parere favorevole alla conversione ad *orimulsion*[73] dell'impianto di Porto Tolle con durata utile fino all'anno 2018; le difficoltà connesse alla fornitura di *orimulsion* hanno, tuttavia, da ultimo portato ad optare per una riconversione a carbone con riesame del progetto nelle sedi competenti (seduta del C.d.A. del 30 settembre 2004).

Nell'aprile 2003, fu stipulato un accordo [74] con il Comune di Civitavecchia per la conversione a carbone della centrale di Torrevaldaliga Nord: trattasi di investimento che si aggira su 1.220 milioni di euro per un impianto in grado di produrre circa 2.000 MW di energia di base (quasi il *7%* dell'intera produzione elettrica in Italia ed il *15%* della produzione ENEL). Al riguardo esiste un doppio contenzioso in atto innanzi sia al TAR LAZIO (che ha respinto l'istanza di sospensione cautelare del decreto M.A.P. che autorizza la trasformazione della centrale) sia al Tribunale Civile di Civitavecchia (per la sospensione dei lavori sulla base di presunti danni all'ambiente e alla salute ai cittadini).

Una volta realizzati, i due progetti di conversione dovrebbero consentire non solo di ridurre notevolmente i costi ma di incrementare l'efficienza del parco di produzione ENEL mediante più proficuo utilizzo di carbone/*orimulsion*/gas, a seconda della convenienza dei rispettivi mercati di approvvigionamento, avuto riguardo alla volatilità dei prezzi dei combustibili: si prevede che i suddetti impianti – la cui potenza complessiva è di circa 4.000 MW – potranno assicurare nel 2008 una quota del *35%* (elevabile, con l'aggiunta di quello di Brindisi, al *50%*) di tutta l'energia generata dal *Gruppo,* costituendo i principali elementi della produzione di energia di base.

b) Telecomunicazioni.

Come noto, dal 1° gennaio 2002 - a seguito di fusione per incorporazione di *Infostrada* [75] in *WIND Telecomunicazioni* - si è completato il processo di integrazione fra le due aziende.

L'AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO, investita della valutazione sul possibile impatto dell'acquisto di *Infostrada*, aveva condizionato la propria autorizzazione all'obbligo per *ENEL S.p.A.* di cedere ulteriori 5.500 MW di capacità produttiva; avverso detto provvedimento la Società presentò ricorso al TAR del Lazio che lo accolse nel novembre 2001.

Sull'appello dell'AUTORITÀ stessa, il Consiglio di Stato, con sentenza del giugno 2002, ha annullato la decisione di primo grado ma accolto uno dei motivi di ricorso già proposti dall'*Enel S.p.A.* (considerati assorbiti dal TAR) circa la illegittimità della menzionata condizione della predetta AUTORITÀ; la questione é stata, perciò, nuovamente rimessa all'AGCM che, fermo

[73] Combustibile liquido prodotto in Venezuela, estratto dal fiume Orinoco.

[74] Tale accordo – approvato dal Consiglio di Amministrazione il 12 maggio 2003 - prevede, in particolare: l'impegno dell'*Enel* alla costituzione di un apposito "osservatorio ambientale" del territorio (in analogia a quanto già previsto per la centrale di Brindisi); interventi compensativi a carico dell' *Enel*, per un ammontare complessivo di 27,5 milioni di euro, in relazione ai disagi che deriveranno dalle attività di cantiere all'intero comprensorio; la definizione del contenzioso tributario in essere tra le parti riguardo all'ammontare dell'ICI per gli anni 1998-2003; misure in favore dell'imprenditoria locale; la cessione gratuita da parte dell'*Enel* al Comune dell'area dell' ex centrale elettrica di Fiumaretta.

[75] Acquistata da *Enel* nel marzo 2001 al prezzo di euro 7.250 milioni, oltre a 1.325 milioni per rimborso di crediti ed accessori.

restando l'accertamento svolto circa l'esistenza di una posizione dominante di *Enel Trade*, dovrà individuare eventuali misure che rispettino il principio di proporzionalità.

Nell'agosto 2002 *WIND* concluse con BLU (quarto operatore italiano di telefonia mobile) un contratto preliminare di cessione del ramo d'azienda costituito, principalmente, dalla base-clienti, da un *call-center* e da 300 siti per "stazioni radio-base". Successivamente, il Consiglio di Amministrazione dell'*Enel S.p.A.* deliberava il ripianamento delle perdite nonché la ricapitalizzazione della società stessa [76] (insieme agli altri azionisti) e approvava il progetto del piano industriale 2003-2007, confermando "*l'esigenza che WIND continui il processo di sviluppo delle attività sul mercato - indipendentemente dalla situazione in atto riguardo ai rapporti tra gli azionisti*" (verbale del 12 febbraio 2003).

Nel luglio 2003, previo parere favorevole dell'AUTORITÀ ANTITRUST, è stato perfezionato l'accordo per la cessione a *Enel Investment Holding BV* del *26,6%* del capitale di *WIND* detenuto dal Gruppo *France Télécom*, al prezzo base pari a 1,33 miliardi di euro [77] oltre al rimborso della quota di aumento di capitale di *WIND* (sottoscritto, a marzo 2003, da *France Télécom*) corrispondente a circa 120 milioni di euro; di conseguenza, attualmente, col passaggio di proprietà delle azioni, il *GRUPPO ENEL* detiene l'intero capitale della predetta Società e può contare - nella telefonia - su una vasta clientela suscettibile di incremento mediante il rafforzamento del ruolo di indirizzo, controllo e coordinamento da parte della *Corporate*.

Per il nuovo consiglio di amministrazione di *WIND* è stato attuato il modello delle altre società del Gruppo (5 membri, con due Consiglieri espressi dagli azionisti di minoranza e dal mercato) nonché stabiliti i relativi emolumenti.

Il Collegio Sindacale dell'*Enel S.p.A.* ha seguito la vicenda e la Corte condivide quanto, da esso, conclusivamente osservato: cioè che *WIND* potrebbe rappresentare un investimento di tipo finanziario, suscettibile di eventuale alienazione sicché occorre migliorare il risultato operativo della stessa Società tanto più che è, ora, pienamente libera di perseguire le proprie strategie tenendo conto delle esigenze del mercato (la cui concorrenza impone adeguate e rapide soluzioni tecniche) e avendo di mira i rapporti costi/benefici nell'ottica dei parametri di economicità, efficacia ed efficienza.

---

[76] Erogazione di complessivi circa 253 milioni di euro avvenuti nel febbraio e nell'aprile 2003; a ciò si è aggiunto l' ulteriore versamento in favore di *Wind* pari a 100 milioni di euro, effettuato anche attraverso la conversione di una quota del prestito subordinato.

[77] Come si desume dal verbale del C.d.A. dell'*Enel SpA* in data 11 marzo 2003, il valore attribuito dagli analisti a WIND (per l'intero capitale della società) rientrava in un "*range*" di 4 - 4,2 miliardi di euro e, quindi, il prezzo riconosciuto per l'acquisizione della suddetta quota era, di per sé, al di sopra di detto valore. Tuttavia è stato tenuto conto di altri elementi, quali: *a)* l'inclusione nella quota di partecipazione di *France Telecom* di importanti diritti per l'azionista di minoranza (previsti dai patti parasociali); *b)* la circostanza che *France Telecom* dispone anche di un'opzione "call" per riportare la propria quota di partecipazione dal 26,6% al 44% ; *c)* in base al "cash flow" previsto dal piano industriale ed approvato dal consiglio di amministrazione di *WIND*, il valore riconosciuto dal piano stesso alla società è di circa 8 miliardi di euro (superiore, quindi, ai 5 miliardi di euro considerati nella transazione).

c) Gas.

