

Gli oneri **netti da gestione rischio commodity**, pari a 17,2 milioni di euro (proventi netti per 116,3 milioni di euro nell'esercizio precedente), si riferiscono a oneri per altri contratti su *commodity* energetiche e petrolifere per 29,7 milioni di euro e a proventi per contratti per differenza per 12,5 milioni di euro.

Il **risultato operativo** del 2013 è negativo per 196,1 milioni di euro, in diminuzione rispetto al 2012, di 183,5 milioni di euro.

Gli **oneri finanziari netti e da partecipazioni** ammontano a 92,6 milioni di euro (47,0 milioni di euro nel 2012) e presentano un incremento pari a 45,6 milioni di euro prevalentemente riferibile all'aumento degli oneri finanziari maturati sia sul conto corrente intersocietario intrattenuto con la controllante Enel SpA che sul finanziamento ricevuto da Enel Finance International NV (complessivamente pari a 18,3 milioni di euro), ai maggiori oneri finanziari maturati sul debito verso la società Marcinelle Energie SA, conseguenti al *leasing* finanziario della centrale elettrica in Belgio (9,4 milioni di euro), nonché agli effetti delle differenze cambio, più sfavorevoli (11,9 milioni di euro).

Il **risultato dell'esercizio**, considerate le imposte di competenza che hanno un impatto positivo pari a 53,9 milioni di euro, è negativo per 234,8 milioni di euro (negativo per 36,2 milioni di euro nel 2012).

Il **capitale investito netto** al 31 dicembre 2013 è pari a 2.005,3 milioni di euro, in aumento di 6,3 milioni di euro rispetto al valore di fine 2012, ed è costituito da attività immobilizzate nette per 704,4 milioni di euro, dal capitale circolante netto per 1.369,1 milioni di euro e da fondi diversi per 68,2 milioni di euro.

Tale capitale investito è coperto dal **patrimonio netto** per 611,6 milioni di euro (849,9 milioni di euro al 31 dicembre 2012), e dall'**indebitamento finanziario netto** per 1.393,7 milioni di euro (1.149,1 milioni di euro al 31 dicembre 2012).

La **consistenza del personale** al 31 dicembre 2013 è pari a 346 unità a fronte di 358 unità al 31 dicembre 2012.

## Enel Energy Europe SL

La società, di diritto spagnolo, costituita da Enel SpA in data 22 marzo 2006, ha come oggetto sociale l'attività di acquisizione, detenzione e gestione di partecipazioni e interessenze in altre società, spagnole o straniere, e, dal 1° luglio 2011, l'attività di supporto informatico ad Endesa e alle sue controllate.

I **ricavi** dell'esercizio 2013 sono complessivamente pari a 242,9 milioni di euro (270,0 milioni di euro nel 2012) e si riferiscono, per 235,8 milioni di euro (259,2 milioni di euro nel 2012) all'attività di supporto informatico svolta nei confronti delle società del Gruppo Endesa e per 7,1 milioni di euro (10,8 milioni di euro nel 2012) ad altre prestazioni di servizi rese alle stesse. Rispetto all'esercizio precedente presentano una variazione in diminuzione di 27,1 milioni di euro conseguente ai minori ricavi per le attività di supporto informatico svolte.

I **costi operativi** complessivamente pari a 247,8 milioni di euro (265,5 milioni di euro nel 2012), si riferiscono per 98,0 milioni di euro a costi per servizi, per 43,0 milioni di euro ai costi del personale, per 32,0 milioni di euro ad ammortamenti e perdite di valore e per 74,8 milioni di euro alle forniture di materiali. Tali costi rispetto al 2012 presentano un decremento di 17,7 milioni di euro da ricondurre essenzialmente ai minori acquisti di materiali.

Il **risultato operativo**, per effetto di quanto sopra, è negativo per 4,9 milioni di euro e presenta un decremento di 9,4 milioni di euro rispetto all'esercizio 2012.

I **proventi da partecipazioni**, pari a 1.462,1 milioni di euro, si riferiscono all'acconto sul dividendo dell'esercizio 2013, deliberato dal Consiglio di Amministrazione di Endesa nella seduta del 17 dicembre 2013, che ha previsto il pagamento a far data dal 2 gennaio 2014 di 1,5 euro per azione. Nell'esercizio 2012 tale voce accoglieva il dividendo 2011 (590,7 milioni di euro) approvato dall'Assemblea degli Azionisti di Endesa del 26 giugno 2012.

Gli **oneri finanziari netti**, pari complessivamente a 699,6 milioni di euro (813,8 milioni di euro nel 2012), si riferiscono essenzialmente agli interessi passivi maturati nell'esercizio sul finanziamento a lungo termine in essere con Enel Finance International NV.

Il **risultato dell'esercizio 2013**, che beneficia di imposte positive per 689,3 milioni di euro, si attesta a 1.446,9 milioni di euro a fronte di un risultato negativo di 453,5 milioni di euro rilevato nel 2012.

