

I  
All. } a  
Doc.  
23457

**Saluto agli Azionisti**

**AMMINISTRATORE  
DELEGATO**

Buongiorno 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.

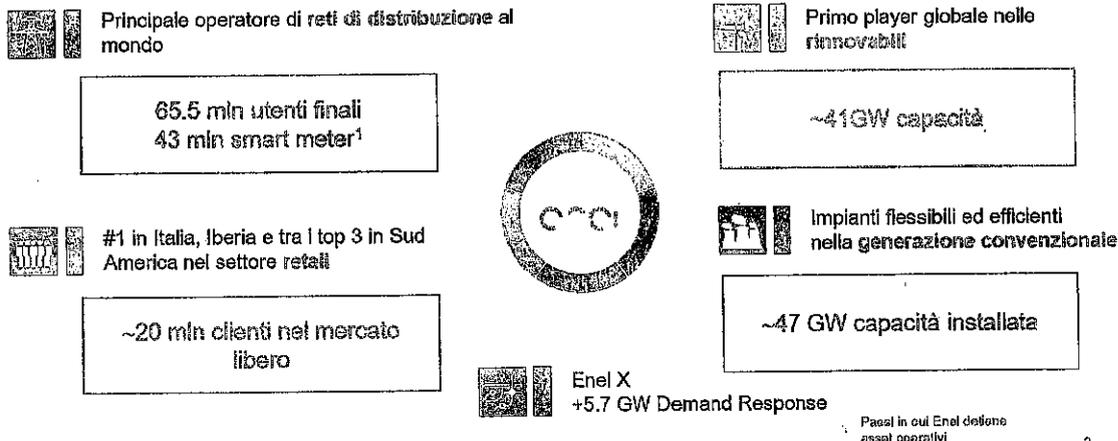
Rivolgo un ringraziamento a tutti i colleghi dell'Enel che hanno contribuito a raggiungere i numerosi ed importanti risultati.

Infine ringrazio gli Azionisti qui presenti verso cui esprimo la mia gratitudine per la fiducia accordata nei confronti della nostra Società.



## Presenza internazionale

Enel: un operatore globale e diversificato



Fonte: dati Enel e dati di mercato. 1. Dati al 31/12/2022. 2. Dati al 31/12/2022. 3. Dati al 31/12/2022. 4. Dati al 31/12/2022.

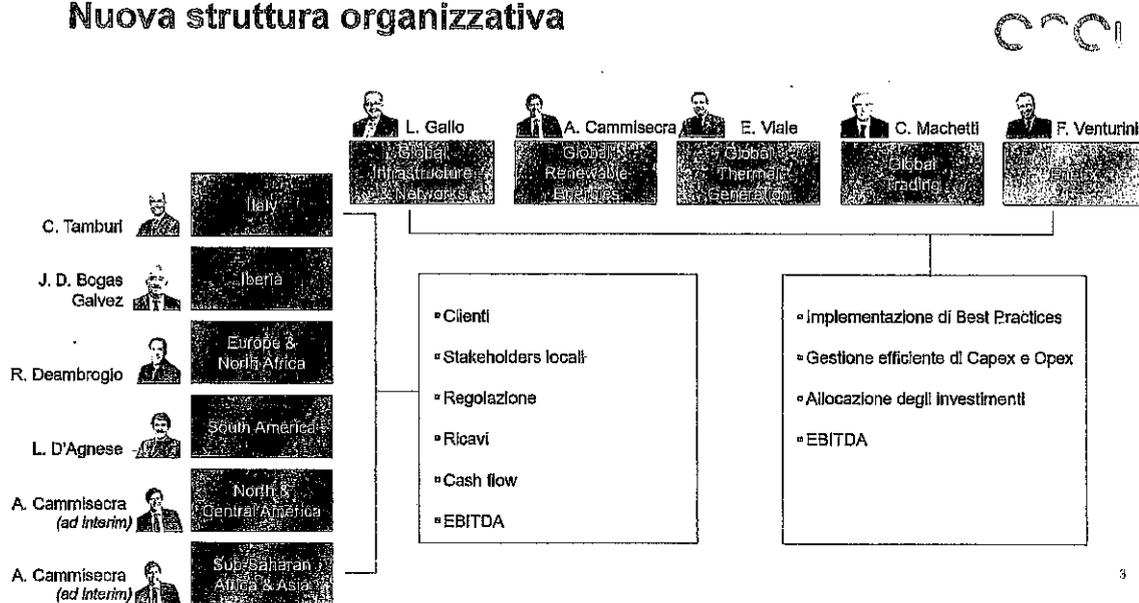
2

Enel ha una presenza che possiamo definire globale, con attività diversificate in 35 paesi ed in 5 continenti.

