

Ove si depuri il dato dai costi per l'incentivazione all'esodo, il decremento del costo medio totale è pari, invece, al 22,8%.

(migliaia di euro)

COSTO UNITARIO MEDIO DEL PERSONALE GRUPPO ENEL (Italia + Estero)						
	2013			2012		
	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	72.983	63,0	46,7	74.610	65,1	47,1

(migliaia di euro)

COSTO UNITARIO MEDIO DEL PERSONALE GRUPPO ENEL (Italia + Estero) ESCLUSO INCENTIVO ALL'ESODO						
	2013			2012		
	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	72.983	49,9	46,7	74.610	64,7	47,1

La tabella che segue espone, invece, il costo unitario medio del personale dipendente in Italia, con esclusione dell'incentivo all'esodo.

Al riguardo, si evidenzia che il costo medio totale diminuisce del 41,6%, mentre quello riferito alla sola voce stipendi e salari decresce dell'1,1%.

L'analisi per categoria, mostra un decremento dell'onere complessivo in tutte le quattro categorie contrattuali (dirigenti -11,2%; quadri -20,7%; impiegati -48,3%; operai -51,6%).

(migliaia di euro)

COSTO UNITARIO MEDIO DEL PERSONALE GRUPPO ENEL (Italia) ESCLUSO INCENTIVO ALL'ESODO*						
Categorie **	2013			2012		
	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	440	334,2	212,1	452	376,2	225,4
- Quadri	4.680	78,1	74,0	4.532	98,5	69,7
- Impiegati	21.116	33,6	43,3	21.643	65,0	44,9
- Operai	9.647	30,1	42,1	9.988	62,2	42,7
Totale Italia	35.882	42,2	49,1	36.615	72,2	49,6
<i>variazione %</i>	<i>-2,0%</i>	<i>-41,6%</i>	<i>-1,1%</i>			

* costo lavoro IASIFRS

** classificazione secondo categorie contrattuali

Con riguardo, infine, al costo unitario medio del personale del Gruppo Enel all'Estero, nonché a quello relativo ai soli salari e stipendi (cfr. la tabella riportata di seguito), si assiste ad un andamento sostanzialmente in linea con l'anno 2012.

(migliaia di euro)

COSTO UNITARIO MEDIO DEL PERSONALE GRUPPO ENEL (Estero) ESCLUSO INCENTIVO ALL'ESODO						
	2013			2012		
	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	37.101	57,4	44,4	37.995	57,4	44,6

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 variabile di breve periodo è essenzialmente basata sul *MBO (Management By Objectives)* e coinvolge circa il 99% dei manager e circa il 16% 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 (EBITDA³¹ consolidato e/o Indebitamento Finanziario Netto – IFN - 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 (sino all'azzeramento 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.

³¹ *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (Margine Operativo Lordo).

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 medio-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, adottando³² piani di incentivazione del tipo *Long Term Incentive* (LTI), che prevedono, in estrema sintesi, l'erogazione di un controvalore in denaro assumendo a riferimento un multiplo della retribuzione fissa con riferimento ad una tabella determinata per fascia di appartenenza.

Nel corso del 2013 sono stati varati due piani di tale tipo, uno riservato al *top management* (per un totale di 18 destinatari) ed uno per la generalità del *management* (per un totale di circa 1.370 destinatari).

In particolare, in base a tali piani, è prevista la pre-assegnazione di un controvalore base correlato alla Retribuzione Annua Lorda (RAL) e la successiva attribuzione di un premio monetario che può variare rispetto a tale controvalore (da zero fino a un massimo pari al 120%) in funzione del livello di raggiungimento di obiettivi predefiniti e di condizioni di *performance* di Gruppo.

Tale componente variabile è finalizzata a indirizzare l'azione del *management* alla creazione di valore per gli azionisti su un orizzonte temporale di medio-lungo termine; in quanto tale, il diritto a detta remunerazione di medio-lungo termine matura solo qualora, al termine del triennio (c.d. *vesting period*), siano raggiunti gli obiettivi di *performance* stabiliti nei piani medesimi.