Il **capitale investito netto** al 31 dicembre 2013, pari a 39.668,5 milioni di euro, è costituito da attività immobilizzate nette per 37.984,1 milioni di euro, che riflettono essenzialmente il valore della partecipazione in Endesa (92,06% del relativo capitale), dal capitale circolante netto per 1.863,0 milioni di euro e da fondi diversi per 178,6 milioni di euro.

Al 31 dicembre 2013, il **patrimonio netto** risulta pari a 23.525,3 milioni di euro e rileva, rispetto al 31 dicembre 2012, un incremento di 1.447,4 milioni di euro riconducibile essenzialmente al risultato netto positivo realizzato nell'esercizio (1.446,9 milioni di euro).

L'**indebitamento finanziario netto**, si attesta al 31 dicembre 2013 a 16.143,2 milioni di euro (15.669,5 milioni di euro nel 2012).

La **consistenza finale del personale** al 31 dicembre 2013 è pari a 394 unità (408 unità al 31 dicembre 2012).

## Enel Investment Holding BV

La Società di diritto olandese ha come scopo l'attività di *holding* di partecipazioni nei settori dell'industria elettrica, dell'energia e delle *utility* in genere.

Nel corso del 2013, il principale evento societario che ha riguardato la società è la cessione, nel mese di novembre 2013, a Itera, società interamente posseduta da Rosneft, operatore russo attivo nel settore petrolifero e del gas, del 40% della partecipazione detenuta in Artic Russia BV per un corrispettivo complessivo pari a 1.340,1 milioni di euro.

I **ricavi** dell'esercizio 2013, pari a 1.063,4 milioni di euro (1,5 milioni di euro nel 2012), sono relativi essenzialmente alla vendita della società Artic Russia BV, nonché alle prestazioni di servizi rese alle società controllate olandesi.

I **costi** dell'esercizio 2013 pari a 1.149,6 milioni di euro (125,5 milioni di euro nel 2012), sono rappresentati principalmente dall'*impairment* di 1.067,1 milioni di euro effettuato sulla partecipazione detenuta in Enel OGK-5 e dall'accantonamento di 80,0 milioni di euro, rilevato nel corso del 2013, in relazione al contenzioso legale sorto con la società a controllo statale romena Electrica SA che ha presentato richieste risarcitorie per asserite violazioni degli obblighi contrattuali previsti negli accordi firmati tra le parti in occasione della cessione ad Enel della quota di controllo della società Electrica Muntenia Sud (società successivamente scissa in Enel Distributie Muntenia ed Enel Energie Muntenia). Rispetto all'esercizio precedente, i costi presentano una variazione in aumento di 1.024,1 milioni di euro, derivante essenzialmente dall'effetto combinato delle maggiori perdite di valore registrate nel 2013 (1.066,3 milioni di euro) rispetto al 2012 (123,4 milioni di euro) e dal sopraccitato accantonamento.

Per effetto di quanto sopra, il **risultato operativo** è negativo per 86,2 milioni di euro (negativo per 124,0 milioni di euro nel 2012).

I **proventi finanziari netti e da partecipazioni** pari a 98,7 milioni di euro sono costituiti da:

- > proventi da partecipazioni per 108,3 milioni di euro, legati ai dividendi distribuiti da Res Holding BV;
- > oneri finanziari netti per 9,6 milioni di euro, riconducibili principalmente per 5,8 milioni di euro agli interessi passivi maturati sul *Revolving Facility Agreement*, rimborsato e chiuso nel mese di novembre 2013, con la società Enel Finance International NV e, per 3,4 milioni di euro, agli oneri connessi alla partecipazione detenuta in Energo Nuclear SA, venduta nel mese di Gennaio 2014.

Il **risultato dell'esercizio** è positivo e pari a 12,5 milioni di euro (negativo per 40,1 milioni di euro nel 2012).

Il **capitale investito netto** al 31 dicembre 2013, pari a 3.082,6 milioni di euro (4.516,7 milioni di euro al 31 dicembre 2012) è costituito da attività immobilizzate nette per 3.928,8 milioni di euro, relative essenzialmente alle partecipazioni detenute, dal capitale circolante netto negativo per 760,0 milioni di euro e da fondi diversi per 86,2 milioni di euro.

Il **patrimonio netto** risulta pari a 4.120,5 milioni di euro (4.161,6 milioni di euro al 31 dicembre 2012), in diminuzione di 41,1 milioni di euro rispetto al 31 dicembre 2012, sostanzialmente per effetto del risultato positivo conseguito nell'esercizio e della variazione negativa della valutazione al *fair value* degli investimenti - *available for sale* - in Echelon Corporation e PT Bayan Resources (53,8 milioni di euro).

La **posizione finanziaria netta** è positiva per 1.037,9 milioni di euro (negativa per 355,1 milioni di euro al 31 dicembre 2012), ed è sostanzialmente determinata da depositi a breve termine sottoscritti con Enel Finance International NV (1.026,0 milioni di euro), nonché dalla posizione finanziaria a credito verso la Capogruppo Enel SpA (5,4 milioni di euro).