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

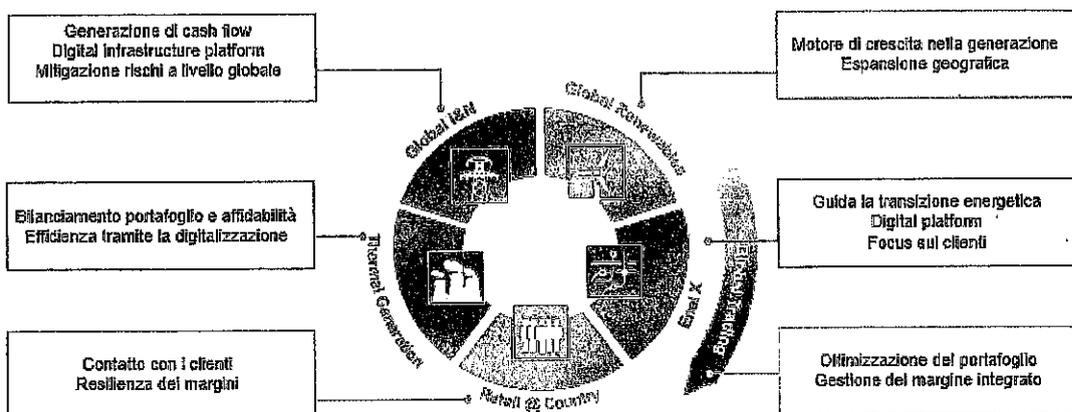
- Infrastrutture e Reti: primo operatore al mondo nelle reti di distribuzione, con presenza consolidata in Italia, Iberia e America Latina.
- Mercato: in Italia e Spagna e posizione di leadership in Sud America.
- Rinnovabili: in tutto il mondo, primo player globale.
- Generazione: in Italia, Iberia e nella maggior parte dei paesi in America Latina, ad esempio Cile, Colombia, Perù e Argentina.

## Nuova struttura organizzativa



- Come ulteriore passo verso l'implementazione della nostra strategia e il nostro rinnovato focus sui clienti, abbiamo aggiunto una nuova business line: Enel X – evidenziata in blu in questa chart.
- Enel X, guidata da Francesco Venturini si focalizza su business innovativi e tecnologie avanzate che consentono ad Enel di estendere la posizione di leadership ed essere un operatore di riferimento in un periodo estremamente dinamico per il nostro settore.
- Global Renewable Energy è adesso guidata da Antonio Cammisecra che ha iniziato a lavorare nel Gruppo Enel nel 2003, ricoprendo numerosi ruoli, per ultimo quello di responsabile del business development delle rinnovabili.

## Modello di business integrato



Modello di business integrato che crea valore e sinergie

Lasciatemi adesso illustrare come la nuova struttura organizzativa e il nostro modello di business integrato ci permetteranno di posizionare in modo ottimale Enel in un settore energetico sempre più digitalizzato e a basse emissioni.

- Stiamo attualmente vivendo un periodo di significativi cambiamenti, caratterizzati da evoluzioni tecnologiche e digitali, da una importante crescita delle popolazione e dei bisogni correlati, dai cambiamenti climatici;
- Questo scenario in rapida evoluzione offre al settore energetico nuove sfide e opportunità.
- La chart illustra come ogni nostra linea di business abbia un ruolo specifico da giocare all'interno del Gruppo per guidare la crescita, per creare sinergie e valore e per posizionare Enel in questo contesto in continua evoluzione.
- Global trading, rappresentata dall'area in grigio, supporta le altre linee di business attraverso la gestione del margine integrato e l'ottimizzazione del portafoglio.
- Il nostro modello integrato ci consente di gestire i rischi ed sfruttare le sinergie lungo tutta la catena del valore.