Attraverso le controllate *Enel Distribuzione Gas* ed *Enel Gas* nonché le altre società ad esse riconducibili, si può affermare che il *Gruppo Enel* è, oggi, in Italia, il secondo operatore (dopo l'ENI) nel settore della distribuzione e vendita al dettaglio di gas naturale, con oltre 1,7 milioni di clienti finali ed una capacità operativa di 3.000 milioni mc. di gas".

Per effetto della liberalizzazione del mercato (dal 1° gennaio 2003) – in base al d.lgs. 23 maggio 2000 n. 164 (c.d. "decreto Letta"), recante attuazione della direttiva europea 98/30/CE - il *Gruppo* persegue l'obiettivo di raggiungere 3 milioni di clienti entro il 2007 tanto più che i fabbisogni di gas stanno crescendo in modo considerevole: in vista di questo ed altri obiettivi, nella seduta del 9 settembre 2004, il Consiglio di Amministrazione di *Enel S.p.A.* ha approvato il progetto di riorganizzazione societaria del settore sia per l'area *rete* che *vendita* sui cui sviluppi la Corte si riserva di riferire nella prossima relazione.

In precedenza erano state acquisite ulteriori partecipazioni societarie (es. "Gesal", Gruppo Camuzzi nonché, recentemente, società nel Savonese, in Friuli e in Campania) per consolidare la presenza nel settore del gas, ancorché entro taluni limiti prefissati [78].

Di notevole importanza è l'accordo con "*British Gas*" [79] (24 giugno 2003) per la realizzazione del terminale di gas naturale liquefatto (GNL) di Brindisi prospettandosi per l'*Enel S.p.A.* - nell'ambito dei programmi di sviluppo e consolidamento nel settore [80] - l'opportunità di ricorrere a nuove modalità di approvvigionamento (nella specie, di provenienza egiziana, oltre al gasdotto "Tag" dalla Russia) a prezzi vantaggiosi, con maggiore flessibilità del sistema e conseguente riduzione dei costi, rispetto al vettoriamento via tubo. Il progetto di Brindisi, di cui è stato in gran parte completato l'*iter* autorizzativo, presenta il vantaggio di essere il primo realizzato in Italia per un impianto di grandi dimensioni. L'investimento complessivo previsto è di 430 milioni di euro: la massima esposizione per l'*ENEL S.P.A.* si aggira sugli 80 milioni di euro. BG ed *Enel Trade* avranno un accesso paritetico all'*80*% della capacità riservata mentre il *20*% restante sarà lasciato all'accesso regolamentato di terzi utenti. A causa di sopravvenuti

---

[78] Il numero complessivo dei clienti ottenibili dalle acquisizioni stesse non dovrebbe superare il limite massimo complessivo di 195.000 unità; i corrispettivi riconosciuti per le singole acquisizioni dovranno essere tali da rientrare entro i parametri di redditività fissati nell'ambito del Gruppo; l'importo complessivo da riconoscere per le acquisizioni stesse non dovrà superare il limite massimo di 202 milioni di euro.

[79] Lo schema di accordo prevede lo "Share Sale and Purchase Agreement" destinato a disciplinare l'acquisto da parte di *Enel Trade* del *50*% della società di sviluppo del progetto (BG Brindisi LNG S.p.A.) per un corrispettivo pari a 12,37 milioni di euro; in particolare British Gas dovrà fornire a *Enel Trade* un volume di GNL, corrispondente a 3,2 miliardi di mc/anno di gas rigassificato, ad un prezzo allineato a quello dell'acquisto diretto di GNL sul mercato.

Il progetto prevede la costruzione e la futura gestione di un terminale nel porto di Brindisi idoneo al ricevimento, stoccaggio e rigassificazione di 8 miliardi di metri cubi di gas naturale l'anno.

[80] Come si legge nel verbale del consiglio di Amministrazione dell' 11 giugno 2003 "*il mercato del gas registra, in Italia, una previsione di crescita annua dello 2,5% (da 71 miliardi di mc nel 2002 a 85-90 miliardi di mc nel 2007 ed a 90-96 miliardi di mc nel 2010) (...) Attualmente l'approvvigionamento del gas (18 miliardi di mc nel 2003) viene effettuato dall'Enel mediante i contratti di importazione diretta dall'Algeria (per un ammontare di 4,8 miliardi di mc) ed il contratto di importazione del GNL proveniente, tramite "swap", dalla Nigeria (per un ammontare di 3,9 miliardi di mc); il restante quantitativo (pari a 9,3 miliardi di mc) proviene dall'ENI attraverso contratti di "take or pay" di lungo periodo o contratti interrompibili. Per il futuro si prevede, secondo la programmazione pluriennale al 2007, di incrementare le importazioni dall'Algeria con ulteriori contratti di importazione diretta tramite il gasdotto "Transmed" (elevando i quantitativi da 4,8 a 5,9 miliardi di mc), di continuare le importazioni di gas nigeriano (3,9 miliardi di mc) e di ricorrere per la parte restante (attualmente coperta dall'ENI via tubo) a nuove fonti di approvvigionamento. Il mercato nazionale viene infatti oggi rifornito solo tramite gasdotti e l'unico terminale GNL è quello di Panigaglia dell'ENI (...)*".

aspetti critici, che potrebbero impattare sulla costruzione e la durata in esercizio dell'impianto, sono in corso le valutazioni nelle competenti sedi per individuare le possibili soluzioni.

Da segnalare, in materia, i recentissimi "**codice di condotta commerciale**" e "**codice di distribuzione del gas**", emanati dall'AEEG nel luglio/agosto 2004, per regolare le modalità di offerta del gas al mercato di massa e definire l'accesso e l'utilizzo delle reti di distribuzione: in particolare, per i consumatori finali del gas dovrebbe essere più agevole cambiare fornitore.

d) Idrico.

Premesso che la mancata acquisizione dell' "Acquedotto Pugliese" ha fatto venir meno gran parte dei motivi per proseguire in questo *business*, le iniziative promosse da *Enel. Hydro* (la società del Gruppo cui è assegnato lo sviluppo delle attività nel settore) sono state realizzate solo in "*partnership*" in Italia con altri operatori tra cui, sopra tutto, il "Gruppo Veolia": a causa delle limitate dimensioni dell'attività svolta, *Enel. Hydro* - che, al momento, ha un portafoglio costituito di sole quote di minoranza (tra l'*8,5%* ed il *22%*) - non ha, infatti, i livelli di qualificazione necessari per partecipare autonomamente, o comunque in posizione non subordinata, alle gare nel mercato domestico.