La **consistenza del personale** al 31 dicembre 2013 è pari a 8 unità, in aumento di 5 unità rispetto al precedente esercizio.

## Enel Finance International NV

La società con sede in Olanda, nel suo ruolo di principale società finanziaria del Gruppo, svolge attività finanziarie, in particolare di provvista fondi, operando tanto sul mercato dei capitali quanto sul sistema bancario. Tale provvista finanziaria viene poi utilizzata dalla società per erogare, in favore delle società del Gruppo, prestiti e linee di credito *intercompany* che contribuiscono alla copertura dei fabbisogni finanziari delle società stesse.

Durante l'esercizio 2013 la società ha:

- > ricevuto, nel mese di ottobre 2013, il rimborso anticipato per 2.500,0 milioni di euro del finanziamento a lungo termine di originari 7.865,0 milioni di euro concesso, il 1° gennaio 2008, alla Capogruppo Enel SpA con scadenza 31 dicembre 2013, rinegoziato nel 2010 per un valore residuo di 2.500,0 milioni di euro e scadenza a 15 anni;
- > ricevuto il rimborso anticipato della linea di credito rotativa da 323,0 milioni di euro concessa, nel 2012, alla società Enel Investment Holding BV;
- > sottoscritto con Enel SpA, nel mese di dicembre 2013, l'*Intercompany Revolving Facility Agreement* di 2.500,0 milioni di euro, finalizzato al rafforzamento della propria capacità finanziaria e utilizzato, al 31 dicembre 2013, per 500,0 milioni di euro;
- > sottoscritto, nel mese di novembre 2013, un contratto di deposito a breve termine con Enel Investment Holding BV. Al 31 dicembre la controparte aveva effettuato operazioni di deposito pari a 510,0 milioni di euro, 500,0 milioni di euro e 16,0 milioni di euro rispettivamente per una durata di undici mesi, sei mesi e tre mesi;
- > erogato, nel mese di Ottobre 2013, un finanziamento a lungo termine a Enel Produzione per 1.000,0 milioni di euro, a Enel Energia per 300,0 milioni di euro, a Enel Trade per 700,0 milioni di euro;
- > esteso fino al 2023, mediante il perfezionamento di un contratto di rifinanziamento, il finanziamento a medio e lungo termine "*multicurrency*" (euro, dollaro, e ogni altra divisa richiesta) di 2.500,0 milioni di euro concesso, nel 2010, a Enel Green Power International BV. In particolare, la società, in data 20 settembre 2013, in esecuzione del Consiglio di Amministrazione del 30 Luglio 2013, ha concesso una *multicurrency loan facility* per un ammontare complessivo di 3.000,0 milioni di euro. Tale importo è stato suddiviso in due *tranches* entrambe con scadenza 31 luglio 2023:
  - *tranche* A: pari a 2.500,0 milioni di euro da utilizzare per il rifinanziamento dei *loan out standing* relativamente al precedente finanziamento;
  - *tranche* B: pari a 500,0 milioni di euro per un utilizzo generico.

Con riferimento alla linea di credito rotativa da 10 miliardi di euro caratterizzata da una durata di cinque anni e finalizzata insieme ad Enel SpA in data 19 aprile 2010, la stessa è stata rinegoziata attraverso il *Forward Start Facility Agreement*, sottoscritto, nel mese di febbraio 2013, congiuntamente ad Enel SpA con un *pool* di banche per un importo di 9,4 miliardi di euro e scadenza ad Aprile 2018. Al 31 dicembre 2013 risulta non utilizzata dalla società.

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 2013, risulta estinto. Infatti nel corso del 2013 è stata rimborsata l'ultima *tranche* pari a 218,7 milioni di euro.

Con riferimento ai tre *Term Loan Facility Agreement*, ricevuti nel 2012, rispettivamente di 3.200,0 milioni di euro, 250,0 milioni di euro, 100 milioni di euro, tutti di durata quinquennale e completamente utilizzati al 31 dicembre 2012, la società, nel corso del 2013, ha effettuato il *prepayment* per l'intero ammontare dei tre finanziamenti bancari.

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 2013 è pari a 1.387,7 milioni di euro.

Per quanto riguarda il programma di emissione "*Global Medium Term Notes*" per 35 miliardi di euro, che vede quali emittenti la società e Enel SpA, alla data del 31 dicembre 2013 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; 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, nonché per l'emissione nel 2013 di prestiti obbligazionari in euro nella forma di *Private Placement*, per un valore complessivo di 485,0 milioni di euro. In data 15 gennaio 2013, la società ha rimborsato un *bond* giunto a scadenza ed avente valore nominale di 1.000 milioni di USD per un controvalore di 757,9 milioni di euro.