La componente variabile di medio-lungo termine (piano LTI) che spetta ai dirigenti con responsabilità strategiche è attribuita, nel piano 2013, subordinatamente al raggiungimento congiunto di:

- un obiettivo di carattere gestionale individuato nell'EBITDA di Gruppo cumulato per il triennio 2013-2015 (c.d. "obiettivo cancello"), il cui mancato conseguimento priva il piano di ogni effetto;
- due distinti obiettivi di *performance* di natura economico-finanziaria rappresentati: per il 75% del valore base del premio, dall'*Earning Per Share* ordinario (EPS, ossia l'utile netto di Gruppo rapportato al numero delle azioni della Società, cumulato per il triennio 2013-2015) e per il restante 25% del valore base del premio, dal *Return On Average Capital Employed* (ROACE, ossia il rapporto tra il risultato operativo e il capitale investito netto medio, cumulato per il triennio 2013-2015).

³² Per la prima volta nella seduta del 30 luglio 2009.

Complessivamente, il costo dei due Piani 2013 in presenza di una *performance* al 120% è pari a circa 99 milioni di euro.

In caso di esercizio a fine Piano LTI 2013 il costo complessivo, con la rivalutazione del 50% del premio maturato, potrebbe raggiungere un valore massimo pari a circa 149 milioni di euro.

Va, inoltre, riferito che, in sede di approvazione, da parte dell'Assemblea svoltasi il 30 aprile 2013, della Relazione sulla remunerazione per l'anno 2013 è stato operato, in analogia a quanto disposto per l'Amministratore delegato e per il Presidente,³³ un significativo intervento anche sulla politica di remunerazione dei dirigenti con responsabilità strategiche, prevedendosi:

- 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. di *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 costituisce uno dei valori prioritari del Gruppo Enel, costantemente impegnato nel promuovere il miglioramento continuo dei processi aziendali e della cultura manageriale.

Nel 2013, in particolare, è stata adottata la "*Stop Work Policy*" finalizzata a dare ulteriore enfasi al concetto che la sicurezza è sempre prioritaria rispetto alle esigenze di *business*.

Nella Funzione "*Human Resources and Organization*" di *Holding* è presente l'Unità *Health & Safety*, 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; tutte le Divisioni, inoltre, hanno implementato dei Sistemi di gestione della salute e sicurezza conformi allo *standard* "OHSAS 18001".

³³ Cfr. *supra* paragrafo n. 2.5.2.

Nel 2013 l'indice di frequenza degli infortuni dei dipendenti Enel (numero infortuni/milioni di ore lavorate) ha registrato un'ulteriore diminuzione del 28% rispetto al dato del 2012, scendendo da 1,98 a 1,42; parimenti si è ridotto del 30%, rispetto al 2012, l'indice di gravità (giorni di assenza/1.000 ore lavorate), che è passato da 0,10 a 0,07.

È da notare l'inserimento nel sistema di incentivazione (MBO) di obiettivi relativi alla riduzione degli indici infortunistici, che considerano anche le *performance* di *Health & Safety* degli appaltatori e l'implementazione di iniziative e progetti in materia di sicurezza sul lavoro.³⁴

Nel 2013 si sono verificati 6 infortuni mortali, che hanno interessato dipendenti del Gruppo Enel (3 in Romania, 2 in Russia e 1 in Argentina) e 10 infortuni mortali, che hanno interessato dipendenti di imprese appaltatrici (5 nel perimetro America Latina, 2 in Italia, 2 in Spagna e 1 in Russia).

Enel dal 2009 ha definito una procedura specifica sulla comunicazione e l'analisi degli infortuni gravi e mortali, sia che interessino dipendenti Enel, sia che riguardino imprese appaltatrici, finalizzata ad assicurare un'immediata segnalazione ed un'efficace processo di analisi.