Il nuovo *management* della Capogruppo – nel ritenere estranee al proprio "*core business*" le attività nel settore idrico, per di più, fortemente condizionate dalle realtà politiche locali - ha deliberato nell'ottobre 2003, per vari motivi (ad esempio: limitate ed incerte prospettive di redditività, complessa *governance* delle partecipazioni, condizionamenti da parte delle amministrazioni locali, ecc.), il graduale disimpegno da esso ferma restando la presenza nelle concessioni di adduzione in Sicilia e in Calabria, al fine di non subire conseguenze negative. In questa logica si è impostato un accordo con "Veolia" per la dismissione complessiva, in tempi relativamente brevi, degli *assets* posseduti dal Gruppo recuperando gran parte degli investimenti effettuati: sono in corso trattative per la cessione di alcune partecipazioni nella prospettiva di vendita di *Enel.Hydro* (v. par. 9 - F. 4) da configurare come nuovo veicolo societario.

Si menzionano, comunque:

1. nel novembre 2002, la partecipazione ed aggiudicazione in associazione temporanea di imprese con altri partners (assumendo una quota del *60%*), alla gara promossa dalla Regione Siciliana e dall' *EAS* per la cessione di una quota del *75%* di "Siciliacque S.p.A."
2. nel marzo 2003, due iniziative: *a)* la stipula degli accordi con l'Acquedotto Pugliese per l'acquisizione delle partecipazioni da quest'ultimo possedute in "Acque di Calabria S.p.A." (*55%*), per un valore di 16 milioni di euro, e in "Idrolatina S.r.l." (*23%*), per un valore di 1,5 milioni di euro (si tratta, in entrambi i casi, di società partecipate congiuntamente da *Enel.Hydro* e Acquedotto Pugliese e nelle quali *Enel.Hydro* viene ora a rilevare le quote di quest'ultimo); *b)* la partecipazione ad una gara bandita da "Trenitalia" per l'*outsourcing* del proprio sistema di depurazione delle acque.

e) Immobiliare e servizi.

Nella precedente relazione si è data notizia delle *joint-venture* nel settore immobiliare costituite da *Enel Real Estate* (*E.R.E.*, già SEI) con operatori internazionali.

Nel luglio 2003 è intervenuto un accordo tra *E.R.E.* ed "American Continental Properties" per la **cessione**, a quest'ultima, delle quote di partecipazione del *49%* possedute da *E.R.E.* nell' "Immobiliare Foro Bonaparte", nell' "Immobiliare Porta Volta" e nell' "Immobiliare Progetto Ostiense" – e conseguente definitivo scioglimento della *joint venture* tra le parti, previa procedura di valutazione patrimoniale dei singoli cespiti - per un corrispettivo complessivo pari a 148 milioni di euro.

Nel dicembre 2003, il Consiglio della Capogruppo ha approvato la **nuova piattaforma contrattuale per le locazioni degli immobili** ed ha autorizzato la risoluzione, entro il 31 dicembre 2003, di tutti i contratti di locazione in essere nonché la stipula, con decorrenza 1° gennaio 2004, dei nuovi "contratti di locazione individuali" e dei "contratti di locazione quadro" anche per conto delle altre società conduttrici del Gruppo.

Nel marzo 2004, il Consiglio ha espresso il proprio accordo di massima – divenuto efficace il 14 luglio successivo - sulla **dismissione del patrimonio immobiliare**, tramite cessione della partecipazione in *Newreal* (cui era stato in precedenza conferito il patrimonio immobiliare di *E.R.E.*): l'offerta ha riguardato 887 immobili al prezzo complessivo di 1,4 miliardi di euro, assai prossimo alla valutazione massima fatta dai periti [81]. Alcune clausole vincolanti, per l'acquirente, sono finalizzate a preservare l'operazione dal rischio di rivendita degli immobili, a condizioni economiche maggiorate, mediante operazioni di spacchettamento del portafoglio ceduto.

Per "***Dalmazia Trieste***", incaricata della valorizzazione e della successiva alienazione del patrimonio immobiliare residenziale, essendo state riscontrate obiettive difficoltà (di natura edile, urbanistica, manutentiva, giuridico-legale, documentale, ecc.) a cedere in blocco il portafoglio immobiliare di detta società, si è ritenuto preferibile continuare ad utilizzarla all'interno del *Gruppo Enel*, previa scissione da *Enel Real Estate,* prevedendo, come beneficiaria, una società di nuova costituzione ovvero una società esistente (comunque posseduta al *100%* da *Enel S.p.A.*).

Infine, é in fase di studio la procedura di dismissione della *joint-venture* tra *SEI* e "Fidis" (società del Gruppo FIAT) che avevano dato vita alla società "LEASYS" - partecipata da *SEI* al *49%*, con l'apporto di circa 200 milioni di euro - per la gestione di flotte aziendali di autoveicoli.

---

[81] La perizia predisposta, in data 22 dicembre 2003 da un esperto designato dal Tribunale di Roma ex art. 2343 cod. civ., in occasione del conferimento del patrimonio immobiliare da *Enel Real Estate* a "Newreal", prevedeva l'importo di 1.411,9 milioni di euro.

f) Informatica.

Circa la prestazione di servizi informatici e telematici nonché di realizzazione, gestione e noleggio di reti di telecomunicazione, è stato completato il processo di riorganizzazione interna di *Enel.it* proprietaria pure di una rete in fibra ottica (il "*backbone*") [82], estesa per 11.500 km lungo quella elettrica; rete che, noleggiata a *WIND*, è utilizzata anche per soddisfare le esigenze di trasmissione dati in attesa di definire la procedura di dismissione/*outsourcing* di essa. Nel luglio 2003, il "*backbone*" è stato scisso da *Enel.it.* per essere destinato ad *Ene.net.*

* * *

Recentemente (seduta del 21 ottobre 2004) il Consiglio di Amministrazione ha approvato il progetto di riorganizzazione e razionalizzazione delle società operanti nell' *area servizi* su cui la Corte si riserva di fornire più ampi ragguagli nel prossimo referto.

3.3 - Le Società estere, nei vari settori di attività:

Premesso che, dal 1999, furono acquisite o costituite numerose società all'estero - il più delle volte collegate, come società di progetto, alle attività di *Enelpower* per il perseguimento di diversificate finalità - e che, in prosieguo, si é ritenuto di procedere ad un graduale riassetto di talune di esse [83], in vista di possibili dismissioni, può dirsi che, attualmente, le circa 40 società estere facenti parte del *Gruppo Enel*: *a)* sono localizzate in Arabia Saudita, Brasile, Bulgaria, Colombia, Grecia, Inghilterra, Irlanda, Lussemburgo, Spagna, Olanda,Russia, Svizzera e USA; *b)* svolgono attività di vario genere: finanziaria, di generazione (energia elettrica) e distribuzione, di *trading* di combustibili (gas, carbone, ecc), di ingegneria, di trasmissione, di telecomunicazioni.

Nel periodo in esame, l'attenzione del nuovo *management* si è indirizzata particolarmente verso alcuni Paesi dell' Europa sia occidentale sia centro-orientale dove la liberalizzazione del mercato non va disgiunta da prossime privatizzazioni nel settore energetico e del gas.

Acquistata in **Spagna**, nel 2001, la soc. "*Electra de Viesgo*", operante nei settori della generazione e distribuzione di energia elettrica - che ha consentito la presenza in un mercato dalle interessanti prospettive - nel luglio 2002 é stata costituita la nuova società di servizi "*Enel Viesgo Servicios*, S.L."; si è, successivamente, proceduto al riassetto societario mediante la costituzione di *Enel Producciòn Espana* S.L. ed *Enel Distribuciòn & Trading* S.L. [84] allo scopo di porle a diretto riporto delle corrispondenti italiane nonché di applicare l'ammortamento

---

[82] La linea, gestita da *WIND* in base ad apposito contratto, è installata sugli elettrodotti di *T.E.R.NA.* e di *Enel Distribuzione* ed è oggetto di manutenzione da parte di queste ultime.