Al 31 dicembre 2013, il controvalore in euro delle "*Notes*" è di complessivi 20,8 miliardi di euro.

Gli **oneri diversi**, pari a 4,0 milioni di euro (4,4 milioni di euro nel 2012), sono relativi per 2,3 milioni di euro a spese di funzionamento e per 1,7 milioni di euro a costi del personale.

I **proventi finanziari netti e da partecipazioni**, pari a 115,5 milioni di euro derivano principalmente dall'attività di finanziamento della società nonché dalle differenze cambio sia realizzate che da valutazione connesse all'attività finanziaria in valuta estera al netto delle relative coperture.

L'**utile netto dell'esercizio** si attesta a 98,2 milioni di euro (72,8 milioni di euro nel 2012), al netto delle imposte di competenza pari a 13,3 milioni di euro.

Il totale dei **fabbisogni** al 31 dicembre 2013, è pari a 879,6 milioni di euro, evidenziando un incremento di 658,5 milioni di euro rispetto a quanto rilevato al 31 dicembre 2012, a seguito

essenzialmente della variazione netta negativa del *fair value* degli strumenti finanziari derivati. La posizione finanziaria netta è positiva per 1.702,7 milioni di euro (positiva per 1.268,7 milioni di euro al 31 dicembre 2012).

La **consistenza del personale**, al 31 dicembre 2013, è pari a 7 unità e risulta invariata rispetto a quella rilevata al 31 dicembre 2012.

## Enel Servizi Srl

Nel corso del 2013 è stato implementato il nuovo modello organizzativo, previsto nel 2012 dal progetto *One Company*, che ha visto la creazione a livello di Gruppo di tre funzioni di servizio globale destinate ad 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 di *accounting*, di amministrazione del personale, di servizi generali e di *facility management*, di *real estate* e di *security*.

In tale ottica, tra i principali eventi societari che hanno interessato la società nel corso dell'esercizio si segnala l'integrazione nell'oggetto sociale delle attività di *communication agency* ed *Enel Lab*. Quest'ultima in particolare si concretizza nell'acquisizione e gestione di partecipazioni in Italia e all'estero in *start-up* operanti nel settore delle tecnologie pulite e nel supporto economico alla loro crescita.

I **ricavi** dell'esercizio sono pari a 1.094,9 milioni di euro (1.148,1 milioni di euro nel 2012) e presentano un decremento di 53,2 milioni di euro per effetto principalmente della riduzione dei ricavi per prestazioni di servizi connessi all'attività informatica, di *accounting*, di *procurement*, *training* e *recruiting*. Tali variazioni risultano parzialmente compensate dai maggiori ricavi relativi all'attività di *security* e di *communication agency*.

I **costi operativi**, pari a 1.052,1 milioni di euro (1.170,7 milioni di euro nel 2012), rilevano un decremento di 118,6 milioni di euro essenzialmente determinato dalla riduzione dei costi del personale (101,9 milioni di euro) dei costi per acquisto di materie prime e dei materiali di consumo (15,8 milioni di euro), degli ammortamenti e perdite di valore (12,8 milioni di euro), parzialmente compensato dall'aumento dei costi per servizi e godimento beni di terzi (7,3 milioni di euro).

Il **risultato operativo** è positivo per 42,8 milioni di euro (negativo per 22,6 milioni di euro nel 2012). Il risultato operativo del 2012 risente di una rettifica (93,4 milioni di euro) effettuata, ai soli fini comparativi, in ottemperanza a quanto previsto dalla nuova versione del principio contabile "IAS 19 - *Benefici per i dipendenti*" in fase di prima applicazione. Tale rettifica è riferibile principalmente alla rilevazione degli oneri relativi al piano di accompagnamento graduale al pensionamento assegnato a taluni dipendenti in Italia alla fine dell'esercizio 2012.

Il risultato operativo del 2013 risente, invece, del rilascio della passività, pari a 102,6 milioni di euro, che era stata costituita per il sopracitato piano decaduto in assenza di adesioni e dell'accantonamento relativo al nuovo piano, in attuazione di quanto previsto dall'art. 4 della Legge n. 92/2012 (Legge Fornero), pari a 78,0 milioni di euro.

Gli **oneri finanziari netti** ammontano a 10,2 milioni di euro (15,2 milioni di euro nel 2012) e si riferiscono principalmente agli oneri finanziari di attualizzazione (4,9 milioni di euro), nonché agli interessi passivi ed altri oneri su finanziamenti a medio e lungo termine (4,8 milioni di euro).

Il **risultato dell'esercizio**, al netto delle imposte di competenza pari a 25,6 milioni di euro, è positivo per 7,0 milioni di euro. Il risultato dell'esercizio 2012, negativo per 28,5 milioni di euro, tiene conto della rettifica, ai soli fini comparativi, derivante dall'applicazione della nuova versione del sopraccitato principio contabile IAS 19, al netto dei relativi effetti fiscali.

Gli **investimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali** risultano complessivamente pari a 45,7 milioni di euro.

