

Potenza efficiente netta per area geografica

MW

	2014	2013 restated	2014-2013	
Italia	36.823	39.277	(2.454)	-6,2%
Penisola iberica	23.549	23.556	(7)	-
America Latina	18.300	16.764	1.536	9,2%
Russia	9.107	9.107	-	-
Slovacchia	4.968	5.399	(431)	-8,0%
Nord America	2.083	1.683	400	23,8%
Romania	534	534	-	-
Belgio	406	406	-	-
Grecia	290	290	-	-
Franca	-	186	(186)	-
Sudafrica	10	-	10	-
Bulgaria	42	42	-	-
Potenza efficiente netta complessiva	96.112	97.244	(1.132)	-1,2%

Energia elettrica netta prodotta per fonte di energia primaria

GWh

	2014	2013 restated	2014-2013	
Energia elettrica netta prodotta da fonte termoelettrica:				
- carbone	81.991	81.212	779	1,0%
- ciclo combinato (CCGT)	37.395	39.478	(2.083)	-5,3%
- olio combustibile/gas	29.654	29.312	342	1,2%
Totale	149.040	150.002	(962)	-0,6%
Energia elettrica netta prodotta da fonte nucleare	39.182	40.516	(1.334)	-3,3%
Energia elettrica netta prodotta da fonte rinnovabile:				
- idroelettrico	74.315	72.671	1.644	2,3%
- eolico	14.054	12.231	1.823	14,9%
- geotermoelettrico	5.954	5.581	373	6,7%
- biomasse e cogenerazione	166	497	(331)	-66,6%
- altro	390	281	109	38,8%
Totale	94.879	91.261	3.618	4,0%
Energia elettrica netta prodotta complessiva	283.101	281.779	1.322	0,5%

Energia elettrica netta prodotta per area geografica

GWh

	2014	2013 restated	2014-2013	
Italia	71.824	71.201	623	0,9%
Penisola iberica	74.040	73.231	809	1,1%
America Latina	64.753	65.276	(523)	-0,8%
Russia	42.376	41.901	475	1,1%
Slovacchia	20.550	21.343	(793)	-3,7%
Nord America	6.674	5.360	1.314	24,5%
Romania	1.268	1.080	188	17,4%
Belgio	690	1.373	(683)	-49,7%
Grecia	488	566	(78)	-13,8%
Francia	347	362	(15)	-4,1%
Sudafrica	8	-	8	-
Bulgaria	83	86	(3)	-3,5%
Energia elettrica netta prodotta complessiva	283.101	281.779	1.322	0,5%

Altri indici di generazione

	2014	2013 restated	2014-2013	
Generazione da fonte rinnovabile (incidenza % sul totale)	33,5	32,4	1,1	3,5%
Generazione a zero emissioni (incidenza % sul totale)	47,4	46,8	0,6	1,3%
Potenza efficiente netta certificata secondo lo standard ISO 14001 (incidenza % sul totale)	94,3	93,9	0,4	0,4%
Rendimento medio parco termoelettrico (%)	40,3	39,8	0,5	1,3%
Emissioni specifiche di CO ₂ dalla produzione netta complessiva (gCO ₂ /kWh _{eq}) ⁽¹⁾	395	396	(1)	-0,3%
Consumo specifico di acqua (l/kWh _{eq})	0,64	0,64	-	-

(1) Le emissioni specifiche sono calcolate considerando il totale delle emissioni da produzione termoelettrica semplice, combinata di energia elettrica e calore, rapportate al totale della produzione rinnovabile, nucleare, termoelettrica semplice, combinata di energia elettrica e calore (compreso il contributo del calore in MWh equivalenti).

Clienti per area geografica

N. medio

	2014	2013 restated	2014-2013	
Energia elettrica:				
- Italia	27.207.897	27.819.881	(611.984)	-2,2%
- America Latina	14.633.393	14.252.906	380.487	2,7%
- Penisola iberica	11.290.283	11.375.287	(86.004)	-0,8%
- Romania	2.670.892	2.663.728	7.164	0,3%
- altri Paesi	5.985	5.841	144	2,5%
Totale clienti energia elettrica	55.808.450	56.118.643	(310.193)	-0,6%
Gas naturale:				
- Italia	3.470.692	3.245.996	224.696	6,9%
- Spagna	1.205.463	1.214.038	(8.575)	-0,7%
Totale clienti gas naturale	4.676.155	4.460.034	216.121	4,8%

Indici sulla safety

N.	2014	2013 restated	2014-2013	
Indice di frequenza infortuni Enel	1,32	1,43	(0,11)	-7,8%
Indice di gravità infortuni Enel	0,07	0,07	-	-
Infortuni gravi e mortali Enel				
Infortuni gravi ⁽¹⁾	1	7	(6)	-85,7%
Infortuni mortali	3	6	(3)	-50,0%
Totale	4	13	(9)	-69,2%
Infortuni gravi e mortali imprese appaltatrici				
Infortuni gravi ⁽¹⁾	22	16	6	37,5%
Infortuni mortali	16	10	6	60,0%
Totale	38	26	12	46,2%

(1) Infortunio con prima prognosi, riportata sul primo certificato medico emesso, superiore a 30 giorni o con prognosi riservata, fino allo scioglimento della riserva o con prognosi non nota che, a una prima valutazione da parte della Divisione/Società interessata, venga ipotizzata superiore a 30 giorni. Allo scioglimento della riserva o alla definizione della prognosi, gli infortuni saranno considerati gravi solo se la prima prognosi risulterà superiore a 30 giorni. Qualora la riserva non venga sciolta, ovvero la prognosi resti non nota entro 30 giorni dall'evento, l'infortunio dovrà ritenersi grave.

Altri indici

N.	2014	2013 restated	2014-2013	
Ore medie di formazione <i>pro capite</i>	42,3	40,0	2,3	5,8%
Violazione accertate del Codice Etico ⁽¹⁾	27	36	(9)	-25,0%

(1) Nel corso del 2014 si è conclusa l'analisi delle segnalazioni ricevute nel 2013 e per tale ragione il numero delle violazioni accertate relativo all'anno 2013 è stato ridimensionato da 27 a 36.

Valore creato per gli stakeholder

Sono stakeholder di Enel gli individui, i gruppi o le istituzioni il cui apporto è richiesto per realizzare la missione aziendale o che hanno un interesse in gioco nel suo perseguimento. Il valore economico creato e distribuito da Enel fornisce

un'utile indicazione di come il Gruppo ha creato ricchezza nei confronti dei seguenti stakeholder: azionisti, finanziatori, dipendenti e Stato.

Milioni di euro

	2014	2013 restated ⁽¹⁾
Ricavi	75.791	78.663
Proventi/(Oneri) netti da contratti su commodity valutati al fair value	(225)	(378)
Costi esterni	53.390	55.213
Valore aggiunto globale lordo continuing operations	22.176	23.072
Valore aggiunto lordo discontinued operations	-	-
Valore aggiunto globale lordo	22.176	23.072
distribuito a:		
azionisti	1.222	1.410
finanziatori	3.007	2.886
dipendenti	4.864	4.555
Stato	654	4.120
sistema impresa	12.429	10.101

(1) I dati relativi al 2013 sono stati oggetto di restatement per effetto del cambiamento, con efficacia retroattiva, del nuovo trattamento contabile IFRS 11.

Verso l'innovazione sostenibile

L'innovazione è un elemento chiave della strategia e della cultura d'impresa di Enel, da sempre impegnata nell'applicazione di modelli, metodi e tecnologie all'avanguardia, con l'obiettivo di offrire un servizio eccellente ai propri clienti. Lo sforzo per l'innovazione tocca ogni elemento della catena del valore, dalla generazione convenzionale alle energie rinnovabili, dalle reti intelligenti all'efficienza energetica.

Nel 2014 il Gruppo Enel ha investito 74 milioni di euro in attività di ricerca e innovazione, ripartiti nelle diverse aree di business.

Per intercettare, sviluppare e sfruttare le migliori soluzioni disponibili, Enel ha recentemente adottato un approccio di Open Innovation, che consente di ottenere il meglio sia dalle capacità tecnologiche aziendali sia dalle opportunità provenienti dall'ecosistema dell'innovazione, coinvolgendo una pluralità di attori sia interni sia esterni all'azienda.

Sono state avviate diverse iniziative, come per esempio la piattaforma di crowdsourcing aziendale "Eidos Market", aperta al personale del Gruppo e che ha finora raccolto più di 4.000 idee, cui si affiancano le iniziative "Join the Race to the Clean Energy Future", lanciata da Enel Green Power, ed "Endesa 2244", rivolte al variegato mondo degli innovatori. Nel 2014 Enel è stata premiata tra le migliori cinque aziende europee nella categoria "Technology Intelligence" dell'istituto tedesco Fraunhofer che ha selezionato Enel tra 207 aziende europee, premiandola per l'organizzazione, i metodi e gli strumenti che rientrano nel processo di Technology Intelligence e Innovazione.

