

Marcinelle Energie SA, classificata tra le "Attività e passività possedute per la vendita", al fine di adeguare il valore contabile della partecipata al suo *fair value*.

I **proventi finanziari netti e da partecipazioni**, pari a 84,5 milioni di euro, sono costituiti da:

- > proventi da partecipazioni per 92,2 milioni di euro, legati ai dividendi distribuiti da Res Holding BV (85,5 milioni di euro), da Pragma Energy SA (0,9 milioni di euro) e da PT Bayan Resources Tbk (5,8 milioni di euro);
- > oneri finanziari netti per 7,7 milioni di euro, riconducibili esclusivamente agli interessi passivi netti maturati sul conto corrente intersocietario intrattenuto con la controllante Enel SpA.

Il **risultato dell'esercizio** è negativo e pari a 40,1 milioni di euro (positivo per 168,7 milioni di euro nell'esercizio 2011).

Il **capitale investito netto** al 31 dicembre 2012, pari a 4.516,7 milioni di euro (4.956,8 milioni di euro al 31 dicembre 2011), è costituito da attività immobilizzate nette per 5.332,2 milioni di euro, relative essenzialmente alle

partecipazioni detenute, e dal capitale circolante netto negativo per 815,5 milioni di euro.

Il **patrimonio netto** risulta pari a 4.161,6 milioni di euro (4.497,2 milioni di euro al 31 dicembre 2011), in diminuzione di 335,6 milioni di euro rispetto al 31 dicembre 2011, per effetto del risultato negativo conseguito nell'esercizio e della variazione negativa della valutazione al *fair value* degli investimenti – *available for sale* – in Echelon Corporation e PT Bayan Resources Tbk (295,5 milioni di euro).

L'**indebitamento finanziario netto**, pari a 355,1 milioni di euro (459,6 milioni di euro al 31 dicembre 2011), è sostanzialmente determinato dalla posizione finanziaria a debito sia verso la Capogruppo per 65,8 milioni di euro sia verso Enel Finance International NV per 300,0 milioni di euro a seguito della sopraccitata *Revolving Facility Agreement*.

La **consistenza del personale** al 31 dicembre 2012 è pari a 3 unità, in diminuzione di 2 unità rispetto al precedente esercizio.

Enel Finance International NV

La società, con sede in Olanda, svolge attività finanziarie, sia con società del Gruppo sia con terzi.

Durante l'esercizio 2012 la società ha:

- > ricevuto il completo rimborso della linea di credito rotativa da 387,9 milioni di dollari concessa, nel 2007, alla società Enel France Sas;
- > deliberato un nuovo "*short-term deposit agreement*" al fine di ottimizzare il processo di accentramento di cassa del Gruppo Enel. Al 31 dicembre 2012 il deposito ammonta a 1.200,0 milioni di euro;
- > rinnovato la scadenza fino al 31 dicembre 2013 della linea di credito rotativa concessa, il 15 marzo 2010, a Marcinelle Energie SA. Al 31 dicembre 2012 risultava utilizzata per 236,7 milioni di euro.

Relativamente alla linea di credito rotativa concessa, nel 2009, alla società Enel Lease EURL, la stessa risulta utilizzata a fine 2012 per 25,9 milioni di euro, mentre la linea di credito *revolving* di 1.200,0 milioni di euro e il finan-

ziamento a medio e lungo termine "*multicurrency*" (euro, dollaro e ogni altra divisa richiesta) di 2.500,0 milioni di euro, concessi, nel 2010, a Enel Green Power International BV, risultano rispettivamente utilizzati per 110,5 milioni di euro e per 2.460,9 milioni di euro al 31 dicembre 2012.

Si ricorda che, in data 1° gennaio 2008, la società aveva concesso alla Capogruppo un finanziamento a lungo termine di 7.865,0 milioni di euro, con scadenza 31 dicembre 2013, rinegoziato nel 2010 per un valore residuo di 2.500,0 milioni di euro, prevedendo la scadenza a 15 anni.

L'originaria linea di credito di 10.000,0 milioni di euro accordata, in data 30 novembre 2009, dalla società alla controllata Enel Energy Europe, incrementata fino a 18.000,0 milioni di euro nel corso del 2010, nel mese di dicembre 2012 è stata ridotta a 15.000,0 milioni di euro.

In relazione ai nuovi finanziamenti concessi a favore di società del Gruppo, si segnala:

- > la linea di credito *revolving* accordata, nel mese di novembre 2011, a Endesa SA per un importo complessivo di 3.500,0 milioni di euro, con scadenza a cinque anni, e utilizzata per 500,0 milioni di euro a dicembre 2012, nonché la linea di credito *revolving* concessa, nel mese di dicembre 2011, a favore di Enel Energy Europe SL per un ammontare di 2.000,0 milioni di euro con scadenza dicembre 2013, la quale al 31 dicembre 2012 risulta utilizzata per 16,5 milioni di euro;
- > due finanziamenti a lungo termine rispettivamente di 3.500,0 milioni di euro e 2.000 milioni di euro, concessi in data 17 aprile 2012 e 26 ottobre 2012 a Enel Distribuzione SpA;
- > il finanziamento pari a 2.000 milioni di euro a lungo termine concesso a Enel Produzione in data 25 ottobre 2012;
- > l'apertura nel mese di dicembre 2012 di una *Revolving Facility Agreement* a breve termine per un ammontare complessivo di 4.200,0 milioni di euro da utilizzare entro aprile 2013 da parte di Enel Produzione, Enel Trade, Enel Sole, Enel Investment Holding, Enel Energia, Enel.Factor, ognuna per la parte di propria spettanza, per l'implementazione del "*New Group Financial Model*" e con scadenza 31 dicembre 2013.