Per tali infortuni, infatti, viene costituito un Gruppo di esperti che ha il compito di approfondire la dinamica e le cause dell'evento ed individuare azioni di miglioramento specifiche e tempestive finalizzate a prevenire il loro ripetersi.

Nel 2013 è proseguita l'implementazione del "Programma 5+1" e del Progetto "One Safety", che rappresentano la strategia messa in campo da Enel per il raggiungimento dell'obiettivo "Zero Infortuni".

Il "Programma 5+1" si articola nelle seguenti 6 aree strategiche 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.

In ciascuna area del programma sono state sviluppate, nel corso dell'anno, specifiche iniziative, attribuendosi particolare risalto al tema della salute con l'implementazione di un piano globale di attività che prevede, in particolare, iniziative specifiche per la prevenzione dello *stress* e la

³⁴ Cfr. *supra*, paragrafo precedente.

promozione del benessere organizzativo (emissione di una *policy*, realizzazione di un programma di formazione e avvio di un programma di *counseling*).

Il progetto globale “*One Safety*”, si articola in due aree di intervento: una volta al potenziamento della *leadership* del *management* per la sicurezza e l'altra, finalizzata alla promozione di comportamenti sicuri attraverso l'implementazione di un processo sistematico di osservazione dei comportamenti, analisi dei risultati e definizione di azioni di miglioramento a medio e lungo termine.

Relativamente a quest'ultima area, nello specifico, è stato lanciato il progetto “*One Safety – contractors*” dedicato a supportare le imprese appaltatrici nel rafforzamento della cultura della sicurezza; sul tema della sicurezza nelle imprese appaltatrici, inoltre, è continuata l'applicazione sistematica dei criteri di qualificazione e di valutazione delle prestazioni di *health & safety* tramite il sistema di “*Vendor Rating*”.

Nel corso del 2013 il Gruppo Enel ha investito 218 milioni di euro in attività di salute e sicurezza, per un valore *pro-capite* di oltre 3.000 euro e sono state erogate oltre 1 milione di ore di formazione, informazione ed addestramento, per un ammontare *pro-capite* di oltre 14 ore.

A testimonianza dell'impegno profuso in tale materia, merita di essere evidenziato che Enel e la controllata Endesa, operante nell'area Iberia–America Latina, sono risultate nel 2013 “*best in class*” per la categoria “*Occupational Health & Safety*” del *Dow Jones Sustainable Index* relativamente al settore delle *utilities* elettriche.

Enel, inoltre, nel 2013 ha vinto il premio “Imprese per la Sicurezza” istituito da Confindustria e INAIL per creare cultura di impresa in tema di salute e sicurezza e diffondere le prassi migliori, premiando le imprese che si contraddistinguono per il loro impegno concreto sul tema.

3.4 - Consulenze

Il processo autorizzativo per l'affidamento delle consulenze in ambito aziendale è stato disciplinato, a partire dal 2006, dalla procedura n. 84 emessa con circolare n. 158 del 14.12.2006.

Tale procedura è stata modificata nel corso del 2013 prevedendosi, in particolare, che l'approvazione dell'Amministratore Delegato intervenga soltanto per le consulenze di ammontare complessivo superiore a 150.000 euro (in precedenza tale limite era fissato a 75.000 euro); in data 10.4.2013 è stata, inoltre, adottata una specifica *policy* che regola l'*iter* autorizzativo delle consulenze di natura legale.

Limitatamente all'Italia, il valore complessivo delle consulenze assegnate nel corso dell'esercizio 2013 ammonta a 16,3 milioni di euro e presenta un significativo decremento (-59,5%) rispetto all'ammontare riferito all'esercizio 2012 (pari a 40,2 milioni di euro).³⁵

Come si evince dal seguente prospetto, nel corso dell'esercizio 2013 sono state affidate prevalentemente consulenze "Strategiche/Organizzative/Direzionali", che rappresentano il 63,8% del totale contrattualizzato, seguite, con importi decisamente inferiori, da quelle "Legali e Societarie", "Amministrative fiscali/finanziarie" e "Commerciali" che concorrono, rispettivamente, per il 17,8%, il 7,4% e il 6,1%.