[83] Nella seduta del C.d.A. *Enel S.p.A.* del 23 luglio 2002 l'Amministratore Delegato, con riferimento ai modelli di business individuati dal precedente consiglio di Amministrazione, riferiva che "nella fase operativa i modelli di business individuati non si sono sviluppati come previsto e la crisi dei mercati azionari ha ulteriormente aggravato la perdita di valore di tali investimenti, al punto che già nel bilancio al 31 dicembre 2001 si è proceduto ad effettuare alcune svalutazioni di iniziative in portafoglio".

[84] A valle di *Enel Distribuciòn & Trading S.L.* è stata costituita nel 2003 una nuova società (denominata "*Comercializadora*") destinata allo svolgimento delle attività di vendita di energia elettrica e gas ai clienti "liberi".

civilistico e fiscale dal 2002. Il 16 giugno 2003 è stato raggiunto l'accordo per l'acquisizione[85], da parte di *Enel S.p.A.,* di:

- *80%* dell' *Union Fenosa Energias Especiales* (ridenominata EUFR) al prezzo di 168 milioni di euro oltre al premio di 10 milioni di euro per la realizzazione e la messa in esercizio, entro il 2007, di almeno 300 MW di impianti in sviluppo. La società comprende un portafoglio di impianti di generazione da fonti rinnovabili sia in esercizio e in costruzione sia in progetto;
- *50%* di una *newco* creata dalla stessa *Union Fenosa* per la realizzazione dell'impianto a ciclo combinato CCGT di Palos de la Frontera, dietro versamento del premio di sviluppo in favore di *Union Fenosa* pari a 45 milioni di euro.

Inoltre, é stata individuata la possibilità di partecipare nella misura del *25%* alla società di progetto *Bahìa de Bizkaia Electricidad* S.L. (BBE), proprietaria di un impianto a ciclo combinato localizzato all'entrata del porto di Bilbao.

In **Bulgaria**, dopo l'acquisto di un impianto termoelettrico a lignite a Maritza (East III), l'*Enel* ha in esame la possibile realizzazione di un nuovo impianto accanto a quello esistente e sta valutando l'opportunità di partecipare a gare per l'assegnazione di licenze di distribuzione del gas naturale in alcune regioni di quel Paese.

Da ultimo si ha notizia (seduta del C.d.A. in data 21 ottobre 2004) che l' *Enel S.p.A.* ha partecipato alla gara per l'assegnazione di licenze per la distribuzione di gas naturale nella regione di Trakya.

Nel luglio 2003 l'*Enel* ha partecipato a due gare in **Romania** e si è aggiudicato l'acquisto del *51%* nel capitale delle società "Electrica Banat" (a Timisoara) ed "Electrica Dobrogea": la chiusura dell' operazione – previa approvazione delle competenti autorità - è prevista per la fine del 2004 ed il corrispettivo complessivo si aggira su circa 112 milioni di euro (*equity price*).

Si segnalano due recentissime iniziative portate a conoscenza del C.d.A. del 21 ottobre 2004: *a)* il manifestato interesse a partecipare al progetto per il completamento della realizzazione della terza unità dell'impianto nucleare di Cernavoda, nella regione di Dobrogea; *b)* l'autorizzazione a costituire una nuova s.r.l. - con capitale sia di *Enel S.p.A.* sia di *Enel Distribuzione*, rispettivamente, nella misura dell' *80%* e del *20%* - per lo svolgimento di prestazioni di servizio e di attività istituzionali *in loco*, conseguente all'acquisto delle summenzionate società, nel quadro della strategia di espansione del *business* in quel Paese.

[85] Dal verbale del Consiglio in data 27 marzo 2003 si apprende che "L'iniziativa presenta, sotto il profilo tecnologico, scarsi margini di rischio e risulta pienamente in linea con le linee strategiche perseguite dal *Gruppo*. L'iniziativa offre inoltre all' Enel due specifici elementi di vantaggio, vale a dire (i) la possibilità di anticipare l'impiego dei cicli combinati da parte di Viesgo e (ii) la possibilità di avviare anche in questo caso una "partnership" con Union Fenosa che riveste un ruolo importante come "competitor" sul mercato spagnolo (tenuto conto anche degli ampi quantitativi di gas di cui dispone)".

Esito negativo, invece, hanno avuto le gare per rilevare due società di distribuzione del *gas* colà operanti

Occorre, inoltre, menzionare la recente aggiudicazione in **Russia** del contratto O&M per la gestione (tre anni, con la possibilità di proroga per un altro anno) dell'impianto di produzione elettrica *North West Termal Power Plant*, a San Pietroburgo. La centrale utilizza un impianto a ciclo combinato, alimentato a gas naturale, con una potenza installata di 450 MW ed una produzione annua di circa 3,4 miliardi di kWh destinata al mercato russo e finlandese.

Da segnalare, in **Slovacchia,** la partecipazione alla gara (in corso) per l'acquisizione della maggioranza delle quote azionarie (*66%*) per la privatizzazione della società elettrica "SlovensKe Elektrarne" (SE). Con risoluzione emanata il 6 ottobre 2004 e comunicazione ufficiale inviata ad *Enel S.p.A.* il successivo 7 ottobre, il Governo slovacco ha indicato la Società italiana stessa come investitore preferito per l'avvio delle negoziazioni in via esclusiva.

Da ultimo, in **America**, nel processo di riorganizzazione del *business* ed al fine di attribuire maggiore visibilità all'appartenenza al *Gruppo Enel* delle controllate locali facenti capo sia ad "*Enel Green Power*" sia ad *Enel. FTL* - dopo la modifica della denominazione sociale di "CHI Energy Inc." in "*Enel North America Inc.*" (ENA) - la denominazione di "Energia Global International LLC" (che in Centro e Sud America opera nel campo delle energie rinnovabili) è stata variata in "*Enel Latin America LLC*".

Sempre sul mercato statunitense, si segnalano da parte di *Enel North America*: *a)* le partecipazioni in sette impianti idroelettrici per il prezzo complessivo di 52,3 milioni di dollari USA; *b)* l'interesse ad acquisire *asset* geotermici.

3.4 - Notazioni.

Sulle linee strategiche perseguite nel biennio di referto, in Italia ed all'estero, dall'*Enel S.p.A.* - i cui aspetti salienti sono stati evidenziati nelle pagine che precedono - la Corte esprime le seguenti notazioni.

A differenza del passato, il *management* del Gruppo ha circoscritto la propria strategia in attività più affini al *core business* sì da abbandonare, con criterio di gradualità e senza troppo negative ripercussioni finanziarie, quelle iniziative - anche all'estero - che avevano molto allargato i settori operativi costituenti il tradizionale fulcro della Società. In questo *modus operandi* si vedono, sostanzialmente, condivise le perplessità ed accolti i suggerimenti espressi sia da questa Corte [86] sia dal Collegio sindacale atteso che il "valore" dell'azienda

[86] Nella specie : procedere ad una attenta riflessione sulle linee strategiche percorse negli ultimi anni, non per stravolgerle o per inseguire un impossibile ritorno ad un *ENEL* soltanto "elettrico", ma per giungere ad una realistica e razionale semplificazione della struttura del *Gruppo*, da focalizzare sui *business* che presentino effettive sinergie sul piano operativo ed offrano in prospettiva significative possibilità di crescita per il Gruppo.

viene riportato, sopra tutto, alla elettricità - dove l'*Enel S.p.A* vanta peculiare competenza e professionalità rivenienti da molti lustri di attività nel settore ed è, perciò, in grado di competere con altri concorrenti a livello europeo – e al gas.