Il **capitale investito netto**, pari complessivamente a 395,5 milioni di euro, è composto da attività immobilizzate nette per 506,6 milioni di euro, dal capitale circolante netto positivo per 65,4 milioni di euro e da fondi diversi e imposte differite nette per complessivi 176,5 milioni di euro. Il **patrimonio netto** ammonta a 416,9 milioni di euro e la **posizione finanziaria netta** è positiva per 21,4 milioni di euro.

La **consistenza finale del personale** è pari a 3.446 unità al 31 dicembre 2013 (3.764 unità al 31 dicembre 2012).

## Risorse umane e organizzazione

### Organizzazione

#### **Attività di business**

Nel corso del 2013 si è consolidato il modello di funzionamento del Gruppo con l'obiettivo di raggiungere i seguenti benefici:

- > processi decisionali più efficaci e snelli;
- > ottenimento di economie di scala mediante una gestione maggiormente integrata ed efficiente delle attività di servizio;
- > gestione ed allocazione rigorosa delle risorse finanziarie tra le varie geografie/business al fine di massimizzare la creazione di valore per il Gruppo;
- > maggiori opportunità di sviluppo per le risorse umane e i talenti del Gruppo.

Il Gruppo è strutturato come segue:

- > Funzioni di  *Holding*, responsabili dell' indirizzo, coordinamento e controllo strategico delle attività del Gruppo Enel;
- > Funzioni di  *Global Service*, responsabili di gestire in maniera integrata i servizi per l'intero Gruppo ( *Global ICT*,  *Global Procurement* e  *Global Business Services*);
- > Divisioni/Funzioni operative, responsabili della gestione del  *business* nell'ambito del perimetro di competenza.

In particolare nel corso dell'anno:

- > con riferimento alla Divisione Iberia e America Latina:
  - è stato implementato l'assetto organizzativo delle due distinte macro-aree, "Spagna e Portogallo" e "America Latina", definendo ruoli e responsabilità delle funzioni di business e di staff, a livello paese e di coordinamento divisionale;
  - è stata razionalizzata la struttura organizzativa della  *Country* Brasile, nella direzione di una unica linea di business distribuzione e mercato, seppur a fronte di differenti entità legali;
- > nell'ambito della Divisione "Generazione, Energy Management e Mercato Italia":
  - le aree di "Ottimizzazione della Produzione" e di "Back Office" dell' Area di  *Energy Management* sono state riorganizzate, al fine di coglierne le migliori sinergie operative e razionalizzare gli organici;
  - sono state create due strutture organizzative dedicate alla definizione e allo sviluppo dei servizi di efficienza energetica per i clienti  *retail* e corporate, in linea con gli obiettivi di posizionamento di Enel in Italia in questa nuova area di  *business*. All'interno di tali strutture sono confluite le risorse della società Enel.si, precedentemente appartenenti alla Divisione "Energie Rinnovabili";
- > nella Divisione "Energie Rinnovabili", è proseguito l'allineamento organizzativo delle strutture di sviluppo business, di  *operation* e dei relativi servizi di supporto, nell'ambito del piano di crescita in America Latina e nei Paesi Emergenti;
- > nella Divisione "Internazionale":
  - in Russia è stata costituita, in ambito OGK-5, l'unità " *Operations*", al cui interno sono state ricondotte le attività di ingegneria, produzione, sicurezza e salute dei lavoratori;
  - in Slovacchia sono state integrate le strutture di Generazione ed  *Energy Management* secondo un modello presente in altre realtà del Gruppo.

**Attività finalizzate all'integrazione**

Nel 2013 si sono concluse le attività di ridisegno dei processi e di definizione dei nuovi modelli operativi di Gruppo delle principali funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo, come da obiettivi del progetto *One Company*. Tale attività ha permesso di effettuare un'analisi puntuale dei dimensionamenti ottimali delle diverse strutture organizzative del Gruppo.

E' stato, inoltre, possibile accrescere ulteriormente l'integrazione delle unità di business coinvolte nella gestione delle attività di:

- > ingegneria, costruzione e manutenzione degli impianti di generazione;
- > distribuzione;
- > *marketing*, vendita e gestione delle *customer operation*;

favorendo sia la creazione di modelli di coordinamento globali che lo scambio di buone prassi tra le diverse geografie.

A supporto dell'integrazione, infine, nel 2013 è stata completata la mappatura delle posizioni manageriali e tecniche ritenute chiave per il Gruppo.

**Selezione, sviluppo e formazione****Selezione**

I canali prevalentemente utilizzati per il *recruiting* sono il database aziendale (dove per ciascun Paese confluiscono tutte le candidature spontanee inviate all'azienda), le banche dati esterne, gli elenchi di laureati/diplomati forniti dalle Università/Scuole. Nell'ottica di arricchire i canali di *recruiting* e realizzare sinergie globali nelle iniziative di *Employer Branding*, nel 2013 è stato stipulato un accordo con un provider Globale per l'utilizzo di una piattaforma *on line*, che permette ai responsabili della selezione di tutti i Paesi di pubblicare offerte di lavoro e ricercare candidature di interesse.