Andiamo adesso a illustrare i risultati raggiunti nel 2017.

## Risultati del 2017



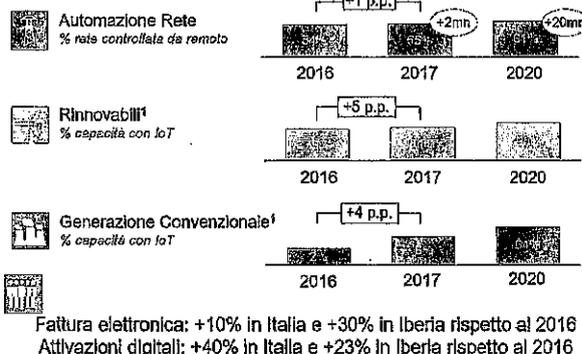
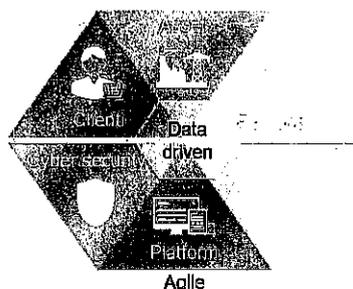
<b>EBITDA superiore ai target</b> Italia e Sud America guidano la crescita
<b>Efficienza operativa in aumento</b>
<b>3.1 GW di nuova capacità rinnovabile installata in Sud America e Stati Uniti</b>
<b>Cessione di asset per 2 €mld e acquisizioni per 2.1 €mld</b> Ristrutturazione societaria in Cile
<b>Target di utile ordinario netto superato</b> Dividendo per azione in crescita del 32% rispetto al 2016 e superiore alle previsioni
<b>Concreti risultati in ambito sostenibilità</b>

5

- Abbiamo raggiunto un EBITDA ordinario pari a 15.6 € mld, superiore alle attese e in crescita del 2.5% rispetto al 2016. L'utile netto ordinario ha raggiunto 3.7 €mld, un incremento del 14% rispetto al 2016, che ci consente di proporre un dividendo per azione pari a 0.237 € in crescita del 32% rispetto al 2016 e superiore alle attese.
- L'efficienza operativa è in linea con le attese e stabile nonostante il cambio di perimetro e l'inflazione, principalmente grazie ad una diminuzione del 4% dei capex in manutenzione.
- Abbiamo significativamente accelerato la nostra crescita nelle rinnovabili con 3.1GW di capacità aggiunta nell'anno, principalmente in Sud America e Stati Uniti.
- Nel 2017, sono state effettuate cessioni di asset per 2 € mld e investiti 2.1 € mld in acquisizioni, e progressi sono stati compiuti verso la semplificazione del Gruppo attraverso la ristrutturazione delle attività cilene.
- Rispetto agli indicatori non finanziari, relativi alla sostenibilità, abbiamo raggiunto e superato in anticipo alcuni dei target che avevamo fissato per il 2020 nel precedente Piano Industriale e abbiamo quindi aumentato alcuni di essi.

## Digitalizzazione

Principali leve per la digitalizzazione



~1 € mld di investimenti in digitalizzazione nel 2017

**Analizziamo ora i risultati raggiunti durante il 2017, partendo dal nostro piano di digitalizzazione.**

- Nel 2017, abbiamo investito circa 1 € mld per l'implementazione della trasformazione digitale che vedrà una ulteriore accelerazione nei prossimi anni.
- Nel 2017, i nostri investimenti si sono concentrati principalmente sugli asset e sui clienti.

Sugli asset:

- Nelle reti, abbiamo investito 0.4 € mld in Smart Meters in Italia e Spagna, avendo installato nel corso dell'anno 1.7 milioni di contatori di seconda generazione installati in Italia e 1.9 milioni di smart meters in Iberia. Inoltre abbiamo investito 0.4 € mld in digital automation in tutte le geografie con focus particolare in Brasile, Colombia e Argentina
- Sulla generazione, sono stati investiti 0.1€ mld per migliorare le performance del parco impianti e ridurre i costi di manutenzione.