Mediante il processo di semplificazione del portafoglio di *business* nell'ambito del Gruppo sono state, infatti, ridotte l'eccessiva proliferazione e varietà degli interventi e la crescita esponenziale delle società partecipate, in Italia ed all'estero, mentre le risorse finanziarie e professionali vengono indirizzate verso più utili e proficui impieghi previo accertamento degli aspetti di forza e di debolezza di ciascun *business* nonché individuazione di quelli sinergici sul piano operativo e potenzialmente di crescita per il *Gruppo*. Aggiungasi che l'interesse verso taluni Paesi europei già avanti nel settore (es. Spagna) oppure con prospettive di sviluppo ed inserimento nell'area europea (es. Bulgaria e Romania) e dell' Est (Russia) depone per una più oculata politica di presenza all'estero con scelte sorrette da ragioni di convenienza sotto vari profili, non solo di lucro.

Le suddette iniziative - finalizzate a massimizzare i profitti, ridurre i costi e mantenere inalterata la politica dei dividendi in favore degli azionisti (i piccoli risparmiatori sono circa 2 milioni e possiedono quasi il *22%* del capitale mentre gli investitori istituzionali hanno il *18%* di esso) - iniziano a palesare taluni positivi risultati desumibili dai consuntivi del periodo in esame nonché dalle periodiche relazioni, sottoposte all' esame del Consiglio, atteso che: 1) sul piano dell'immagine, a conferma dell'impegno di accrescere l'utilizzazione delle fonti rinnovabili con la rifocalizzazione delle attività e l'applicazione di più incisiva disciplina operativa, il *Gruppo* manifesta una posizione di forza in termini di "*assets*" e di capacità produttiva; 2) sul piano della comunicazione, mediante gli aggiornamenti sulla politica aziendale fatta agli analisti e al mercato, viene fornita una adeguata informazione circa le attività svolte, le finalità perseguite e le problematiche affrontate ovvero da risolvere.

4. - Le RISORSE UMANE (prospetto n. 1) [87].

La **consistenza del personale** del *Gruppo Enel* va, progressivamente, riducendosi dalle 72.661 unità del 2001 alle 71.204 (-1.457) del 2002 e, da ultimo, alle 64.770 (-6.434) [88] del 2003 : le variazioni sono dovute sia al saldo, sempre negativo, tra assunzioni e cessazioni (-3.061 unità, nel 2002, e -4.859 nel 2003) sia a quello alterno (rispettivamente: +1.604 e -1.575) di modifica del perimetro operativo e dell'area di consolidamento (comprese le cessioni di rami aziendali e le acquisizioni societarie). In tale ambito si rammenta che le cessioni delle reti elettriche di Milano, Verona e Brescia nonché la vendita di *Eurogen* hanno comportato, nel 2002, l'uscita dal Gruppo di ben 2.176 unità; nell'esercizio successivo, con la cessione di *Interpower*, sono usciti 880 dipendenti oltre al deconsolidamento, dal 1 gennaio 2003, di 1.004 unità della società *Cesi*.

[87] In questo - come nei successivi prospetti - sono esposti dati e valori relativi all'esercizio 2001 al fine di più agevole comprensione nonché immediato raffronto.

[88] Al 31 dicembre 2002 e 2003 i dipendenti nelle società con sede all'estero erano, rispettivamente, 1.638 e 1.710.

prospetto n. 1 (fonte Enel)

ORGANICO GRUPPO ENEL	2003	2002	2001
Consistenza al 1.1	**71.204**	**72.661**	**72.647**
Variazioni perimetro operativo e acquisizioni			
Telecomunicazioni (ramo "BLU")	348		
Deconsolidamento Cesi	-1.004		
Cessione Interpower	-880		
Cessione reti urbane	-69		
Acquisizioni Maritza	6		
Acquisizioni Unión Feroza	24		
Gruppo Camuzzi		2.171	
Gruppo Viesgo		941	
Telecomunicazioni (ramo "BLU" e altre variazioni minori)		522	
Altre acquisizioni		226	
Cessioni di aziende e rami aziendali		-2.256	
Wind			4.920
Infostrada			3.601
Altre acquisizioni			879
Cessione di aziende e rami aziendali			-3.266
Assunzioni	1.379	1.533	1.797
Cessazioni	-6.238	-4.594	-7.917
Consistenza al 31.12	**64.770**	**71.204**	**72.661**
Variazione %	*-9,04*	*-2,01*	*-0,02*

Gran parte delle **cessazioni** dal servizio sono connesse agli incentivi per gli esodi consensuali che *ENEL* agevola con l'erogazione di indennità aggiuntive, le cui modalità e misure sono regolate da determinazioni dell'Amministratore delegato: numero e tipologia degli **esodi incentivati** (che, nel 2001, erano stati 6.172 con un onere complessivo di 303,5 milioni di euro) nonché i relativi esborsi, complessivi ed unitari medi, sono appresso riportati:

prospetto n. 2 (fonte Enel)

ESODO INCENTIVATO [89]									
Categorie	**N. unità**			**Importo erogato TOTALE** (in €/milioni)			**Importo erogato MEDIO** (in € arrot.)		
	2003	**2002**	**2001**	**2003**	**2002**	**2001**	**2003**	**2002**	**2001**
- Dirigenti	76	41	49	23,4	11,8	14,7	308.300	287.800	300.800
- Quadri	318	223	406	25,3	19,3	26,5	79.600	86.500	65.200
- Impiegati	2.577	1.695	3.159	143,9	105,4	152,5	55.800	62.200	48.300
- Operai	2.227	1.236	2.558	103,5	65,5	109,8	46.500	53.000	42.900
Totale	**5.198**	**3.195**	**6.172**	**296,1**	**202,0**	**303,5**	**57.000**	**63.200**	**49.200**

Nei prospetti nn. 3 e 5 è, invece, esposta la distribuzione del personale per categorie professionali e per aree di attività:

[89] Escluse le società dell'Area Gas, *Wind* e società che operano esclusivamente all'estero.

prospetto n. 3 (fonte Enel)

Organico Gruppo ENEL per *area di attività*						
al 31/12	**addetti**	*incid. %*	**addetti**	*incid. %*	**addetti**	*incid. %*
	2003		**2002**		**2001**	
- Generazione ed Energy Management	10.318	*15,93*	12.077	*16,96*	15.046	*20,71*
- Mercato, Infrastrutture e Reti	36.424	*56,24*	39.489	*55,46*	39.629	*54,54*
- Terna	2.821	*4,36*	3.106	*4,36*	3.214	*4,42*
- Telecomunicazioni	8.769	*13,54*	8.602	*12,08*	8.428	*11,60*
- Servizi e Altre attività	4.206	*6,49*	5.765	*8,10*	5.810	*8,00*
- Divisione internazionale	1.710	*2,64*	1.638	*2,30*		*0,00*
- Capogruppo	522	*0,81*	527	*0,74*	534	*0,73*
Totale	**64.770**	*100,00*	**71.204**	*100,00*	**72.661**	*100,00*