Energie rinnovabili

Le energie rinnovabili costituiscono per Enel una delle principali leve strategiche per ridurre le emissioni di CO₂ e allo stesso tempo per rendere il proprio mix produttivo più competitivo: forte è il potenziale di crescita in termini di capacità installata e intensi sono gli sforzi per sviluppare tecnologie sempre più efficaci ed efficienti, in grado di essere impiegate in contesti geografici differenti. Per questo motivo Enel è impegnata su tutte le principali tecnologie di generazione da fonte rinnovabile e sull'identificazione di tecnologie utili allo sfruttamento di risorse ancora non impiegate, come l'energia del mare.

A ottobre 2014 Enel Green Power è stata selezionata, insieme alla società francese DCNS, dall'Organizzazione per lo sviluppo economico cileno CORFO (Corporación de fomento de la Producción) per creare un centro internazionale di

eccellenza per le energie marine nel Paese (Marine Energy Research and Innovation Centre - MERIC).

Nell'ambito del solare la partnership tecnologica con Innova Solar Energy, società attiva nel settore termodinamico e solare e specializzata in sistemi a concentrazione, è arrivata alla maturità. Sono state installate con successo in Italia, Cile e Brasile, le macchine Trinum, sistemi solari termodinamici cogenerativi a concentrazione di piccola taglia.

Le competenze maturate in Enel, nel campo della geotermia, si sono concentrate nel corso del 2014 nello sviluppo di strumenti diagnostici in grado di migliorare l'affidabilità e ridurre i costi di operation e maintenance degli impianti esistenti di trattamento dei gas non condensabili (AMIS - Abbattimento Mercurio e Idrogeno Solforato), di lavaggio del vapore prima dell'ingresso in centrale e di produzione dell'energia elettrica. Sono state inoltre svolte attività di supporto all'avviamento del primo impianto ibrido solare geotermico presso il sito di Stillwater (Nevada, USA) attraverso lo sviluppo di modelli e la valorizzazione del know-how acquisito sull'impianto Archimede.

Energy storage

L'accumulo di energia è un tema rilevante al fine di garantire la gestione, in qualità e sicurezza, delle reti elettriche con elevata presenza di generazione da rinnovabile discontinua e intermittente. È stato avviato, in Italia, il progetto "Active RES into the grid", sottoscrivendo accordi di partnership con leader internazionali per testare sui nostri impianti le loro tecnologie di accumulo elettrochimico. In particolare, si prevede l'installazione di tre sistemi di accumulo da integrare in due impianti eolici e in un impianto fotovoltaico connessi alla rete di media tensione, quest'ultima già completata nel 2014. Scopo del progetto è la verifica sperimentale di funzioni di energy management avanzato per la minimizzazione dell'intermittenza e la massimizzazione dell'utilizzo delle connessioni esistenti. Inoltre, nel corso dell'anno, è stato installato nel villaggio cileno di Ollagüe un sistema di accumulo elettrochimico integrato con un impianto di generazione off-grid ibrido fotovoltaico-eolico, con generatore diesel di backup. In questo caso il sistema sarà in grado di fornire al villaggio energia elettrica in modo continuativo, riuscendo al contempo a coprire circa l'85% del fabbisogno degli abitanti mediante produzione da risorse rinnovabili.

Smart grid e generazione distribuita

Enel è protagonista, a livello italiano, europeo e internazionale, di numerose iniziative che hanno l'obiettivo di innovare i meccanismi di distribuzione dell'energia per portare continui miglioramenti al funzionamento delle reti. Le più importanti iniziative e i principali progetti in corso riguardano le **smart grid**, reti intelligenti che coniugano l'utilizzo di tecnologie tradizionali con soluzioni digitali innovative, rendendo la gestione della rete elettrica maggiormente flessibile grazie a uno scambio di informazioni più efficace.

Una delle applicazioni più immediate delle reti intelligenti è l'integrazione in rete delle energie rinnovabili, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi ambientali fissati dall'Unione Europea. Enel svolge a livello europeo un ruolo di condivisione di best practice e partecipa alla definizione di strategie di lungo termine per l'introduzione massiva delle tecnologie smart grid sulla rete elettrica europea.

In Italia è stata completata la realizzazione del "demonstration" previsto dal progetto Isernia-Carpinone nell'ottica di applicare soluzioni innovative per migliorare l'efficienza della rete e la qualità del servizio offerto ai clienti. Enel è, inoltre, responsabile della direzione tecnica del progetto quadriennale europeo Grid4EU, con sei diversi progetti in diverse nazioni, che ha l'obiettivo di testare su larga scala e in condizioni operative reali soluzioni avanzate di smart grid volte a incentivare l'uso e la gestione della generazione distribuita, supportare l'efficienza energetica, abilitare e integrare l'active demand e nuovi utilizzi dell'energia elettrica. Anche in Spagna e America Latina sono in corso diversi progetti per lo sviluppo delle smart grid, tra questi il progetto ICONO per lo sviluppo di funzioni per il monitoraggio della generazione distribuita, l'automazione della rete, il miglioramento della qualità, l'efficienza, l'affidabilità e la sicurezza operativa.

Le competenze e le tecnologie innovative sviluppate dal Gruppo Enel hanno permesso di realizzare, in varie aree del mondo, il concetto di "**smart city**", coniugando in un unico modello urbano tutela dell'ambiente, efficienza energetica e sostenibilità economica.

In Italia sono in corso i primi progetti pilota a Genova, Bari, Cosenza e L'Aquila, dove Enel sta supportando le Municipalità. Enel è attiva anche sui progetti smart city finanziati a livello europeo. Nel corso del 2014 sono proseguite le attività che hanno portato alla realizzazione e allo sviluppo delle smart city di Santiago, in Cile, e di Búzios, in Brasile.

In quest'ultima, nel 2014, sono state completate le attività

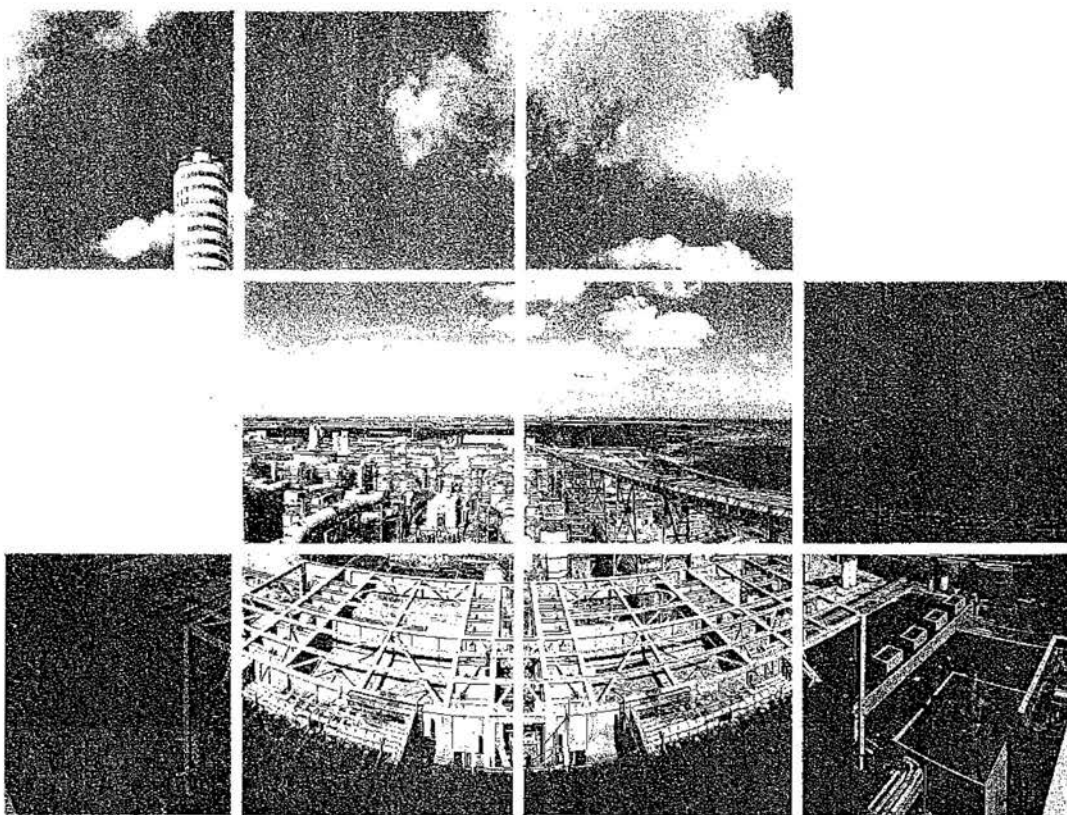
per l'installazione di un nuovo prototipo del sistema **TOB** (Triangle-based Omni-purpose Building), dove sarà utilizzato come front office per lo sviluppo del micro-credito per le popolazioni locali. La struttura di TOB, il cui disegno è un brevetto internazionale Enel, integra moduli fotovoltaici e sistemi di accumulo ed è in grado di fornire, a seconda della modalità di utilizzo, differenti servizi alla popolazione locale. Inoltre, il Gruppo Enel è fortemente impegnato con molteplici progetti in diversi Paesi nella realizzazione di una rete di infrastrutture intelligenti per la ricarica dei veicoli elettrici, innovativa e tecnologicamente avanzata, tale da favorire la diffusione di questi veicoli, promuovendo la mobilità sostenibile. In particolare, nel 2014 in Italia si è finalizzata la soluzione per la ricarica in corrente alternata e si è realizzata la prima stazione di ricarica veloce multistandard, che integra tre smart meter e, grazie a questo, consente la ricarica simultanea di tre veicoli contemporaneamente.