Il confronto con l'esercizio precedente evidenzia, ancora, che il riferito decremento è dovuto essenzialmente alla pressoché totale riduzione delle consulenze per "*Merger & Acquisition*"³⁶ (-20,3 milioni di euro, pari a -97,6%), e, in misura minore, di quelle *Strategiche/Organizzative/Direzionali* (-4,3 milioni di euro, pari a -29,3%).

CONSULENZE

Tipologia	2013		2012		2012/2011
	Milioni €	%	Milioni €	%	%
<i>Merger & Acquisition</i>	0,5	3,1	20,8	51,7	-97,6
Strategiche/Organizz.ve/Direzionali	10,4	63,8	14,7	36,6	-29,3
Legali e societarie	2,9	17,8	1,9	4,7	+52,6
Ammin.ve/fiscali/finanziarie	1,2	7,4	1,0	2,5	+20,0
Commerciali	1,0	6,1	0,9	2,2	+11,1
Comunicazione e legate al Personale	0,3	1,8	0,9	2,2	-66,7
Assicurative	-	-	-	-	-
Totali	16,3	100	40,2	100	-59,5

Ripartendo le consulenze in funzione del loro numero e valore, si ricavano (con esclusione di quelle riferite al settore *Merger & Acquisition*), le evidenze riportate nella tabella che segue.

³⁵ Il dato non comprende le consulenze affidate dalle Società estere del Gruppo e quelle infra-gruppo. Per ragioni di uniformità, non sono incluse nemmeno eventuali varianti a consulenze assegnate in anni precedenti inserite nei sistemi SAP successivamente al 24 gennaio 2014.

³⁶ 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	2013		2012	
	Numero ordini	Importo	Numero ordini	Importo
Intervallo importi (Euro)				
<75.000	70	2,9	56	2,5
>75.000<200.000	14	1,6	17	2,1
>200.000<1.000.000	12	5,6	14	6,0
>1.000.000	4	5,7	5	8,8
Totali	100	15,8	92	19,4

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>	2013		2012	
	Numero ordini	Importo	Numero ordini	Importo
Intervallo importi (Euro)				
<75.000	6	0,2	3	0,1
>75.000<200.000	2	0,3	-	-
>200.000<1.000.000	-	-	2	0,6
>1.000.000	-	-	3	20,1
Totali	8	0,5	8	20,8

La Corte, nel prendere positivamente atto di tale risultato, che è in linea con gli auspici formulati in occasione delle precedenti relazioni, raccomanda di proseguire in tale direzione, contemperando, cioè, l'inevitabile 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 dell'acquisizione di pareri da parte di soggetti terzi ed indipendenti sul valore degli *asset* che ne formano oggetto) con un adeguato utilizzo delle esperienze e delle professionalità interne, all'uopo incentivando, ove necessario, specifici programmi di aggiornamento e formazione del personale dipendente.

4. - Il piano industriale e degli investimenti

4.1 - Obiettivi e progetti

Nel corso della riunione del 12 marzo 2013, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il *Piano industriale e degli investimenti 2013/2017*.

Come già anticipato nella scorsa relazione, tale piano ha apportato ulteriori significative correzioni a quello precedente, in vista del mantenimento (nei primi anni) e di un miglioramento (in quelli successivi) dei risultati operativi, nonché di una graduale riduzione dell'indebitamento finanziario netto.