Con riferimento alla linea di credito rotativa da 10 miliardi di euro caratterizzata da una durata di cinque anni e finalizzata insieme a Enel SpA in data 19 aprile 2010, la stessa risulta non utilizzata dalla società alla data del 31 dicembre 2012. Nel corso dell'esercizio 2007 la società aveva stipulato, congiuntamente a Enel SpA, Mediobanca (Banca di Credito Finanziario SpA) e altri istituti di credito, una linea di credito sindacata (*Credit Facility Agreement 2007*) *multi-tranche* per un importo complessivo di originari 35 miliardi di euro, dei quali 7.513,1 milioni di euro risultavano in capo a Enel Finance International al 31 dicembre 2008. Nel corso del 2009, per finanziare l'acquisto da Acciona dell'ulteriore quota del 25,01% della partecipazione in Endesa, tale linea di credito è stata incrementata a favore di Enel Finance International per un importo pari a 3.021,5 milioni di euro (*Credit Facility Agreement 2009 - "facility C increase"*). A seguito dei rimborsi anticipati, naturali e volontari il *Credit Facility Agreement*, al 31 dicembre 2012, risulta in capo alla società per un valore nominale di 218,7 milioni di euro.

Con riferimento al programma di finanziamento "*Euro Commercial Paper Programme*" (*ECP Programme*) lanciato dalla società nel corso del 2005 per un importo massimo

pari a 4,0 miliardi di euro e successivamente incrementato, a maggio 2010, fino a 6,0 miliardi di euro, avente come "*issuer*" la società, con garanzia di Enel SpA, si segnala che il totale delle *commercial paper* emesse e non rimborsate al 31 dicembre 2012 è pari a 2.555,5 milioni di euro.

Per quanto riguarda il programma di emissione "*Global Medium Term Notes*" per 30 miliardi di euro (incrementato dal Consiglio di Amministrazione della società, nel mese di dicembre 2012, fino a 35 miliardi di euro), che vede quali emittenti la società ed Enel SpA, alla data del 31 dicembre 2012 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; 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; nonché per l'emissione nel 2012 di prestiti obbligazionari *multi-tranche* in euro e franchi svizzeri, per un controvalore complessivo di circa 4,1 miliardi di euro.

Il controvalore in euro, al 31 dicembre 2012, delle "*Notes*" è di complessivi 21,4 miliardi di euro.

Con riferimento ai finanziamenti bancari ricevuti si segnalano tre *Term Loan Facility Agreement*, rispettivamente di 3.200,0 milioni di euro, 250,0 milioni di euro e 100,0 milioni di euro, tutti di durata quinquennale e completamente utilizzati al 31 dicembre 2012.

Gli **oneri diversi**, pari a 4,4 milioni di euro, sono relativi per 3,2 milioni di euro a spese di funzionamento e per 1,2 milioni di euro a costi del personale.

I **proventi finanziari netti**, pari a 91,5 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 72,8 milioni di euro (98,8 milioni di euro nel 2011), al netto delle imposte di competenza pari a 14,3 milioni di euro.

Il totale dei **fabbisogni** al 31 dicembre 2012 è pari a 221,1

milioni di euro, evidenziando un incremento di 730,9 milioni di euro rispetto a quanto rilevato al 31 dicembre 2011, a seguito essenzialmente della variazione netta negativa del *fair value* degli strumenti finanziari derivati, nonché dei maggiori ratei passivi finanziari da ricondurre all'aumentata attività di *lending* svolta a favore delle società del Gruppo. Tali fabbisogni risultano totalmente coperti dal patrimonio netto pari a 1.047,6 milioni di euro (1.470,3

milioni di euro al 31 dicembre 2011), mentre la posizione finanziaria netta è positiva per 1.268,7 milioni di euro (positiva per 960,5 milioni di euro al 31 dicembre 2011).

La **consistenza del personale** al 31 dicembre 2012 è pari a 7 unità, in aumento di 2 unità rispetto al precedente esercizio.

Enel Servizi Srl

Nel corso del 2012 il progetto *One Company*, destinato a realizzare una profonda trasformazione organizzativa di Enel, ha previsto la creazione, a livello di Gruppo, di tre funzioni di servizio globale destinate a operare in favore di tutte le società del Gruppo, italiane ed estere, e rappresentate dal *Global ICT*, dal *Global Procurement* e dal *Global Business Services*.

Nello specifico, la funzione di servizio *Global ICT* è destinata alla fornitura di servizi dedicati all'*Information and Communication Technology*, la funzione *Global Procurement* è destinata alla fornitura di servizi di approvvigionamento, mentre la *Global Business Services* è destinata alla fornitura di servizi amministrativi, di amministrazione del personale, di *facility management*, di servizi generali e di *security*.

In tale ottica, tra i principali eventi societari che hanno interessato la società nel corso dell'esercizio si segnala il perfezionamento, in data 1° agosto 2012, della cessione da parte di Enel SpA del ramo di azienda "Security", composto da attività materiali, immateriali, debiti commerciali, rapporti giuridici e i relativi contratti.

Inoltre, nel corso dell'anno, con riferimento alla mancata costituzione del fondo comune di investimento immobiliare cui apportare gli immobili non strumentali del Gruppo, la società, a conclusione della trattativa con Idea Fimit SGR, ha proceduto alla stipula con la stessa di un accordo avente a oggetto l'acquisizione da parte di Enel Servizi della documentazione e delle attività tecniche svolte dalla società di gestione del risparmio sugli immobili di proprietà e contestualmente ha avviato una strategia di cessione degli immobili alternativa al fondo e alle normali procedure di vendita adottate.

I **ricavi** dell'esercizio sono pari a 1.148,1 milioni di euro (1.112,4 milioni di euro nel 2011) e presentano un incre-

mento di 35,7 milioni di euro principalmente per effetto dell'aumento dei ricavi per prestazioni di servizi essenzialmente connessi all'attività informatica, delle maggiori vendite di beni nonché dell'incremento 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 1.077,3 milioni di euro (1.029,3 milioni di euro nel 2011), rilevano un incremento di 48,0 milioni di euro essenzialmente determinato dai maggiori costi per servizi e godimento beni di terzi (57,0 milioni di euro), principalmente per servizi informatici, e dall'aumento dei costi delle materie prime e dei materiali di consumo (11,6 milioni di euro), parzialmente compensato dalla contrazione degli altri costi operativi (14,4 milioni di euro) sostanzialmente per i minori accantonamenti dell'esercizio ai fondi rischi e oneri.

