

**Amministratore  
Delegato**

I  
APR. 2015  
RECC.  
24956

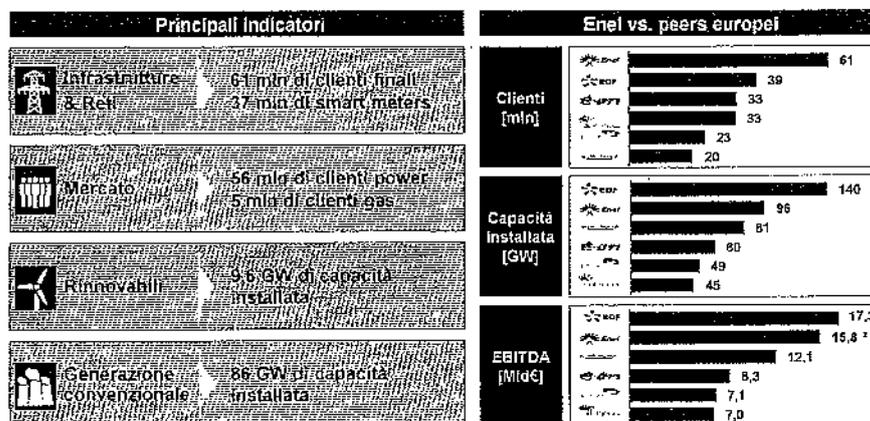
**Saluto agli Azionisti  
2015**

#### ■ **Saluto Introduttivo**

Buonasera a tutti, ringrazio il Presidente per le sue parole, e mi unisco al suo saluto e ringraziamento nei confronti dei membri del Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e del Magistrato Delegato della Corte dei Conti per il lavoro svolto nell'ambito delle rispettive funzioni; rivolgo un ringraziamento a tutti i colleghi che hanno contribuito a raggiungere i risultati nel corso dell'anno passato; ed infine ringrazio gli Azionisti qui presenti verso cui esprimo la mia gratitudine per la fiducia accordata nei confronti della nostra Società.



Dati operativi<sup>1</sup>



Leadership nei vari segmenti della catena del valore

1. Dati al 31 dicembre 2014  
2. In base parte straordinaria

1

Enel oggi è una delle più grandi utility nel mondo; siamo integrati lungo tutta la filiera del valore attraverso la generazione, la distribuzione e la vendita di energia elettrica.

I nostri numeri a fine del 2014 sono abbastanza significativi. Abbiamo 96 GW di capacità installata in tutte le tecnologie commercialmente disponibili (86 GW convenzionale, 9,6 GW rinnovabile di EGP), 1,9 milioni di km di reti con 61 milioni di clienti connessi e 37 milioni di smart meter, 56 milioni di clienti power e 5 milioni di clienti gas.

I nostri punti di forza sono: una posizione consolidata nei mercati emergenti, una chiara leadership tecnologica e reti di distribuzione digitalizzate nei mercati più maturi

Vediamo il nostro posizionamento globale.



Enel ha una presenza che possiamo definire globale con attività diversificate in 31 paesi ed in 4 continenti.

Abbiamo una posizione di leadership in quasi tutti i mercati in cui operiamo:

- Infrastrutture e Reti: in Italia, Iberia e America Latina
- Mercato: in Italia e Iberia
- Rinnovabili: in tutto il mondo
- Generazione: in Italia, Iberia e nella maggior parte dei paesi in America Latina



Enel nel 2014



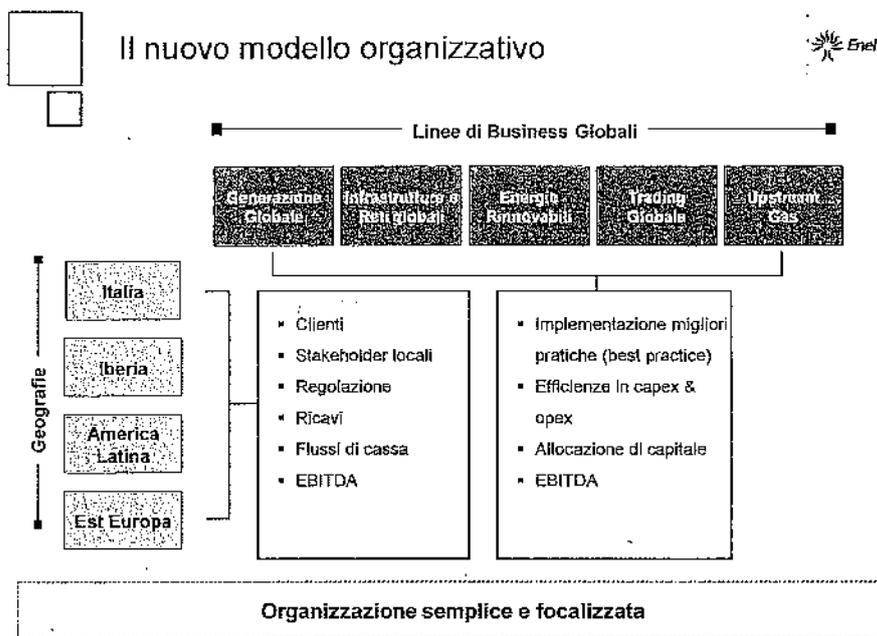
3

Nel 2014 abbiamo raggiunto i seguenti risultati:

- primo: abbiamo ristrutturato l'organizzazione di Gruppo. L'abbiamo resa più efficiente e più adeguata alla gestione della crescita futura;
- secondo: abbiamo raggiunto gli obiettivi di dismissione, anche se con un mix differente rispetto a quello che

avevamo previsto inizialmente. Abbiamo fatto ciò sfruttando le diverse opzioni disponibili, approfittando delle condizioni positive di mercato e in modo coerente con la nuova strategia;

- infine, abbiamo raggiunto i target finanziari di EBITDA, utile netto e debito netto grazie ad una ottima performance operativa raggiunta nel corso dell'anno e nonostante significativi cambi nella crescita di domanda elettrica, nei prezzi delle commodity e nel livello dei tassi di cambio rispetto alle ipotesi sottostanti il precedente piano industriale.



Iniziamo analizzando la nuova organizzazione, il principale driver di creazione di valore.

Abbiamo definito un nuovo modello organizzativo ridisegnando la struttura del Gruppo attorno a ciò che viene gestito dai business ogni giorno nelle diverse parti del mondo: ovvero le Macchine, la loro evoluzione tecnologica e la loro innovazione. Inoltre, abbiamo articolato questa struttura attorno alla dimensione che richiede una particolare separazione ed attenzione da parte del management: i Clienti ed il loro contesto regolatorio, politico ed istituzionale.

Abbiamo poi combinato queste due dimensioni in una semplice struttura a matrice: l'organizzazione ha cinque nuove Linee di Business Globali dotate di forte autonomia, che dovranno coordinarsi nei diversi mercati con quattro responsabili delle rispettive aree geografiche.

- Il management delle Linee di Business Globali si focalizzerà sul raggiungimento dell'eccellenza operativa nella gestione dell'enorme numero di macchine che i nostri assets contengono. Saranno responsabili della allocazione efficiente degli

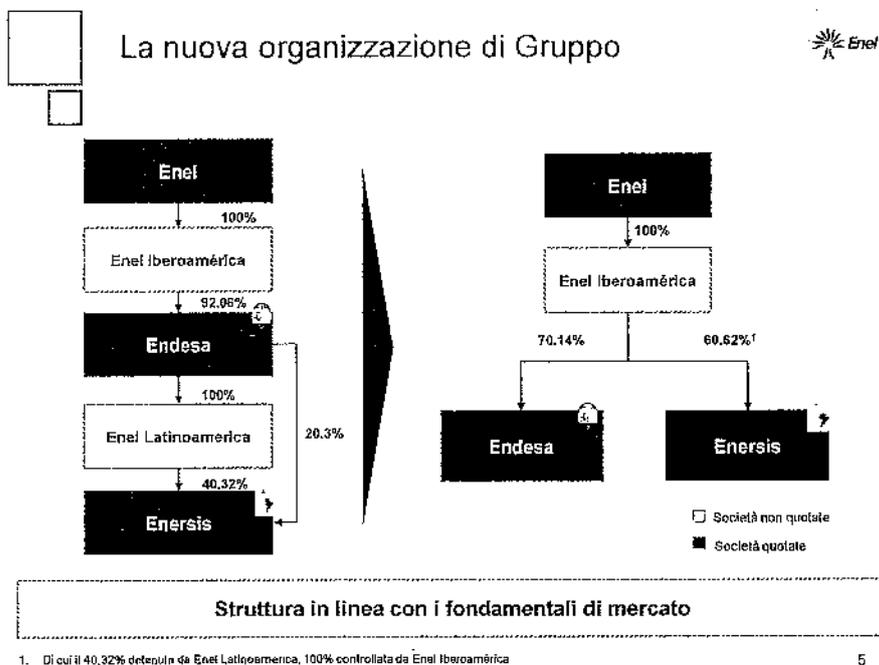
investimenti tra crescita e manutenzione ed inoltre della implementazione di best practice di efficienza operativa tra le differenti aree geografiche.

- Anche le funzioni di Business Development e di Ingegneria, Acquisti e Costruzione saranno centralizzate a livello di linea di business per permettere uno screening appropriato delle opportunità ed un allineamento totale con gli obiettivi strategici del Gruppo.
- Il management delle quattro Geografie sarà focalizzato sulla relazione con i 61 milioni di clienti, sull'evoluzione del contesto regolatorio, e sulla relazione con le autorità locali, con le istituzioni e con gli stakeholders. Sarà inoltre responsabile dei ricavi e dei flussi di cassa.