Sui clienti, abbiamo investito circa 0.1 € mld principalmente per il miglioramento della "customer journey" e abbiamo registrato un significativo incremento nel numero delle attivazioni digitali.

- I KPI sul digitale mostrano un miglioramento su tutte le principali linee di business.

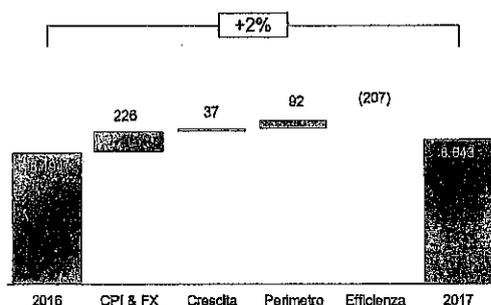
- Infine, rispetto allo sviluppo delle persone, abbiamo lanciato numerose iniziative per cambiare i processi interni, per sviluppare le competenze digitali delle nostre persone e per velocizzare l'implementazione dell'elaborazione dei dati.

A handwritten signature in black ink, consisting of several vertical, wavy lines, located in the bottom right corner of the page.

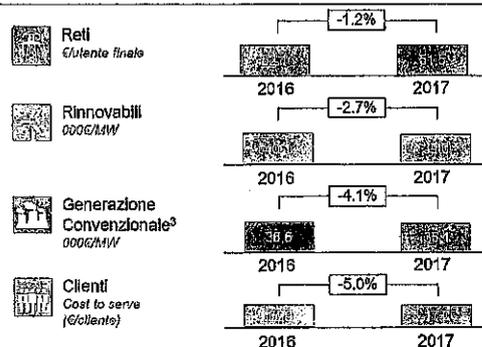
## Efficienza operativa



Evoluzione Opex<sup>1</sup>



Opex per business<sup>2</sup>



Efficienza operativa in tutte le linee di business

<sup>1</sup> Valori in milioni di euro a meno di 400 milioni di euro nel 2016 e nel 2017.  
<sup>2</sup> In termini reali. I dati relativi ai costi operativi (Opex) sono espressi in termini reali, utilizzando l'indice dei prezzi al consumatore (ICP) dell'ISTAT. I dati relativi ai costi operativi (Opex) sono espressi in termini reali, utilizzando l'indice dei prezzi al consumatore (ICP) dell'ISTAT.