Il **risultato operativo** è positivo per 70,8 milioni di euro (83,1 milioni di euro nel 2011).

Gli **oneri finanziari netti** ammontano a 14,9 milioni di euro (15,0 milioni di euro nel 2011) e si riferiscono per 1,6 milioni di euro a proventi finanziari principalmente connessi a differenze positive di cambio (1,0 milioni di euro) e a interessi attivi maturati sul conto corrente intersocietario (0,4 milioni di euro) e per 16,5 milioni di euro a oneri finanziari relativi essenzialmente a interessi passivi e altri oneri maturati su finanziamenti a medio e lungo termine (7,3 milioni di euro), nonché a oneri di attualizzazione del TFR e altri benefici ai dipendenti (5,5 milioni di euro).

Il **risultato dell'esercizio**, al netto delle imposte di com-

petenza pari a 16,4 milioni di euro, è positivo per 39,5 milioni di euro (29,8 milioni di euro nel 2011).

Gli **investimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali** risultano complessivamente pari a 48,0 milioni di euro.

Il **capitale investito netto**, pari complessivamente a 566,2 milioni di euro, è composto da immobilizzazioni nette per 545,2 milioni di euro, dal capitale circolante netto positivo per 152,1 milioni di euro e da fondi diversi e imposte an-

ticipate nette per complessivi 131,1 milioni di euro. Tale capitale investito netto risulta finanziato dal **patrimonio netto** pari a 533,6 milioni di euro (524,0 milioni di euro al 31 dicembre 2011) e dall'**indebitamento finanziario netto** pari a euro 32,6 milioni di euro (a fronte di una posizione finanziaria netta positiva per 76,4 milioni di euro al 31 dicembre 2011).

La **consistenza finale del personale** è pari a 3.764 unità al 31 dicembre 2012 (3.817 unità al 31 dicembre 2011).

Risorse umane e organizzazione



Organizzazione

Nel corso del 2012 è stato implementato un nuovo modello operativo di Gruppo, con l'obiettivo di proseguire il percorso verso la costruzione di una multinazionale integrata dell'energia nonché di migliorare l'efficacia organizzativa e i processi decisionali.

Il Gruppo è strutturato come segue:

- > Funzioni di *Holding*, responsabili di indirizzare e controllare le attività strategiche per il Gruppo Enel (Amministrazione, Finanza e Controllo; Relazioni Esterne; Personale e Organizzazione; Regolamentazione, Ambiente e Innovazione; *Audit*; Legale e Segreteria Societaria, *Risk Management*);
- > Funzioni di *Global Service*, responsabili di fornire servizi per il Gruppo Enel e di massimizzare le sinergie e le economie di scala (*Global ICT*, *Global Procurement* e *Global Business Services*);
- > Linee di *Business*, responsabili di gestire le attività di *business* nell'ambito del perimetro di competenza.

In particolare:

- > con riferimento alla Divisione Mercato: (i) è stata razionalizzata l'area "Credito", nell'ottica di una migliore gestione per fase di processo, volta a migliorare l'efficienza seguendo una logica *end-to-end*; (ii) è stata riorganizzata l'area "Marketing" al fine di cogliere le sinergie derivanti dallo svolgimento delle attività per le *commodity* di *Power* e *Gas*;
- > nell'ambito della Divisione Infrastrutture e Reti sono state implementate le strutture organizzative volte a promuovere lo sviluppo del *business* a livello internazionale su servizi legati a tecnologie di rete, contatori elettronici e *smart grid*;
- > nell'ambito della Divisione Internazionale: (i) in Romania, in ambito Mercato, è stata creata l'unità " *Energy Sourcing and Sale*", che accentra le responsabilità di *sourcing*, *pricing* e *free market*, al fine di migliorare l'efficienza seguendo una logica *end-to-end*; (ii) in Russia, l'area Generazione è stata rafforzata al fine di assicurare

- l'implementazione delle *best practice* del Gruppo Enel per la riduzione delle spese correnti di manutenzione e per il miglioramento della gestione dei contratti esterni;
- > nella Divisione Energie Rinnovabili: (i) si è completato il consolidamento del nuovo modello organizzativo dell'area "*Engineering & Construction*", volto a razionalizzare l'assetto e a cogliere le migliori sinergie in ambito Ingegneria, tra studio della risorsa e progettazione degli impianti, e in ambito *Project Management* per una migliore copertura per tecnologia e Paese; (ii) è stata creata nell'ambito dell'area "*Business Development*" l'unità "*Business Development Solare PV*" al fine di massimizzare le opportunità della fonte solare; (iii) è stata ridefinita l'organizzazione del *business retail* (Enel.si) in ottica di processo, creando l'unità "*Gestione Commerciale*" al fine di ottimizzare la forza vendita;
 - > nella Divisione Ingegneria e Ricerca sono state razionalizzate l'area tecnica "Nucleare" a seguito del riposizionamento strategico del Gruppo sul *business* e l'area "*Safety*" per cogliere le migliori sinergie operative nell'ambito dei sistemi di gestione integrati.

Prosegue il progetto *One Company* con l'obiettivo di favorire l'integrazione delle diverse realtà del Gruppo attraverso la definizione di un linguaggio comune, di processi decisionali omogenei e di una chiara allocazione di ruoli e responsabilità. Nell'ambito del *Performance Improvement Program* di Gruppo, continua lo sviluppo del progetto

Best Practices Sharing (BPS) per mettere a fattor comune e diffondere nell'intero Gruppo le azioni di eccellenza operativa nei business generazione, commerciale, nucleare e distribuzione, per sostenere lo scambio e l'omogeneizzazione di *Key Performance Indicator* (KPI), procedure e *report* tra le diverse aree geografiche.

Inoltre, nel corso del 2012, sono state avviate le attività per la definizione del *Global Professional System*, il catalogo delle professioni, descritte in termini di competenze, di tutte le aree professionali del Gruppo.

Nell'ambito del percorso verso l'integrazione, Enel continua a puntare sulla mobilità internazionale e nel 2012 circa 770 persone sono state interessate da politiche di espatrio ed hanno pertanto operato in Paesi diversi da quello di provenienza.