Riteniamo che questa nuova struttura semplice e orientata al business permetterà di sbloccare valore grazie ad un focus maggiore sui principali driver aziendali, ad una migliore definizione di responsabilità di



esecuzione e risulterà in una società più semplice, più flessibile e più trasparente da gestire e da analizzare.



In relazione alla semplificazione della struttura del Gruppo, abbiamo anche finalizzato la separazione delle attività in America Latina da quelle nella penisola Iberica.

Abbiamo focalizzato le rispettive strategie sui fondamentali di mercato regionali, che sono molto diversi tra loro.

Per quanto riguarda Enersis, questa separazione ha già fortemente semplificato il processo decisionale e ha

rinforzato il ruolo nel Gruppo come veicolo di crescita in America Latina.

Continueremo a semplificare la struttura in America Latina nel corso dei prossimi mesi.

Per quanto riguarda Endesa, questa separazione ha chiaramente contribuito a sbloccare il potenziale di valore. Siamo stati capaci di esplicitare questo valore attraverso un'offerta pubblica molto ben riuscita che ha raccolto più di 3 miliardi di Euro di cassa.

Endesa rappresenta un buon esempio di come siamo stati capaci di far fronte ad un difficile contesto regolatorio puntando sull'efficientamento di investimenti e di spese operative.





Raggiunti gli obiettivi di dismissione



2014 Dismissioni (€bn)		Minorities buy-out e altre transazioni (€bn)	
Cessione del ~22% di Endesa	3,1	Minorities buy-out Latam	-0,6
Rinnovabili	0,5	4,8% di Enersis <sup>1</sup>	-0,7
Altri Assets	0,3	Dividendo straordinario Endesa "releverage"	-0,5
<b>Totale</b>	<b>3,9</b>	Altro	-0,4
Target	-4	<b>Totale</b>	<b>-2,2</b>

Obiettivi raggiunti con un mix differente di assets

1. Acquisizione indiretta attraverso dividendo straordinario Endesa

6

Secondo, abbiamo raggiunto gli obiettivi di dismissione.

Come già detto abbiamo raggiunto l'obiettivo di dismissione con un mix differente di assets rispetto a quanto pianificato, che tuttavia calza molto meglio con gli sforzi organizzativi e con la nuova strategia di Gruppo.

L'ammontare nella slide non include Slovenske Elektrarne e la Romania che erano incluse nel piano precedente.

In aggiunta a ciò, abbiamo raggiunto lo stesso ammontare di cassa con un minore livello di diluizione di EBITDA e di flusso di cassa operativo rispetto a ciò che avevamo originariamente pianificato. Abbiamo investito circa 1,3 miliardi di Euro nella riorganizzazione societaria in America Latina, di cui circa il 50% nell'acquisizione di una partecipazione addizionale del 5% in Enersis. La diluizione

degli utili a valle delle vendite sarà compensata da azioni del management di ottimizzazione del debito.

Raggiunti gli obiettivi finanziari<sup>1</sup> 

	2014	Target
EBITDA ordinario	15,5 Mld€	15,5 Mld€
Utile netto ordinario	3 Mld€	3 Mld€
indebitamento netto	37,4 <sup>2</sup> Mld€	37 <sup>3</sup> Mld€
Dividendo per azioni	0,14 €/azione	≥ 0,13 €/azione

Forte impegno nonostante le condizioni avverse del mercato

<sup>1</sup> Dati al 31 dicembre 2014  
<sup>2</sup> Escluso Debito Netto degli asset classificati come "held for sale" (0,8 Mld€ di Slovenske Elektrarne)  
<sup>3</sup> Target rivelato a Marzo 2014

Infine abbiamo raggiunto gli obiettivi finanziari nonostante le condizioni avverse di domanda elettrica in Italia e Spagna ed un forte deprezzamento dei tassi di cambio in America Latina.

L'indebitamento finanziario netto di 37,4 miliardi di Euro nella slide non include il debito di Slovenske Elektrarne essendo classificato come "asset finalizzato alla vendita".

Includendo il debito di Slovenske Elektrarne si raggiungerebbe un livello pari a 38 miliardi di Euro. La



differenza con il target è dovuta all'impatto negativo dei tassi di cambio pari a circa 1 miliardo di Euro.

Abbiamo raggiunto questi risultati grazie ai continui sforzi delle unità operative.

Tutti questi elementi forniscono una maggiore solidità ed efficienza da parte di Enel per rispondere agli obiettivi di crescita futura nel nuovo contesto di mercato. Siamo fiduciosi che Enel emergerà come vincitrice in questa corsa per guidare la transizione verso un nuovo paradigma energetico.

Grazie per l'attenzione.