In estrema sintesi, è stato previsto:

- la protezione dei margini e della generazione di flussi di cassa nei mercati maturi (Italia, in Spagna e Portogallo), nonostante il negativo scenario macro-economico e la conseguente progressiva diminuzione della domanda di energia elettrica in tali Paesi;
- il potenziamento degli investimenti nei mercati di crescita (America Latina e Energie Rinnovabili);
- il rafforzamento del bilancio e l'ottimizzazione del portafoglio di *asset*, mediante la cessione di partecipazioni, per un importo pari a circa 6 miliardi di euro;
- il completamento della riorganizzazione del Gruppo, anche per mezzo di operazioni di acquisizione di minoranze, soprattutto in America Latina;
- l'emissione di strumenti finanziari partecipativi c.d. "ibridi" per un importo pari a 5 miliardi di euro;
- la 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;
- la progressiva riduzione dell'indebitamento finanziario netto, per effetto delle suddette azioni strategiche, con un *target* di 36/37 miliardi di euro nel 2017.

La tabella che segue espone il piano degli investimenti³⁷ 2013/2017, suddiviso per anno ed area di attività.

³⁷ Immobilizzazioni materiali e immateriali.

(milioni di euro)

DIVISIONI	2013	2014	2015	2016	2017	TOTALE
Iberia e America Latina	2.382	2.841	2.690	2.473	2.650	13.035
Internazionale	1.167	742	367	290	323	2.889
Infrastrutture e Reti	1.100	1.136	1.136	1.031	1.028	5.432
Energie Rinnovabili	1.321	1.359	1.311	1.343	709	6.044
Generazione e Mercato	351	425	398	432	423	2.030
Mercato	94	92	101	96	96	480
Ingegneria e Ricerca	7	7	6	5	5	30
Holding Servizi e altro	62	54	45	44	43	248
Upstream Gas	70					70
Totale investimenti al lordo di "contributi di allacciamento"	6.555	6.655	6.054	5.715	5.279	30.258
- Di cui "contributi di allacciamento"	778	762	530	514	509	3.093
Totale investimenti netti	5.777	5.893	5.524	5.201	4.770	27.165

Gli investimenti lordi effettuati nel 2013, pari a 5.959 milioni di euro, rappresentano il 91% circa dell'importo previsto dal Piano.

Nella successiva tabella sono esposti - suddivisi per tipologia - gli investimenti in immobilizzazioni materiali effettuati nel 2013.

Nello specifico, gli investimenti in impianti di produzione di energia elettrica (pari al 60% circa del totale degli investimenti dell'esercizio 2013) diminuiscono del 9,9% rispetto al precedente esercizio 2012, mentre gli investimenti in reti di distribuzione di energia elettrica (pari a circa il 38% del totale degli investimenti dell'esercizio 2013) diminuiscono del 27,3%.

(milioni di euro)

Investimenti in immobilizzazioni materiali	2013	2012	2013/2012 %
Impianti di produzione	3.185	3.535	-9,9%
Reti di distribuzione di energia elettrica	2.022	2.782	-27,3%
totale parziale	5.207	6.317	-17,6%
Terreni, fabbricati e altri beni	139	119	16,8%
Totale	5.346	6.436	-16,9%

Nelle tabelle seguenti vengono riportati, per area di *business* e tipologia di impianti, gli investimenti effettuati per impianti di produzione di energia elettrica nel 2013 e la potenza netta installata (in MW) alla data del 31 dicembre 2013.

Al riguardo, merita di essere segnalato che il maggior incremento percentuale della potenza efficiente netta installata (+11%) è stato realizzato, come nel 2012, dalla Divisione Energie Rinnovabili.

Investimenti effettuati in impianti di produzione nell'anno 2013

(milioni di euro)

Impianti di produzione di energia elettrica	Generazione ed Energy Management	Internazionale	Energie rinnovabili	Iberia e America Latina	TOTALI
Geotermici-termoelettrici	210	196	226	332	964
Idroelettrici	76	7	108	366	557
Fonti alternative	5	0	935	2	942
Nucleare		594		128	722
Totale	291	797	1269	828	3185

Potenza efficiente netta installata al 31.12.2013

(MW)