Un altro strumento a favore dell'integrazione è costituito dall'Indagine di Clima e Sicurezza, che a fine 2012 ha consentito di raccogliere il punto di vista delle persone che lavorano in Enel sul clima organizzativo e sulla sicurezza e i cui risultati consentiranno la definizione di azioni di miglioramento mirate che si svilupperanno nel corso del 2013 e del 2014.

A supporto dell'integrazione, infine, si annoverano il sistema di *Talent management* di Gruppo, che mira alla definizione di criteri comuni e condivisi per la selezione e lo sviluppo dei talenti in tutte le realtà del mondo Enel, e il *Goal Managerial Training*, percorso formativo dedicato ai *manager* del Gruppo.

Selezione

I canali tipicamente utilizzati per il *recruiting* sono il sito internet aziendale, le banche dati esterne e i *job meeting*. I percorsi di selezione sono diversificati e si modellano sui *target* di interesse:

- > giovani laureati: è prevista una fase preliminare di valutazione *online* seguita – in caso di esito positivo – da un *Assessment Center*. Successivamente, per i candidati risultati idonei, si procede a una verifica delle conoscenze professionali;
- > diplomati, da assumere in ruoli tecnici e operativi: è previsto un colloquio, che può essere integrato da prove pratiche e quesiti tecnici;
- > candidati con significativa esperienza professionale: sono previste interviste mirate volte alla valutazione sia

del profilo attitudinale, sia delle competenze professionali; la valutazione del profilo attitudinale fa riferimento al Modello di *Leadership* Enel.

I programmi di inserimento sono diversificati in base al *target* di riferimento. In particolare, i progetti di inserimento per i neolaureati comprendono *training on the job* e percorsi strutturati di formazione che, oltre a fornire gli strumenti necessari per svolgere al meglio le attività, supportano lo sviluppo personale e professionale.

Le iniziative di mobilità interna comprendono sia percorsi finalizzati allo sviluppo di competenze trasversali, sia la possibilità di candidarsi a posizioni vacanti, in ambito nazionale o internazionale, attraverso lo strumento del *job posting*.

L'internazionalizzazione dell'Azienda è, inoltre, favorita da varie iniziative, quali il *Twin Positions Exchange Program*,

che prevedono scambi di risorse tra Paesi diversi, o la partecipazione a gruppi di progetto di impatto globale.

Sviluppo

La valutazione delle *performance* avviene attraverso lo strumento di *Performance Review*, che nel 2012 ha coinvolto circa 40.000 persone (impiegati, quadri e dirigenti) nella valutazione degli obiettivi e dei comportamenti in linea con il Modello di *Leadership* Enel.

Il processo si è svolto nella piena trasparenza delle sue fasi, degli oggetti della valutazione e dei relativi risultati, in continuità con le novità già introdotte nel 2011.

L'elevata partecipazione al processo testimonia la rilevanza percepita dalle persone del Gruppo: le valutazioni completate nel 2012 sono pressoché la totalità (99,9%), in continuità con il risultato 2011, mentre sta crescendo la percentuale delle persone che colgono l'opportunità dell'autovalutazione (70% nel 2012; 68% nel 2011, 63% del 2010).

Le prime e seconde linee di Gruppo, come lo scorso anno, sono state coinvolte nel processo di valutazione *Feedback 360°*, per un totale di 320 persone valutate. Questo strumento di valutazione delle *performance* sta assumendo sempre più la valenza di strumento di sviluppo, grazie anche all'utilizzo maggiormente consapevole dei risultati.

Nel corso del 2012 inoltre è iniziato un processo di revisione delle attività di valutazione al fine di perseguire un approccio globale sempre più vicino alle persone e "adottabile" in maniera coerente nelle diverse realtà, in modo da garantire le medesime opportunità di crescita in tutto il Gruppo.

Le attività legate alla definizione del *Global Professional System* proseguiranno nel corso del 2013 e consentiranno di completare il quadro degli strumenti di valutazione di Enel. La valutazione delle competenze professionali potrà così aggiungersi alla valutazione dei comportamenti e degli obiettivi della *Performance Review*.

L'eccellenza delle persone e la necessità di contare su *manager* capaci di muoversi efficacemente in un ambiente globale, è presa in carico dal processo di *Talent management*, fondato sull'individuazione di persone con ottime *performance*, alto potenziale, esperienze trasversali e conoscenza della lingua inglese.

Il potenziale, per la prima volta, è stato rilevato tramite

interviste strutturate e *assessment* basati su tre *driver*: *Ability*, *Engagement* e *Aspiration*.

Questo sistema, fondato sul valore della meritocrazia, ha portato all'identificazione di tre bacini: Pool 1, Pool 2, Pool 3. Il Pool 1 è composto da *manager* che ricoprono posizioni di responsabilità con elevata complessità e ampia esposizione verso interlocutori interni ed esterni al Gruppo e che, grazie all'inserimento in questo bacino, hanno l'opportunità di prepararsi ad accedere alle 100 posizioni più importanti del Gruppo (*Senior Vice President ed Executive Vice President*). Il Pool 2 è costituito da persone che possiedono un *background* professionale solido, ricoprono posizioni pre-manageriali con ruoli di coordinamento e, nel medio periodo, sono orientate a ricoprire ruoli manageriali di maggiore complessità. Infine, il Pool 3 è costituito da giovani risorse con alto potenziale di crescita che aspirano ad arricchire il proprio profilo con esperienze di trasversalità e/o internazionalità.

L'obiettivo di diventare una vera e propria scuola di *management* ha ispirato, in continuità con gli anni precedenti, la realizzazione di specifici programmi di formazione:

- > Pool 1: programma formativo LEEP (*Leadership for Energy: Executive Program*), realizzato presso *Harvard Business School*;
- > Pool 2: programma LEMP (*Leadership for Energy: Management Program*) realizzato presso SDA Bocconi e IESE;
- > Pool 3: *Training Development Program*, curato da Enel *University* con il contributo di esperti esterni.