Dall'analisi dei dati si desume che:

- l'organico muta per il posizionamento del *Gruppo* verso attività più orientate ai servizi per la clientela caratterizzandosi, inoltre, con la prevalenza di figure professionali maggiormente specializzate e con inquadramenti più elevati;
- si modifica, ancorché la tendenza sembra avviarsi verso una stabilizzazione, la distribuzione in alcune aree di attività: aumentano gli addetti a *Telecomunicazioni* (acquisto di BLU da parte di *Wind*) e alla *Divisione Internazionale* [90] ma si riduce, in percentuale e consistenza, il personale delle altre aree: specialmente *Generazione ed Energy Management* (cessioni di *Eurogen, Interpower* ed *Elettroambiente* non compensate dall'acquisizione di Viesgo), *Mercato Infrastrutture e Reti* (cessioni di alcune reti urbane). Resta quasi stabile la *Capogruppo*, che mantiene le funzioni di *holding*;
- le modificazioni del perimetro e dell'organizzazione del Gruppo hanno avuto ripercussioni sulla consistenza per categoria professionale: in particolare, a fine 2003, i dirigenti rappresentavano l'*1,3%* dell'organico complessivo (nel 2001: *1,2%*), i quadri il *7,7%* (nel 2001: *7,1%*), gli impiegati il *60,8%* (nel 2001: *59,5%*) e gli operai il *30,2%* (nel 2001: *32,2%*).

Nel rilevare ancora, nella specie, l'aumento del personale dirigente – solo in parte ricollegabile alle acquisizioni societarie che possono aver determinato, nella fase iniziale di integrazione, sovrapposizione di strutture [91] – la Corte richiama l'attenzione sul descritto fenomeno.

[90] La Divisione Internazionale ha l'obiettivo di assicurare un presidio strutturato dello sviluppo e della gestione del *business* all'estero, nell' ottica di ottimizzare le sinergie gestionali ed operative.

[91] Ad esempio, l'integrazione e il consolidamento della struttura organizzativa dell' Area Gas attraverso la riorganizzazione societaria che prosegue nel corso del 2004.

Il **costo complessivo** delle varie categorie di personale è il seguente:

prospetto n. 4 (fonte *Enel*) (in milioni di euro)

COSTO COMPLESSIVO DEL PERSONALE						
CATEGORIE	**2003 (1)**		**2002 (2)**		**2001 (3)**	
	Onere Totale	di cui **Stipendi e Salari**	**Onere Totale**	di cui **Stipendi e Salari**	**Onere Totale**	di cui **Stipendi e Salari**
- Dirigenti	247	169	188	126	166	111
- Quadri	419	301	394	284	375	270
- Impiegati	1.837	1.305	1.901	1.355	1.911	1.360
- Operai	930	653	1.034	733	1.149	812
TOTALE	**3.433**	**2.428**	**3.517**	**2.498**	**3.601**	**2.553**

(1) I dati *non* comprendono il personale di *Enel North America* (*ex* Chi Energy) ed *Enel Latina America* (*ex* Egi).

(2) Escluse le società che operano esclusivamente all'estero.

(3) I dati 2001 non comprendono il personale di Infostrada e delle società operanti esclusivamente all'estero.

La lieve ma costante riduzione del costo complessivo è dovuta, principalmente, alla flessione sia dell'organico del *Gruppo ENEL* (*-10,9%* nel 2003, rispetto al 2001) sia della "forza media" (*-10,1%*); tuttavia, all'interno delle categorie, si incrementano - specie nel 2003 – solo gli importi sia dell'onere totale dei dirigenti e, in minor misura, dei quadri sia dei relativi stipendi e salari.

Il **costo unitario medio** espone variazioni in aumento per le voci "totale" e "salari/stipendi": giova tener presente che, nel 2001, fu rinnovato il contratto collettivo nazionale di lavoro, per la prima volta unico per l'intero settore elettrico, con l' aumento medio dei minimi contrattuali nel primo biennio (€ 77,47, a regime, nel 2003) e la corresponsione della cifra media *una tantum* di € 1.291,14.

E', inoltre, ancor più cresciuto il divario tra il costo medio dei dirigenti e quello delle altre categorie di personale:

Prospetto n. 5 (fonte Enel) (in milioni di euro)

CATEGORIE	**2003 (1)**			**2002 (2)**			**2001(3)**		
	Forza Media N.	**Costo Medio TOTALE**	**Costo medio per salari e stipendi**	**Forza Media N.**	**Costo Medio TOTALE**	**Costo medio per salari E stipendi**	**Forza Media N.**	**Costo Medio TOTALE**	**Costo medio per salari e stipendi**
- Dirigenti	794	310,9	212,7	818	229,8	154	761	218	147
- Quadri	5.079	82,5	59,3	5.255	75	54	5.049	74	53
- Impiegati	39.914	46,0	32,7	41.601	45,7	32,6	42.282	45	32
- Operai	21.121	44,0	30,9	22.846	45,3	32,1	26.318	44	31
MEDIA GENERALE	**66.909**	**51,3**	**36,3**	**70.520**	**49,9**	**35,4**	**74.410**	**48**	**34**

(1) Non è compreso il personale di *Enel North America* (ex Chi Energy) ed *Enel Latina America* (ex Egi).

(2) Escluse le società che operano esclusivamente all'estero.

(3) Non è compreso il personale di Infostrada e delle società che operano esclusivamente all'estero.

La salute e la sicurezza dei lavoratori sono demandate ad apposita unità, nell'ambito della funzione "Personale e Organizzazione" della *Corporate*. Il *tasso di frequenza* degli infortuni (numero infortuni/milioni di ore lavorate) è passato da *11,68* del 2001 a *12,24* (nel 2002) a *9,69* (nel 2003); il *tasso di gravità* (giorni di assenza/1.000 ore lavorate) segna, invece, un più regolare "trend" in diminuzione ossia: *0,41*; *0,37* e *0,34* anche in ragione della riduzione delle unità dipendenti.

* * *

É proseguita l'applicazione del **sistema MBO** [92] (*Management by objectives*) - varato nel 2000, con implementazione a cadenza annuale - finalizzato ad assicurare lo sviluppo, l'incentivazione e la fidelizzazione delle "risorse chiave" della Società.

Nel 2003 si è, in particolare, effettuato il processo periodico di valutazione dei ruoli manageriali per tutti i dirigenti e per un consistente numero di quadri: l'incidenza della retribuzione variabile media sulla retribuzione media annua del personale coinvolto si aggira sul *18%* circa per i dirigenti e *15%* circa per i quadri; rispetto agli anni precedenti sono stati, inoltre, aumentati sia la diffusione sia gli importi degli incentivi, con riduzione del divario rispetto alla prassi di mercato.

* * *

Riguardo ai piani di ***stock option*** (opzioni di acquisto sul titolo, con aumento di capitale da realizzare contestualmente all'esercizio del diritto) [93] avviati nel dicembre 1999 [94] - di cui, unitamente al regolamento attuativo [95], nel marzo 2000 ed aprile 2001, furono approvate due *tranches* [96] - preso atto dell'esito insoddisfacente delle risultanze del primo biennio (aumenti di

---

[92] Detto processo di valutazione tiene conto dei nuovi orientamenti strategici e dei cambiamenti connessi al nuovo modello organizzativo. Nel sistema MBO 2004 è, in particolare, previsto il coinvolgimento di circa l' 80% dei dirigenti nonché di alcuni quadri.