Sulla base delle linee guida di Gruppo, l'*iter* di selezione delle risorse prevede una prima verifica interna all'azienda ed, in assenza di profili disponibili, l'avvio di un processo di selezione esterna, che può prevedere più fasi o modalità, a seconda del profilo target e delle prassi localmente adottate:

- > *Assessment Center* per i profili *junior*, che comprende prove di gruppo, *test*, colloqui (se previsto a livello locale);
- > colloquio attitudinale, soprattutto per i profili *senior*, focalizzato sulle esperienze realizzate, competenze e motivazioni;
- > colloquio tecnico professionale.

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 percorsi sia di progressiva specializzazione nell'area di inserimento che finalizzati allo sviluppo di competenze trasversali. Il sistema di *job posting* permette di candidarsi a posizioni vacanti, in ambito nazionale o internazionale.

L'internazionalizzazione dell'Azienda è favorita, oltre che dalla mobilità *cross country*, che consente lo scambio di esperienze e *best practice*, anche dalla presenza di gruppi di lavoro internazionali dedicati a progetti di impatto globale.

**Sviluppo**

La valutazione delle *performance*, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, avviene attraverso lo strumento della *Performance Review*. Il processo, rivisto nell'ambito del progetto *One Company*, è gestito per la prima volta a livello globale, attraverso un unico modello concettuale ed un unico sistema per tutti i Paesi in cui opera il Gruppo

La valutazione dei comportamenti all'interno del contesto organizzativo viene effettuata attraverso due strumenti in relazione al target di riferimento: la Valutazione 360° (per *Executive Vice President, Senior Vice President, Vice President, II linea e Pool 1*) e la *Behaviors Performance Review*.

Gli strumenti invece legati ai risultati sono:

- > l' *Objectives Performance Review - OPR* (assegnazione e valutazione degli obiettivi);
- > il *Task Management* (assegnazione e valutazione dei compiti).

Rispetto allo scorso anno, la novità più importante è rappresentata dal fatto che a tutta la popolazione coinvolta nella valutazione dei comportamenti, senza remunerazione variabile, saranno assegnati compiti/attività misurabili su cui dovranno essere valutati.

Nell'ambito del processo di *Objective Performance Review*, l'assegnazione degli obiettivi è basata sugli *input* che derivano direttamente dal Piano Industriale e consiste nella definizione e pre-assegnazione di obiettivi chiusi. Segue la definizione di obiettivi aperti, che prevede un incontro preparatorio tra ciascun valutato e valutatore per la condivisione delle strategie e delle priorità per l'anno in corso.

La valutazione, invece, ha lo scopo di misurare il reale contributo delle persone nelle loro attività quotidiane attraverso la valutazione degli obiettivi assegnati l'anno precedente. L'intera fase di valutazione coinvolgerà un totale di circa 8.000 persone in tutto il Gruppo Enel. In questa fase, saranno valutati sia gli obiettivi chiusi che aperti. Quelli chiusi direttamente dall'Unità di Pianificazione e Controllo; quelli aperti, definiti da ciascuna persona valutata, saranno valutati e convalidati da ciascun valutatore.

Quest'anno sarà interessata alla nuova fase di assegnazione tutta la popolazione all'interno del modello manageriale, i *key layers* e un'altra importante porzione di popolazione con remunerazione variabile.

In parallelo alla valutazione del Responsabile si svolgerà la fase di auto-valutazione da parte del personale.

I valutatori condividono e validano le valutazioni dei loro collaboratori nella fase di *Calibration* con l'obiettivo di migliorarne la qualità attraverso il confronto e la condivisione dei criteri utilizzati. Infine, si svolge il colloquio di *feedback* per discutere dei risultati delle valutazioni e definire un piano di azioni di sviluppo mirate per l'anno successivo.

L'eccellenza delle persone e la necessità di contare su *manager* capaci di muoversi efficacemente in un ambiente globale è presa in carico dal sistema di *Talent management* fondato sempre di più sull'individuazione di persone con ottime *performance*, alto potenziale, esperienze trasversali e internazionali. In particolare sono stati identificati tre bacini:

- > Pool 1, composto da *manager* che ricoprono posizioni di responsabilità con elevata complessità e ampia esposizione verso interlocutori interni ed esterni al Gruppo e che hanno, quindi, l'opportunità di prepararsi ad accedere alle 100 posizioni più importanti del gruppo (*Senior Vice President* ed *Executive Vice President*).
- > Pool 2, costituito da persone che possiedono un background professionale solido, adesso su posizioni pre manageriali con ruoli di coordinamento e, nel medio periodo, orientate a ricoprire ruoli manageriali di maggiore complessità.