Tra le attività di sviluppo dedicate alle persone di talento, nel 2012 si è dato avvio ad un'iniziativa che coinvolge *manager* appartenenti al Pool 1 e prevede la nomina a Consigliere in Consigli di Amministrazione di società non quotate del Gruppo, nonché la partecipazione a un percorso formativo che li prepara a svolgere tale ruolo. Questa iniziativa si propone altresì di applicare in maniera estensiva e anticipata il principio di parità di accesso agli organi di amministrazione e controllo: nel 2012 e a inizio 2013 si è pertanto proceduto alla nomina di 11 nuovi Consiglieri donne per favorire ove possibile una presenza femminile pari ad almeno un terzo della totalità dei Consiglieri.



L'Indagine di Clima, arrivata al quarto appuntamento, ha visto un aggiornamento dello strumento di rilevazione in linea sia con le priorità strategiche e i valori del Gruppo Enel, sia con la necessità di rendere ancora più immediate le successive azioni di miglioramento.

A tal proposito, quest'anno sono state rilevate, accanto ai temi tradizionalmente presenti nel questionario (gestione del cambiamento, stile di *management*, meritocrazia, eccellenza operativa, comunicazione, relazioni di lavoro), anche percezioni e opinioni in merito all'*engagement* (motivazione e investimento sul lavoro), all'innovazione, all'immagine aziendale, alla *Corporate Social Responsibility* e alla *diversity*. Inoltre, nell'indagine 2012, è stato fornito maggiore spazio alla percezione delle persone in

merito alla cultura della sicurezza, ai processi di salute e sicurezza e all'impatto delle azioni intraprese.

Questa nuova impostazione permetterà di misurare l'indice di *Engagement* e di *Safety*, insieme ai principali fattori che li determinano, al fine di facilitare l'identificazione delle aree d'intervento mirate al miglioramento. L'indagine di clima globale ha registrato una partecipazione molto elevata, interessando ben l'84% dei dipendenti.

Infine, l'attenzione alle persone e alla dimensione globale del Gruppo è testimoniata dall'ideazione di un progetto di respiro internazionale, il *Diversity Project*, basato sulle dimensioni riguardanti genere, età, multiculturalità e disabilità, nell'ottica di garantire maggior equilibrio tra vita privata e vita lavorativa, con l'avvio di azioni a livello sia globale sia locale.

Formazione

Nel corso del 2012, Enel University ha completato la rivisitazione dell'offerta formativa istituzionale in linea con l'introduzione del modello manageriale nel 2011. È stata, inoltre, avviata la campagna formativa GOAL (*Global One Aligned*), con lo scopo di allineare il *management* del Gruppo su obiettivi e comportamenti richiesti ai *manager*

della nuova *One Company*. L'attività formativa, iniziata nel 2012, terminerà nel primo semestre 2013 con edizioni in diversi Paesi del Gruppo.

I corsi *Post Performance Review* per quadri e impiegati hanno coperto la maggior parte del fabbisogno di formazione per le *soft skill* nel 2012.

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 *Energy Management Academy* e, sulla base dei risultati del progetto GPS, progettata l'architettura internazionale delle *Academy* di Generazione e Ingegneria e Costruzione.

Sistemi di remunerazione e incentivazione

La politica retributiva nell'anno 2012 si è mossa in assoluta 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 confermata 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 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

Il programma "5+1"

In linea con il percorso tracciato dal progetto *Nine Points*, quest'anno è stato avviato il programma "5+1", che si articola in sei aree chiave per il miglioramento dei processi di salute e sicurezza:

- > sviluppo della cultura della sicurezza e della formazione;
- > sicurezza nei processi di appalto;
- > comunicazione;
- > sicurezza strutturale e innovazione tecnologica;
- > grandi opere;
- > salute.

Il programma prevede la costituzione di sei tavoli di lavoro permanenti, presieduti a turno da un *Executive Sponsor*, volti a promuovere il *deployment* e il consolidamento in tutto il Gruppo delle iniziative in materia di salute e sicurezza. Attraverso la forte collaborazione con la *business line* e le diverse funzioni aziendali, i gruppi di lavoro hanno l'obiettivo di favorire la creazione di sinergie, la condivisione di *best practice* e il lancio di iniziative "*bottom up*". Viene adottato un approccio *global*, basato sulla definizione di indirizzi trasversali e omogenei, comuni in tutte le aree del Gruppo, pur garantendo il rispetto e la salvaguardia delle specificità locali, nell'ottica di "*One Company, One Vision, One Safety*".

Sviluppo della cultura della sicurezza e della formazione

A novembre, è stata lanciata l'Indagine di Clima e Sicurezza 2012 che, per la prima volta, ha visto l'inserimento di una specifica sezione dedicata alla *safety* finalizzata a monitorare il livello della cultura della sicurezza nelle diverse aree del Gruppo Enel, ad approfondire la percezione che i lavoratori hanno dei processi di salute e sicurezza e a misurare l'efficacia delle iniziative implementate. Sulla base dei risultati verranno definiti specifici piani di miglioramento per ogni singola realtà di Enel.

Sono inoltre stati pubblicati gli "*Health & Safety standard*", una linea guida focalizzata su dieci attività strettamente correlate al *business* di Enel (per es., lavori elettrici, lavori in altezza, scavi, sollevamento e trasporto con mezzi meccanici), che, pur garantendo il rispetto delle normative nazionali, definisce requisiti minimi stringenti di sicurezza da rispettare in tutto il perimetro Enel.

Sicurezza nei processi di appalto

Nell'ultimo triennio è stato avviato un intenso processo di revisione del sistema di approvvigionamento e gestione delle imprese appaltatrici, finalizzato a rafforzare il peso degli aspetti di sicurezza in tutte le fasi, dalla qualificazione e selezione alla gestione e al monitoraggio delle imprese. Quest'anno è stato avviato il processo di *deployment* e consolidamento in tutto il perimetro Enel dei nuovi sistemi introdotti, attraverso la definizione di un piano di azione, che, pur essendo declinato secondo le diverse geografie del Gruppo, definisce un approccio unico e globale alla gestione delle imprese appaltatrici e subappaltatrici, con l'obiettivo di far sì che, in tutte le aree, le diverse funzioni aziendali lavorino insieme per assicurare gli stessi *standard* di salute e sicurezza.