[93] In caso di mancato conseguimento degli obiettivi, i destinatari vengono a perdere il diritto alla componente del premio stanziata dalla Società (la c.d. "componente aziendale") e ricevono in restituzione la sola componente da essi erogata (la c.d. "componente destinatario"), soggetta peraltro a rettifica - sia in senso migliorativo che peggiorativo - in relazione alle variazioni intervenute nel valore del titolo dalla data dell'accantonamento alla data di restituzione di detta componente. Sussiste, pertanto, la possibilità che i destinatari vengano a subire una perdita rispetto al trattamento originariamente maturato.

Il piano rimette alla competenza del Consiglio di Amministrazione la facoltà, su proposta del Comitato, sia di disporre la ridefinizione degli obiettivi (in caso di eventi particolari ed imprevedibili o per mantenere la validità degli stessi rispetto alle attese di crescita dell'Azienda) sia di decidere le misure da adottare in caso di modifica di posizione dei *top manager* destinatari di esso (mutamento di carica, collocamento in quiescenza, uscita della società di appartenenza dal *Gruppo*, ecc.) nonché in caso di modifica di posizione delle due figure di vertice societario (mancato rinnovo del mandato, ecc.).

[94] Delega conferita dall' Assemblea straordinaria di *ENEL* al Consiglio di amministrazione per procedere ad un aumento del capitale sociale, in una o più volte e per un periodo di 5 anni, ai sensi dell'art. 2443 cod. civ. mediante l'emissione di azioni ordinarie da offrire in sottoscrizione a pagamento a dirigenti, della stessa *ENEL S.p.A.* e delle società da questa controllate, aventi funzioni rilevanti per il conseguimento dei risultati strategici del *Gruppo*.

[95] Il regolamento attuativo, fra l'altro, prevedeva: la distinzione delle opzioni assegnate in una quota (del 20%) esercitabile ad un anno dall'assegnazione ed in una quota (il restante 80%) esercitabile a tre anni; la sottoposizione delle opzioni a condizioni sospensive di esercizio, rappresentate dal raggiungimento - da parte del valore di Borsa dell'azione *ENEL* - di un determinato prezzo - obiettivo (*target price*) o, in via sussidiaria e per il solo 70% delle opzioni a tre anni, dal superamento di uno specifico indice di riferimento collegato agli andamenti dei corsi azionari e - congiuntamente - dal conseguimento di un parametro di crescita effettiva del valore dell'azienda (*Economic Value Added* - EVA) superiore a quello stabilito dallo stesso Consiglio di amministrazione; la fissazione dei criteri per la determinazione del prezzo di sottoscrizione delle azioni (*strike price*), a totale carico dei destinatari.

[96] Nell'ambito del Gruppo un'analoga iniziativa fu assunta dalla controllata WIND Telecomunicazioni SpA, la cui assemblea, nel novembre 2001, ha delegato al proprio consiglio di amministrazione la facoltà di aumentare il capitale sociale per un importo massimo di 6.000.000 di euro a servizio di un piano di *stock option* sottoposto dal Consiglio alla medesima assemblea e riservato a dirigenti di WIND e/o delle società da essa controllate.

capitale non sottoscritti, anche per il negativo andamento sia del titolo che dei listini di Borsa), il Consiglio di amministrazione dell'*ENEL S.p.A.* ha proposto alle Assemblee straordinarie della società del 24 maggio 2002 e 23 maggio 2003 il conferimento di (due) nuove deleghe [97] all'aumento del capitale sociale per un massimo, nel primo caso, di circa 60 milioni di euro e, nel secondo, di circa 48 milioni: importi di poco inferiori all'*1%* dell'ammontare del capitale stesso, che il predetto Consiglio ha voluto impiegare per impostare un nuovo piano caratterizzato da logiche più aderenti al mutato contesto dei mercati finanziari [98].

Nel 2002 furono complessivamente assegnate 41.748.500 opzioni in favore di 383 dirigenti del Gruppo tra i quali è compreso l'Amministratore Delegato nella qualità di direttore generale. Nel 2003, le opzioni assegnate ammontavano a 47.624.005 in favore di 549 dirigenti: le opzioni esercitate nei corrispondenti periodi (c.d. *finestre*) sono state, di poco, inferiori a quelle esercitabili. Per il 2004 è stata deliberata l'assegnazione di complessive 38.527.550 opzioni in favore di circa 640 dirigenti; il periodo di verifica, previsto dal relativo Regolamento, è stato prorogato al 25 marzo 2005 [99].

Sempre dal 2004 – su proposta del Comitato per le remunerazioni – il Consiglio dell'*Enel* ha deliberato [100] di attribuire uno specifico *bonus* quale ristoro da applicare solo in favore dei destinatari del "piano" non beneficiari dei dividendi da dismissioni (ossia, provenienti da operazioni straordinarie che abbiano comportato la dismissione di importanti *assets* patrimoniali e finanziari).

Si segnala che a seguito della emanazione, nel febbraio 2004, del documento dell' "International Financial Reporting Standard 2" (IFRS 2), concernente l'adozione dal 1° gennaio 2005 di nuovi principi contabili internazionali in materia, l'*Enel S.p.A.* ha provveduto a valutare gli impatti sul bilancio derivanti dai piani già emessi fino a tutto il 2003.

In tema di *stock option*, la Corte ribadisce la necessità che venga effettivamente realizzata la stretta interrelazione fra i coessenziali obiettivi del "piano" (l'incentivazione e la fidelizzazione delle risorse-chiave dell'azienda nonché la valorizzazione dell'investimento degli azionisti) di modo che il primo non possa conseguirsi se non congiuntamente al secondo; infatti, nonostante la rigidità dei parametri adottati, qualora non sussistesse coincidenza di interessi tra *manager* ed azionisti, il meccanismo finirebbe col "pesare" su questi ultimi come

---

Per effetto del mancato conseguimento dell'obiettivo temporale concernente la quotazione di WIND - il cui termine ultimo era fissato al 30 settembre 2003 - tutte le opzioni assegnate risultano, peraltro, decadute.

[97] Oltre al conferimento delle deleghe fu deliberata la revoca, per la parte non ancora esercitata dal C.d.A., delle deleghe all'aumento di capitale sociale disposte, rispettivamente, nel dicembre 1999 e nel maggio 2001, fatti salvi gli atti già compiuti in esecuzione .

[98] Il regolamento attuativo ha, fra l'altro, disposto: la distinzione delle opzioni assegnate in una quota del 30% esercitabile dal primo anno successivo a quello di assegnazione; un'ulteriore quota del 30% dal secondo anno e la rimanente quota del 40% con decorrenza dal terzo anno, fermo restando per tutte le opzioni il termine ultimo di esercizio del quinto anno successivo a quello di assegnazione. Le opzioni sono sottoposte a talune condizioni sospensive con la decadenza automatica di esse qualora determinati e specifici obiettivi non vengano congiuntamente raggiunti.

[99] Riunione del Consiglio di Amministrazione dell'*Enel S.p.A.* in data 09 settembre 2004.