Usi finali ed efficienza energetica

Per contribuire all'incremento dell'efficienza energetica e agli obiettivi europei di riduzione della CO₂ di medio-lungo termine (2030-2050), Enel sta sviluppando tecnologie innovative e nuovi servizi elettrici a disposizione del cliente per ottimizzare e razionalizzare i consumi energetici. Il cliente diventa protagonista grazie all'utilizzo di supporti elettronici che rendono trasparenti i consumi, incentivano la sua partecipazione attiva nel mercato dell'energia, promuovono un uso razionale dell'energia, con vantaggi per la sostenibilità ambientale e per l'intero sistema, che risulta più accessibile e affidabile.

In questo ambito è stato avviato nel 2012 e si è concluso nel 2014 il progetto pilota Enel "Info+ Isernia", che prevedeva il test, per la prima volta su larga scala, di Enel smart info, un dispositivo che permette ai clienti di avere a portata di mano i dati registrati dal contatore di consumo/produzione e della propria utenza, favorendo così l'acquisizione di una maggiore consapevolezza delle proprie abitudini di consumo e l'adozione di comportamenti più efficienti. Tra il 2012 e il 2014 sono stati distribuiti circa 6.000 kit ad altrettante utenze in bassa tensione della provincia di Isernia. L'esperienza ha dimostrato l'efficacia di smart info nel perseguimento dell'efficienza energetica e ha permesso di individuare nuove funzionalità e miglioramenti della soluzione tecnologica, che sono stati apportati nel corso del 2014.

Enel Energia sta sviluppando una propria soluzione per la Connected Home, in grado di analizzare i consumi. In quest'



ste attività Enel si avvale di partner esperti in algoritmi di NILM per determinare il consumo dei singoli elettrodomestici dell'abitazione in maniera non invasiva. Il primo progetto per consentire il monitoraggio dei consumi domestici, il progetto "Come Consumo", ha visto nel 2014 il lancio di un test su 80 clienti elettrici al fine di verificare l'impatto dei dispositivi per il monitoraggio sulle abitudini di consumo dei clienti.

Anche in Spagna e Sud America sono in corso diversi progetti, tra cui:

- > "Energrid", che riguarda lo sviluppo di prototipi di sensori a basso costo per una gestione intelligente dell'energia basata sull'analisi e il controllo, attraverso internet, della generazione e dei consumi;
- > "Greenmonit", per lo sviluppo e la sperimentazione di un termostato e dispositivi satellitari intelligenti a basso costo, da integrare nella piattaforma multiservizio di Endesa, in grado di migliorare l'efficienza energetica nelle abitazioni;
- > "Multi-Service Platform", con lo scopo di garantire ai clienti un facile accesso alle informazioni sui loro consumi di energia, specificando per quali utilizzi e come i consu-

mi potrebbero essere ottimizzati, oltre che per ricevere altri servizi che possano aiutarli nella gestione quotidiana della loro casa/business.

Generazione convenzionale

Nell'ambito del miglioramento della flessibilità operativa del parco di generazione, Enel è impegnata in diversi progetti atti a garantire e migliorare costantemente le prestazioni e l'efficienza di conversione degli impianti. Al fine di perseguire questi obiettivi, nel 2014 Enel si è concentrata sulla messa a punto di tecniche low cost, per la riduzione delle emissioni di ossidi di azoto e, allo stesso tempo, sullo sviluppo di tool di monitoraggio, diagnostica e controllo degli impianti termici a gas e a carbone per l'ottimizzazione dell'esercizio, la riduzione di consumi ed emissioni, l'ottimizzazione dei programmi e degli interventi di manutenzione. Sono anche allo studio nuove soluzioni tecnologiche per aumentare l'affidabilità degli impianti in regime di funzionamento flessibile e per estendere il range di combustibili utilizzabili negli impianti di potenza esistenti.

Sul fronte contenimento delle emissioni, nel corso del 2014 sono state svolte attività di caratterizzazione delle emissioni di macro- e micro-inquinanti su sistemi di trattamento fumi ad alta efficienza con l'obiettivo di valutarne i margini di miglioramento e le prestazioni nel tempo.

Nel corso dell'ultimo anno Enel ha consolidato le proprie

competenze e focalizzato le proprie attività sullo sviluppo di processi e tecnologie capaci di ridurre e ottimizzare il consumo di acqua delle centrali termoelettriche del Gruppo e sono proseguiti i progetti legati alla diagnostica e all'automazione avanzata.

Clienti

La leadership di un'azienda come Enel, che serve oltre 60 milioni di clienti luce e gas, passa necessariamente attraverso la cura del cliente e l'attenzione per un servizio di qualità: aspetti che non si riferiscono soltanto alla fornitura di energia elettrica e/o gas naturale, ma anche e soprattutto agli aspetti intangibili del servizio relativi alla percezione e alla soddisfazione del cliente. Numerose iniziative di informatizzazione dei servizi sono state avviate in diversi Paesi (nuovi siti online, app, social network ecc).

Sono istituite, inoltre, iniziative e programmi per persone con disabilità per assicurare la comunicazione efficace di informazioni importanti per il cliente.

In Italia, nel corso del 2014, sono state implementate offerte per la vendita chiavi in mano di prodotti a elevate prestazioni ed efficienza energetica, favorendo lo sviluppo di tecnologie più efficienti, con effetti positivi anche nell'indotto e garantendo ai clienti un risparmio significativo rispetto alle tecnologie di vecchia generazione, unitamente a una riduzione in termini di impatto ambientale. In particolare, con l'offerta "Luce a Led", lanciata in maggio 2014, Enel Energia ha contribuito alla diffusione della nuova tecnologia led, incentivando la sostituzione delle lampadine in uso nelle case dei clienti e consentendo loro di ottenere un risparmio sui consumi di energia. Nel corso del 2014 sono state intraprese varie iniziative di comunicazione finalizzate a rendere più chiare le informazioni nella fase sia di vendita sia di gestione.

Inoltre, il lancio della "bolletta zoom", una versione dinamica della bolletta web, ha consentito di illustrare ai clienti in modo più semplice e interattivo quanto presente all'interno della fattura.

L'attenzione dedicata ai temi connessi alla qualità del servizio è confermata dalle numerose rilevazioni sulla soddisfazione dei clienti del mercato elettrico (libero e di maggior tutela) e gas, sia residenziali sia business, attraverso la somministrazione, nel 2014, di oltre 90.000 interviste, condotte da società terze specializzate.

I canali di Customer Service sono, inoltre, sottoposti annualmente alle rigorose valutazioni di un ente di certificazione

esterna e nel 2014 Enel Energia ed Enel Servizio Elettrico hanno ottenuto la conferma della certificazione ISO 9001 senza che venisse rilevata alcuna non conformità per i Punti Enel, i Contact Center e i canali web.

È proseguito il progetto "Conformità 100%", che coinvolge un team di persone specializzate in materia di qualità commerciale e ha l'obiettivo di monitorare e accrescere la qualità delle risposte inviate ai clienti che scrivono alle nostre società di vendita presentando una lamentela o richiedendo una rettifica di fatturazione o semplicemente informazioni. Al fine di migliorare la qualità delle risposte ai reclami nel 2014 è stato lanciato il progetto "Full Quality", che prevede una telefonata al cliente per avvisarlo che la sua richiesta è stata presa in carico, la risposta scritta e una seconda telefonata per avvisare il cliente che la risposta è stata inviata. Rilevando la soddisfazione su questi clienti si è assistito a un miglioramento della qualità percepita, mostrando quindi apprezzamento per le attenzioni ricevute.

Enel è stata, inoltre, la prima azienda nel settore energetico in Italia e in Europa ad attivare una procedura di Conciliazione Paritetica con le Associazioni dei Consumatori per la risoluzione delle controversie di natura commerciale. La procedura è totalmente gratuita e si svolge attraverso una piattaforma online, offrendo la possibilità di risolvere rapidamente in via extragiudiziale le problematiche con le società di Enel che svolgono attività di vendita in Italia: Enel Energia ed Enel Servizio Elettrico.

