n. 8.5.3 e n. 10).

Piano degli investimenti³⁷ 2013/2017*(milioni di euro)*

	2013	2014	2015	2016	2017	TOTALE
Iberia e America. Latina	1.953	2.424	2.321	2.115	2.292	11.104
Internazionale	1.120	696	323	246	281	2.666
Infrastrutture e Reti	830	865	1.021	921	921	4.558
Energie Rinnovabili	1.295	1.332	1.311	1.343	709	5.990
Generazione E.M.	346	422	396	432	423	2.019
Mercato	94	92	101	96	96	479
Ingegneria e Innovazione	7	7	6	5	5	30
Holding e Servizi	63	55	44	44	43	249
Upstream Gas	70	0	0	0	0	70
Totale investimenti netti	5.778	5.893	5.523	5.202	4.770	27.165

4.2 - Le strategie operative

Il Gruppo Enel è divenuto nel tempo uno dei principali operatori mondiali nel campo dell'energia e ricopre all'attualità una posizione di *leadership* in numerosi mercati (principalmente in Italia e in Spagna).

La posizione raggiunta in tali mercati ha permesso al Gruppo di consolidare il suo ruolo di operatore di riferimento a livello internazionale nel settore elettrico, consentendogli, pur nella perdurante situazione di instabilità ed incertezza economico-finanziaria a livello mondiale, di realizzare, comunque, risultati economici in linea con quanto comunicato al mercato.

Tra i principali fattori che hanno consentito al Gruppo Enel di conseguire tali livelli di *performance* vanno annoverati:

- il bilanciamento tra attività "regolate" e "non regolate" nel mercato dell'energia;
- la diversificazione tecnologica e geografica, al fine di ridurre il profilo di rischio;
- la significativa presenza nel campo delle energie rinnovabili e nei progetti innovativi.

Siffatte priorità strategiche, sono orientate al perseguimento della crescita a lungo termine ed al mantenimento dell'equilibrio patrimoniale e finanziario.

La performance aziendale è supportata sia dalla crescita nei mercati di sviluppo che dalle iniziative intraprese volte al mantenimento dei margini, al raggiungimento degli obiettivi di efficientamento e alla riduzione dei costi del Gruppo.

³⁷ Investimenti netti in immobilizzazioni materiali e immateriali.

Al fine di realizzare la riduzione del debito è stata, altresì, adottata una disciplina finanziaria basata un approccio prudentiale dal punto di vista degli investimenti e una nuova e più contenuta politica dei dividendi.

5. - Il mercato dell'energia elettrica e del gas

5.1 - Elementi di contesto: l'andamento del prezzo delle commodities industriali³⁸

Nel 2012 il prezzo del Brent, pari a 115 dollari statunitensi/barile a fine anno, è stato sostenuto da una serie di fattori non direttamente riconducibili a movimenti strutturali di domanda e offerta, bensì, soprattutto a tensioni geopolitiche.

La persistente volatilità che ha caratterizzato nel corso del 2012 le quotazioni del Brent non ha invece interessato il livello dei prezzi di gas e carbone.

I prezzi del carbone si sono attestati a livelli ridotti a causa dell'elevato volume di esportazioni proveniente dagli Stati Uniti e dal rallentamento dell'*import* cinese.

Inoltre, le condizioni strutturali del mercato dei noli, caratterizzato da un *surplus* di offerta, ha determinato una discesa dei costi di trasporto.

Nel 2012 il prezzo del carbone ha registrato una riduzione del 31% rispetto al 2011, attestandosi a 93 dollari statunitensi/tonnellata.

Nel mercato del gas, la contemporanea debolezza della domanda in Italia (in particolare per gli usi termoelettrici) e la lieve risalita dei prezzi in Nord Europa hanno determinato un allineamento del prezzo *spot* italiano a quello delle Borse europee.

Il prezzo *spot* del gas naturale nell'*hub* europeo di Zeebrugge è passato da 57,5 GBpence/therm del 2011 a 59,6 GBpence/therm, registrando una crescita del 3,6%.

5.2 - Il mercato dell'energia elettrica in Italia

La tabella riportata alla pagina seguente espone i dati della produzione (suddivisa per fonte) e della domanda di energia elettrica in Italia nel 2012, rapportati a quelli dell'esercizio precedente, con evidenziazione di quelli riferiti al gruppo Enel in Italia e all'estero.³⁹

³⁸ Fonte Enel.

³⁹ Fonti: Enel e T.E.R.N.A.