È stata pubblicata, inoltre, una linea guida sulla sicurezza nel processo di subappalto, che definisce i requisiti minimi di sicurezza che devono possedere i subappaltatori impiegati nell'esecuzione dei contratti di appalto con le società del Gruppo Enel. Fermo restando quanto previsto dalle singole legislazioni nazionali, il documento stabilisce le condizioni alle quali viene concessa l'autorizzazione al subappalto e quali obblighi di sicurezza sia l'appaltatore sia il subappaltatore sono tenuti a rispettare.

Comunicazione

Si è svolta a novembre la quinta edizione dell'*International Health & Safety Week*, un'iniziativa di eccellenza nel campo della sicurezza, che coinvolge tutte le aree del Gruppo Enel. Obiettivo del progetto è sollecitare tutti coloro che lavorano in Enel e per Enel a un impegno concreto e proattivo in materia di sicurezza. Durante la settimana sono state organizzate circa 1.400 iniziative (incontri dedicati al progetto *One Safety*, moduli di formazione sulla sicurezza, *safety day*, simulazioni di emergenze, *safety walk*, incontri con gli appaltatori e *workshop* sulla salute e sulla prevenzione), che hanno coinvolto quasi 73.000 partecipanti.

Quest'anno, contestualmente all'emissione degli *H&S standard*, è stata avviata la campagna di sensibilizzazione globale "5 regole d'oro per lavorare in sicurezza", finalizzata a promuovere le regole minime da rispettare per prevenire il verificarsi di infortuni.

Sicurezza strutturale e innovazione tecnologica

È stata condotta una *survey* per monitorare i principali dispositivi implementati nel Gruppo per il miglioramento degli *standard* infrastrutturali, che ha portato alla predisposizione del *H&S catalogue*.

Grandi opere

A valle della mappatura dei principali cantieri presenti nel Gruppo, focalizzata ad approfondire l'organizzazione della sicurezza e i principali progetti implementati per il miglioramento degli *standard* di sicurezza, è stato definito un piano di *peer review* focalizzato sui grandi cantieri.

Salute

È stato definito un Piano Globale sulla Salute, finalizzato a definire uno *standard* comune minimo in materia di salute, secondo un approccio *global*. Il piano prevede una serie di iniziative di sensibilizzazione e prevenzione, articolate sulle tre dimensioni della salute, individuate dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (WHO-OMS): dimensione fisica, mentale e sociale.

Particolare attenzione è stata data al tema della prevenzione dello stress e alla promozione della salute e del benessere organizzativo, con la definizione di un piano di azione specifico.

Il progetto *One Safety*

Accanto al programma "5+1", nel 2012 è stato avviato il progetto *One Safety*, un'iniziativa globale focalizzata sui comportamenti, che vede protagonisti tutti i dipendenti Enel e coinvolge anche le imprese appaltatrici, con l'obiettivo di promuovere un impegno coordinato e sinergico di tutto il Gruppo verso l'obiettivo "Zero Infortuni". Il progetto, infatti, si sviluppa lungo due direttrici di azione: potenziamento della *leadership* per la sicurezza (*Area leadership*) e promozione di comportamenti sicuri e responsabili (*Area comportamenti*).

Area leadership

Il progetto, che ha l'obiettivo di potenziare nei manager la consapevolezza del loro ruolo di "leader per la safety", attraverso un impegno vissuto in prima persona quotidianamente, si inserisce nell'ambito del *GOAL Managerial Training Program* e prevede una giornata dedicata alle temati-



che di salute e sicurezza, incentrata sulla proiezione del film Enel "Safety The Heart of the Matter".

Area comportamenti

Il progetto, finalizzato a promuovere l'adozione di comportamenti sicuri, da parte sia del personale Enel sia delle imprese appaltatrici, si basa sull'implementazione di un processo sistematico di osservazioni dei comportamenti, di restituzione del *feedback* e di definizione di iniziative di miglioramento a breve e lungo termine, ed è stato implementato nel 2012 in circa 700 siti Enel.

Organizzazione

Nell'ambito del progetto *One Company* è stato pubblicato l'*Health & Safety Holding Handbook*, finalizzato a fornire indirizzi univoci per la gestione dei processi di salute e sicurezza nel Gruppo.

Nell'*Handbook* è stata inserita la *Stop Work Policy*, che ribadisce l'impegno di Enel ad assicurare condizioni e ambiente di lavoro sicuri.

Andamento infortunistico

Anche nel 2012 si conferma il *trend* di riduzione degli indici infortunistici: l'indice di frequenza si è ridotto del 50% circa dal 2008 al 2012, attestandosi ad un valore di 1,98,

l'indice di gravità quasi del 40%, registrando un valore di 0,10. Il *trend* positivo 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, caduta dall'alto, urto-schiacciamento-taglio, agenti nocivi, esplosione-scoppio) e che evidenzia una riduzione di oltre il 31% rispetto al 2008.

Gli infortuni gravi e mortali evidenziano una riduzione, rispetto al 2008, del 75% relativamente al personale Enel e quasi del 70% relativamente al personale delle imprese appaltatrici. Nel 2012 non si sono verificati infortuni mortali che hanno coinvolto personale Enel ma si sono verificati 11 infortuni mortali che hanno interessato dipendenti di imprese appaltatrici.

Quest'anno sono stati costituiti due gruppi di lavoro finalizzati all'approfondimento di alcuni infortuni, considerati "case study", alla condivisione e al ricircolo delle "lesson learned" e all'individuazione di misure di miglioramento a carattere globale con attenzione particolare per gli infortuni elettrici.

Relazioni industriali

Attività *Holding* - Progetto *One Company*

A livello di Gruppo nel corso del 2012 l'attività più rilevante, anche sotto il profilo delle relazioni industriali, è stato il progetto *One Company*, in termini di interlocuzione con i rappresentanti dei dipendenti a livello transnazionale e dei singoli Paesi sui principi ispiratori del nuovo disegno organizzativo e sugli importanti cambiamenti connessi.