Al fine di offrire ai propri clienti la migliore assistenza possibile, dal 2003 Endesa, in Spagna e Portogallo, dispone di un *Plan de Excelencia en la Atención Comercial* (Piano di eccellenza nell'attenzione al cliente), finalizzato al miglioramento degli indicatori sulla soddisfazione dei clienti di anno in anno. Le attività del Piano nel 2014 si sono concentrate sul miglioramento della qualità del servizio ai clienti (telefono e di presenza), sulle modalità di gestione e sullo sviluppo di un progetto per approfondire la conoscenza dei clienti e adattarsi meglio e più rapidamente alle loro esigenze.

L'utilizzo del sito online "www.endesaonline.com" ha evidenziato tassi di crescita significativi, con un incremento di

circa il 30% rispetto al 2013, così come il servizio di fatturazione online.

Endesa, inoltre, ha da molti anni istituito il *Defensor del Cliente* - Ombudsman. Una figura indipendente dalla struttura della società, che fornisce ai clienti un'ulteriore via di dialogo sui servizi offerti dalla stessa, ascolta gli interlocutori interni ed esterni, suggerisce nuove vie di identificazione dei bisogni e delle aspettative dei clienti, nonché le modalità per migliorare i suoi servizi di attenzione al cliente.

In America Latina, per migliorare la qualità del servizio ai clienti e gestire le diverse esigenze, nel 2014 sono stati lanciati numerosi progetti.

In Argentina è presente il progetto *"Oficinas móviles"* (uffici mobili) che permette di raggiungere i clienti anche in zone difficili o dove non è presente un ufficio assistenza. È stata anche avviata la nuova centrale telefonica per la gestione delle chiamate dei clienti e sviluppato il sito online che consente di gestire le esigenze dei clienti 24 ore al giorno e per 365 giorni.

In Colombia, nel 2014, per accrescere la cultura del servizio è proseguito il programma *"A tu lado"*, che attraverso diverse modalità permette di contattare, gestire e rispondere alle domande dei clienti in diversi luoghi (nei quartieri, nei centri commerciali ecc.) e di promuovere l'uso efficiente e sicuro dell'energia.

In Cile, è proseguito lo sviluppo del programma *"Vínculo Emocional con el Cliente"* (VEC), mirato a consolidare la relazione e la vicinanza al cliente, attraverso programmi di fidelizzazione. Nel 2014, in particolare, è stato lanciato il progetto *"Chilectra Contigo"*, al fine di aumentare i canali di assistenza ai clienti, anche attraverso l'utilizzo di uffici mobili nelle zone ad alta affluenza.

In Perù, in materia di assistenza telefonica, è stato sviluppato *"FONOEMPRESA"*, un mezzo di comunicazione rapido ed efficiente che ha permesso di gestire una media mensile di 1.000 comunicazioni telefoniche con i grandi clienti garantendo una attenzione personalizzata e veloce.

In Brasile, il progetto *"Hora del cliente"* si è posto l'obiettivo di aumentare la conoscenza e la sensibilità dei gestori delle relazioni con i clienti sulle necessità ed esigenze dei clienti stessi. Inoltre sono stati realizzati due eventi, *"Ampla Invita"* e *"Coelce Invita"*, diretti ai grandi clienti e alle pubbliche amministrazioni al fine di condividere le esperienze e rafforzare i legami.

In Romania, con l'iniziativa *"Enel Kiosk"*, i clienti possono accedere a postazioni informatizzate pubbliche per comu-

nicare la lettura del contatore, consultare le fatture e scaricare i moduli. È un modo per risparmiare tempo e carta, per tutelare l'ambiente, ma soprattutto per venire incontro alle esigenze di semplicità dei clienti e aumentare il loro livello di soddisfazione.

È stato lanciato *"Enel Assistenza"*, il primo sistema di servizi a valore aggiunto sul mercato energetico rumeno che offre ai clienti residenziali la possibilità di gestire in tutta tranquillità eventuali guasti domestici, accedendo a una rete nazionale di professionisti che garantisce interventi e riparazioni 24 ore al giorno.

Società

La natura intrinseca del business elettrico, dove gli impianti di generazione e le reti di distribuzione sono costruiti per durare diversi decenni e dove il servizio fornito è fattore essenziale di sviluppo sociale ed economico, implica la costruzione di un rapporto di lungo periodo con le comunità in cui si opera. Enel può contribuire concretamente allo sviluppo e alla crescita sociale ed economica dei territori con diverse tipologie di interventi, dall'ampliamento delle infrastrutture ai programmi di educazione e formazione, dalle iniziative volte all'inclusione sociale ai progetti di supporto alla vita culturale ed economica del luogo. Enel in particolare sviluppa progetti e iniziative di responsabilità sociale identificati attraverso l'analisi di materialità, accurati benchmark sui peer e recependo le macro-tendenze di sostenibilità, nonché adattandosi alle esigenze dei vari Paesi in cui opera, a seconda che siano Paesi a economia matura o emergenti.

Le aree prioritarie di sviluppo riguardano: l'accesso all'energia e l'abbattimento delle barriere all'accesso per i consumatori a più basso reddito, l'implementazione del programma di supporto all'istruzione di qualità e alla formazione per l'impiegabilità, soprattutto nei Paesi emergenti, nonché i progetti di inclusione sociale e di supporto alle filiere di sviluppo economico nelle aree nelle quali il Gruppo Enel opera.

La relazione responsabile con il territorio e le comunità

Il rafforzamento della leadership del Gruppo passa necessariamente da una partnership responsabile con le comunità locali e i territori che ospitano centrali e altre attività, dall'autorevolezza nelle relazioni con i Governi e con le Autorità dei Paesi in cui Enel opera e da una relazione stabile,

continua e integrata con i diversi stakeholder, fondata sulla fiducia e sul rispetto di valori condivisi.

Il confronto costante e il dialogo con le comunità locali sono per Enel la base della relazione con il territorio. Per mantenere uno scambio e un coinvolgimento costruttivi nella gestione dell'impatto della presenza di Enel sulle comunità locali, è anzitutto necessario che il territorio conosca le attività del Gruppo. È in questo contesto che si inseriscono tutte le iniziative volte ad avvicinare la cittadinanza al mondo dell'energia, come le pubblicazioni sui progetti, le visite agli impianti, le testimonianze nell'ambito di eventi e appuntamenti culturali e scientifici, la produzione di video, la comunicazione sui cantieri, i programmi "Natura e Territorio" per la promozione di attività sportive e ricreative, itinerari culturali e sentieri naturalistici intorno agli impianti e tutte le iniziative di divulgazione del patrimonio industriale.

Tra le tante iniziative, Enel introduce i giovani al mondo dell'energia avvicinandoli alla conoscenza delle fonti di produzione, delle centrali e del percorso che l'elettricità compie per arrivare nelle case, e li sensibilizza al risparmio energetico con l'obiettivo di creare consapevolezza e orientare le nuove generazioni verso comportamenti sostenibili. Energia, scienza, tecnologia, ambiente sono le parole chiave dell'iniziativa "PlayEnergy", il progetto ludico-educativo gratuito che Enel sviluppa da 12 anni nelle scuole di 10 Paesi, con l'obiettivo di diffondere tra i giovani una cultura energetica responsabile, partendo dalla conoscenza per arrivare alla responsabilità nelle scelte. Questo impegno si rinnova ogni anno coinvolgendo migliaia di studenti di ogni grado scolastico con materiali online e offline e iniziative sul territorio.

Tra le varie iniziative in atto, in America Latina si stanno dotando i membri di alcune comunità locali di strumenti e capacità per migliorare il loro inserimento nel mondo del lavoro (in particolare le professionalità elettriche), anche attraverso la collaborazione con le istituzioni scolastiche.

"Enabling Electricity"

Attualmente circa 1,3 miliardi di persone nel mondo non hanno accesso all'elettricità e oltre 2 miliardi di persone sono servite da infrastrutture inadeguate o non sono in grado di pagare il consumo a causa di difficoltà economiche. Con queste premesse, la lotta contro la povertà energetica rappresenta uno degli Obiettivi del Millennio delle Nazioni Unite. Impegno ribadito dall'Assemblea Generale dell'ONU che ha dichiarato il periodo 2014-2024 come il decennio del Sustainable Energy for All.

In questo scenario Enel, come membro del Global Compact

LEAD delle Nazioni Unite, ha lanciato a fine 2011 il programma "Enabling Electricity", con l'obiettivo di creare un nuovo modello di business legato all'accesso all'energia, rivolto sia alle persone che vivono in zone rurali isolate sia a coloro che abitano in aree periferiche dei grandi agglomerati urbani. Il programma, a oggi, grazie ai suoi progetti in 12 Paesi, ha permesso a oltre 2,5 milioni di persone in tutto il mondo di avere accesso all'energia elettrica.