Impianti di produzione di energia elettrica	Generazione ed Energy Management	Internazionale	Energie rinnovabili	Iberia e America Latina	TOTALI
Geotermici-termoelettrici	24.629	10.742	795	21.306	57.472
Idroelettrici	12.177	2.329	2.623	13.334	30.463
Fonti alternative	41	27	343		411
Eolici			5.122	78	5.200
Nucleare		1.814		3556	5.370
Totale	36.847	14.912	8.883	38.274	98.916
Pot.za netta installata 2012	36.896	14.858	8.001	38.084	97.839
% 2013/2012	-0,1	0,4	11,0	0,5	1,1

Nel corso della riunione del 26 febbraio 2014, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il *Piano industriale e degli investimenti 2014/2018*, le cui principali priorità strategiche, articolate due distinte fasi temporali, possono essere così sinteticamente riassunte:

- 1) nel breve termine, completamento del percorso di riduzione dell'indebitamento e ristrutturazione del Gruppo attraverso:
 - il conseguimento di un livello di EBITDA di circa 15,5-16 miliardi di euro mediante ulteriori azioni di riduzione dei costi operativi, adozione di contromisure per mitigare il peggioramento del

contesto regolatorio in Italia e Spagna ed incremento dei margini da servizi, clienti finali e mercati emergenti (per un recupero totale di circa 1,5 miliardi di euro /anno);

- il raggiungimento di un livello di indebitamento finanziario netto pari a circa 37 miliardi di euro già nel 2014 tramite riduzione degli investimenti rispetto al precedente piano, la finalizzazione del piano di dismissioni (4,3 miliardi di euro entro il 2014) e la finalizzazione del piano di emissione di *hybrid bonds* (2,4 miliardi di euro su un totale di 5 miliardi di euro);

- il completamento del piano di semplificazione societaria e riduzione delle *minorities* nei *business* di crescita (incremento del 9% dell'interesse economico del Gruppo per un totale di circa 8,2 miliardi di euro di investimento complessivo);

2) nel medio-lungo termine, riavvio del percorso di crescita e completamento del nuovo posizionamento tramite:

- la sostenibilità energetica e la gestione delle reti, attraverso la crescita della generazione da fonti rinnovabili e l'incremento della posizione di leadership nella gestione delle reti di distribuzione e nello sviluppo delle *smart grids*;

- la massimizzazione dei margini derivanti dalla fornitura di servizi al sistema elettrico e l'aumento del parco clienti (in special modo di quelli aderenti al mercato libero), l'ottimizzazione dei margini da servizi tradizionali e lo sviluppo di prodotti e servizi a valore aggiunto;

- l'incremento della crescita nei mercati emergenti, cogliendo le opportunità di crescita sia nei Paesi in cui il Gruppo già gode di una posizione rilevante (America Latina) che in di nuovi paesi che offrano opportunità di crescita nel lungo periodo;

- il riposizionamento nei mercati maturi, garantendo la stabilità dei margini dei *business* attraverso ulteriori politiche di efficienza e riduzione degli investimenti, il riposizionamento regolatorio, la ristrutturazione dei *business* e la ricollocazione in linea con i nuovi *trend* di mercato.

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

5.1 - Elementi di contesto: l'andamento del prezzo delle commodities industriali ³⁸

Nel 2013 il prezzo del petrolio, nonostante alcuni segnali di parziale allentamento delle tensioni mediorientali, è rimasto su valori elevati e prossimi a 110 dollari statunitensi/barile

Il prezzo medio del carbone, attestandosi a 82 dollari statunitensi/tonnellata, ha registrato livelli inferiori rispetto al 2012, proseguendo il *trend* a ribasso in corso dopo i massimi del 2010.

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 nel 2013 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 25 euro/MWh nel 2012 a 27 euro/MWh nel 2013, registrando una crescita dell'8%.

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 2013, rapportati a quelli dell'esercizio precedente, con evidenziazione di quelli riferiti al gruppo Enel in Italia e all'estero.³⁹

³⁸ Fonte Enel.

³⁹ Fonte: Enel e T.E.R.N.A.