Va inoltre segnalato l'avvio delle trattative svoltesi nella seconda parte dell'anno per il rinnovo del CCNL di settore in Italia ed il *Convenio Colectivo Marco* di Endesa in Spagna, nonché la chiusura di numerosi contratti aziendali in Cile, Perù e Brasile.

Sempre in attuazione dei principi *One Company*, al fine di consolidare il quadro di riferimento per le relazioni industriali a livello globale, durante tutto il 2012 si è sviluppato il negoziato con le Federazioni Sindacali Globali di settore sul *Global Framework Agreement* di Enel, che traduce in accordo il nuovo impianto del Modello di Relazioni Industriali Internazionali Enel elaborato nel 2011. A partire dal 2013, si consolideranno così i tre livelli di dialogo sociale nel Gruppo: nazionale/divisionale, europeo e globale.

Nuovo "Modello Relazioni Industriali Italia" - Rinnovo Contratto Nazionale Settore Elettrico

Parallelamente alla gestione delle attività di Gruppo e in coerenza con i *driver Holding*, durante il primo semestre 2012 è stato negoziato con le Organizzazioni Sindacali Nazionali il nuovo "Modello di Relazioni Industriali Italia", sottoscritto il 17 luglio, che ha sostituito il Protocollo di relazioni sindacali vigente in Enel dal 2003. Il nuovo Modello persegue l'obiettivo di definire un sistema di relazioni sindacali e contrattuali capace di dare certezze non solo riguardo ai soggetti, ai livelli, ai tempi e ai contenuti della contrattazione collettiva, ma anche sull'affidabilità, l'esigibilità e il rispetto delle regole stabilite dalle parti. Questo al fine di promuovere il dialogo e un clima costruttivo di relazioni partecipative, particolarmente cruciali per fronteggiare il difficile scenario che sta interessando in modo particolare l'Italia e la Spagna.

In questo contesto, nel nuovo Modello ampio spazio viene riconosciuto alla "bilateralità", con la previsione di otto Comitati paritetici, per alcuni dei quali il *Global Framework Agreement* stabilisce anche una proiezione globale. Tali Comitati paritetici svolgeranno un lavoro congiunto azienda/sindacati su istituti e tematiche di comune interesse, quali, per esempio, le "politiche di Sicurezza e la tutela dell'Ambiente di lavoro", la "formazione e impiegabilità" o la " *Corporate Social Responsibility*". Nel Modello, inoltre, particolare attenzione viene rivolta ai livelli dell'interlocuzione sindacale, in un'ottica di razionalizzazione del rapporto fra livello nazionale e territoriale conseguita

attraverso un equilibrio compatibile con le esigenze di flessibilità, snellezza e tempestività richieste dal contesto. Una prima, importante applicazione di questa nuova impostazione dei confronti organizzativi si è avuta nella gestione e attuazione anche territoriale della nuova struttura organizzativa delle tre Funzioni Globali di Servizio, conclusa fra ottobre e dicembre nei due mesi stabiliti dal Modello. La seconda parte dell'anno è stata caratterizzata dall'avvio del negoziato per il rinnovo del CCNL 5 marzo 2010 per il triennio 1° gennaio 2013 - 31 dicembre 2015. Nello specifico, dopo la presentazione a luglio da parte delle Segreterie Nazionali delle Organizzazioni Sindacali della piattaforma contrattuale e i primi incontri di analisi e approfondimento, la trattativa è entrata nel merito delle richieste nel mese di settembre e si è sviluppata tenendo in considerazione la difficile congiuntura economica che sta interessando il Paese, presupposto imprescindibile per il rinnovo contrattuale.

A chiusura del 2012 si è delineata una soluzione che prevede nel settore elettrico la possibilità di imputare direttamente al "premio di produzione" - regolato in Enel dal recente impianto dell'accordo sul Premio di Risultato, applicato per la prima volta nel 2012, con erogazione nel 2013 - una parte del montante destinato all'allineamento dei trattamenti economici comuni per tutti i lavoratori del settore. Oltre alle tematiche di ordine economico, gli equilibri del negoziato, conclusosi con la firma del rinnovo il 18 febbraio 2013, hanno riguardato anche alcune tematiche

di carattere normativo, relative, in particolare, alla classificazione del personale e alla regolamentazione dell'esercizio del diritto di sciopero.

In concomitanza al rinnovo contrattuale, sempre nell'ambito del nuovo Modello, Enel ha sottoscritto con le Organizzazioni Sindacali, nel quadro del complesso scenario economico e delle criticità del settore, un Accordo Quadro in materia di "occupabilità", che definisce un percorso articolato su una pluralità di strumenti: 1) politiche di accompagnamento alla pensione dei lavoratori in possesso dei requisiti previsti dall'art. 4, legge n. 92/2012; 2) conte-

stuale verifica delle condizioni per l'assunzione di giovani attraverso l'istituto dell'apprendistato, 3) *insourcing* di attività; 4) mobilità e riqualificazione professionale, anche con il coinvolgimento dell'apposito Comitato Bilaterale sulla formazione e l'impiegabilità; 5) accordi di solidarietà difensivi, così come regolamentati dalla legge 19 dicembre 1984, n. 863. A questo dovranno far seguito nel 2013 appositi accordi attuativi finalizzati alla gestione ottimale della difficile congiuntura di contesto, in particolare per il biennio 2013-2014.

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 2012 hanno proseguito le attività volte allo sviluppo e alla dimostrazione di tecnologie innovative nei campi della generazione tradizionale (con *focus* su cattura e sequestro della CO₂, idrogeno, abbattimento delle emissioni e aumento dell'efficienza negli impianti di produzione), delle fonti rinnovabili (in particolare solare fotovoltaico innovativo e termodinamico, geotermia, eolico, energia dal mare, biomasse e ibridizzazione), dell'accumulo energetico, dell'efficienza energetica unita alla generazione distribuita, delle *smart grid* e della mobilità elettrica.