In particolare, il programma si basa su tre aree di intervento:

- > progetti volti a facilitare l'accesso all'energia elettrica attraverso nuove tecnologie di generazione distribuita e infrastrutture di rete;
- > progetti per rimuovere le barriere economiche all'accesso all'elettricità in territori come l'America Latina;
- > progetti con le comunità locali per lo sviluppo e la condivisione di competenze in capacity building, mettendo a disposizione delle popolazioni disagiate l'esperienza del Gruppo Enel.

Grazie all'impegno internazionale dell'azienda sul tema dell'accesso all'elettricità e all'energia, nel 2014 l'Amministratore Delegato e Direttore Generale di Enel, Francesco Starace, è entrato a far parte dell'Advisory Board del Sustainable Energy for All.

Nel promuovere una sostenibilità al contempo energetica e sociale, l'innovazione è una leva imprescindibile che permette di studiare nuovi approcci di business e nuove soluzioni tecnologiche là dove il modello tradizionale si è rivelato insufficiente per venire incontro alle esigenze del territorio.

Le nostre persone

Organizzazione

Nel corso del 2014 il Gruppo Enel ha modificato la propria struttura organizzativa, adottando un modello a matrice, orientato al business e funzionale al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- > riduzione della complessità;
- > allocazione del capitale centralizzata;
- > miglioramento dell'efficienza nei costi operativi e negli investimenti;
- > implementazione delle migliori pratiche tra le geografie;
- > responsabilità chiare e condivise tra linee di business globali e regioni.

La struttura è articolata in:

- > **cinque Divisioni Globali**, responsabili in tutte le geografie del Gruppo di operare, mantenere e sviluppare gli asset, nonché di svolgere le attività di trading;
- > **due Aree e due Paesi**, responsabili di gestire le relazioni con i clienti, le istituzioni e le autorità regolatorie, le vendite di elettricità e gas a livello Paese e di fornire servizi e attività di staff alle Divisioni Globali presenti nel Paese di riferimento, integrando le attività delle linee di business presenti nei Paesi;
- > **due Funzioni Globali di Servizio**, responsabili della gestione integrata di tutte le attività di Gruppo relative all'ICT e agli acquisti;
- > **sette Funzioni di Holding**, focalizzate sulle attività di indirizzo, coordinamento e controllo strategico dell'intero Gruppo.

Rispetto al precedente assetto organizzativo le principali novità hanno riguardato la definizione di **tre nuove Divisioni globali** (Infrastrutture e Reti Globale; Generazione Globale; Global Trading), dei **Paesi Italia e Iberia**, dell'**Area America Latina**, che si va ad aggiungere all'**Area Europa dell'Est** (precedentemente denominata Divisione Internazionale), nonché l'attribuzione delle responsabilità relative alle attività di Risk Control e Insurance alla Funzione di Holding Amministrazione, Finanza e Controllo.

In particolare:

la Divisione **Infrastrutture e Reti Globale** è responsabile a livello Gruppo di:

- > ottimizzare l'allocazione degli investimenti massimizzando i livelli di qualità del servizio e il ritorno sugli investimenti;
- > gestire le Infrastrutture e le reti di distribuzione di energia elettrica massimizzando l'efficienza operativa, sfruttando sinergie e implementando tecnologie d'avanguardia, condividendo con i singoli Paesi la responsabilità sul raggiungimento degli obiettivi di EBITDA, cash flow e fatturato;
- > sviluppare il portafoglio di business delle infrastrutture e delle reti di energia elettrica attraverso operazioni di merger and acquisition e la partecipazione a gare pubbliche (per es., per nuove licenze), sia in Paesi in cui Enel non è presente sia in quelli in cui è già presente.

La Divisione **Generazione Globale** è responsabile a livello Gruppo di:

- > ottimizzare l'allocazione dei capex massimizzando il ritorno sull'investimento e le performance tecniche;
- > gestire l'esercizio e la manutenzione della flotta di impianti di generazione in conformità con i piani di pro-

- duzione, le norme e le politiche in materia di sicurezza e ambiente, massimizzando l'efficienza operativa e sfruttando le sinergie tra aree geografiche, condividendo con i Paesi e con Global Trading la responsabilità sul raggiungimento degli obiettivi di EBITDA, cash flow e fatturato;
- > sviluppare il business della generazione, sia nei Paesi di presenza sia nelle nuove geografie;
- > gestire le attività di ingegneria e costruzioni conseguendo gli obiettivi di qualità, costi e tempi assegnati a ogni progetto; gestire i progetti di ricerca e sviluppo volti a migliorare le prestazioni operative della flotta.

La Divisione **Global Trading** è responsabile a livello Gruppo di:

- > massimizzare il margine di energia lordo nei mercati di interesse e nel rispetto dei limiti di rischio assegnati, condividendo con i Paesi e la Divisione Generazione Globale la responsabilità degli obiettivi di EBITDA;
- > ottimizzare la strategia di hedging e l'esposizione al rischio commodity del portafoglio globale;
- > ottimizzare la produzione tramite il disaccoppiamento del parco impianti di generazione, le forniture di gas e di altri combustibili (carbone, petcoke, prodotti petroliferi, biomasse) e le relative attività operative e di logistica, inclusa la gestione dei depositi;
- > gestire il trading di gas, incluso LNG, e di elettricità nei mercati wholesale, nonché il trading di altre commodity energetiche, derivati energetici e prodotti energetici strutturati, e le relative attività di origination.

Con riferimento ai propri perimetri geografici, le **Aree** e i **Paesi** hanno il compito di assicurare un appropriato contesto per i business e prossimità ai clienti, condividendo con le Divisioni Globali la responsabilità su obiettivi di EBITDA, cash flow e ricavi, gestendo inoltre all'interno del proprio perimetro di competenza:

- > i rapporti con istituzioni, autorità regolatorie, media e ogni altro stakeholder con impatto sugli interessi del Gruppo;
- > lo sviluppo del portafoglio locale dei clienti, con la responsabilità sui relativi risultati economici;
- > le attività di staff e servizi a supporto delle linee di business presenti a livello Paese, massimizzando efficienza e qualità, con responsabilità sui costi;
- > l'equilibrio economico e finanziario complessivo del Paese, con responsabilità su cash flow e indebitamento.

Il personale del Gruppo Enel al 31 dicembre 2013 è pari a 68.961 dipendenti, di cui oltre la metà impegnata nelle società del Gruppo con sede non italiana.

L'applicazione dal 1° gennaio 2014 del principio contabile

IFRS 11 ha comportato, a livello Gruppo, il deconsolidamento di oltre 1.000 risorse.

L'organico nel corso dell'anno si è ridotto di circa 1.400 risorse, prevalentemente per effetto del saldo negativo tra assunzioni e cessazioni. Le principali variazioni hanno riguardato il perimetro Italia che ha registrato un elevato numero di cessazioni (52% delle cessazioni complessive del Gruppo) a seguito dell'applicazione dello strumento giuridico in tema di pensionamento anticipato previsto dall'art. 4 della legge n. 92/2012, in parte bilanciate dalle assunzioni (51% delle assunzioni complessive del Gruppo); di fatto tale manovra ha comportato un ricambio generazionale nelle società italiane.

Selezione, gestione e sviluppo delle persone

Nel 2014 il Gruppo Enel ha confermato il suo impegno costante nella gestione, nello sviluppo e nella motivazione delle persone, promuovendo la definizione di un modello che sostenga il cambiamento e permetta la rapida diffusione di una cultura aziendale fondata su due elementi chiave: responsabilità e merito.

Il modello organizzativo in essere favorisce l'internazionalizzazione dell'azienda, consentendo lo scambio di esperienze e la condivisione di best practice.

Enel pone molta attenzione all'eccellenza e alla necessità di contare su persone capaci di muoversi efficacemente in un ambiente globale, valorizzandone le competenze. Un elemento chiave è rappresentato dalla creazione di un bacino di risorse considerate ad alto potenziale (c.d. "Osservatorio di Potenziale") su cui investire, anche attraverso programmi integrati di sviluppo e formazione in relazione alle esperienze e alle responsabilità strategiche affidategli.

Il processo di selezione delle risorse prevede la verifica degli aspetti attitudinali/motivazionali e delle conoscenze tecnico-professionali legate alla posizione da ricoprire, attraverso l'utilizzo di diversi strumenti, che possono variare a seconda del profilo target e delle prassi localmente adottate:

- > assessment center per i profili junior, che comprende prove di gruppo e test;
- > colloquio attitudinale focalizzato sulle esperienze realizzate, competenze e motivazioni;
- > colloquio tecnico professionale.

È prevista una prima verifica interna all'azienda e, solo in assenza di profili disponibili, l'avvio di un processo di selezione esterna. In generale sono privilegiate le candidature locali a meno

di specifiche esigenze di profili internazionali; per ruoli tecnici e operativi, laddove possibile, l'azienda favorisce l'inserimento di candidati che risiedano in zone limitrofe alle sedi di lavoro.