	2012	2011	var. %
PRODUZIONE E DOMANDA DI ENERGIA ELETTRICA IN ITALIA	milioni di kWh	milioni di kWh	2012/11
- produzione lorda			
termoelettrica	217.561	228.507	-4,8%
idroelettrica	43.854	47.757	-8,2%
geotermica e da altre fonti	37.861	26.306	43,9%
TOTALE PRODUZIONE LORDA	299.276	302.570	- 1,1%
- consumi servizi ausiliari	-11.470	-11.124	3,1%
- produzione netta			
termoelettrica	207.327	218.486	-5,1%
idroelettrica	43.256	47.202	-8,4%
geotermica e da altre fonti	37.222	25.758	44,5%
TOTALE PRODUZIONE NETTA	287.806	291.446	-1,2%
- importazioni nette	43.103	45.733	-5,7%
- energia immessa in rete	330.909	337.179	-1,9%
- consumi per pompaggi	-2.689	-2.539	5,9%
- energia richiesta sulla rete	328.220	334.640	-1,9%
FLUSSI DI ENERGIA ELETTRICA di Enel in ITALIA	milioni di kWh	milioni di kWh	
- produzione netta ⁽¹⁾			
termoelettrica	48.440	50.708	-4,5%
idroelettrica	19.609	22.144	-11,4%
geotermica e da altre fonti	6.387	6.136	4,1%
TOTALE PRODUZIONE NETTA	74.436	78.988	-5,8%
- acquisti di energia	153.544	138.868	10,6%
- vendite di energia			
vendite all'ingrosso	111.202	99.206	12,1%
vendite sul mercato regolato (maggior tutela)	60.328	63.565	-5,1%
	41.955	40.611	3,3%
TOTALE VENDITE	213.484	203.382	5,0%
- energia trasportata sulla rete di distribuzione Enel	238.164	246.037	-3,4%
- potenza efficiente netta installata (MW) ⁽¹⁾	39.940	39.882	0,1%
FLUSSI DI ENERGIA ELETTRICA di Enel all'ESTERO			
- produzione netta (milioni di kWh)	221.323	214.874	3,0%
- vendite ai clienti finali (milioni di kWh)	214.513	207.611	3,3%
- energia trasportata sulla rete di distribuzione Enel (milioni di kWh)	175.737	173.145	1,5%
- potenza efficiente netta installata (MW)	57.899	57.454	0,8%

(1) I dati tengono conto dei valori afferenti le società italiane della Divisione GEM e della Divisione Energie Rinnovabili.

(2) Include le vendite sul mercato di salvaguardia per il 2012 per complessivi 2.020 milioni di kWh e per l'anno 2011 per complessivi 1.999 milioni di kWh.

Per ciò che concerne, più nello specifico, l'incidenza nel mercato nazionale del Gruppo Enel, si riporta, invece, la seguente tabella.⁴⁰

Incidenza Enel in Mercato Nazionale	<i>(mln di KWh)</i>		
	2012	2011	% 2012/11
- consumi nazionali di energia elettrica	307.220	313.792	-2,1%
- produzione elettrica netta <i>Enel</i> ⁽¹⁾	74.436	78.988	-5,8%
- acquisti <i>Enel</i> di energia elettrica	153.544	138.868	10,6%
- produzione elettrica netta nazionale	287.806	291.446	-1,2%
- quota % produzione <i>Enel</i> sul totale nazionale	25,86	27,10	-4,6%
- quota % vendita Enel di energia elettrica su consumi nazionali ⁽²⁾	69,49	64,81	7,2%
- vendita complessiva <i>Enel</i> di energia elettrica ⁽²⁾	213.484	203.382	5,0%
- energia trasportata sulla rete di distribuzione <i>Enel</i>	238.164	246.434	-3,4%
- potenza efficiente netta installata (MW) ⁽¹⁾	39.940	39.882	0,1%
- potenza efficiente netta installata all'estero (MW)	57.899	57.454	0,1%

(1) I dati tengono conto dei valori afferenti le società italiane della Divisione Generazione e Mercato e della Divisione Energie Rinnovabili.

(2) Include le vendite all'ingrosso.

In sintesi, può dirsi che nell'esercizio 2012:

- sono diminuiti i consumi nazionali di energia elettrica (-2,1%), attestandosi a 307.220 milioni di KWh;
- la *produzione netta* nazionale registra un decremento dell'1,2% (-3,6 TWh), attestandosi a 287,8 TWh: in particolare si rileva la riduzione dell'energia elettrica generata da fonte termoelettrica (-11,2 TWh) e da fonte idroelettrica (-3,9 TWh), a seguito delle più sfavorevoli condizioni di idraulicità, in parte compensata dall'incremento della produzione da fonte fotovoltaica (+8,0 TWh) e da fonte eolica (+3,6 TWh);
- l'*energia elettrica richiesta* in Italia registra un decremento (-1,9%) rispetto al valore registrato nel 2011, attestandosi a 328,2 TWh; tale richiesta è stata soddisfatta per l'86,9% dalla produzione netta nazionale destinata al consumo (86,3% nel 2011) e per il restante 13,1% dalle importazioni nette (13,7% nel 2011); il saldo con l'estero ha registrato un decremento del 5,8% rispetto allo stesso periodo del 2011;
- Le *importazioni nette* del 2012 registrano un decremento di 2,6 TWh, per effetto essenzialmente del calo della domanda e dell'*overcapacity* che caratterizza il mercato domestico;

⁴⁰ Fonti Enel e T.E.R.NA.