Le attività di ricerca e innovazione sono elementi chiave per rispondere efficacemente alle sfide del mercato dell'energia, anticipandone le tendenze tecnologiche.

Per Enel l'innovazione è la trasformazione della conoscenza in valore per l'Azienda e per i suoi *stakeholder*, generando soluzioni innovative e sostenibili per migliorare il *business* di oggi e per creare nuove opportunità per il futuro.

L'innovazione è inoltre un elemento chiave della cultura d'impresa del Gruppo Enel: per questo la promozione della cultura dell'innovazione è un'attività prioritaria a tutti i livelli dell'organizzazione.

La partecipazione dei dipendenti al processo di innovazione è incoraggiata attivamente, con iniziative strutturate che favoriscono l'apporto di nuove idee, spaziando dai concorsi alle *task force* di innovazione fino a programmi basati su metodologie collaborative di *crowdsourcing*.

La dimensione multinazionale e le diversità culturali presenti all'interno del Gruppo rappresentano una risorsa formidabile per l'innovazione, che viene valorizzata anche attraverso lo scambio di esperienze e conoscenze maturate nei diversi paesi in cui il Gruppo stesso è presente. In questo modo non solo vengono ulteriormente valorizzate le attività innovative di successo, ma viene implementato un efficace meccanismo virtuoso che, mettendo a fattore comune le esperienze maturate nelle diverse realtà in cui Enel opera, stimola il miglioramento continuo, la creatività e l'innovazione.

La produzione di innovazione infine è incoraggiata rivolgendosi anche all'esterno dell'organizzazione, mediante iniziative volte a creare, sviluppare e mantenere legami di cooperazione con i maggiori centri di ricerca nazionali e internazionali e con iniziative specifiche a sostegno dell'imprenditorialità. Tra queste il concorso Enel Lab, una competizione per *start-up* italiane e spagnole con progetti innovativi in campo energetico, lanciato nel 2012 per individuare sei *start-up* ad alto potenziale tecnologico le quali accederanno ad un programma di incubazione che prevede un *capital injection* e una serie di servizi per accelerarne la crescita. In questo modo i vincitori potranno sviluppare la loro impresa godendo del pieno supporto di Enel con l'opportunità di trasformare l'innovazione in un successo concreto.

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, misurazione, monitoraggio e gestione degli stessi che sono di seguito descritte.

Da un punto di vista organizzativo, nel corso del 2012 sono state definite, per ciascun rischio identificato, *policy* dedica-

te alla disciplina della gestione dei rischi e all'individuazione di ruoli e responsabilità gestionali e di controllo. Con particolare riferimento ai rischi finanziari, *commodity* e di credito, si è consolidato il modello di *governance* che, oltre a prevedere specifiche *policy*, assegna responsabilità di indirizzo strategico delle attività di *risk management* e di supervisione delle attività di gestione e controllo dei rischi ad appositi Comitati Rischi, a livello di Gruppo e di Divisione/*Country*, e prevede l'articolazione di un sistema di limiti operativi validi a livello di Gruppo e di singola Divisione/*Country*.

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 sistematica delle esposizioni, senza alcun tipo di difficoltà nell'accesso al mercato dei derivati.

L'esposizione del Gruppo Enel al rischio di tasso di interesse deriva principalmente dalla volatilità dei flussi di interesse connessi all'indebitamento finanziario espresso a tasso variabile e dalla necessità di rifinanziare il debito in scadenza alle mutevoli condizioni di mercato.

Le politiche di gestione dei rischi finanziari sono finalizzate al mantenimento del profilo di rischio definito nell'ambito delle procedure formali di *governance* dei rischi di Gruppo, contenendo e stabilizzando nel tempo il costo della provvista, anche attraverso il ricorso ad operazioni in strumenti finanziari derivati che consentono la trasformazione di flussi indicizzati a tassi variabili in flussi a tasso fisso e viceversa. 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, al merito creditizio delle controparti finanziarie selezionate e, successivamente alla stipula, monitorando le relative esposizioni nonché i livelli di *rating*.

Rischi connessi alla liquidità

Il rischio di liquidità è il rischio che il Gruppo, pur essendo solvibile, non sia in grado di far fronte tempestivamente ai propri impegni, o che sia in grado farlo solo a condizioni economiche sfavorevoli a causa di fattori legati alla percezione della propria rischiosità da parte del mercato o di situazioni di crisi sistemica (*credit crunch*, crisi del debito sovrano ecc.).

Le politiche di gestione del rischio definite da Enel garantiscono il mantenimento di disponibilità liquide sufficienti a far fronte agli impegni attesi per un determinato orizzonte temporale senza far ricorso a ulteriori fonti di finanziamento, nonché il mantenimento di un *liquidity buffer* prudenziale sufficiente a far fronte a eventuali impegni inattesi.

Inoltre, al fine di assicurare la liquidità necessaria a fronteggiare gli impegni di medio e lungo termine, Enel persegue una strategia di gestione dell'indebitamento che prevede una struttura diversificata delle fonti di finanziamento cui ricorre per la copertura dei propri fabbisogni finanziari e un profilo di scadenze equilibrato.

Nell'ambito del Gruppo, Enel SpA svolge, direttamente e tramite la controllata Enel Finance International, la funzione di tesoreria accentrata (con l'eccezione del Gruppo Endesa, ove tale funzione è espletata da Endesa SA e dalle sue controllate Endesa Internacional BV ed Endesa Capital SA), garantendo l'accesso al mercato monetario e dei capitali; Enel SpA sopperisce ai fabbisogni di liquidità primariamente con i flussi di cassa generati dalla gestione caratteristica assicurando un'opportuna gestione delle eventuali eccedenze di liquidità.

A riprova della confermata capacità di accesso al mercato del credito per il Gruppo Enel, nonostante la situazione di perdurante tensione dei mercati finanziari, sono state effettuate nel corso dell'esercizio 2012 emissioni obbligazionarie riservate ai risparmiatori *retail* per complessivi 3,0 miliardi di euro ed emissioni obbligazionarie nell'ambito del *Global Medium Term Notes Programme* per complessivi 4,0 miliardi di euro.