	2013	2012	Var. %
PRODUZIONE E DOMANDA DI ENERGIA ELETTRICA IN ITALIA	milioni di kWh	milioni di kWh	2013/12
- produzione lorda			
Termoelettrica	192.987	217.561	-11,3%
Idroelettrica	54.672	43.854	24,7%
Geotermica e da altre fonti	42.145	37.861	11,3%
TOTALE PRODUZIONE LORDA	289.803	299.276	-3,2%
- consumi servizi ausiliari	-10.971	-11.470	-4,4%
- produzione netta			
Termoelettrica	183.404	207.327	-11,5%
Idroelettrica	54.068	43.256	25,0%
Geotermica e da altre fonti	41.361	37.222	11,1%
TOTALE PRODUZIONE NETTA	278.833	287.806	-3,1%
- importazioni nette	42.138	43.103	-2,2%
- energia immessa in rete	320.970	330.909	-3,0%
- consumi per pompaggi	-2.495	-2.689	-7,2%
- energia richiesta sulla rete	318.475	328.220	-3,0%
FLUSSI DI ENERGIA ELETTRICA di ENEL in ITALIA	milioni di kWh	milioni di kWh	
- produzione netta ⁽¹⁾			
Termoelettrica	41.355	48.440	-14,6%
Idroelettrica	24.845	19.609	26,7%
Geotermica e da altre fonti	6.697	6.387	4,9%
TOTALE PRODUZIONE NETTA	72.897	74.436	-2,1%
- acquisti di energia	158.625	153.544	3,3%
- vendite di energia			
vendite all'ingrosso	124.990	111.202	12,4%
vendite sul mercato regolato (maggior tutela)	54.827	60.328	-9,1%
vendite sul mercato libero ⁽²⁾	37.366	41.955	-10,9%
TOTALE VENDITE	217.182	213.484	1,7%
- energia trasportata sulla rete di distribuzione Enel	230.032	238.505	-3,6%
- potenza efficiente netta installata (MW) ⁽¹⁾	39.923	39.940	0,0%
FLUSSI DI ENERGIA ELETTRICA di ENEL all'ESTERO			
- produzione netta (milioni di kWh)	213.249	220.397	-3,2%
- vendite ai clienti finali (milioni di kWh)	203.337	214.513	-5,2%
- energia trasportata sulla rete di distribuzione Enel (milioni di kWh)	173.964	175.737	-1,0%
- potenza efficiente netta installata (MW)	58.993	57.899	1,9%

(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 2013 per complessivi 1.721 milioni di kWh e per l'anno 2012 per complessivi 2.020 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	(mln di KWh)		
	2013	2012	Var. % 2013/12
- consumi nazionali di energia elettrica	297.288	307.220	-3,2%
- produzione elettrica netta <i>Enel</i> ⁽¹⁾	72.897	74.436	-2,1%
- acquisti <i>Enel</i> di energia elettrica	158.625	153.544	3,3%
- produzione elettrica netta nazionale	278.833	287.806	-3,1%
- quota % produzione <i>Enel</i> sul totale nazionale	26,14	25,86	1,1%
- quota % vendita <i>Enel</i> di energia elettrica su consumi nazionali ⁽²⁾	73,05	69,49	5,1%
- vendita complessiva <i>Enel</i> di energia elettrica ⁽²⁾	217.182	213.484	1,7%
- energia trasportata sulla rete di distribuzione <i>Enel</i>	230.032	238.164	-3,6%
- potenza efficiente netta installata (MW) ⁽¹⁾	39.923	39.940	0,0%
- potenza efficiente netta installata all'estero (MW)	58.993	57.899	1,9%

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

(2) Include le vendite all'ingrosso.