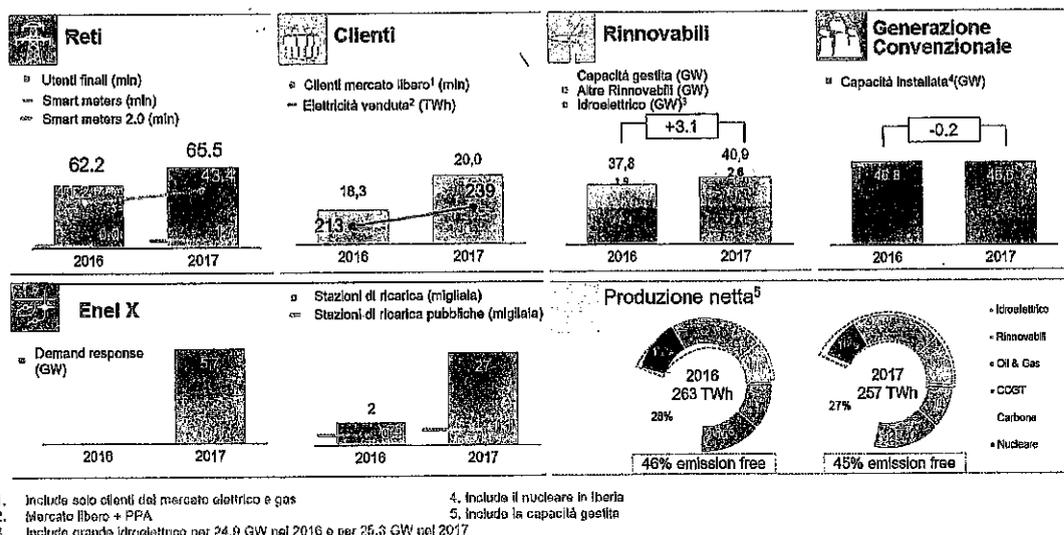
Fonte: Bilancio consolidato 2017

7

### Guardando all'efficienza operativa:

- I costi operativi sono aumentati leggermente a causa delle dinamiche inflazionistiche, dei tassi di cambio e del cambio di perimetro, parzialmente compensate dagli sforzi sull'efficienza pari a oltre 200 milioni di euro.
- Sulla parte destra della chart, potete vedere gli indicatori in termini reali che mostrano un miglioramento rispetto allo scorso anno.
- In particolare nelle reti, le azioni di efficienza fatte hanno più che compensato l'inflazione dei paesi sud americani (in particolare Argentina), mentre in Italia e Iberia i costi sono scesi rispettivamente dell'1% e del 4%. I KPI sono migliorati nonostante l'inclusione di Enel Distribuição Goiás.
- Nella generazione convenzionale, abbiamo raggiunto delle forti efficienze in Italia, Cile e Colombia.
- Nelle Rinnovabili, la maggior parte delle efficienze è concentrata in Iberia (-6%) e Sud America (-4%)

## Crescita industriale



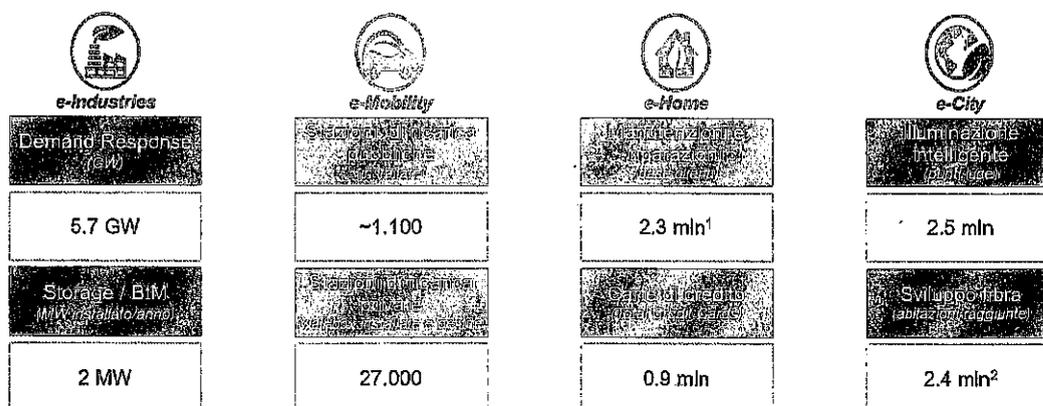
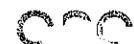
## Lasciatemi ora riassumere i nostri risultati operativi guidati dalla crescita industriale.

- Nelle Reti, abbiamo incrementato il numero degli utenti finali di circa 3.3 milioni, principalmente grazie all'acquisizione di Enel Distribuição Goiás in Brasile e alla crescita organica nelle principali città del Sud America, sulla scia del trend di urbanizzazione in atto.
- Abbiamo raggiunto 43.4 milioni di *smart meter* in totale; questo significa che più del 65% dei nostri utenti finali è adesso totalmente digitalizzato. In particolare nell'ambito del progetto *Open Meter*, in Italia sono stati sostituiti 1.7 milioni di contatori con smart meter di seconda generazione.
- Nel segmento *retail*, abbiamo con successo incrementato la base clienti di 1.7 milioni di clienti del mercato libero, di questi circa 800 mila in Italia e 700 mila in Romania. I volumi di energia venduta sono cresciuti del 12% a livello globale, segnando un incremento del 22% solo in Italia.
- Nelle Rinnovabili, la capacità totale, includendo la capacità gestita, è cresciuta di 3.1 GW raggiungendo un totale di 40.9 GW. Abbiamo aggiunto circa 2.8 GW di capacità consolidata (includendo anche l'acquisizione dell'impianto idroelettrico di Volta Grande per 0.4GW) e 0.3 GW di capacità gestita in US.