I canali prevalentemente utilizzati per il recruiting sono il database aziendale (che raccoglie in ciascun Paese le candidature spontanee inviate all'azienda), le banche dati esterne, gli elenchi di laureati/diplomati forniti dalle università/scuole. Nell'ottica di realizzare sinergie globali nelle iniziative di employer branding, nel corso del 2014 è stata, inoltre, perfezionata la partnership con un professional network globale che, oltre a presentare il company profile, consente ai responsabili della selezione dei diversi Paesi di pubblicare offerte di lavoro e ricercare candidature di interesse.

I programmi di inserimento delle nuove risorse sono differenziati sul target di riferimento. In particolare, l'inserimento di risorse giovani mira al loro sviluppo personale e professionale, coinvolgendole in programmi di training on the job e percorsi formativi strutturati per fornire loro le competenze richieste dal ruolo professionale. Anche le iniziative di mobilità interna hanno come obiettivo la crescita professionale, favorendo lo sviluppo di competenze trasversali.

Il Gruppo Enel si è anche dotato di un modello unico per il processo di valutazione delle performance in tutti i Paesi in cui opera, attuato attraverso un calendario condiviso e un comune sistema informativo a supporto. Il processo prevede:

- > la valutazione dei comportamenti all'interno del contesto organizzativo, effettuata attraverso due strumenti in relazione al target di riferimento: Valutazione 360° (per i primi livelli del modello manageriale e altre posizioni significative) e Behaviors Performance Review;
- > l'identificazione e la misurazione dei risultati chiave che ogni persona deve raggiungere nel proprio lavoro quotidiano, attraverso l'utilizzo dei seguenti strumenti: Objectives Performance Review - OPR (assegnazione e valutazione degli obiettivi) e Task Management (per la popolazione senza remunerazione variabile).

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.

In parallelo alla fase di valutazione da parte del responsabile viene gestita l'autovalutazione da parte del personale, riferita ai comportamenti definiti all'interno del Modello di Leadership. Ultima fase del processo è il colloquio di feedback, ossia un

incontro tra Responsabile e Risorsa in cui vengono analizzate le evidenze emerse in fase di valutazione e vengono identificate azioni di sviluppo mirate per l'anno successivo.

Al fine di rispondere alle diverse esigenze di professionalizzazione delle risorse, Enel si è dotata di un sistema di formazione, articolato su più livelli che rappresentano il grado di classificazione delle tipologie di interventi di formazione:

- > il **Leadership Curriculum**, l'insieme di iniziative che sostengono il miglioramento della performance e lo sviluppo delle potenzialità delle persone fin dall'ingresso in azienda, accompagnando tutti i passaggi significativi del percorso professionale;
- > le **Academy tecnico-funzionali**, disegnate per rispondere all'esigenza di sviluppare le competenze tecnico-specialistiche delle diverse famiglie professionali;
- > la **formazione a campagna**, che ha lo scopo di diffondere le conoscenze trasversali alla base della cultura aziendale (per es., Corporate Social Responsibility, Codice Etico, Modello 231) e delle migliori pratiche (per es., Guida sicura);
- > la **formazione Divisionale**, che si propone di rispondere a esigenze specifiche legate a processi di cambiamento organizzativo e/o specialistico;
- > la **formazione alla safety**, finalizzata al consolidamento della cultura della prevenzione, del benessere e della condivisione delle migliori pratiche.

Continua nel 2014 l'identificazione e diffusione delle best practice sui temi della formazione mettendo a fattor comune le iniziative più interessanti e ad alto valore aggiunto esistenti all'interno del Gruppo.

Ad aprile 2014 è stata lanciata in tutto il Gruppo una Flash Survey - Indagine di Clima e Sicurezza con l'obiettivo di misurare l'impatto dei piani di azione, nonché l'evoluzione delle principali aree di miglioramento individuate nel corso dell'ultima Indagine, svolta nel 2012. È stato coinvolto un campione rappresentativo di colleghi che operano nei diversi Paesi in cui Enel è presente, selezionato utilizzando criteri statistici di rappresentatività (geografia, unità organizzativa, età, categoria professionale ecc.), a cui è stato sottoposto un questionario di circa 33 domande (23 sull'Engagement e 10 sulla Safety), in formato sia elettronico sia cartaceo, in nove lingue. La partecipazione è stata del 64% a livello di Gruppo.

Enel, consapevole che la valorizzazione delle diversità, di genere, età, cultura, disabilità, rappresenta un elemento chiave per innovare idee e processi e una leva per la creazione di valore, ha avviato il "progetto diversity". La gestione delle diversità in

azienda rappresenta, infatti, una opportunità per valorizzare i colleghi nei loro talenti e nelle loro specificità. Si tratta di un'iniziativa che si aggiunge alle numerose altre che in questi anni sono state portate avanti: attività, progetti e best practice che testimoniano l'impegno della nostra azienda per la promozione e il rispetto della dignità delle persone, la tutela delle loro diversità e il rifiuto di qualsiasi forma di violenza e discriminazione.

Relazioni industriali

Enel applica la normativa del lavoro dei diversi Paesi in cui opera e le Convenzioni ILO (International Labour Organization) sui diritti dei lavoratori (libertà di associazione e contrattazione collettiva, consultazione, diritto di sciopero ecc.), promuovendo sistematicamente il dialogo tra le parti e cercando un adeguato livello di accordo e condivisione sulle strategie aziendali da parte dei dipendenti.

Le attività di relazioni industriali a livello di Gruppo continuano a essere svolte secondo il modello previsto nel Global Framework Agreement (GFA) di Enel, siglato a Roma nel 2013 con le Federazioni Italiane e le Federazioni globali IndustriALL e Public Services International. L'accordo è fondato sui principi dei diritti umani, del diritto del lavoro e dei migliori e più avanzati sistemi di relazioni industriali transnazionali dei gruppi multinazionali e delle istituzioni di riferimento a livello internazionale, tra cui l'ILO.

Nel corso dell'anno un primo incontro con i rappresentanti dei lavoratori a livello di Gruppo e con le Segreterie Nazionali è stato dedicato alla presentazione della nuova struttura organizzativa di Enel (31 luglio 2014). Inoltre, nel corso dell'anno si sono susseguiti numerosi incontri con il Comitato Ristretto sull'implementazione del nuovo modello organizzativo di Gruppo. La riunione plenaria 2014 del Global Works Council si è svolta per un mero rinvio tecnico nei giorni 21-23 gennaio 2015 e ha avuto a oggetto la nuova organizzazione, i risultati economici di Gruppo al 30 settembre 2014 e un aggiornamento sugli indici di salute e sicurezza di Gruppo.

Salute e sicurezza sul lavoro

Enel da sempre pone al centro della propria cultura aziendale e dei propri processi produttivi la tutela della salute e sicurezza e l'integrità psico-fisica delle persone, siano esse propri dipendenti o appaltatori.

Il 2014 ha rappresentato un periodo di profondo cambiamento organizzativo, che ha interessato anche l'organiz-

zazione e i principali processi di salute e sicurezza, con l'obiettivo di integrare maggiormente la safety nel business e definire un approccio unico e omogeneo che tenga allo stesso tempo conto delle specificità locali.

Le società operative del Gruppo Enel sono dotate di Sistemi certificati di Gestione della salute e sicurezza, conformi allo standard OHSAS 18001:2007 e verificati annualmente da Organismi Accreditati Esterni, che prevedono la periodica valutazione e il controllo dei rischi ai quali risulta esposto non solo il personale dipendente, ma anche il personale delle imprese appaltatrici e le comunità.

Andamento infortunistico

Nel 2014 gli indici di frequenza e di gravità degli infortuni Enel si sono attestati rispettivamente a 1,32 e 0,07 e l'indice di frequenza operativo ha mostrato una riduzione del 3%. Quest'ultimo 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).

Nel 2014 si sono verificati tre infortuni mortali che hanno coinvolto personale Enel e 16 infortuni mortali che hanno interessato dipendenti di imprese appaltatrici.

Per ciascuno degli incidenti gravi e mortali del 2014 è stato, in linea con le procedure vigenti, individuato un gruppo di esperti con il compito di approfondire le cause, la dinamica e le circostanze e di individuare le azioni adottabili per evitare il ripetersi di situazioni analoghe. A valle delle analisi sono state definite azioni di miglioramento mirate, la maggior parte delle quali è stata già realizzata.

È proseguita l'attività del gruppo di lavoro interfunzionale volto a promuovere la condivisione di esperienze sugli infortuni e metodi di lavoro, con un'attenzione particolare alle attività di manutenzione in ciminiera.

Inoltre, nel 2014 Enel ed Endesa sono state riconfermate tra le migliori società per la categoria Occupational H&S del Dow Jones Sustainability Index relativamente al settore delle utility elettriche.