In sintesi, può dirsi che nell'esercizio 2013:

- sono diminuiti i consumi nazionali di energia elettrica (-3,2%), attestandosi a 297.288 milioni di KWh;

- la *produzione netta* nazionale ha registrato un decremento del 3,1% (-9,0 TWh), attestandosi a 278,8 TWh: in particolare si rileva la riduzione dell'energia elettrica generata da fonte termoelettrica (-23,9 TWh) in parte compensata dall'incremento della produzione da fonte idroelettrica (+10,8 TWh), principalmente dovuto alle più favorevoli condizioni di idraulicità, e dalle altre fonti rinnovabili (fotovoltaica per 2,6 TWh ed eolica per 1,5 TWh a seguito della maggiore capacità installata);

- l'*energia elettrica richiesta* in Italia ha registrato un decremento (-3,0%) rispetto al valore registrato nel 2012, attestandosi a 318,5 TWh; tale richiesta è stata soddisfatta per l'86,8% dalla produzione netta nazionale destinata al consumo (86,9% nel 2012) e per il restante 13,2% dalle importazioni nette (13,1% nel 2012); il saldo con l'estero ha registrato un decremento del 2,2% rispetto al corrispondente periodo del 2012;

- le *importazioni nette* del 2013 registrano un decremento di 1,0 TWh, per effetto essenzialmente del calo della domanda e dell'*overcapacity* che caratterizza il mercato domestico;

⁴⁰ Fonte: Enel e T.E.R.NA.

- la *produzione netta di energia elettrica Enel* in Italia, pari a 72,9 TWh, ha presentato una diminuzione del 2,1%, mentre la *produzione elettrica netta nazionale*, pari a 278,8 TWh, è diminuita del 3,1%;
- gli *acquisti da parte dell'Enel di energia elettrica* (pari a 158,6 TWh) sono aumentati del 3,3%;
- è aumentata dell'1,7% la *vendita complessiva di energia dell'Enel* (217,2 TWh rispetto ai 213,5 TWh dell'esercizio precedente);
- la vendita è stata di 54,8 TWh al mercato regolato (-9,1% rispetto al 2012) e di 37,4 TWh al mercato libero (-10,9% rispetto al 2012) di cui 1,7 TWh ai clienti in regime di salvaguardia (-14,8% rispetto al 2012) e di 125,0 TWh all'ingrosso (12,4% rispetto al 2012);
- l'*elettricità complessivamente trasportata sulla rete di distribuzione dell'Enel* in Italia (230 TWh) è diminuita rispetto a quella del precedente esercizio (-3,6%);
- la *potenza efficiente netta installata (MW) in Italia* è risultata sostanzialmente in linea rispetto al precedente esercizio, mentre all'estero si è rilevata una crescita dell'1,9%.

Quanto all'efficienza e alla qualità del servizio, il confronto tra l'esercizio 2013 e l'esercizio 2012 evidenzia un miglioramento sia della "durata cumulata delle interruzioni senza preavviso per clienti BT (Bassa Tensione)", che è passata da un valore pari a 44,72 al valore di 40,68 sia del numero medio per utente delle interruzioni medesime, che è passato da un valore di 3,58 a 3,35.

Entrambi gli anzidetti risultati si collocano al di sotto dei *target* fissati dall'Autorità per l'Energia Elettrica, il Gas e il Sistema Idrico (d'ora in avanti, nel presente paragrafo, indicata semplicemente come "Autorità", ovvero AEEGSI); per ciò che riguarda, nel dettaglio, il territorio nazionale, sono leggermente superiori a tali *target* i risultati relativi alle Regioni Calabria, Sicilia e Sardegna (per ciò che concerne la durata media delle interruzioni) mentre, per quanto riguarda il numero delle interruzioni, solo le regioni Liguria, Umbria e Sardegna sono superiori ai *target Authority*, sebbene con valori "border line".

Con riferimento, infine, ai prezzi di vendita dell'energia elettrica in Italia, si manifesta un decremento del 16,6% del prezzo medio unico nazionale sulla Borsa dell'energia elettrica rispetto al 2012.

Il prezzo medio annuo (al lordo delle imposte) per l'utenza domestica stabilito dall'Autorità ha registrato, nel 2013, un incremento dell'1,7%, prevalentemente per effetto della componente A3 (copertura dei costi per l'incentivazione delle fonti rinnovabili).