- Infine, la capacità di generazione convenzionale è diminuita di 0.2 GW, raggiungendo circa 47 GW complessivi.
- Circa il 45% dell'elettricità prodotta è generata con tecnologie a zero emissioni. Questa è una significativa performance guidata dalla crescita della produzione dal fonte rinnovabile sebbene il contributo dell'idroelettrico sia stato estremamente basso.

A handwritten signature in black ink, consisting of several vertical strokes and a horizontal line at the top right.

**Focus su Enel X**  
Indicatori operativi al 2017



Maggiore focus sul cliente e su nuovi servizi

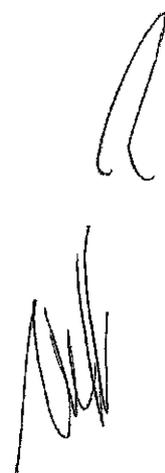
1. Base clienti per manutenzione e riparazione e solo per servizi di riparazione  
2. Solo A&B clusters

**In aggiunta al nostro business sulle commodity, il nostro focus sul cliente si espanderà con gli altri servizi offerti da Enel X.**

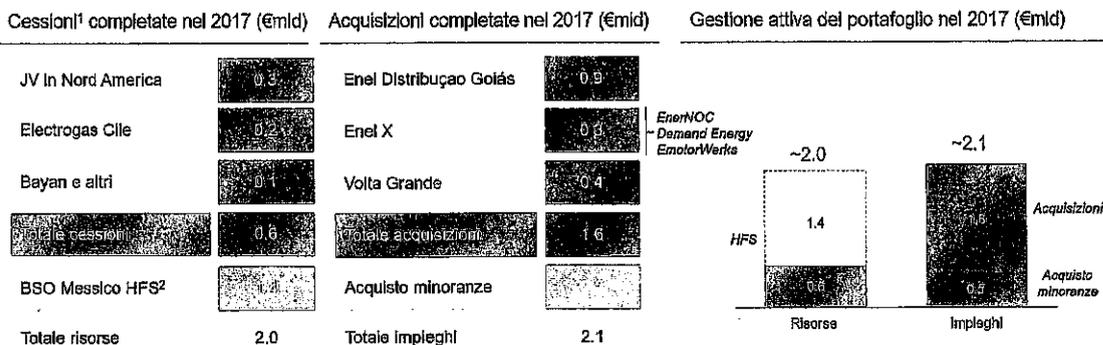
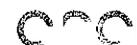
- I clienti industriali e commerciali richiedono soluzioni che garantiscano economicità della fornitura e flessibilità. Il *demand response* (meccanismo che consente la gestione del carico dei clienti industriali e commerciali in funzione delle esigenze tecniche della rete elettrica) sarà centrale: a fine 2017, Enel X disponeva già di circa 5,7 GW di capacità di *demand response*. Ci attendiamo inoltre che flessibilità ed efficienza siano necessari anche “*behind the meter*” e ci stiamo focalizzando sull’installazione di capacità di accumulo.
- Per raggiungere gli obiettivi di decarbonizzazione del settore energetico, i veicoli elettrici giocheranno un ruolo essenziale, potendo anche fornire servizi alla rete elettrica essendo sostanzialmente delle batterie su ruote. In Italia, pianifichiamo l’installazione di 7 mila colonnine di ricarica pubbliche entro il 2020 per arrivare a 14 mila nel 2022, consentendoci di espandere i servizi offerti ai nostri clienti e cercheremo opportunità di replicare questo business anche in altri paesi di presenza.
- Riguardo il mercato *retail*, Enel potrà fare leva sugli oltre 65 milioni di utenti finali ai quali potremo offrire altri servizi. Più saremo vicini ai nostri clienti più in futuro saremo in grado

di offrire servizi per soddisfare le loro necessità in ambito energetico attraverso piattaforme *Internet Of Things*.

- Continuiamo il nostro focus sull'illuminazione pubblica, facendo leva su soluzioni innovative. Proseguiamo con lo sviluppo dell'infrastruttura di fibra ottica in tutte le aree dove le sinergie con la nostra rete elettrica ci consentono di raggiungere performance competitive nel cablaggio.