Il progetto "One Safety"

Lanciato nel 2012, il progetto "One Safety" continua a rappresentare uno dei principali strumenti per la promozione e il miglioramento della cultura della sicurezza in Enel, grazie alle sue direttrici di azione, quella di potenziamento della leadership per la sicurezza (Area leadership) e quella di pro-

mozione di comportamenti sicuri e responsabili (Area comportamenti), che vedono protagonisti tutti i colleghi Enel e coinvolgono le imprese appaltatrici.

Area leadership

Il programma sulla leadership è iniziato nel 2012 nell'ambito del "GOAL Managerial Training Program", che ha coinvolto più di 1.000 manager a livello Globale in 32 sessioni formative. La formazione è stata, quindi, indirizzata a 200 internal trainer, che hanno dato l'avvio nel 2013 a un processo di formazione "a cascata", finalizzato nel corso del 2014 e incentrato sull'analisi del film Enel *"The heart of the matter"*. Sono stati coinvolti complessivamente 6.500 colleghi in 370 sessioni formative in tutte le Country del Gruppo, tra edizioni per internal trainer ed edizioni a cascata.

A tale programma si affiancano le "safety walks", ovvero le visite sui siti Enel effettuate dai responsabili funzionali e organizzativi per dimostrare la loro attenzione e il loro impegno e promuovere in prima persona la cultura della sicurezza, verificando l'adozione di comportamenti responsabili e sicuri, nonché lo stato delle attrezzature e degli impianti. Nel 2014 ne sono state realizzate più di 3.000 in tutto il Gruppo.

Area comportamenti

A quasi tre anni dal lancio globale, il "One Safety" si è trasformato da progetto a processo sistematico di osservazione dei comportamenti, sempre più radicato in azienda. Dal 2012 sono stati osservati più di 10 milioni di comportamenti nei quasi 1.000 siti individuati in tutto il mondo Enel. "One Safety" è stato, inoltre, attivato in 25 sedi civili condivise, con una specifica declinazione per le aree uffici.

Nel 2014 sono stati realizzati tre workshop in Italia, Russia e Spagna al fine di definire le misure di miglioramento da mettere in campo, sulla base dell'esperienza condotta, per garantire il mantenimento e l'efficacia del processo. Da questi incontri sono derivate le linee guida per la declinazione del progetto in funzione delle esigenze locali, l'introduzione di nuovi strumenti di prevenzione degli errori umani e un focus maggiore sulla qualità delle osservazioni.

Sicurezza nei processi di appalto

In materia di sicurezza, Enel non fa distinzione tra personale proprio e imprese appaltatrici, e anche nel 2014 conferma il suo impegno nella promozione e tutela della sicurezza.

za dei lavoratori delle imprese appaltatrici.

Le imprese che vogliono lavorare per Enel devono dimostrare di possedere requisiti stringenti in materia di sicurezza, che vengono periodicamente verificati. Sia il sistema di qualificazione sia il vendor rating degli appaltatori sono ormai due processi consolidati.

Nell'ambito delle condizioni generali di contrattazione del Gruppo sono previste specifiche clausole in materia di salute e sicurezza, anche con riferimento ai requisiti minimi di sicurezza che devono possedere eventuali subappaltatori impiegati. Dopo una prima fase pilota, nel 2014 la partecipazione al progetto **"One Safety Contractors"** è stata estesa agli appaltatori di tutto il Gruppo. Sono già oltre 240 le imprese che nel 2014 hanno aderito al progetto ed effettuato osservazioni dei comportamenti sul proprio personale. Molte di esse hanno anche definito piani di miglioramento e ricevuto benefici, come la riduzione della cauzione contrattuale, l'incremento del punteggio safety nell'ambito del sistema di vendor rating e la possibilità di adottare un logo Enel predisposto per il progetto.

In tutto il Gruppo gli appaltatori sono stati coinvolti in attività formative e informative e periodicamente sono stati organizzati i **"Contractors Safety Day"**, specifici workshop dedicati agli appaltatori per condividere informazioni sul trend infortunistico e promuovere le principali iniziative messe in campo per il miglioramento continuo.

Parallelamente alle attività finalizzate a incrementare la sensibilità del personale delle imprese in materia di salute e sicurezza, Enel prosegue le attività di ispezione e controlli in campo dei lavori affidati tramite appalto alle imprese. Nel 2014 è stata potenziata l'attività di controllo in materia di sicurezza, effettuando oltre 260.000 controlli in tutto il Gruppo, con un aumento del 24% rispetto all'anno scorso.

Sicurezza delle comunità e dei terzi

Tutti gli impianti di produzione e distribuzione di energia elettrica e gas presenti sul territorio sono costruiti nel rispetto delle prescrizioni di legge e delle norme di buona tecnica con l'obiettivo di eliminare/ridurre al minimo i rischi per le comunità potenzialmente derivanti da tali infrastrutture. Periodicamente vengono aggiornate sia la valutazione dei rischi lavorativi legati ai processi produttivi aziendali, sia le conseguenti misure di prevenzione e protezione definite per il controllo dei rischi, garantendo la salute e sicurezza dei lavoratori, nel rispetto e nella tutela dei terzi e di tutte le comunità presenti nel territorio ove opera l'azienda.

Sicurezza strutturale e innovazione tecnologica

Nel 2014 è proseguita la sperimentazione di alcuni progetti di innovazione sulla sicurezza, come: il progetto **"ZAP - Zero Accidents Project"**, volto a migliorare i processi di gestione della sicurezza nei grandi cantieri; il progetto **"Active Safety at Work"**, con l'obiettivo di favorire l'utilizzo e il controllo dei Dispositivi di Protezione Individuale durante le attività della distribuzione; il progetto **"BOA"**, finalizzato a supportare le attività di gestione delle interferenze durante le attività di manutenzione degli impianti di produzione.

Già da alcuni anni, inoltre, è stato implementato un piano di miglioramento degli standard infrastrutturali del parco auto aziendale, che ha visto l'adozione di nuovi sistemi e dispositivi a supporto della sicurezza, gradualmente implementati su tutti i nuovi mezzi della flotta aziendale.

Sviluppo della cultura della sicurezza: comunicazione e formazione

Al fine di rimarcare l'importanza strategica dei temi di salute e sicurezza sul lavoro, quale valore sociale e guida nelle attività di business, Enel ha definito diverse campagne di comunicazione e attività formative. A novembre è stato lanciato il **"Focus on Health and Safety"**, un momento di riflessione e approfondimento che anticipa l'organizzazione dell'**"International Health and Safety Week"**, prevista nel primo semestre 2015. Durante il **"Focus on Health and Safety"** sono state realizzate più di 700 iniziative in tutti i Paesi in cui l'azienda è presente, tra cui **"Cleaning Days"** in Spagna, workshop sul **"One Safety"** in Slovacchia, corsi di primo soccorso in Romania e Costa Rica e sull'uso dei defibrillatori in Italia, safety walk in Perù e Argentina, un quiz sulla sicurezza in Grecia, simulazioni sulla gestione delle emergenze in Russia e incontri con le imprese appaltatrici e seminari sulla salute in molti altri Paesi del Gruppo.

Nel 2014 è stato erogato quasi 1 milione di ore di formazione, informazione e addestramento sulla sicurezza, relativamente sia alle competenze hard sia a quelle soft, con l'obiettivo non solo di adempiere agli obblighi di legge, ma anche di accrescere conoscenze e competenze specifiche dei lavoratori in tutto il Gruppo.

Per accrescere la percezione del rischio negli uffici è partito nel corso dell'anno in Italia il pilota del progetto **"Involve yourself in Safety"**, basato sull'esperienza del progetto **"Sei mesi in Safety"** e rivolto ai giovani colleghi impiegati nelle

aree di staff, con l'obiettivo di sensibilizzare sulle tematiche che riguardano la salute e sicurezza sul lavoro, creando una maggiore sinergia tra la propria attività lavorativa e i diversi aspetti che riguardano la safety. Nel 2015 proseguirà l'implementazione a livello di Gruppo.

Salute

Il Gruppo Enel è costantemente impegnato nell'assicurare un ambiente di lavoro sicuro e salubre e nel contribuire alla costruzione di una cultura della prevenzione, promuovendo la salute sul lavoro come componente imprescindibile per il miglioramento della vita lavorativa e della produttività.

Il **Piano Globale sulla Salute** lanciato nel 2013 ha visto il suo consolidamento nel 2014 con l'emissione di due documenti:

- > la **Health Policy**, che si applica in tutto il Gruppo ed è volta a definire i principi basilari della cultura della salute e del benessere sul lavoro;
- > la **Policy sulla Prevenzione dello stress e promozione del Benessere Organizzativo**, che promuove il benessere sul luogo di lavoro e le buone prassi per aumentare la consapevolezza e prevenire l'insorgenza dei fattori di stress.

Nell'ambito del Piano Salute, relativamente al tema delle malattie cardiovascolari, è stato avviato nel 2014 il **programma per l'installazione e l'utilizzo dei defibrillatori**, che ha interessato le sedi più popolate del Gruppo nel mondo.