> Pool 3, composto da giovani risorse con alto potenziale di crescita che aspirano ad arricchire il proprio profilo con esperienze di trasversalità e/o internazionalità.

Nel marzo del 2013 è stata lanciata la prima edizione del Pool 3, con l'obiettivo di creare un Osservatorio di Potenziale dove, durante un periodo di due anni, l'azienda investe e coinvolge questi giovani in un programma integrato di sviluppo e formazione al fine di migliorarne le competenze. Il punto di partenza è costituito da un'intervista, attraverso la quale si definisce un piano individuale di sviluppo che sarà seguito e supportato, durante i due anni del programma, dai diversi attori responsabili del loro sviluppo: il capo, il P&BP ed anche un *Mentor*, individuato tra i membri del Pool 2 e Pool 1. In ogni caso, la responsabilità dell'attuazione del piano di sviluppo è stata delegata direttamente ai Pool 3 e dunque, l'impegno e la responsabilità con cui ognuno sarà coinvolto nel proprio percorso di crescita, saranno un fattore determinante.

Il programma formativo è stato definito anche con l'idea di creare un rapporto continuativo tra i membri del Pool 3 e di sviluppare il *networking*. In particolare durante il 2013 sono state erogate sessioni formative, in presenza, a Roma su temi come il *change management* o innovazione e definita una piattaforma virtuale in cui i membri possono confrontarsi sui diversi temi fino alla prossima sessione di formazione (in presenza) che si svolgerà durante il 2014. Nel contempo, questi giovani sono stati invitati a partecipare a diverse attività e progetti aventi un respiro internazionale/globale, ed allo stesso modo, sono stati candidati in diversi *job posting* rispetto alle opportunità che l'azienda può offrire ai giovani con l'ambizione di fare carriera all'interno del Gruppo.

L' "Indagine di Clima e Sicurezza 2012", ha avuto il duplice obiettivo di rilevare, oltre ai temi tradizionalmente presenti nel questionario, il livello di *engagement*, motivazione e investimento sul lavoro, delle persone, nonché la percezione in merito alla cultura della sicurezza, ai processi di salute e sicurezza ed all'impatto delle azioni intraprese.

L'analisi dei risultati e le indicazioni emerse dai colleghi hanno portato alla creazione dei piani di miglioramento, ai vari livelli organizzativi, nonché piani di azione locali. Tra le azioni messe in pratica nel 2013 troviamo il ridisegno del Modello di *Leadership*, con l'obiettivo di tradurre i valori del Gruppo in comportamenti concreti, il nuovo modello di *Cascade* per assicurare un processo di comunicazione più fluido e un maggiore allineamento e consenso, un progetto dedicato al tema dell'Innovazione, nonché l'identificazione di *best practice* interne ed esterne e nuove iniziative volte ad attrarre, motivare e sviluppare i più giovani.

Per ognuna di queste priorità è stato creato un progetto specifico che ha come sponsor sia responsabili divisionali e *country manager* insieme a *team* internazionali, in modo che le iniziative siano efficaci per tutte le culture del Gruppo Enel.

### **Formazione**

Nel corso del 2013, *Enel University* ha consolidato il processo di internazionalizzazione delle attività di formazione.

Nell'ambito della formazione del *Leadership Curriculum*, il sistema che sviluppa le competenze trasversali del Gruppo dal momento dell'ingresso in azienda fino ai livelli alti di management, la formazione legata alla *Performance Review* ha coinvolto più di 6.000 persone in tutto il mondo con un'offerta formativa ampia e diversificata. L'avvio del progetto Pool 3 ha visto coinvolti più di 170 giovani di alto potenziale provenienti dalle *Country* in cui Enel è presente ed ha permesso, allo stesso tempo, di coinvolgere anche i responsabili diretti ed i *middle manager target* del programma Pool 2 in un percorso di sviluppo ed esercizio delle competenze inerenti *coaching* e *mentoring*.

Nel corso del 2013 si è conclusa la campagna formativa GOAL (*Global One Aligned Managerial Training*) che ha coinvolto tutti i manager del Gruppo, con l'obiettivo di rendere maggiormente consapevole il management sulle strategie aziendali, sugli obiettivi e sui comportamenti attesi, in quanto manager, nel nuovo assetto organizzativo della "One Company".

Anche per il 2013 è proseguita la formazione in materia di *safety*, attraverso la campagna "Leadership for Safety" finalizzata al consolidamento della cultura della prevenzione, del benessere e della condivisione delle migliori pratiche e che ha coinvolto circa 1.000 persone nel mondo in tre anni. Sono proseguiti, inoltre, gli interventi di natura tecnico specialistica finalizzati a diffondere una maggiore conoscenza delle procedure, degli strumenti e delle normative legati alla prevenzione e sicurezza sul lavoro.

Per quanto riguarda le accademie tecniche e funzionali (acquisti, AFC, legale, ingegneria, *Energy Management*), il 2013 ha visto l'avvio di diversi corsi di formazione.