[100] Riunione del 29 marzo 2004.

non mancano di evidenziare gli organi di. informazione [101] stigmatizzando, tra l'altro, la possibilità di acquistare le azioni a prezzi convenienti per rivenderle in base alla quotazione di mercato, lucrando la differenza.

5. - IL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO DEL *GRUPPO* ENEL.

Come evidenziato nella precedente relazione, tra prime iniziative del nuovo Consiglio di amministrazione è stata attuata [102] - in luogo dell'originaria struttura "stellare", in cui ogni società riportava direttamente alla Capogruppo – una diversa configurazione della macrostruttura organizzativa: le numerose società partecipate sono state, infatti, raggruppate in cinque principali *aree* (disegnate facendo leva su una società "capofila") al cui interno avviene il coordinamento del complesso delle attività svolte dall'area stessa.

Dal 1° gennaio 2003 ha preso avvìo l'attuale, **nuovo modello** [103] che comprende anch'esso **cinque *aree di attività*** ma presenta talune modifiche - rispetto al precedente - circa la ripartizione delle competenze (scissione "mercato" da "infrastrutture, reti"; esclusione di "RTN", facente capo a *T.E.R.NA.*, in vista del collocamento in Borsa), come appresso indicato:

1. **Generazione ed Energy management**, con la missione di produrre e offrire al mercato l'energia, il *trading* di energia e combustibili, l'ottimizzazione del costo di produzione di energia elettrica ed il rischio *commodity* del Gruppo;
2. **Mercato**, con la missione di assicurare il presidio completo del mercato dell'energia e del gas sviluppando un'offerta integrata di prodotti/servizi;
3. **Infrastrutture e Reti**, con la missione di garantire la distribuzione e la trasmissione di energia elettrica e gas;
4. **Telecomunicazioni**, costituita dalla società WIND e controllate;
5. **Servizi alle aziende e Attività diversificate**, con la missione di assicurare servizi alle aziende clienti e, prioritariamente, alle società del Gruppo.

Le *aree* sono coordinate dalla Capogruppo *Enel S.p.A.* [104], compreso il diretto raccordo del dirigente responsabile di ciascuna di esse con l'Amministratore delegato di *ENEL S.p.A.*; in particolare, nelle aree di "*core business*" (energia elettrica e gas) sono state costituite apposite Divisioni - destinate a ricomporre in modo organico le società ad esse appartenenti ed a concentrare, nell'ambito delle Divisioni stesse, le funzioni di *staff* presso la società "capofiliera"

---

[101] *Cfr.* IL MANIFESTO, 11 giugno 2004, pag. 10; MILANO FINANZA (MF), 11 giugno 2004, pag. 6; trasmissione televisiva "REPORT" (TG3) del 1 ottobre 2004.

[102] La proposta dell'Amministratore Delegato fu approvata dal Consiglio di Amministrazione nell'adunanza del 26 giugno 2002.

[103] Circolare n. 92 dell'Amministratore Delegato.

[104] Nell'esercizio della funzione di *holding* industriale, la Capogruppo definisce anche gli obiettivi strategici del Gruppo; essa, inoltre, svolge per tutte le società controllate (esclusa *WIND*) la funzione di tesoreria centrale, provvede alla gestione e alla copertura dei rischi assicurativi, fornisce indirizzi ed assistenza in materia di organizzazione e relazioni industriali nonché in materia contabile, amministrativa, fiscale e legale.

- introducendo, in tal modo, un doppio riporto in grado di assicurare più ampia ed efficace azione di controllo. Risultano, pertanto, meglio definiti e precisati sia gli schemi organizzativi comuni alle Divisioni sia le modalità di interazione tra le stesse e la *Corporate* sia le reciproche relazioni e responsabilità allo scopo di conseguire maggiori sinergie, unitarietà della gestione e più ottimali risultati.

Il Consiglio di amministrazione ha deliberato anche lo "**strumentario giuridico**" (adunanza del 10 aprile 2003) consistente nel conferire alla "capofiliera" (e, per essa, all' Amministratore delegato, in quanto COO della Divisione), da parte delle società appartenenti alla Divisione, appositi mandati con rappresentanza per lo svolgimento integrato delle funzioni di *staff*, con facoltà di sub delega ai responsabili di staff della "capofiliera" [105]: di norma, i processi decisionali e le iniziative di investimento devono essere portati, in ultima istanza, alla attenzione della *Corporate* per le necessarie verifiche e autorizzazioni.

Permangono:

- il **controllo di gestione** [106], per garantire "trasparenza e correttezza delle informazioni, analisi oggettive, opinioni e valutazioni indipendenti". E' svolto in maniera autonoma da un'area della funzione "Amministrazione, Finanza e Controllo" [107] della *Holding*, cui riportano funzionalmente le corrispondenti unità delle società del Gruppo;
- il **controllo interno** [108] del Gruppo - con un responsabile il quale riferisce direttamente all'Amministratore delegato, al Comitato per il controllo interno ed al Collegio sindacale - articolato in: *1)* ***controllo di linea*** (diretta responsabilità del *management* operativo e parte integrante di ogni processo aziendale) costituito dall'insieme delle attività di controllo, che le singole unità operative o società del Gruppo svolgono sui propri processi, nonché essenzialmente basato su una preventiva identificazione dei rischi e sulle azioni opportune per il loro contenimento; *2)* ***internal auditing*** demandato ad apposita funzione della *Holding* che lo svolge in modo centralizzato, per tutte le società del *Gruppo*, e lo espleta in maniera articolata (monitoraggio dell'efficacia ed efficienza

---

[105] In sostanza: - le attività di *staff* sono svolte sotto l'egida della società "capofiliera", ma in nome e per conto della società sottostante interessata; - i costi sono rimborsati in misura proporzionale agli oneri sostenuti ed alle prestazioni erogate; - le risorse di *staff* della società sottostante potranno: 1) essere trasferite a libro paga della "capofiliera"; 2) essere distaccate presso la stessa "capofiliera" rimanendo a libro paga della società sottostante; 3) rimanere fisicamente presso la società sottostante ferma restando, in tutti i casi, la dipendenza gerarchica e funzionale dal responsabile di *staff* di Divisione.

[106] Il controllo di gestione adotta un insieme di parametri operativi rilevanti (*KPI-Key performance indicator*) per andare oltre gli obiettivi economici/finanziari di breve periodo. Tra gli strumenti di controllo vengono confermati gli *Operating Review Meeting* come momenti mensili di analisi a cui partecipa la struttura Pianificazione e Controllo della funzione CFA di *Corporate*.

[107] Ad essa è affidata la responsabilità di: guidare il processo di *budgeting*, definendo gli obiettivi delle singole società in coerenza con la strategia aziendale, in termini di redditività del capitale investito e di massimizzazione del valore per l'azionista; verificare i risultati, analizzando le *performances* economico-finanziarie delle singole società e del *Gruppo*; verificare l'adeguatezza delle azioni correttive apportate dalle società.

[108] Ha la missione di: accertare l'adeguatezza dei diversi processi aziendali in termini di efficacia, efficienza, economicità; garantire l'affidabilità e la correttezza delle scritture contabili e la salvaguardia del patrimonio aziendale; assicurare la conformità degli adempimenti operativi alle normative interne ed esterne ed alle direttive ed indirizzi aziendali.

Il controllo interno del Gruppo ENEL è svolto da congruo personale in costante attività formativa e mirato *turnover*.