## Semplificazione del Gruppo e gestione attiva del portafoglio



Semplificazione di gruppo e gestione attiva del portafoglio in linea con gli obiettivi

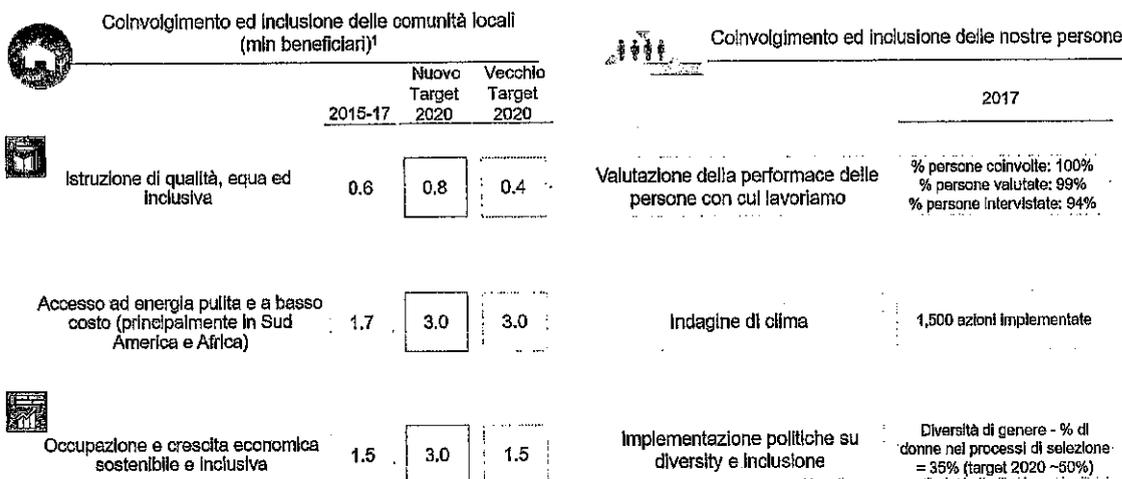
1. Impatto sul debito netto.
2. Include 775 €mln spese HFS (Held for Sale). Esclude capital gain.

10

### Rispetto alla semplificazione del Gruppo e la gestione attiva del portafoglio:

- Durante il 2017 abbiamo completato la cessione di circa 2 € mld di asset di cui 0.6 € mld associati alla vendita di partecipazioni di minoranza in parchi eolici negli Stati Uniti, Electrogas in Cile, Bayan in Indonesia e altri asset minori e 1.4 € mld relativi al BSO in Messico.
- Le acquisizioni sono state pari a circa 2.1 € mld e hanno incluso l'acquisto di Enel Distribução Goiás, e l'acquisizione di EnerNOC, Demand Energy e di eMotorWerks come parte della strategia di Enel X.
- Le acquisizioni includono anche la realizzazione del programma di acquisto delle minoranze, eseguito per 500 € mln nel 2017 con l'acquisto del 13.6% di Enel Distributie Muntenia e la crescita della partecipazione di Enel Americas in Enel Distribucion Perú con un ulteriore 7.5%.
- Rispetto alla semplificazione del Gruppo, abbiamo ridotto il numero delle società attraverso cui operiamo in Sud America da 68 a 47.
- Infine, ricordo in Cile l'integrazione degli asset rinnovabili e l'OPA su Enel Generacion Chile.

## Sostenibilità: comunità locali e persone



<sup>1</sup> Contribuzione ai singoli target nel 2017 (risultato cumulato al 2017): 0.3 mln beneficiari per SDG4, 0.5 mln beneficiari per SDG7 e 0.4 mln beneficiari per SDG08

11

**Tutte le attività descritte sono intrinsecamente connesse al modo in cui ci focalizziamo sulle comunità locali e sulle persone.**