### **Sistemi di remunerazione e incentivazione**

Nella definizione della politica retributiva dell'anno 2013 si è tenuto conto della situazione di difficoltà del contesto economico. A tal scopo sono state poste in essere alcune iniziative con l'obiettivo di contenere il costo del lavoro in ottica solidale. Le principali misure adottate riguardano, nei contesti a bassa crescita economica e a bassa competitività del mercato del lavoro, il blocco della politica retributiva discrezionale per la totalità dei dipendenti e la riduzione della parte della retribuzione variabile di breve termine, legata agli obiettivi 2013, per il *management*.

Come ogni anno sono stati comunque effettuati gli opportuni *benchmark* con il mercato esterno per verificare il corretto posizionamento della retribuzione in termini di competitività del pacchetto retributivo nel suo complesso.

Sul versante dei sistemi di incentivazione di breve periodo, è stato confermato l'MBO quale strumento principale per indirizzare la *performance* del *management*; l'MBO coinvolge praticamente la totalità dei manager e circa il 60% dei *middle manager*. Alla popolazione commerciale sono inoltre dedicati specifici strumenti di incentivazione di breve termine orientati a sostenere il raggiungimento degli obiettivi di vendita e di gestione della clientela.

### **Salute e sicurezza sul lavoro**

#### **Andamento infortunistico**

Anche nel 2013, si conferma il trend di riduzione degli indici infortunistici: l'indice di frequenza si è ridotto del 60% circa dal 2009 al 2013, attestandosi ad un valore di 1,4 e l'indice di gravità del 50%, registrando un valore di 0,07. 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, per caduta dall'alto, per urto-schiacciamento-taglio, per agenti nocivi e per esplosione-scoppio) e che evidenzia una riduzione del 41% rispetto al 2009. Gli infortuni gravi e mortali evidenziano una riduzione rispetto al 2009 del 68% relativamente al personale Enel e dell'81% relativamente alle imprese appaltatrici. Nel 2013 si sono verificati 6 infortuni mortali che hanno coinvolto personale Enel e 10 infortuni mortali che hanno interessato dipendenti di imprese appaltatrici.

Quest'anno è proseguita l'attività del gruppo di lavoro finalizzato all'approfondimento di alcuni infortuni, considerati *case study*, alla condivisione e al ricircolo delle *lesson learnt*, nonché all'individuazione di misure di miglioramento a carattere globale, con un'attenzione particolare per gli infortuni elettrici. Il gruppo di lavoro ha predisposto 3 buone prassi sul sollevamento meccanico dei carichi, sull'esecuzione delle messe a terra in caso di lavori elettrici e sulle misure di prevenzione della caduta nel caso di lavori su sostegni di linee elettriche.

Inoltre nel 2013 Enel ed Endesa sono risultate "*best in class*" per la categoria *Occupational H&S* del *Dow Jones Sustainability Index* relativamente al settore delle *utilities* elettriche.

### **Il Progetto "One Safety"**

Prosegue nel 2013 l'implementazione del progetto "*One Safety*", un'iniziativa globale focalizzata sui comportamenti, che vede protagonisti tutti i colleghi Enel e coinvolge le imprese appaltatrici, con l'obiettivo di promuovere un impegno coordinato e sinergico di tutto il Gruppo verso l'obiettivo "Zero Infortuni".

Il progetto 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*

A valle del programma "*GOAL Managerial Training Program*", nel 2013 è stata avviato un programma di formazione a cascata, incentrato sull'analisi del film Enel "*Safety the heart of the matter*".

Sono state, inoltre, attivate 10 edizioni per la formazione di 200 *internal trainer* e 130 edizioni a cascata, che hanno coinvolto circa 2.000 persone. Il programma formativo proseguirà nel 2014, coinvolgendo più di 5.000 persone in tutte le *Country* e Divisioni del Gruppo.

#### *Area Comportamenti*

Nel 2013 si è completata l'implementazione in tutto il Gruppo del progetto, finalizzato a promuovere l'adozione di comportamenti sicuri, attraverso un processo sistematico di osservazioni dei comportamenti, di restituzione immediata del *feedback* e di definizione di iniziative di miglioramento. Il progetto è stato implementato in circa 927 siti Enel e sono state realizzate circa 260.000 osservazioni in tutto il mondo. E' stato, inoltre, attivato in 30 sedi civili condivise, con una specifica declinazione per le aree uffici.

Dal 2014 il progetto diventerà un processo sistematico di osservazione dei comportamenti: a tal proposito sono stati realizzati 4 *workshop* in Italia, Spagna, Slovacchia e Colombia, volti a definire le misure di miglioramento da mettere in campo, sulla base dell'esperienza condotta.

### **Il programma "5+1"**

Nel 2013 sono proseguite le attività dei sei tavoli di lavoro permanenti del Programma "5+1", focalizzati sulle seguenti 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 sulla sicurezza;
- > sicurezza strutturale ed innovazione tecnologica;
- > grandi opere;