Il Gruppo Enel ha partecipato infine al progetto **"Safe Work Without Alcohol and Drugs"** dell'International Labour Organization (ILO), un'iniziativa promossa e finanziata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri finalizzata a sviluppare piani aziendali per la prevenzione del consumo di droghe e alcol sul lavoro.

Strategia climatica e ambiente

La gestione delle tematiche ambientali, la lotta ai cambiamenti climatici e lo sviluppo ambientale sostenibile sono fattori strategici nell'esercizio e nello sviluppo delle attività e determinanti per consolidare la leadership nei mercati dell'energia. Enel riconosce la centralità della lotta ai cambiamenti climatici tra le proprie responsabilità di grande azienda globale del settore energetico e ha avviato da anni interventi per ridurre le emissioni di gas serra in tutti i Paesi nei quali opera, sia attraverso il rispetto degli obblighi previsti dalla Direttiva ETS, sia attuando una strategia di lungo termine.

In tale ambito Enel si è attivata fin dal 2009 sottoscrivendo l'iniziativa di Eurelectric che impegna 60 aziende a trasfor-

mare entro il 2050 il settore elettrico europeo in un'industria 'neutra' dal punto di vista delle emissioni di CO₂; inoltre, durante il 2014 Enel ha aderito a due piattaforme di impegno globale, la "Caring for Climate Initiative" (adottando i "Business Leadership Criteria on Carbon Pricing") e il "Put a Price on Carbon Statement". Le due iniziative, lanciate rispettivamente dalle Nazioni Unite e dalla Banca Mondiale, impegnano le imprese a dimostrare la propria leadership nell'affrontare il cambiamento climatico attraverso azioni di supporto a un prezzo per le emissioni di carbonio e l'adozione dello stesso nelle proprie scelte di investimento.

Oggi oltre il 47% della generazione Enel proviene da fonti a zero emissioni. Oltre 800 MW di nuova capacità da fonte rinnovabile sono stati installati nel 2014 da Enel Green Power, confermando il nostro impegno verso lo sviluppo della generazione carbon free, che proseguirà nei prossimi anni. Oggi Enel può contare in tutto il mondo su impianti alimentati da fonti rinnovabili per circa 36.800 MW di potenza efficiente netta, che costituiscono il 38,3% della potenza complessiva del parco di generazione di energia elettrica del Gruppo.

Rispetto al 1990, anno di riferimento base del Protocollo di Kyoto, le emissioni specifiche di CO₂ del Gruppo Enel sono diminuite di oltre il 36%, grazie, anche nel 2014, a una maggiore produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili (+4%) dovuta alla crescita della capacità installata e a un buon livello di idraulicità. Tale risultato è in linea con l'obiettivo fissato per il 2020, pari a 395 g/kWh. Inoltre, rispetto alle emissioni specifiche del 2007, l'anno precedente al primo commitment period previsto dal Protocollo di Kyoto, si è registrata una riduzione delle emissioni del 15%.

Da alcuni anni Enel è anche attiva nel settore del mercato volontario delle riduzioni di emissione, diretto a soggetti (società, istituzioni, clienti finali ecc.) che intendono monitorare o neutralizzare la propria carbon footprint, ossia l'impatto in termini emissivi delle proprie attività (eventi, pubblicazioni, prodotti e servizi, sia interni sia esterni). Tutte le iniziative sono associate al marchio "CO₂ NEUTRAL" registrato da Enel nel 2011.

Parallelamente alle politiche di mitigazione il Gruppo Enel sta lavorando anche sul tema dell'adattamento al cambiamento climatico. Eventi meteorologici estremi possono avere infatti impatti rilevanti sul livello e sulla qualità del servizio di generazione, di distribuzione e di fornitura dell'energia elettrica, sia nel breve sia nel lungo periodo. Per questo motivo Enel, attraverso Endesa, ha avviato un progetto pilota

in Spagna per determinare, nell'arco di 100 anni, la vulnerabilità al cambiamento climatico di tre centrali idroelettriche lungo il bacino del Guadalquivir.

Enel si è inoltre posta il raggiungimento entro il 2020 di ulteriori obiettivi che riguardano alcuni degli aspetti ambientali più rilevanti delle attività del Gruppo: -10% di emissioni specifiche totali di anidride solforosa (SO_2); -10% di emissioni specifiche totali di ossidi di azoto (NO_x); -50% di emissioni specifiche totali di polveri; -10% di consumo specifico di acqua totale, il tutto rispetto ai dati consuntivati nel 2010.

Un altro elemento chiave della politica ambientale è la progressiva applicazione a tutte le attività svolte dal Gruppo Enel dei Sistemi di Gestione Ambientale (SGA), riconosciuti a livello internazionale. Attualmente i sistemi certificati ISO 14001 coprono oltre il 94% della potenza efficiente netta; la restante quota percentuale è attribuibile alla capacità netta degli impianti entrati nel programma delle dismissioni a medio-lungo termine.

Oltre ai sistemi di gestione ambientale, al fine di identificare le opportunità di miglioramento e gli ambiti di azione prioritari viene utilizzata la metodologia MAPEC (Mapping of Environmental Compliance), che consente di mappare le principali aree di sviluppo della governance ambientale.

Sul fronte nucleare, inoltre, Enel si impegna pubblicamente a garantire che nei propri impianti sia adottata una chiara politica di sicurezza nucleare e che tali impianti siano gestiti secondo criteri in grado di assicurare assoluta priorità alla sicurezza e alla protezione dei lavoratori, della popolazione e dell'ambiente. La politica in materia di sicurezza nucleare, approvata nel 2010 e pubblicata nel sito istituzionale (http://www.enel.com/it-IT/sustainability/our_responsibility/enel_nuclear/), promuove l'eccellenza in tutte le attività dell'impianto, secondo una logica che intende andare oltre la semplice conformità alle leggi e normative applicabili in materia e assicurare l'adozione di approcci manageriali che incorporino i principi del miglioramento continuo e della gestione dei rischi in sicurezza.

Gestione responsabile della risorsa idrica

L'acqua è un elemento essenziale per la produzione di elettricità ed Enel è consapevole che la disponibilità futura di questa risorsa è considerata a rischio dagli scenari energetici a causa dell'interazione di fattori come l'aumento della popolazione mondiale, l'espansione economica dei Paesi emergenti e i cambiamenti climatici.

Enel è tradizionalmente impegnata nell'efficientamento della gestione delle acque che impiega ed effettua un costante monitoraggio di tutti i siti di produzione che si trovano in zone a rischio di scarsità idrica, attraverso i seguenti livelli di analisi:

- > mappatura dei siti di produzione ricadenti in aree con potenziali situazioni di water scarcity, in cui il valore medio delle risorse idriche rinnovabili per persona risulta essere inferiore al riferimento fissato dalla FAO e individuate anche attraverso l'uso del software specifico sviluppato dal World Business Council for Sustainable Development;
- > individuazione dei siti di produzione "critici", ossia con approvvigionamento idrico da acque dolci;
- > gestione più efficiente attraverso eventuali modifiche di impianto o di processo tese anche a massimizzare l'approvvigionamento da reflui e da acqua di mare;
- > monitoraggio dei dati climatici e vegetativi di ciascun sito.

Enel restituisce globalmente circa il 99% dell'acqua prelevata e solamente circa il 5% del totale della produzione del Gruppo utilizza e/o consuma acqua dolce in zone water stressed.

Nel 2014 il consumo complessivo di acqua è stato pari a 185,9 milioni di metri cubi, inferiore rispetto al 2013 a seguito della diminuzione della produzione termoelettrica e nucleare. Il consumo specifico del 2014 è stato pari a 0,64 l/kWh, in linea con i valori del 2013, confermando l'impegno di Enel di ridurre tali consumi del 10% al 2020 rispetto al dato del 2010.

Tutela della biodiversità

La tutela della biodiversità è un obiettivo strategico della politica ambientale di Enel.

Il Gruppo promuove progetti in tutto il mondo, al fine di sostenere la salvaguardia degli ecosistemi e degli habitat naturali dei diversi territori in cui è presente, sia come operatore industriale sia come protagonista attivo della vita sociale. Nel 2014 è proseguita l'attività di mappatura e aggiornamento delle iniziative di tutela della biodiversità a livello di Gruppo, che costituisce parte integrante del "Piano di Gruppo per la Biodiversità".

I progetti riguardano le aree circostanti gli impianti di produzione e altre installazioni e consistono in interventi di varia natura: monitoraggi, progetti di tutela, ricerca e miglioramento, interventi compensativi o correttivi e studi di natura socio-ambientale.

Enel pianifica le attività che possono interferire con gli ecosistemi ispirandosi al principio della "mitigation hierarchy" che stabilisce una scala di priorità nella selezione degli interventi:

- > evitare o prevenire il potenziale impatto negativo;