- Abbiamo intrapreso azioni strategiche per la creazione di valore per tutti gli stakeholder, attraverso iniziative con le comunità locali coinvolte nel nostro business e ci assicuriamo di investire sulle competenze giuste per le nostre persone.
- Come anticipato, nel 2017 abbiamo già superato alcuni dei target fissati per il 2020 in termini di coinvolgimento e di inclusione delle comunità locali, in particolare riguardo il nostro impegno verso una educazione di qualità e condizioni di lavoro e di crescita economica decenti. Questo spiega perché abbiamo raddoppiato entrambi gli obiettivi nel nostro Piano Strategico. Stiamo inoltre progredendo rispetto all'impegno di garantire accesso ad energia pulita e a basso costo avendo già raggiunto circa il 60% del nostro target.
- Il coinvolgimento delle nostre persone nella valutazione delle performance prosegue nella giusta direzione, e i nostri dipendenti possono beneficiare di obiettivi chiari e di un ambiente aperto alla comunicazione.
- La nostra indagine di clima è effettuata ogni 2 anni. Nel 2016, abbiamo indentificato 1,500 azioni sulle quali stiamo lavorando concentrandoci per esempio su un giusto equilibrio

lavoro-vita privata, sul miglioramento dell'ambiente di lavoro e delle relazioni fra colleghi.

- Rispetto alla diversità di genere, siamo ora al 35% di donne coinvolte nei processi di selezione.



## Obiettivi finanziari raggiunti



	2017	2017 target	Δ vs. target	2016	Δ YoY
EBITDA ordinario (Mld€)	15.6	15.5	Superato	15.2	+2.5%
Utile netto ordinario (Mld€)	3.7	3.6	Superato	3.2	+14%
Dividendo per azione (€)	0.237	0.21	Superato	0.18	+32%
Debito netto (Mld€)	37.4	37.8	Superato	37.6	-0.4%
FFO/Debito netto	27%	27%	In linea	26%	+1 p.p.

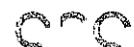
12

### **Siamo soddisfatti dei risultati raggiunti che hanno superato i target.**

- L'EBITDA ha raggiunto 15.5 € mld, al di sopra del target nonostante lo scenario sfavorevole persistente in tutti i Paesi, principalmente grazie alla buona performance delle reti, alle migliori condizioni di idraulicità nel quarto trimestre in Sud America e al buon andamento del mercato in Italia.
- L'utile netto ordinario è pari a 3.7 € miliardi, in crescita del 14% anno su anno, grazie alla crescita dell'EBITDA e a minori tasse.
- Il Dividendo per Azione proposto è pari a 0.237 €/azione con *payout ratio* del 65%, sopra i target e superiore al dividendo minimo, segnando una crescita del 32% anno su anno.
- Il debito netto è leggermente diminuito rispetto allo scorso anno e si attesta su un livello più basso rispetto al target nonostante gli investimenti per la crescita, i dividendi e le acquisizioni effettuate.
- Infine, abbiamo aumentato la capacità di generare cassa, con il FFO sopra i 10 € miliardi e *FFO/Net debt* ratio del 27%, in linea con i target.

**Lasciatemi concludere con la remunerazione degli azionisti.**

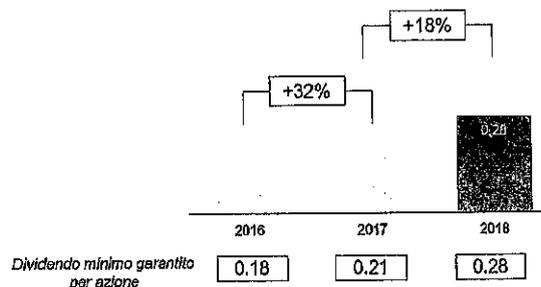
## Remunerazione degli Azionisti



Politica dividendi



Dividendo per azione (€/azione)



Remunerazione per gli azionisti in crescita e superiore ai target

13

- I risultati raggiunti rispetto ai pilastri chiave del nostro Piano Strategico ci consentono di proporre una remunerazione agli azionisti superiore ai target.
- Il dividendo per azione si attesta a 0.237 €/azione, il 32% più alto dello scorso anno e superiore rispetto al minimo garantito di 0.21 €/azione. Il Dividendo per azione proposto si basa su un *payout ratio* pari del 65% sull'utile netto.
- Infine, confermiamo la nostra politica di dividendo con un *payout ratio* del 70% per il periodo 2018-2020, e un Dividendo Minimo garantito per azione pari a 0.28 €/azione per il 2018.

240